



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

ASIGNATURA OBLIGATORIAS	FACILITADOR
Herramientas Web para la Investigación	Janeth Quintero
Planificación	Leonor Dillon
ASIGNATURA ELECTIVAS (9 CRÉDITOS)	
<u>Análisis e Interpretación de Organizaciones (BSC)</u>	
<u>Análisis Financiero</u>	
<u>Desarrollo Organizacional</u>	
<u>Estrategias de Inversión</u>	
<u>Estrategias de Mercadeo</u>	
<u>Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión</u>	
<u>Finanzas Empresariales</u>	
Gerencia	
<u>Gerencia de Recursos Humanos</u>	
<u>Gerencia Estratégica</u>	
<u>Investigación de Mercados</u>	
<u>Liderazgo y Negociación</u>	
<u>Mercadeo</u>	
<u>Mercado de Capitales</u>	
<u>Modelo para la Toma de Decisiones</u>	
<u>Organización y Competitividad</u>	
<u>Plan de Mercadeo</u>	
<u>Planificación</u>	
<u>Planificación Estratégica</u>	
<u>Teorías Organizacionales</u>	



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (BALANCED SCORECARD)

Introducción

El Balanced Score Card [BSC] es una herramienta gerencial para movilizar a la gente al pleno cumplimiento de la visión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicas en la organización hacia el logro de sus metas estratégicas. Permite guiar el desempeño actual y futuro, asegurando la creación de valor y un impacto positivo en la organización y su entorno.

Un fundamento básico de este enfoque es que las medidas puramente financieras no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio, razón por la cual el BSC combina indicadores financieros con no financieros

La implementación del BSC en una organización, implica un cambio cultural y el desarrollo de una práctica. Lo primero, es un trabajo de tecnología blanda y a largo plazo; lo segundo es más bien un proceso operativo apoyado por el desarrollo de habilidades y manejo instrumental de herramientas que pueden ir desde hojas de cálculo y una simple base de datos hasta softwares complejos. En este punto es fundamental resaltar que, primero va la organización y su gente y detrás la tecnología y sus herramientas.

El dominio del BSC en una organización, fortalecerá su posicionamiento generando la identificación de mejores prácticas y la determinación de sus fortalezas y debilidades; factores clave para su situación sostenible en el mercado y la sociedad. Esta finalidad está referida a la medición del desempeño organizacional (más que individual o del trabajador), factor clave para determinar el éxito o fracaso de la gestión de los responsables de conducir las riendas de la organización.

Objetivos

General

Conocer y entender el Balanced Score Card como una herramienta de planificación y gestión estratégica que permite alinear los objetivos organizacionales con la visión integral garantizando la creación de valor y un impacto positivo en los actores clave de la organización [accionistas, trabajadores, clientes, aliados, proveedores, sociedad].

Específico

- Comprender el proceso de elaboración de la visión, misión y valores de la organización como parte clave y medular para su gestión.
- Conocer la necesidad de crear valor para cada uno de los actores clave de la organización [accionistas, trabajadores, clientes, aliados, proveedores, sociedad].
- Conocer el proceso de organizar y estructurar indicadores de gestión y de impacto en las perspectivas financiera, de aprendizaje y crecimiento, de clientes y de procesos internos; a objeto de medir los resultados internos de la organización y la creación de valor hacia cada actor.
- La importancia de los indicadores como elemento de gestión y su incorporación y medición en el plan de acción.
- Conocer las relaciones causales que se generan dentro del cuadro de indicadores, las posibilidades de variación en la estructura del cuadro y la diferencia entre el proceso de diseño y el de implantación.
- Conocer y entender el proceso de implantación del Balanced Score Card y el rol de la socialización como ente catalizador.
- Construir un Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral para una organización.

Contenido Programático

- Concepto de Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral.
- Etapas del Balanced Score Card.
- Visión, misión y valores de la Organización.
- Perspectivas del Balanced Scorecard.
- Alineación de Objetivos, Metas e Indicadores.
- Implementación del Balanced Scorecard.
- Los softwares basados en BSC.

Bibliografía

Libros

- CASTIGLIONE, Liliana; "Balance Scorecard", publicación digital (CD), Edit. Train4You.com, Caracas 1998-2004.
- BECKER Brian, ULRICH Dave & HUSELID Mark; "The HR Scorecard", Edit. HBS, 2001
- COKINS, Gary; "Performance Managment, Obteniendo lo mejor de directivos y empleados a través de la alineación estratégica", Edit. Gestión 2000.com, Barcelona, España, 2005.
- FUNDES Venezuela; "Balanced Score Card", Caracas, 2003.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David; "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)". Edit. Gestión 2000, Barcelona, España, 2000.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David; "Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", Edit. Gestión 2000.com, Barcelona, España, 2004.
- RAMPERSAD, Hubert K; "Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo". Ed. McGraw-Hill. Madrid, 2004.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

Sitios web

<http://www.tablero-decomando.com>
<http://deinsa.com/cmi/principal.htm>
<http://cuadrodemando.unizar.es>
<http://www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp?busca=8725>
<http://www.bettermanagement.org>
<http://www.businessobjects.com> [Business Object]
<http://www.cognos> [Cognos]
<http://www.hyperion.com> [Hyperion]
<http://www.ibm.com> [IBM]
<http://www.microstrategy.com> [MicroStrategy]
<http://www.oracle.com> [Oracle]
<http://www.sap.com> [SAP]
<http://www.sas.com> [SAS]
<http://www.strategos.com> [Strategos]

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL
ANÁLISIS FINANCIERO

Descripción Del Curso

En la gestión estratégica de los negocios, tiene vital importancia la medición del logro de los objetivos a corto y largo plazo contenidos en la formulación y luego en la ejecución, del Plan Estratégico de la empresa. Para ello se utilizan varias herramientas gerenciales, desde la más simple como el presupuesto empresarial anual y las proyecciones financieras de varios años, hasta los más sofisticados como el Cuadro de Mando Integral o “The Balanced Scorecard” (BSC) con la optimización de sus cuatro perspectivas: 1. Financiera, 2. Cliente, 3. Proceso Interno y 4. Aprendizaje y Crecimiento. En Análisis Financiero se aplica en cualquiera de las anteriores mencionadas herramientas, particularmente en la perspectiva financiera del BSC, para medir el riesgo, el valor del dinero en el tiempo, la rentabilidad de la inversión, actividad operacional y el apalancamiento financiero del plan y de su ejecución, así como la creación o destrucción de valor de la estrategia en cuestión.

El análisis de los estados financieros básicos se refiere tanto la información histórica como la prospectiva y debe partir de la comprensión de los negocios de la empresa, sus estrategias competitivas y el macro entorno económico y político. Deben prepararse los estados financieros de conformidad con normas de contabilidad de aceptación general y estar auditados por contadores públicos independientes, para que sean confiables y comparables. En algunas circunstancias estos estados financieros podrían constituir la principal información, sino la única, que sirva de base para tomar decisiones económicas, particularmente cuando su lector es un usuario externo a la empresa en cuestión.

Los estados financieros básicos comprenden el Balance General, el Estado de Resultados (o de Ganancias y Pérdidas), el Estado de Flujos de Efectivo, el Estado de Movimiento del Patrimonio y las Notas que son parte integrante de estos estados financieros. Son básicos porque deben contener la información mínima necesaria para servir de base para la toma de decisiones económicas, tanto a los usuarios internos de la empresa como los externos, entre ellos gerentes, trabajadores, sindicatos, clientes, proveedores, acreedores financieros, tenedores de bonos y obligaciones, accionistas comunes y preferidos, el Estado, incluyendo los entes reguladores, y las instituciones supranacionales. Dándole un trato equitativo a todos las partes interesadas en la empresa.

El curso comienza por comprender el propósito estratégico de las empresas desde el punto de vista económico, luego describe de manera sucinta las normas de contabilidad que sirven de sustento a los estados financieros básicos y los diferentes dictámenes que emiten los contadores públicos independientes como consecuencia de la auditoría a esos estados financieros, para proceder de seguida a analizarlos con diferentes técnicas, desde el punto de vista de la rentabilidad, actividad y apalancamiento financiero, para concluir con la medición de la creación de valor económico por medio de diferentes métricas.

Objetivos:

Objetivo General:

Dotar a los cursantes de las competencias básicas para analizar el desempeño de las empresas, desde la perspectiva de la gestión basada en valor.

Objetivos Específicos:

- (1) Describir los fundamentos de la teoría de la empresa y la creación de valor, así como la naturaleza de los estados financieros básicos y los dictámenes de los auditores independientes sobre estos.
- (2) Proporcionar a los cursantes, de los métodos, procedimientos y técnicas de análisis financiero, para evaluar el desempeño de la empresa, tanto retrospectivo como prospectivo.
- (3) Medir e interpretar la rentabilidad de la empresa y eficiencia operacional, su actividad o eficiencia en la gestión de los activos, el apalancamiento financiero o solvencia y liquidez.
- (4) Calcular y analizar desde la óptica de la gestión basada en valor, el valor económico agregado o destruido por la estrategia empresarial, en consideración del valor del dinero en el tiempo y el riesgo.
- (5) Predecir la turbulencia financiera, estados de atraso y quiebra de la empresa, a partir de técnicas multivariadas de análisis, denominada Puntuación Z (Z-Score).
- (6) Desarrollar un caso integrado de análisis financiero de una empresa, desde la perspectiva financiera del BSC.

Contenido Del Temario:

Semana 1.

1.1. Introducción a las Finanzas.

1.2. Teoría de la Empresa.

1.3. Tasa Interna de Retorno.

1.4. Valor Presente Neto.

1.5. Costo de Oportunidad del Capital.

1.6. Los Estados Financieros Básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Movimiento del Patrimonio y Notas a los Estados Financieros.

1.7. Los Principios de Contabilidad de Aceptación General, el Dictamen del Contador Público Independiente y su relación con el Análisis de Estados Financieros.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

1.8. Distorsión de la Inflación sobre la Información Financiera y su Corrección para el Análisis financiero.

Semana 2.

2.1. Estudio de la Estructura de Riesgos Estratégicos del Negocio: Análisis PEST y Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.

2.2. Instrumentos para el Análisis de Estados Financieros:

a Diferencias absolutas;

b Comparación en valores absolutos y relativos (% horizontales y números índices). Llamado “análisis horizontal” o “dinámico”.

c Descomposición en valores relativos en base cien (% verticales). Denominado “análisis vertical”, “análisis estático” o “estados de base común”.

d Ratios, razones y proporciones.

e Cuidado con la Aritmética de las Razones en el Análisis Financiero.

f Comparación con Estándares del Sector o Industria.

g Otros: Análisis de Costo-Volumen-Utilidad, Punto de Equilibrio, Flujogramas, Tablas y Diagramas Estadísticos, Medidas de la Tendencia Central y de Dispersión, Inferencia Estadística, Coeficientes de Correlación, Predicción y Regresión, y Modelos de Proyecciones Financieras.

Semana 3.

3.1. Rendimiento del Patrimonio (ROE) y de los Activos (ROA). El Árbol de DuPont.

3.2. Rendimiento sobre el Capital Empleado (ROCE).

Semana 4.

4.1. Descomposición de la Eficiencia Operativa:

a Margen de Beneficio Neto.

b Margen Bruto.

c Margen Operacional.

d Relación Costo-Volumen-Ganancia.

e Punto de Equilibrio Operacional.

Semana 5.

5.1. Gestión de los Activos:

a Rotación de los Activos.

b Gestión del Capital de Trabajo Operativo.

c Rotación de los Activos a Largo Plazo.

5.2. Apalancamiento Financiero, Estructura de Capital, Solvencia a corto y a largo plazo, Liquidez.

5.3. Límite Financiero al Crecimiento.

Semana 6.

6.1. El Estado de Flujos de Efectivo:

a Importancia y Normas de Contabilidad.

b Formato por el Método Directo y por el Método Indirecto.

c Flujo de Efectivo Libre.

d Preparación, Contenido, Análisis e Interpretación.

e Ratios específicos del Estado de Flujos de Efectivo.

f Volatilidad del Flujo de Efectivo.

Semana 7.

7.1. Métrica de la Creación de Valor Económico:

a Conceptos de Gestión Basada en el Valor.

b El Cuadro de Mando Integral o “The Balanced Scorecard” (BSC).

c Medidas de desempeño económico.

7.2. Valor Económico Agregado o “Economic Value Added” (EVA).

7.3. Valor en Efectivo Añadido o “Cash Value Added” (CVA).

7.4. Rendimiento de la Inversión en Términos de Flujo de Caja o “Return on Investment in Term of Cash Flow” (RICF).

7.5. Valor de los Accionistas Añadido o “Shareholder Value Added” (SVA).

Semana 8.

8.1. El Análisis de Estados Financieros como instrumento para la predicción de turbulencia financiera, estados de atraso y quiebra de empresas:

a Definición de Atraso y Quiebra.

b El análisis multivariable de la información financiera.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

c La Puntuación Z (Z-Score).

d Ejemplo de predicción de quiebra con Z-Score.

Semana 9.

9.1. Análisis integral de estados financieros utilizando el Árbol de DuPont, vinculado con el Valor Económico Agregado (EVA) de la Perspectiva financiera del BSC.

Semana 10

Preparar y Presentar el Trabajo Final para su evaluación.

Estrategias De Docencia

Se organizarán foros para propiciar la discusión y debatir los distintos puntos de vistas de los cursantes con el facilitador, sobre temas ya estudiados la semana anterior y como base para efectuar los Trabajos. Los Trabajos serán de naturaleza práctica sobre datos reales tomados de empresas en marcha, preferiblemente que coticen sus acciones en la Bolsa de Caracas. Para ello se dará una infografía y bibliografía básica, así como resúmenes presentados en los foros o/y distribuidos a los estudiantes incluidos en la lista que para los efectos se constituya. Los Trabajos se efectuarán en equipos de entre tres (3) y cinco (5) miembros, los cuales deberán presentar sus Informes contentivos del alcance del análisis financiero, hallazgos y conclusiones.

Evaluación

Participación en foros	20 %
Trabajo 1	10 %
Trabajo 2	50 %
Trabajo Final	20 %

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Introducción

Hacer que las organizaciones funcionen bien, se ha convertido en un sector importante de las empresas consultivas. La velocidad a la que se suceden los cambios en el entorno obligan a la gerencia a adoptar modelos que permitan monitorear el comportamiento de la organización en la constante búsqueda de sus objetivos.

Taylor (francés), Beer (inglés), Porter (americano) sugieren tres formas de ver, analizar y desarrollar la organización, las cuales serán cuidadosamente estudiadas, en la búsqueda de un tipo de organización adaptativa.

Esta asignatura pretende que el futuro Consultor refuerce sus conocimientos sobre estos aspectos, analizando los diferentes tipos de organización que puede adoptar una determinada empresa para cumplir con efectividad su misión.

Objetivos

General:

Desarrollar las habilidades que permitan a los participantes aplicar diferentes perspectivas metodológicas para analizar problemas y realidades relevantes para su actuación como Consultor.

Específicos:

1. Al finalizar esta asignatura los Participantes deben ser capaces de reconocer y comprender la pertinencia de los enfoques tradicionales, cibernéticos y competitivos a problemas y situaciones organizacionales específicos.
2. Discutir la pertinencia de Modelos Organizacionales para el Análisis Organizacional.
3. Aplicar los diversos enfoques a situaciones organizacionales de relevancia presente.

Contenido Programático

1. Análisis de Tareas y Procesos : La organización entendida como máquina (Taylor, Fayol, Gilberth).
2. Análisis de la Organización y Entorno: La organización entendida como organismo (Bertalanfy).
3. El Enfoque Cibernético: La organización estudiada como el Sistema Nervioso Central (Beer).
4. La Ventaja Competitiva de las Naciones: Añadiendo Valor agregado (Porter).

Evaluación

Examen Corto	20 %
Resolución de Problemas	25 %
Tareas	20 %
Plan de Acción	5 %
Participación	30 %

Bibliografía

1. CHESTER, Barnard. "The Functions of the Executive". Harvard University Press. 1968.
2. FAYOL, Henry. "Administración Industrial y General". Edit. Ateneo. 1987.
3. MORGAN, Gareth. "Imágenes de la Organización". Cap. 2 Ediciones Alfaomega, SA. México. 1991.
4. PORTER, Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Ediciones Vergara, 1991
5. STAFORD, Beer. "The Heart of Enterprise".
6. TAYLOR, Frederick. "Principios de la Administración Científica". Edit. Ateneo, Argentina, 1987, o Herrero Hermanos, Sucs, S.A. México. 1993.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

Descripción Del Curso

Dentro de la gestión financiera las Estrategias de Inversión representan el modo que adoptan los actores de las decisiones de inversión en una organización para aprovechar con éxito las oportunidades de inversión que le brinda el mercado. Todas las actividades que se emprendan en el marco de la visión y misión de una empresa implican tomar decisiones de inversión de dos tipos: Inversiones Financieras y las Inversiones Reales. Las primeras son las oportunidades que brinda el mercado financiero y las segundas surgen de las necesidades que tienen las empresas de dotar su infraestructura productiva y/o de servicios para proporcionar a sus clientes un producto o servicio adaptado a su perfil de deseabilidad. En este curso se proporcionan las opciones estratégicas para evaluar decisiones de inversión del mercado financiero y las inversiones reales o de capital, en condiciones de certeza y/o de riesgo-incertidumbre. Igualmente se proporcionarán las opciones para seleccionar una estructura de financiamiento óptimo para estas inversiones. Se proporcionarán los lineamientos estratégicos para diseñar una política de financiamiento que maximice su EVA y su MVA, sin deteriorar su capacidad de pago a corto, mediano ni a largo plazo.

Objetivos

- Proporcionar a los cursantes las opciones estratégicas para evaluar las decisiones de inversión empresariales.
- Analizar la relación riesgo rendimiento en su vinculación con la tasa exigida y esperada de las inversiones que emprenda una empresa
- Proporcionar una estrategia para delinear una política de financiamiento óptima para las inversiones empresariales
- Evaluar el impacto en el riesgo de bancarrota que se produce como consecuencia de las estrategias de inversión y de su financiamiento
- Analizar la contribución de las decisiones de inversión y financiamiento en el EVA y el MVA.

Contenido Programático

- Las Estrategias de Inversión: Estrategias para tomar decisiones óptimas de inversión. Los tipos de inversión. Inversiones personales. Inversiones Empresariales. Inversiones del Mercado Financiero. Inversiones Reales. Inversiones Simples y No Simples. Erogaciones de Capital.
- Las Decisiones de Inversión del Mercado Financiero: El Método de los Técnicos, el del Camino Aleatorio y el Fundamentalista. La formación de carteras de Inversión y Tasa Exigida.
- El Proceso de Evaluación de Inversiones: Proceso Político. Proceso Jurídico. Proceso Ecológico - Ambiental. Proceso Psicosocial. Proceso de Mercado. Proceso Técnico. Proceso Organizativo. Proceso Económico. Proceso Financiero.
- Los Criterios para Evaluar Decisiones de Aceptación / Rechazo en Inversiones Simples en Certeza: Evaluación de Inversiones Financieras. Evaluación de Inversiones Reales o de Capital. Los métodos basados en el Payback. Los Métodos basados en el Valor Presente Neto. Los Métodos basados en la Tasa Interna de Rendimiento. Los Métodos basados en el Índice de Rendimiento Descontado.
- Evaluación de las Decisiones de Jerarquización. Problemas Conflictivos y Propuesta para Resolverlos. Evaluación de Inversiones no Simples: Propuestas Alternativas de Evaluación.
- El Riesgo en el Análisis de Inversiones: El Método de Escenarios, Sensibilidad y Simulación. El Riesgo de Propuestas Individuales. El Riesgo en el Contexto de la Teoría de Carteras. El riesgo Individual en el Contexto de Carteras. El método del Equivalente Cierto.
- La Política de Financiamiento de las Decisiones de Inversión: Las Estrategias Alternativas sobre la base de las Teorías sobre la Política de Financiamiento. La Tasa Exigida de Propuestas de Inversión: El método del Costo Medio Ponderado de Capital. El Costo Marginal de Capital. La tasa de Descuento Ajustada al Riesgo. El Presupuesto Óptimo de Capital.
- Impacto de las Decisiones de Inversión y Financiamiento en el EVA y en MVA de una empresa.

Estrategias

Las estrategias de docencia se centran en las técnicas de la educación a distancia virtual. Toda la actividad de intercambio con los cursantes se hará vía Internet. Se organizará un Chat entre el docente y los cursantes y entre ellos para propiciar la discusión y los distintos puntos de vista de los cursantes. Para ello se creará una videoteca Virtual a la cual los cursantes podrían recurrir cuando lo deseen.

Bibliografía Sugerida

- Besley, Scoott, y Brigham, Eugene F. [2001]: Fundamentos de Administración financiera. McGraw-Hill. México. Título original: "Essentials of Managerial Finance". USA. Abrams, (Texto Básico).
- Madura, Jeff . [2001]: Mercados e Instituciones Financieras. Thomson Learning. México. (Texto Básico).
- Van Horne, James C. [2001]: Financial Management Policy. Twelfth Edition. Prentice Hall. USA. New Jersey.
- Casanovas, Montserrat , y Fernández, Alfonso [2001]: E-Tesorería. Gestión 2000. Barcelona-España.
- Fruhan, William, y John D. Martin [2001]: La Gestión Basada en el Valor. Gestión 2000. Barcelona. España.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

- Rosen, Harvey S. [2001]: Public Finance. Hardcover. (pttpp://www.amazon.com)
- Buy Great [2001]: Public Finance with Economics of the Public Sector. Hardcover. 6th edition-McGraw-Hill Higher Education. USA.
- Stiglitz, Joseph E. [2000]: Economics of the Public Sector. Hardcover - Third Edition. USA.
- James M. Buchanan, Richard A. Musgrave [1999]: Public Finance and Public Choice. Hardcover - USA
- REUTERS [2001]: Curso sobre Derevadados. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Lawrence Revsine, Daniel W. Collins, W. Bruce Johnson [2002]: Financial Reporting and Analysis. Prentice Hall. USA.
- Jay B. [2000]: Quantitative Business Valuation. A Mathematical Approach for Today's Professionals. Irwin Library. USA.
- Stephen H. Penman [2000]: Financial Statement Analysis and Security Valuation. McGraw-Hill Higher Education. USA.
- Erich A. Heifer [1999]: Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation. Hardcover. USA.
- Krishna G. Palepu, Paul M. Healy, Victor L. Bernard [1999]: Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements, Text and Cases. South-Western Publ. USA.
- Leo Troy [1999], Almanac of Business and Industrial Financial Ratios 1999 (30th Ed) (Book & Cd-Rom) ~ Usually ships in 24 hours (Editor) / Paperback
- Mantegna, Rosario N., y Stanley, H. Eugene [2000]: An Introducción to Econophysics. Correlations and Complexity in finance. Cambridge University Press. United Kingdom
- Kaplan, Robert, y Norton David [2001]: The Strategy Focused Organization. How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press. Usa
- Emery, Douglas D.; Finnerty, John D., y Stowe, John D. [2000]: Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Educación.
- Hull, John C. [2000]: Options, Futures, and Other Derivatives. 4th. Edition. Prentice Hall International. USA.
- Hull, John C. [1996]: Futuros y Opciones. Segunda edición. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fernández, Pable [1991]: Opciones y Valoración de Instrumentos Financieros. Deusto. España.
- Mantenga, Rosario N., and Stanley H. Eugene [2000]: An Introduction to Econophysics. Correlations and Complexity in Finance. Cambridge University. USA.
- Peter, Edgar E. [1994]: Fractal Market Analysis. Applying Chaos Theory to Investment & Economics. John Wiley & Sons, Inc.. USA.
- Shiller, Robert J. [2000]: Irrational Exuberance. Princeton University Press. USA.
- Sheldon Natenberg [1994]: Option Volatility & Pricing: Advanced Trading Strategies and Techniques. Mc Graw-Hill. USA.
- Kevin B. Connolly [1999]: Buying and Selling Volatility. Hardcover. USA
- Alan S. Farley [2000]: The Master Swing Trader: Tools and Techniques to Profit from Outstanding Short-Term Trading Opportunities. Mc Graw-Hill.
- Joshua Lukeman, Josh Lukeman [2000]: The Market Maker's Edge: Day Trading Tactics from a Wall Street Insider Mc Graw-Hill. USA.
- Jeffrey Owen Katz, Donna L. McCormick [2000]: How To Start Day Trading Futures, Options, and Indices. Mc Graw-Hill. USA.
- Les Clewlow, Chris Strickland [1998]: Implementing Derivatives Models (Wiley Series in Financial Engineering). Hardcover. USA.
- Copeland, T. & Weston, F. [1992], Financial Theory and Corporate Policy, Addison-Wesley, USA.
- Bodie, Zvi, y Merton, Robert [1999], Finanzas, PHI, México.
- Carlberg, C. [1996], Análisis de los Negocios con Excel, PHH, México.
- David Maddox [1999], Budgeting for Not-For-Profit Organizations (Wiley Non-profit Law, Finance, and Management Series)/ Hardcover / Our Price: \$105.00
- David, F. R. [1997], Cases In Strategic Management, Prentice Hall Inc., USA.
- Diana R. Harrington, Kenneth M. Eades [1997] Case Studies in Financial Decision Making / Paperback .
- Haugen, R. [1997], Modern Investment Theory, Prentice Hall Inc., USA.
- Hull, J. [1996], Mercados de Futuros y Opciones, PH, España. (U.K.).
- BID: Documento de Trabajo : "Finanzas públicas, estabilización y reforma estructural en América Latina". Autores: Guillermo Perry y Ana María Herrera. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Económico.
- Banco Central de Venezuela 1996]: Económico Formato: RESUMEN DEL CONTENIDO Análisis detallado del comportamiento de la economía venezolana, con especial énfasis en los... Colección Política y Gestión. Informe Económico - <http://www.bcv.org.ve/infoeco.htm>
- Engenio Diaz-Bonilla [1999]: Informe De UN Seminario De Políticas Del Ide : Ajuste Con Crecimiento Y Finanzas Publicas En América Latina .
- Siamack Shojai (Editor) [1999]: Budget Deficits and Debt ~ / Hardcover
- Murray Dropkin, et al [1998]: The Budget-Building Book for Nonprofits : Guide for Managers and Boards A Step-By-Step (Jossey-Bass Nonprofit & Public Management Series) ~ Paperback.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

- John M. Quigley(Editor), Eugene Smolensky (Editor) Modern Public Finance --); Hardcover
- Albert Breton: Competitive Governments : An Economic Theory of Politics and Public Finance --; Paperback Budget Deficits and Debt -- Siamack Shojai(Editor); Hardcover.
- Para el caso de las Inversiones Financieras: Alexander, Gordon; Sharpe, William F., y Bailey, Jeffery (2003): Inversiones. Teoría y Práctica. Pearson Educación. México.
- Richard A. Brealey y Stewart C. Myers (2003): Principles of Corporate Finance, 7/e. Mc Graw Hill. México.
- Bodie, Zvi y C. Merton, Robert (2003): Finanzas. Primera Edición revisada. Prentice Hall. México.
- Gitman, J. Lawrence (2003): Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson –Addison Wesley. México.
- <http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/locosporlabolsa/doc/IBEX35/graficos.htm> (el análisis y la inversión bursátil).

Se recomiendan como textos básicos alternativos:

El de Moyer y el de Besley, Scoott, y Brigham, Eugene F. [2001]: Fundamentos de Administración financiera. McGraw-Hill. México. Título original: "Essentials of Managerial Finance". USA.Abrams, (**Texto Básico**).

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Introducción

No pasa un día sin que las empresas productoras/comercializadoras de bienes y servicios reciban una fuerte dosis de internacionalización: la competencia se intensifica, las presiones para exportar cada día se refuerzan. No es fácil conocer el impacto que sobre el negocio ocasiona el nuevo orden económico mundial y su repercusión en el ámbito nacional.

Por eso este curso intenta desentrañar esta complejidad, de modo claro y práctico, para conocer cuales son esas variables fundamentales de mercado y como afectan a la empresa, para gerenciar estrategias como respuesta ante ella.

La garantía de supervivencia institucional en los 90', esta signada por la posibilidad de adaptación ante un escenario de acción cada vez más competitivo. La adaptación es posible matematizarla, si podemos monitorear lo que pasa en el entorno, en el cual nos desenvolvemos, de manera de diseñar estrategias que permitan mantenernos en el mercado.

Objetivos

General:

1. Comprender la importancia de la investigación de mercado para conocer el entorno donde se desenvuelve la empresa: clientes, competencia, proveedores, gobierno, tecnología y diseñar estrategias competitivas.
2. Conocer la utilidad de los Sistemas de Información para apoyar estrategias de mercadeo en (Internet) diferentes empresas, productos y servicios.
3. Desarrollar diferentes tipos de investigación de mercado.

Específicos:

1. Reconocer la importancia de la Investigación de mercado y la investigación al consumidor, para determinar oportunidades y amenazas.
2. Diferenciar entre investigación cualitativa e investigación cuantitativa.
3. Conocer los tipos básicos de investigación de mercado: mercado potencial, hábitos de consumo, estudios de posicionamiento, estudios de segmentación, motivaciones de consumo, impacto publicitario, etc.
4. Diseñar estrategias para introducirse o permanecer en mercados altamente competidos.

Contenido Programático

1. La Investigación de Mercado y su aplicación.
2. Diferentes tipos de Investigación de Mercado.
3. Etapas de una Investigación de Mercado: Objetivos, Diseño y Selección de la Muestra, Diseño del Cuestionario, Trabajo de Campo, Supervisión y Control de calidad de la Información, Codificación y Tabulación de Datos, Análisis de Datos.
4. Diseño de estrategias de penetración y/o consolidación de mercados.

Evaluación

Resolución de ejercicios de campo	30 %
Presentaciones orales	30 %
Trabajo de Investigación	40 %

Bibliografía

- AAKER, David y DAY, George.** Investigación de Mercados, México, Interamericana, 1983.
JARILLO, Carlos. Estrategias de Mercados, más allá de la exportación. Mc Graw Hill, 1991.
LÓPEZ ALTAMIRANO, Alfredo y OSUNA Coronado, Manuel. Introducción a la Investigación de Mercados. México, Diana, 1976.
PARTEN, Mildred. Encuestas sociales y de mercado. Barcelona, De. Hispano Europea, 1958.
POPE. Investigación de Mercado.
PRIDE, William; FERRELL, O.C. Decisiones en Marketing, conceptos básicos. México, Interamericana, 1981.
RIVAS MUNTAN, Ramón. Investigación de Mercado. Madrid, De. Index, 1974.
SCHIFFMAN, León y LAZAR KANUK, Leslie. Comportamiento del Consumidor. México, Prentice-Hall, 1991.
SCHONER, Bertram y UHL, Kenneth. Investigación en mercadotecnia. México, Limusa, 1987.
SEIJAS, Feliz. Investigación por muestreo. Caracas, UCV/FACES, 1994.
WEIERS, Ronald. Investigación de Mercados. México, Prentice-Hall, 1986.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[**Subir**](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL
EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Introducción

El presente curso está diseñado para enseñar a los participantes las técnicas principales para formulación y evaluación de proyectos de inversión de capital. Como el término técnicas lo expresa, la formulación y evaluación no es una ciencia por lo que no posee principios universales y necesarios propios que se repitan en todos y cada uno de los casos sino que acude a otras ciencias -como la economía, las finanzas, las matemáticas financieras, la contabilidad y la planificación estratégica, entre otras- para establecer los modos y maneras en que deben utilizarse hábilmente los conceptos aplicables.

Descripción Del Curso

El Curso es tutelado a distancia, vía Internet, por el profesor y consta de aspectos teóricos y prácticos. Los teóricos comprenden temas sobre tópicos económicos, contables y financieros de amplio uso en la formulación y evaluación de proyectos, y sobre tópicos propios de la evaluación de proyectos. Los prácticos se refieren al análisis de casos donde se aplican los conceptos teóricos aprendidos. Las actividades se llevan a cabo en un espacio denominado Aula Virtual donde el participante encontrará las herramientas y la información necesaria para seguir su curso a distancia.

Propósito

Aprender cómo definir, a partir de la Planificación Estratégica, las proyecciones financieras determinantes de los flujos de efectivos prospectivos de los Proyectos de Inversión de Capital, a través de la identificación de los Inductores de Valor, para valorarlos por diferentes métodos base de la toma de decisiones sobre la factibilidad económica del proyecto y establecer las medidas de desempeño económico para el seguimiento de la ejecución del proyecto, coherentes con las bases de esas decisiones de inversión.

Objetivo General

Definir a partir de la Planificación Estratégica las proyecciones financieras determinantes de los flujos de efectivos prospectivos de los Proyectos de Inversión de Capital, a través de la identificación de los Inductores de Valor, para valorarlos por diferentes métodos base de la toma de decisiones sobre la factibilidad económica del proyecto y establecer las medidas de desempeño económico para el seguimiento de la ejecución del proyecto, coherentes con las bases de esas decisiones de inversión.

Objetivos Específicos

- Adquirir e interpretar los conceptos económicos, financieros y contables aplicables a la formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- Adquirir e interpretar los conceptos propios del Presupuesto de Capital, que permiten al participante identificar el tipo de formulación y evaluación que va a aplicar a cada caso de análisis en su ejercicio profesional.
- Identificar y aplicar los principales métodos de valuación de proyectos de inversión.
- Analizar las técnicas de análisis de sensibilidad y cuantificación de opciones reales, que permiten concebir escenarios para la toma de decisiones de inversión.

Contenido

Elementos conceptuales de Economía, Finanzas y Teoría de la Empresa. Antecedentes de un proyecto. Evaluación de proyectos. Superioridad de los flujos de efectivo sobre las ganancias, como base para la valuación de inversiones. Métodos de valuación de proyectos de inversión. Diferencias de naturaleza de los proyectos y métodos de valuación aplicables. Valuación de las estrategias y determinación del costo de oportunidad del capital. Los escenarios y opciones reales. Administración y seguimiento de un proyecto. Revisión del desempeño de la inversión de capital.

Contenido Programático

Tema 1. Introducción a: Economía, Finanzas y Teoría de las Empresas.

Economía:

Definición de la Economía como una Ciencia Social. Las economías libres o de mercado, las economías controladas o autoritarias y las economías mixtas. Los bienes y servicios (de Consumo, de Capital, Intermediarios y Finales). El proceso productivo los factores de producción y su remuneración: recursos humanos (sueldos, salarios y prestaciones sociales), capital y recursos naturales (dividendos, intereses y rentas), los Ingresos de la comunidad, el "Valor Añadido" (V.A.) y el Producto Interno Bruto (PIB). El aparato productivo, el flujo real (bienes y servicios) y el flujo nominal o monetario (distribución de los ingresos a los factores de producción), el flujo circular de la economía. La demanda, la oferta y las condiciones de competencia. La determinación de los precios y la inflación. La elasticidad de la demanda y de la oferta. Ley de los rendimientos decrecientes. Punto de Equilibrio del Mercado. Teoría Cuantitativa de la Moneda. La moneda y sus funciones.

Finanzas:

Definición de las Finanzas como una rama de la economía. Valor del dinero en el tiempo y riesgo. Finanzas e Inversión. Teoría de las Empresas. Gestión Basada en el Valor (VBM). Fundamentos de Matemáticas Financieras para la valuación de



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

proyectos y empresas en marcha. El valor presente, el valor futuro, costo de oportunidad del capital. Tratamiento de la Inflación. Ventajas Comparativas, la Teoría de la Empresa y los Proyectos de Inversión. Definición de Proyecto. Los criterios de decisión basados en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN).

Tema 2. Valuación Basada en el Flujo de Efectivo.

Debilidad de los métodos de valuación basados en las ganancias contables. Valor de un Activo. Valor Presente de Rentas o Anualidades Perpetuas.

Tema 3. Información Financiera Prospectiva, su Preparación y Análisis.

Tipos de Información Financiera Prospectiva: Pronósticos y Proyecciones. Métodos de Pronósticos Cualitativos y Cuantitativos. Previsión Financiera.

Método del % de las Ventas. Punto de Equilibrio Operacional.

Tema 4. Valuación de Proyectos de Inversión.

Introducción a la Teoría del Valor. Definiciones de "Valor". Objeto de la Valuación. Presupuesto de Capital. Fases de la Valoración. Modelos de Valuación. Período de Recuperación Simple (Payback Period). Tasa de Rendimiento Contable (Accounting Rate-of-Return). Valor Presente Neto -VPN- (Net Present Value-NPV-). Desarrollo Típico del Flujo de Efectivo Libre. Tasa Interna de Retorno -TIR- (Internal Rate of Return- IRR-). Índice de Rentabilidad del Proyecto (Profitability Index). Comparación de los Diferentes Métodos de Evaluación. Proyectos Dependientes, Mutuamente Excluyentes y Racionamiento de Capital. Proyectos Mutuamente Excluyentes con Vidas Útiles Diferentes. Decisiones según el tipo de proyecto de inversión. Análisis del Punto de Equilibrio y Análisis de sensibilidad. Informes de Valuación.

Tema 5. Valuación de las Estrategias y Costo de Oportunidad del Capital.

Cuantificación Prospectiva de los Inductores de Valor para cada Escenario. El Costo de Oportunidad del Capital. El modelo de valoración de activos financieros (CAPM). Primas por Riesgo País.

Tema 6. Los Escenarios y Opciones Reales.

Los Flujos de Efectivo Futuros son Probables. El valor presente esperado. El Empresario no es pasivo ante los eventos futuros no previstos o con una baja probabilidad de ocurrencia. Valoración de la flexibilidad. Modelo de Opciones Reales. Definición Genérica de Opciones. Tipos de Opciones: Opción de Venta (Put) y Opción de Compra (Call). Principales Opciones Reales: Opción de Diferir, Opción de Ampliar, Opción de Contraer, Opción de Abandonary Opción de Cambiar.

Tema 7. Gestión de Proyectos de Inversión.

Definición. Factores de la Gestión de Proyectos. Administración y Seguimiento de un Proyecto. Revisión del Desempeño de la Inversión de Capital. El Cuadro de Mando Integral y los Indicadores de Creación de Valor. Valor Económico Agregado o "Economic Value Added" (EVA), Valor en Efectivo Añadido o "Cash Value Added" (CVA), Rendimiento de la Inversión en Términos de Flujo de Caja "Return on Investment in Term of Cash Flow" o "Cash Flow Return on Investment" (CFROI). Valor de los Accionistas Añadido o "Shareholder Value Added" (SVA).

Bibliografía

Libros.

De seguida se presenta la bibliografía básica en la cual se apoya el estudio y el desarrollo de cada uno de los temas de la asignatura **Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión**.

- Aragon, George A. (1982). *A Manager's Complete Guide to Financial Techniques*. The Free Press. New York.
- Baca Urbina, Gabriel (1997). *Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Barros de Castro, António y Lessa, Carlos Francisco (1982). *Introducción a la Economía*. México. Siglo Veintiuno Editores, S.A.
- Begg, David; Fisher, Stanley y Dornbushch, Rudiger (1991). *Economics*. MacGraw-Hill.
- Blanco R., Adolfo (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Caracas, Venezuela. Editorial Texto C.A.
- Brealey, Richard y Myers, Stewart (1984). *Principles of Corporate Finance*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bryant, James (1987). *Financial Modelling in Corporate Management*. John Wiley & Sons. USA.
- Copeland, Tom; Koller, Tim y Murria, Jack (1990). *Valuation*. United States of America: McKinsey & Company, Inc. John Wiley & Sons, Inc.
- Corpoven, S.A. (1995). *Evaluación Económica de Proyectos*. Caracas, Venezuela: Cromotip C.A.
- Damodaran, Aswath (2001). *The Dark Side of Valuation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- del Valle, Juan José Fermín (1981). *La Determinación de los Resultados de las Operaciones Financieras en Contexto Inflacionario*. Buenos Aires, Argentina: Librería Editorial Tesis.
- Druker, Peter F. (1992). *Managing for The Future*. Truman Tally. Books/Dutton. New York.
- Druker, Peter F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business. New York.
- Fernández, Pablo (1999). *Valoración de Empresas*. Gestión 2000. España.
- Fowler Newton, Enrique (1980). *Contabilidad con Inflación*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C.
- Fowler Newton, Enrique (1994). *Contabilidad Superior*. Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires.
- Francés, Antonio (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

- Higgins, Robert C. (1992). *Analysis for Financial Management*, Homewood, IL; Boston, MA : The University of Washington. IRWIN.
- Horngren, Charles; Sundem, Gary y Selto, Frank (1993). *Management Accounting*. Prentice Hall.
- Indacochea C., Alejandro (1992). *Finanzas en Inflación*. Lima, Perú: FIMART S.A.
- Inedetec, s.l. (2005). *Project 2003*. Editorial Almuzara, s.l. España.
- Jaguan, Abraham (1998). *Matemáticas Financieras*. Gráficas Monfort, C.A. Caracas.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: KPMG Latinoamérica, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Lamothe, Prosper (1993). *Opciones Financieras*. MacGraw-Hill. Madrid.
- Livingstone, John Leslie (1992). *The Portable MBA in Finance and Accounting*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Martin, John D. y Petty, William J. (2001). *La Gestión Basada en el Valor*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- MEFF Renta Variable (1998). *Opciones y Futuros*. Inversor Ediciones, S.L. Madrid.
- Moore, Justin H. (1975). *Manual de Matemáticas Financieras*. UTEHA.
- Najul, Miguel (2006). *Valoración de Proyectos*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Nikitin, P. (1962). *Economía Política*. Fondo de Cultura Popular. México.
- Ortega Pérez de León, Armando (1989). *La Información Financiera*. México: UTEHA-IMEF.
- Palepu, Krishna; Bernard, Victor y Healy, Paul (1999). *Análisis y Valuación de Negocios Usando Estados Financieros*. Cincinnati, Ohio: South-Western Collage Publishing.
- Pérez, Gonzalo: *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Publicación Digital (CD). TRAIN4YOU, Caracas, 1998-2005.
- Pernaut Ardanaz, Manuel (1986). *Teoría Económica I*. Editorial Arte. Caracas.
- Rappaport, Alfred (1998). *Creating Shareholder Value*. New York, NY: The Free Press.
- Reilly, Robert F. y Schweihs, Robert P. (2000). *The Handbook of Advanced Business Valuation*. Chicago, Illinois: McGraw-Hill.
- Sabal, Jaime (2002). "Financial Decisions in Emerging Markets". Oxford University Press.
- Shim, Jae K. y Siegel, Joel G. (2001). *Handbook of Financial Analysis, Forecasting and Modeling*. United States of America: Prentice Hall Press.
- Sloan, Jr., Alfred P. (1972). *My Years with General Motors*. Doubleday. New York.
- Smith, Adam (1776). *The Wealth of Nations*. Penguin Classics. England.
- Steward, G. Bennett, III (1991). *The Quest for Value*. United States of America: Stern Stewart & Co. Harper Collins, Publishers Inc.
- Van Horne, James C. y Wachowicz, Jr., John M.(1995). *Fundamentals of Financial Management*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Vause, Bob (2005). *Análisis y Valoración de Empresas*. The Economist en asociación con Profile Books LTD. Londres.

Otras Fuentes de Información.

Infografía en Internet.

1. El Cuadro de Mando Integral(The Balanced Scorecard). Página del profesor Alfonso López Viñegla de la Universidad de Zaragoza, donde describe al Cuadro de Mando Integral (BSC) como herramienta para traducir y poner en práctica la estrategia. Basado en el trabajo del profesor Robert S. Kaplan de Harvard Business School y de David Norton, Presidente de Renaissance Solutions, Inc.

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/000F2.HTM>.

2. Desarrollando su Plan Estratégico. En esta dirección del Profesor Carter McNamara, describe que es la planificación estratégica y como escribir un plan estratégico. Indica que la planificación estratégica identifica para donde va la organización en los próximos uno o tres años y como se llegará allá. La parte "estratégica" del proceso de planificación es la continua atención a los cambios presentes en la organización y su ambiente, y como estos afectan el futuro de la organización. Esta forma de planificación incluye: (a) la toma de una vista panorámica de lo que está pasando fuera de la empresa y como pudiera afectarla, (b) ver que pasa dentro de la empresa (análisis SWOT), (c) establecer declaración de la Misión, Visión y Valores, (d) Establecer metas para lograrlas en los próximos tres años y (e) Identificar como se lograrán esas metas.

http://www.managementhelp.org/fp_progs/sp_mod/str_plan.htm.

3. El Proceso de Planificación Estratégica. Esta página de QuickMBA, bosqueja el proceso incluyendo Misión y Objetivos, Análisis del ambiente externo e interno, Formulación de la estrategia, Implementación, Evaluación y control.

<http://www.quickmba.com/strategy/strategic-planning/>.

4. The Balanced Scorecard. En este link, se explica ¿Qué es The Balanced Scorecard?, su origen, aplicaciones, sus ventajas y por qué implementarlo.

<http://www.roverdeja.com/tg/Tg09-04-02.htm>



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

- 5. El Enfoque Estratégico de las Organizaciones.** En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto empresarial en los Estados Unidos está fuera de toda duda. De este material existen bastantes recursos bibliográficos al respecto, del cual el autor de este trabajo pretende exponer los aspectos relevantes de la misma.
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>
- 6. The Balanced Scorecard.** En este artículo, se describen los resultados de un seminario, el cual tenía como objetivo, compartir las distintas experiencias en la implantación de BSC. Se resaltó la importancia del BSC como modelo de gerencia estratégica, modelo que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas para lograr los objetivos, el BSC debe ser un medio y no convertirse en un fin.
<http://www.geocities.com/fhgarciaag/org/doc12.html>
- 7. Conceptos Básicos de Economía, Contabilidad y Finanzas.** Página contentiva del Texto del Alumno de la Universidad Mayor de San Simón, Facultad de Ciencias y Tecnología. Comprende cinco capítulos desarrollados desde Conceptos Básicos de Microeconomía, Contabilidad y Finanzas, Estudio de Mercado, entre otros.
<http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno.html>
- 8. Conceptos y técnicas básicas de evaluación de Proyectos.**
Esta página contiene un curso sobre evaluación de proyectos de inversión por diferentes métodos.
http://www.indec.cl/cursos/cursos_archivos/frame.htm
- 9. Gastos, costos e indicadores de la evaluación de proyectos.**
Página donde la Ing. Lucía Fernández Seijo presenta los pasos para evaluación financiera de proyectos de inversión.
<http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/finanzas001202.shtml>
- 10. Rentabilidad.** En esta dirección se dan una serie de definiciones relativas a la medición de la rentabilidad de proyectos de inversión.
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/modeleva/380.HTM>
- 11. Evaluación de Alternativas de Inversión.**
Encontrará en esta página la evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos- financieros. Se considera una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/vpnpvni.htm>
- 12. Mercado Bursátil.** Curso de Introducción al Mercado Bursátil. Contiene definiciones y glosario relativos a la medición del valor de títulos bursátiles.
http://www.basefinanciera.com/finanzas/publico/aula/maticas/mat_11.htm
- 13. Técnicas de evaluación de proyectos de inversión**
Dirección donde verá la publicación del Dr. Guillermo López Dumrauf, donde presenta los principales métodos de valuación de proyectos de inversión.
http://www.cema.edu.ar/~gl24/Slides/Evaluacion_de_proyectos_de_inversion.pdf
- 14. TIR.** Esta página describe la fórmula fundamental del cálculo Tasa Interna de Retorno TIR.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-2.htm>
- 15. Glosario Económico y Financiero.**
Esta página web colombiana presenta un amplio glosario de términos económicos y financieros.
http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glosario_economia_p.html
- 16. Glosario de Contabilidad en Cuatro Idiomas.**
En este glosario encontrará términos de contabilidad expresados en español, inglés, francés y alemán. A través de la barra de navegación que se encuentra a la izquierda, puede acceder al listado de términos en los cuatro idiomas ordenados alfabéticamente.
<http://www.economicas-online.com/glosarios/4idiomas.htm>
- 17. Proceso de Ajuste por Inflación.** Esta página argentina describe el proceso contable del ajuste por inflación.
<http://www.economicas-online.com/AjusteContporInflacion.htm>
- 18. Ajuste por Inflación Fiscal.** Principios o axiomas que rigen al ajuste por inflación previsto en la ley de impuesto sobre la renta venezolana.
<http://www.monografias.com/trabajos16/ajuste-por-inflacion/ajuste-por-inflacion.shtml>
- 19. Cash Value Added (CVA) Model.** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del Valor Añadido en Efectivo.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_cva.html
- 20. Economic Value Added (EVA).** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del Valor Económico Agregado.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_eva.html
- 21. Net Operating Profit After Tax (NOPAT).** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo de la Utilidad Neta Después de Impuesto (Utilidad en Operaciones Después de Impuesto).
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_nopat.html
- 22. Return On Capital Employed (ROCE).** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del indicador financiero Rendimiento del Capital Empleado.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_roce.html



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

23. Return On Invested Capital(ROIC). Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del indicador financiero Rendimiento del Capital Invertido.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_roic.html

24. Shareholder Value Added(SVA). En esta página se consigue un resumen del libro del profesor Alfred Rappaport relativo a la Creación de Valor para los Accionistas y el indicador financiero Valor Agregado a los Accionistas o SVA.

<http://www.meansbusiness.com/Finance-and-Profitability-Books/Creating-Shareholder-Value.htm>

25. Value Based Management. Sitio dedicado a la gerencia basada en valor. Contiene, entre otros, definiciones de conceptos gerenciales, medidas de desempeño económico y ratios financieros.

<http://www.valuebasedmanagement.net/>

26. Manual básico de Economía EMVI. LA ECONOMÍA DE MERCADO. Dr. D. Juan Carlos Martínez Coll. Este manual está siendo utilizado como material básico para la enseñanza de la Economía en un gran número de centros educativos universitarios y secundarios en España y todos los países latinoamericanos. Se ofrece gratuitamente en Internet por lo que para utilizarlo con fines docentes no es necesario pedir autorización. También es posible distribuir gratuitamente entre los alumnos todo o parte del contenido de este manual.

<http://www.eumed.net/cursecon/manual.htm>

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

FORMACIÓN EMPRESARIAL

Descripción Del Curso

Este asignatura se orienta al desarrollo de una actitud emprendedora y a la comprensión del conocimiento empresarial para formar profesionales que sean capaces de: (a) interpretar el entorno para la generación de ideas de negocios; (b) identificar y valorar las oportunidades de negocio y (c) responder, en forma crítica e innovadora, a las exigencias del mercado, siempre considerando una actitud positiva hacia los valores ambientales. Posibilita al estudiante el dominio de competencias requeridas para la creación e innovación de empresas que puedan gerenciar en el marco del desarrollo sustentable. Permite el aprendizaje de un comportamiento favorable para el diseño de un plan de negocio que facilite la creación de empresas en función de las necesidades de determinado sector social. Enfatiza la ejecución de prácticas en el aula y de trabajo de campo en los diferentes entes y organizaciones de la región.

Es de destacar que esta asignatura debe contribuir con el fortalecimiento de competencias básicas que orienten las características individuales de los estudiantes hacia aquellas cualidades requeridas para cumplir con las diferentes funciones y tareas profesionales de su carrera.

Estas competencias son entendidas como comportamientos observables que integran habilidades, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos por los estudiantes, de forma que muestren evidencias de una aptitud emprendedora ante la vida, el trabajo y los negocios, de respeto por el ambiente y condiciones éticas y morales en lo personal y en su ejercicio profesional.

Objetivos Del Curso

1. Generar ideas de negocios en el área profesional con base en el estudio de enfoques, técnicas y herramientas propias del campo empresarial.
2. Analizar casos y experiencias de emprendedores exitosos a nivel nacional e internacional que permitan determinar el comportamiento típico de emprendedores con potencial de empresarios.
3. Evaluar las ideas, fuentes, criterios y aspectos técnicos para la formación de nuevas empresas en el campo profesional.
4. Elaborar planes de negocios como proyectos que muestren la viabilidad de las ideas analizadas en el campo profesional.
5. Desarrollar habilidades para utilizar el pensamiento intuitivo y estratégico, el manejo de la incertidumbre, la tolerancia a las dificultades y el trabajo en equipo en la resolución de problemas relacionados con la constitución de una empresa o negocio.
6. Mostrar una actitud ética y moral en el desarrollo de iniciativas empresariales en el marco de los principios jurídicos establecidos en el país y con resguardo del ambiente en un sentido holístico.
7. Valorar la capacidad emprendedora e independencia profesional como rasgo distinto del estudiante que egresará de la UNY.

Contenido Programático

Tema 1. Introducción al emprendimiento. Enfoques. Definiciones. Importancia en el contexto actual. Cultura emprendedora. Autoevaluación del perfil del emprendedor. Discusión y autovaloración para que cada estudiante examine su situación.

Tema 2. Rasgos del comportamiento emprendedor. Actitud del emprendedor. Comportamiento de un empresario. Rasgos que identifican al empresario: razones para ser empresario (Por qué es un empresario?). imagen del empresario. Empresas. Concepción e historia. Tipos de empresas. Definiciones. Descripciones de emprendedores y empresarios. El cooperativismo como estrategia de desarrollo emprendedor.

Tema 2. Estructura y funcionalidad de las empresas. Organización. Relación con el entorno. Encuentros con empresarios. Estudios de casos sobre empresarios de la región. Entrevistas e identificación de sus rasgos fundamentales. Generación de ideas de negocios.

Tema 3. Empresas y mercados. Dinámica de mercado. Caracterización del mercado. Análisis del rol del mercado en la empresa. Estrategias de mercadeo. Prácticas de mercadeo. Exposiciones y presentación de casos estudiados (empresas y/o cooperativas) a nivel regional y nacional.

Tema 3. Dinámica de mercado. El cliente. Canales de distribución. Oferta vs demanda. Identificación de oportunidades de negocios. Visión intuitiva y estratégica. Consideración de riesgos. Prácticas y simulaciones. Presentación de los casos desarrollados a nivel individual y grupal.

Tema 4. Sistema de negocios. Producción de bienes y servicio. Decisiones para el establecimiento de negocios. El entorno como marco del negocio. Financiación, mantenimiento de registros, conexiones en red, mentores, desempeño y apariencia personal, factores familiares y la formación del negocio. Dinámicas para el análisis de experiencias en los negocios. Rasgos presentes en experiencias exitosas de negocios a nivel local, regional, nacional e internacional.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

Tema 5. Sistema financiero. Análisis de inversiones (capital de trabajo). Ingreso y costos fijos y variables. Pronósticos. Indicadores. Punto de equilibrio. Flujo de caja. Valor interno neto. Tasa interna de retorno. Estimación de inversiones. Rentabilidad. Prácticas para la resolución de problemas.

Tema 5. Estructura de costo. Indicadores financieros. Planificación y organización financiera del negocio. Elementos éticos-jurídicos. Análisis de casos. Entrevistas a personas con negocios exitosos: análisis, discusión, simulaciones y presentación de experiencias. Rasgos comunes de los empresarios y emprendedores en estas experiencias. Participación grupal.

Bibliografía Recomendada

- Franklin, E. B. (1998). Organización de empresas análisis diseño y estructura. México: McGraw-Hill.
Gómez Ceja, G. (1998). Planeación Organigramas de empresas. 8° Edición México: McGraw- Hill.
Awhein. (S/A). El diagnóstico de empresas. Caracas: Editorial Arte.
Salvatore, D. (1992). Microeconomía. 3° edición México: McGraw – Hvil Interamericana, S.A
Mawkliw , N. G. (1998). Principio de microeconomía. (1998). España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
Parhin, M. (1995). Microeconomía. Edición especial actualizada .Estados Unidos: Inusa

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Descripción Del Curso

La gerencia de recursos humanos debe liderar el desarrollo de las competencias de su talento humano, impulsar procesos de cambio y generar ventajas competitivas sostenidas, contribuyendo de manera significativa a incrementar su nivel de productividad y flexibilidad que le permita adecuarse a los requerimientos y demandas del entorno cambiante en que se desenvuelve la actividad de las empresas tanto del sector privado como público. Por lo tanto, es necesario que los responsables del área o quienes realizan actividades inherentes, cuenten con una formación integral en las nuevas tendencias de la gestión del talento humano, que les permitan convertirse en socios estratégicos de las áreas claves de resultado y de apoyo de las organizaciones para poder consolidar los procesos de Gestión Humana articulados con el proyecto estratégico corporativo, aportando valor agregado a su gestión y con ello impactar significativamente el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos Del Curso

Objetivo General:

Afianzar los conocimientos promoviendo un espíritu creativo e innovador; fomentar las habilidades de liderazgo y destreza en el manejo de las relaciones con las personas dentro de la empresa y fuera de ella como consultor de procesos, ampliar la capacidad de análisis en la toma de decisiones y en el manejo del riesgo alrededor del recurso humano, acercando así su gestión a lo largo y a lo ancho de la empresa.

Objetivos Específicos:

1. Comprender la Planificación de Recursos Humanos, a partir de la revisión teórica del tema.
2. Aplicar los conocimientos básicos de Diseño y Análisis de Puestos para la creación simulada de un cargo en alguna institución a la cual el participante esté afiliado.
3. Planificar y administrar un foro sobre Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos, previa asesoría del profesor del curso.
4. Planificar y administrar un foro sobre Desempeño y Evaluación por Competencias, a cargo de los alumnos, previa asesoría del profesor del curso.
5. Realizar una revisión teórica-documental sobre Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.
6. Administrar un Foro sobre Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.
7. Participar en el seminario virtual sobre Aspectos legales de la Administración de Sueldos y Salarios en Venezuela (opcional para participantes residentes fuera de Venezuela)

Temas

- a. Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- b. Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo.
- c. Reclutamiento, Selección e Inducción de Recursos Humanos.
- d. Evaluación del Desempeño. Evaluación por Competencias.
- e. Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- f. Administración de Sueldos y Salarios.

Sistema De Evaluación

Trabajo 1	20%
Trabajo 2	20%
Trabajo 3	20%
Foros	30%
SV	10%

Bibliografía

Básica

Sánchez Clíver. **Gerencia de Recursos Humanos**. Publicación Digital (CD). Caracas: Train4You. 2006.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL
GERENCIA ESTRATÉGICA

Introducción

En la carrera de todo ejecutivo llega un momento en el que la visión funcional (de producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas, etc.) de la actividad empresarial no basta. Y es que en la medida que se asumen tareas más cercanas a la gerencia general, se enfrenta la necesidad de dominar conceptos y técnicas propios del manejo integral de una empresa, siendo la definición de estrategias la que requiere la visión más global de todas ellas.

Por otro lado, el mundo de hoy se caracteriza por un entorno cada vez más competido, en donde lo proactivo debe prevalecer sobre lo reactivo, por lo que los gerentes que sean capaces de hilvanar un pensamiento estratégico serán los que tengan mayores posibilidades de ser exitosos en este mundo hipercompetido.

Es por ello que el propósito general de este curso será brindarle a los estudiantes algunas herramientas que les permitan desarrollar sus capacidades de estrategias, no solo como gerentes de empresas, sino en particular como gerentes de sus propias vidas.

Ante la realidad expuesta este curso plantea la necesidad de tomar en consideración todos los elementos necesarios para incorporar con éxito nuevas tecnologías en nuestros procesos organizacionales.

Objetivos

General

Al finalizar la asignatura, el estudiante estará en condiciones de realizar evaluaciones estratégicas y comprenderá los principales factores que debe tomar en consideración al momento de implementar las estrategias definidas.

Específicos

1. Comprender los conceptos básicos de la gerencia estratégica
2. Aprender a formular estrategias tomando en consideración: visión, misión, objetivos, metas, factores externos y los determinantes internos del desempeño empresarial.
3. Diferenciar el tipo de estrategias requeridas para cada nivel organizacional: corporativas, divisionales y funcionales.
4. Analizar factores relevantes al momento de implementar una estrategia.
5. Aplicar los conceptos aprendidos a casos reales y en particular, a su propia vida.
6. Sensibilizar al estudiante acerca de las características de los negocios del futuro.

Contenido Programático

1. Modelo general de la gerencia estratégica: formulación, ejecución y control.
 - Tareas básicas del gerente estratégico
 - Conceptos
2. Pensamiento Estratégico: Visión, Misión, Objetivos y Metas.
3. Análisis Estratégico: Entorno.
4. Análisis Estratégico: Fortalezas, Debilidades, Cadena del Valor, Ventajas Competitivas.
5. Tipos de Estrategias
6. Implantación y Control.
7. Estrategia y Negocios en el siglo XXI.
8. Estrategia Personal

Evaluación

●	Preguntas Semanales	30 %
●	Estudio del Caso	30 %
●	Trabajo en Equipo	30 %
●	Estrategia Personal	10 %

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Introducción

¿Realmente las empresas conocen a sus clientes?. Sin duda que cada vez es más necesario cumplir con este requerimiento para tener éxito en los negocios, por dos razones fundamentales:

En primer lugar: La competitividad internacional ha forzado a múltiples empresas a volverse más competitivas, no sólo en el diseño de sus productos y servicios, sino también en el desarrollo de sus estrategias de promoción y distribución.

En segundo lugar: La escasez de insumos y de recursos financieros es un fenómeno global que ha obligado a las organizaciones a emprender proyectos menos riesgosos, basados en estudios serios y objetivos que proporcionen los lineamientos adecuados para lanzar o no nuevos productos y servicios al mercado.

El contexto cambia con vertiginosa rapidez. La economía, la tecnología, las leyes, la ecología y la cultura que prevalecen en cada país están en constante evolución, debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, como al intercambio comercial y cultural que se da hoy en día entre todos los países del mundo.

La concepción global de los mercados y los avances logrados a través de la incorporación de la Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), vuelven a los habitantes de todo el mundo más sensibles ante una infinidad de productos y servicios que de otra manera no conocerían. En este sentido, es indispensable que las empresas realicen investigación de mercados, a fin de conocer al detalle las estrategias más adecuadas para comercializar sus productos y servicios en todo el mundo.

Las empresas se enfrentan en todo el mundo a una demanda cada vez más creciente de consumidores que buscan mejorar su calidad de vida. Por otro lado, también enfrentan el reto de una reducción de costos y precios, ante la gran demanda que constituyen los diferentes segmentos de mercado en muchos países. Sin duda que la necesidad de llevar a cabo investigación de mercados permite identificar tanto las expectativas de los consumidores, como las elasticidades del precio de bienes y servicios, es decir, los niveles de reducción de precios que se verán reflejados en un aumento considerable en la demanda.

La investigación de mercados consiste en identificar, analizar, registrar y consolidar los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de intercambio entre personas, empresas e instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la gerencia a comprender el contexto externo e interno de la empresa, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también evaluar y desarrollar alternativas de acciones de mercado. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno, a fin de tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

Por lo tanto, puede afirmarse que la investigación de mercados es una herramienta muy poderosa para la toma de decisiones, que ayuda a disminuir el riesgo al que están sujetas las instituciones en general. Es por ello que este curso virtual de Investigación de Mercados tiene como objetivo ofrecer un acercamiento interpretativo de las diversas teorías, métodos y técnicas que constituyen un valioso insumo para los gerentes acerca del tamaño y el valor de los mercados que desean abordar.

Objetivos Del Curso

Objetivo Principal

Desarrollar una base cognitiva que promueva en los participantes el diseño de modelos de investigación que permitan la especificación, recolección, análisis e interpretación de información para ayudar a la gerencia a comprender el medio ambiente de negocios, identificando problemas y oportunidades, desarrollando y evaluando cursos alternos de acción en materia de marketing.

Objetivos Secundarios

- Comprender las características propias del proceso de Investigación de Mercados para el desarrollo y el suministro de información en el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing.
- Profundizar en cuanto a las alternativas de decisión a ser evaluadas, los problemas y oportunidades a ser estudiados y el tratamiento que se le da a los resultados de la investigación.
- Facilitar herramientas para el monitoreo y la descripción de factores situacionales, evaluación de programas de marketing y medición del desempeño de estos programas.
- Promover la aplicación de las técnicas ofrecidas en este curso para su implantación en los contextos empresariales.

Contenido Programático

Tema 1

LA NECESIDAD DE INVESTIGAR EL MERCADO

Tema 2

BASES TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

Tema 3
DATOS PRIMARIOS
Determinación de objetivos y elaboración del cuestionario

Tema 4
EL MUESTREO. CONCEPTOS. TÉCNICAS DE MUESTREO

Tema 5
DATOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Tema 6
EL CUESTIONARIO

Tema 7
Codificación, registro y tratamiento de los datos

Tema 8
LA SESIÓN DE GRUPO. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tema 9
PRESENTACIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluación

La evaluación está enfocada en el grado de alcance que se espera de los objetivos de la asignatura y el nivel cognitivo en que los participantes evolucionan. Es por ello que la evaluación mide el rendimiento académico de los estudiantes con el propósito de:

Sistematizar, clasificar y relacionar los conceptos estudiados en cada uno de los temas contenidos.

Interpretar de forma substancial el modelo de inteligencia competitiva asociado al mejoramiento de los perfiles específicos de las organizaciones.

Comprender el impacto de los factores promotores del cambio, con el propósito de desarrollar el potencial competitivo de las organizaciones.

Por medio del desarrollo de las siguientes Actividades:

Actividad	Porcentual de la nota final	Puntuación absoluta
Investigación Preliminar T1	10%	2
Investigación Preliminar T2	10%	2
Investigación en Internet	25%	5
Foros	30%	6
Presentación Final	15%	3
Apreciación colectiva del desempeño	5%	1
Apreciación del profesor	5%	1
Total	100%	20

Y sobre la base de los siguientes criterios de evaluación:

Capacidad de análisis y síntesis de los componentes de la arquitectura competitiva de las empresas.

Capacidad de desarrollar las actividades con precisión, claridad, objetividad.

Capacidad creativa y de diseño, considerando el grado de complejidad de la Unidad de Negocios u Organización seleccionada.

Capacidad de Integración de los equipos de trabajo para la participación activa durante el desarrollo del período académico.

Capacidad para manejar situaciones en ambientes empresariales simulados.

Observaciones

La Programación se ajustará al período de clases definido, para el desarrollo de la asignatura.

Las actividades publicadas por los participantes fuera de cronograma y dentro del tiempo de prórroga estimado por el profesor, serán evaluadas sobre el 85% de la nota.

Todas las actividades son obligatorias y son requisito para cumplir las siguientes.

La nota mínima aprobatoria es de catorce (14) puntos y la máxima de veinte (20) puntos.

El sistema de evaluación se ajusta a los criterios de:

Objetividad: Que asegure un modelo de evaluación alineado con las exigencias cognitivas de la asignatura.

Validez: Evidencia de la actitud que se espera lograr del participante.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

Efectividad: Garantizar el intercambio de información valiosa.

Coherencia: Con los pensa de estudios.

Continuidad: Desarrollo permanente de actividades que pongan a prueba el desempeño investigativo y analítico de los participantes.

Flexibilidad: Permeable a objeto de constituir un instrumento de apertura a la motivación, adecuación y búsqueda del perfeccionamiento continuo y finalmente, ajustarse debidamente a los requerimientos académicos de la institución.

Bibliografía Recomendada

- AAKER David A. & DAY George S. (1989) Investigación de mercados. México, McGraw-Hill.
- AEDEMO (2000) Códigos y guías de ESOMAR y normas aplicables a la investigación de mercados. AEDEMO, Madrid.
- BERNAL, César Augusto (2000) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Editorial Prentice Hall – Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. (1999) Lo que se aprende en los mejores MBA. Estrategia y Dirección Estratégica. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- DELGADO, J. M. y J. GUTIÉRREZ (1995) Métodos y técnicas cualitativos de investigación en ciencias sociales, Síntesis, Madrid.
- HAIR, J.F. y otros (1999) Análisis multivariante, Prentice Hall, Madrid.
- HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, FERNANDEZ COLLADO Carlos & BAPTISTA LUCIO Pilar. (1991) Metodología de la investigación. México, McGraw-Hill
- KINNEAR, T.C. y TAYLOR, J.R. (1998) Investigación de Mercados, 5ª ed., McGraw-Hill International.
- MORGAN, Gareth. (1999) Imagin-i-zación. Una nueva actitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio. Ediciones GRANICA, Barcelona, España.
- ORTEGA MARTINEZ Enrique. (1992) Manual de Investigación Comercial. Madrid, Pirámide.
- PARDO, José Luís. (1998) La Teoría Cibernética. Publicación Digital para la CEAP-UCV. Caracas.
- POPE Jeffrey. (1981) Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional. Bogotá, Norma.
- PRIDE, William, O.C. FERREL. (1997) Marketing, conceptos y estrategias. Mc. Graw Hill, Bogotá.
- RÚIZ, Luís Enrique (1997) Aproximación a la Integración Superior del Saber. Citado en: GONZÁLES MOENA, Sergio. Pensamiento Complejo, Magisterio, Bogotá.
- S. J. TAYLOR y R. BOGDAN (1996) Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Paidós, Barcelona.
- R. G. WIMMER y J.R. DOMINICK (1996): La Investigación Científica de los Medios de Comunicación. Introducción a sus Métodos. Bosch, Barcelona.
- SAMAJA Juan. (1994) Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica. Buenos Aires, EUDEBA.
- SCHIFFMAN León G. & KANUC Leslie Lazar. (1991) Comportamiento del consumidor. México, Prentice Hall.
- SEKARAN Uma. (1992) (e.o. 1984). Research methods for business: A skill-building approach. N.York, John Wiley & Sons.
- SELLTIZ C., JAHODA M., DEUTSCH M. & COOK S.W. (1965) Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid, Rialp.
- SLYWOTZKY, Adrian. (1997) La Migración del Valor de la Empresa. Cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competencia. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- STANTON, William. (1985) Fundamentos de Mercadotecnia. Mc Graw Hill Interamericana, México D.F.
- TAYLOR S. J. & BOGDAN R. (1990) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires, Paidós.
- WEIRS Ronald M. (1984) Investigación de mercados. México, Prentice Hall-Hispanoamericana.
- WILLIAMSON John B., KARP David A., DALPHIN John R. & GRAY Paul S. (1982) The research craft. An introduction to social research methods. Boston, Little Brown.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN

Introducción

La negociación es una realidad de la vida. En el mundo se negocia todos los días. Todos los conflictos no pueden ser negociados y algunos ni siquiera pueden ser mediados. El contexto de los conflictos varía demasiado y demasiado a menudo en relación a las partes en pugna, sus intereses y valores, aspiraciones y expectativas, consecuencias latentes e inmediatas, factores temporales, influencias y presiones de los contendientes, variables imprevistas.

La complejidad contemporánea de los conflictos, tanto individuales como sociales y nacionales, demanda de negociadores y mediadores el perfeccionamiento de la comprensión, experimentación, análisis y evolución de los conflictos. Estos no pueden ser simplificados tratando de solucionarlos con teorías y habilidades superficiales o superadas.

La negociación colaborativa es **un proceso interdependiente para el desarrollo, intercambio y mantenimiento de promesas equitativas y prácticas que satisfagan los intereses esenciales de las partes**. Este tipo de negociación tiene como objetivo la búsqueda de resultados equitativos, beneficiosos y prácticos. Para lograr esta meta es imprescindible mejorar las bases teóricas, las habilidades y los niveles profesionales de los negociadores y mediadores.

Las sociedades, los ciudadanos, las organizaciones, las instituciones y gobiernos deben desarrollar, internalizar y utilizar sistemas eficientes para prevenir, manejar y resolver conflictos disfuncionales, a través de medios equitativos que produzcan resultados equitativos.

Muchas personas piensan que el conocimiento sobre negociaciones es algo que sólo atañe a profesionales, lo cual es parcialmente cierto en el caso de esferas muy especializadas, como negociaciones comerciales e internacionales, entre otras. Pero, en realidad, en la vida diaria, todos somos negociadores, estemos o no conscientes de ello. Muchos fracasos personales o profesionales se deben en gran medida al desconocimiento de cómo saber negociar.

La mayor parte de nuestras actividades se desarrolla a través de las relaciones con otras personas. Los problemas de la comunicación humana son complejos; frecuentemente, pequeños desacuerdos llegan a convertirse en verdaderos conflictos debido no al propósito de las partes contendientes sino a su falta de habilidad para lograr un entendimiento o acuerdo mutuo.

En la medida en que la actividad específica que desarrollemos exija una mayor interacción con otras personas, en particular en el proceso de dirección de colectivos humanos, sea una empresa, una universidad o cualquier otro, se hace más necesario el conocimiento de una metodología general de negociación que permita solucionar con éxito los conflictos que objetivamente surgen en el transcurso de la interacción.

Hasta hace poco, los cursos sobre negociación han tenido un carácter muy especializado y han sido dirigidos a sectores muy específicos de profesiones con objetivos muy particulares. Dotar a cada persona de una metodología general de negociación, diseñada para lograr acuerdos duraderos y mutuamente satisfactorios, en un espíritu colaborativo que puede ser aplicado para enfrentar y resolver desde los más cotidianos hasta los más complejos conflictos, es el objetivo que hace distintivo y atractivo el curso de negociación colaborativa y resolución cooperativa de conflictos, desarrollado por el **Conflict Resolution, Research and Resource Institute (CRI)** de la Universidad de Tacoma, Washington, USA.

Un curso al alcance de todos y no sólo para especialistas

Objetivos

General

Conocer las teorías y desarrollar las habilidades prácticas necesarias para la prevención, manejo y resolución de conflictos disfuncionales, a través de la utilización, formal e informal de procesos de negociación, estrategias y tácticas.

Específico

Al finalizar el curso los estudiantes estarán en capacidad de:

- Distinguir entre intereses, temas y propuestas, así como el uso apropiado de las negociaciones por principio y las negociaciones por posición.
- Utilizar las técnicas comunicativas necesarias (oír de forma activa, enviar mensajes congruentes, preguntar correctamente las cuestiones correctas, etc.) que favorezcan el proceso de resolución de la disputa.
- Utilizar efectivamente diferentes formas de negociación, tales como fraccionar el problema, desarrollar un acuerdo conceptual, pactar de forma distributiva e integrativa, hacer concesiones, etc.
- Desarrollar opciones creativas y viables.
- Comprender cuál es la ética de la negociación colaborativa para la prevención equitativa, eficiente y efectiva, para el manejo y la solución de las disputas formales e informales.
- Comprender la importancia del papel del individuo en el comportamiento y resultado de la negociación.

Metodología

El curso se desarrollará mediante un proceso dirigido a incrementar el dominio de las técnicas y habilidades de los estudiantes para su actividad negociadora futura. Se basará en conferencias, interacción dinámica de intercambio de opiniones entre todos los participantes. Preparación y participación en un juego de negociación y discusión de casos.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

Contenido Programático

I Módulo:

El conflicto

- Definiciones.
- Causas más comunes.
- Disfunciones.
- Funciones.
- Clasificación de las causas y formas de conflicto
- Factores cognitivos
- Factores estructurales
- Valores
- Relaciones
- Factores de comportamiento
- Cinco categorías generales de comportamiento frente a un conflicto:
- Evasión
- Acomodo
- Competencia
- Compromiso
- Colaboración
- Presentación y discusión de diferentes escenarios de conflicto

II Módulo

- **La negociación**
- Definición operativa
- Fundamentos básicos: comunicación
- Educación
- Utilización del poder
- Diferencia entre equidad e igualdad
- Los componentes de la promisión
- Negociar : razones a favor
- Razones en contra
- **Análisis del conflicto y preparación de la negociación**
- Diferencia entre intereses, asuntos y propuestas
- Ejercicios
- Complejidades estructurales y dinámica de la negociación colaborativa
- Negociación horizontal
- Negociación vertical
- Presiones e influencias externas
- **Ingredientes básicos para acuerdos duraderos**
- Satisfacción sustantiva
- Satisfacción procedural
- Satisfacción psicológica
- **Desarrollo de propuestas de negociación**
- **Estrategias, tácticas y formas de negociación**

Bibliografía

Curso " On Line" de Negociaciones Colaborativas

COSER L., *The functions of social conflict*, Free Press, 1956.

FISCHER, R., *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*, Penguin Books, 1991

Materiales del CONFLICT RESOLUTION RESEARCH AND RESOURCE INSTITUTE (CRI), Universidad de Tacoma, Washington, USA.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

MERCADEO

Introducción

Esta asignatura revisa los fundamentos del Mercadeo, de tal manera que pueda desarrollar conocimientos y habilidades requeridos por un Consultor para evaluar situaciones del área y apoyar la toma de decisiones en función de las realidades que rigen el intercambio de bienes y servicios.

Objetivos

General:

1. Revisar los conceptos, técnicas y modelos de mercadeo.
2. Estudiar los mecanismos que intervienen en la relación cliente-proveedor y la forma como una empresa puede satisfacer a los requerimientos del mercado.
3. Analizar los diferentes tipos de mercado.

Específicos:

1. Manejar y aplicar los conceptos básicos de mercadeo a diferentes situaciones donde se intercambian productos y/o servicios.
2. Analizar los diferentes entornos de la empresa que determinan la estrategia de mercadeo.
3. Determinar las variables que determinan e inciden en el comportamiento del consumidor.
4. Segmentar diferentes mercados.

Contenido Programático

1. Fundamentos de la mercadotecnia.
2. Las Economías de mercado.
3. La Investigación de mercado y los sistemas de información.
4. Los principales factores que influyen en la conducta del consumidor.
5. El fenómeno de la oferta y la demanda del mercado.
6. Métodos para pronosticar la demanda futura.
7. Segmentación de mercados.
8. Las cuatro "P" del mercadeo: Producto, Precio, Promoción y Publicidad.
9. Organización y control de programas de mercadeo.
10. Posicionamiento en mercados altamente competitivos.

Evaluación

Foros	30 %
Casos de Estudio	30%
Evaluaciones Escritas	20 %
Trabajo de Investigación	20%

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL
MERCADO DE CAPITALES

Introducción

Induiremos a conocer y accionar con instrumentos dentro del mercado de valores nacional como internacional, permitiéndole al participante efectuar análisis de los instrumentos de manera fundamental o técnica, con los cuales podrá basar su toma de decisiones. Conocerán los principios de la cartera, portafolio o menú de acciones, las instituciones que lo regulan, los entes que interactúan, la forma de negociar en Venezuela como en el Resto del Mundo, como afectan las decisiones gubernamentales en el Mercado de Capitales, la influencia de las variables macroeconómicas, los cuales permitirán al participantes entrar al mundo de las finanzas, tan necesaria y desconocida por muchos administradores de empresas, lo cual no les permite maximizar el rendimiento de los flujos caja positivos o de alternativas de financiamiento menos costosas.

Objetivo General

Conocimiento sistemático y continuo del mercado de capitales en el ámbito nacional como internacional.

Objetivos Específicos

- 1- Determinar las características de los instrumentos utilizados en el mercado de capitales, nacionales e internacionales.
- 2- Conocer la estructura legal y los entes reguladores y actuantes en el mercado de capitales nacional.
- 3- Determinar la evaluación de los instrumentos, su utilización y el fin de estos.
- 4- Analizar la posición Especulativa y de Cobertura en el Mercado de Capitales.

Contenido Programático

- Conocimiento del Mercado de Capitales en el ámbito Nacional
- Estructura y Marco Legal del Mercado de Capitales en Venezuela
- Clasificación del Mercado de Capitales
- Bolsa de Valores de Caracas, objetivo, funcionamiento y operación en la misma.
- Instrumentos negociados en el Mercado de Valores Nacional
- La desnaturalización de los valores negociados en la Bolsa
- Riesgo Sistemático y Riesgo no Sistemático
- Proveedores de calificaciones crediticias independientes - Standard & Poor's
- El Mercado de Valores como fuente de financiamiento del Edo. Venezolano
- Bonos, como calculamos su rentabilidad.
- Acciones y los rendimientos obtenidos
- Los Fondos Mutuales, como herramienta de inversión
- Bolsa Agrícola, objetivo, funcionamiento y operación en la misma.
- Análisis de las variables Macroeconómicas.
- Bolsa Agrícola Americana, sus instrumentos y alternativas de inversión.
- Bolsa de New York, sus instrumentos y alternativas de inversión.
- Inversiones en el Mercado de Capitales de Cobertura y Especulativas
- El mercado de productos agrícolas como instrumento de cobertura de riesgo de variaciones de precios.
- Análisis Fundamental y Técnico de un instrumento, para la especulación en el mercado de capitales.

Bibliografía

Gutiérrez, Jesús. "Mercado de Capitales". Publicación digital (CD). TRAIN4YOU, Caracas 2006.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Descripción Del Curso

Los profundos cambios económicos, políticos y sociales de nuestra época, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar bajo nuestras perspectivas el desarrollo de sus procesos tanto industriales como administrativos. El aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, la fuerte globalización del mercado, y las nuevas características y tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, las impulsan a ser flexibles, más innovadoras y a concentrar esfuerzo de potencias y convertir a sus recursos humanos en una verdadera ventaja competitiva. La actividad de las organizaciones en entornos, demandan de su gente una especial capacidad para adaptarse a los cambios y manejar la incertidumbre, tomando decisiones asertivas en épocas turbulentas.

Objetivos Del Curso

General

El objetivo general del curso es dotar al participante de un conjunto de herramientas, que le permitan desarrollar su capacidad de identificar a través de las bases teóricas y prácticas, para el análisis de problemas y la toma de decisiones dentro de un ámbito gerencial en un mundo competitivo, globalizado y caracterizado por ser un entorno cambiante y dinámico que exige a las empresas adaptarse para participar o desaparecer.

Específicos

1. DEFINIR: Los términos de decisiones programadas y no programadas
2. DESCRIBIR: El proceso de toma de decisiones
3. ANALIZAR: Las principales influencias del comportamiento sobre el proceso de toma de decisiones
4. COMPARAR: La toma de decisiones en grupo con la toma de decisiones individuales
5. IDENTIFICAR: Los distintos métodos de que se pueden valer los dirigentes para fomentar la creatividad en la toma de decisiones en grupo.

Contenido Programático

1. La toma de decisiones es un problema complejo de psicología y de comprensión del mundo propio. La percepción al proceso de toma de decisiones.
2. Decisiones programadas y no programadas. El proceso racional en la toma de decisiones.
3. Técnicas cualitativas en la toma de decisiones.

Bibliografía

- ANDREU, R. y otros: Estrategia y Sistemas de Información. Madrid: Editorial Mc. Graw-Hill, 1991.
- ANSOFF, Igor: La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. USA: Addison - Wesley Iberoamericana, 1997.
- BASIL, Douglas y Curtis Cook: Administración del Cambio. México: Editorial Diana, 1979.
- BARLETT, A y KAYSER, T.: Cambio de la Conducta Organizacional. México: Editorial Trillas, 1980.
- BAKER, J.: Future Edge. Discovering the New Paradigms of Success. New York: William Morrow and Company INC., 1992.
- BENJAMÍN, R y LEVINSON, E.: Gerenciando el Cambio habilitado por la Tecnología de Información. USA: MIT, 1993.
- BOLMAN, L. y DEAL, T.: Organización y Liderazgo (El Arte de la Decisión). USA: Addison - Wesley Iberoamericana, 1995.
- BOWMAN, Cliff: La Esencia de la Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1996.
- BRYANS, P. y CRONIN, T.: Teoría de la organización. El estudio de las relaciones humanas en la organización empresarial. Bogotá: Editorial Norma, 1985.
- DAVID, Fred: Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997.
- DRUCKER, Peter: Gerencia para el Futuro, (El decenio de los 90 y más allá). Colombia: Editorial Norma, 1995.
- FERNÁNDEZ DÍAZ, Andrés: La Economía de la Complejidad. Economía dinámica caótica. Madrid, Mc Graw-Hill Interamericana de España, 1994.
- FIELDER F. y CHEMERS, M.: Liderazgo y Administración. México: Editorial Trillas, 2da. Edición, 1989.
- GIBSON, J. y Otros: Organizaciones (Conducta, Estructura, Proceso). México: Mc Graw Hill, 1994.
- GOODSTEIN, L., NOLAN, T y PFEIFFER, J.: Planificación Estratégica Aplicada. Colombia: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A., 1998.
- HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996
- HUBER, George: Toma de decisiones en la gerencia". México: Trillas, 1984.
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert L.: Psicología Social de las organizaciones. México: Editorial Trillas, 1979.
- KHADEM y LORBER. Administración en una Página, Cómo Utilizar la Información para lograr sus Metas. México: Editorial Norma, 1986.
- KIERNAN, Matthew: Los once Mandamientos de la Gerencia del siglo XXI. México: Mc Graw Hill, 1996.
- KOONTZ, Harold y Weihrich H. "ADMINISTRACIÓN una perspectiva global". Editorial Mc Graw Hill. 11ª. Edición. México D.F. 2001.
- KOTTER, Jhon: Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

- LITTLERJOHN, R.: Crisis Management, a team approach. New York: AMA Management briefing, 1983.
- MAQUIAVELO, N.: El Príncipe. México: Editores Mexicanos Unidos, séptima edición, 1983.
- MCCONNELL, John: Safer than a Know way. Norwood, NJ, USA: The Delaware Group, 1992.
- MCFARLAND, Lynne Joy, SEEN, Larry E. y CHILDRESS, John R.: Liderazgo para el Siglo XXI. Bogotá: Mc Graw Hill, 1994.
- MINTZBERG, Henry y otros: El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Edit Prentice-Hall, Segunda Edición, 1993.
- NAISBITT, John y ABUDERNE, Patricia. Megatrends 2000: The New Directions for the 1990's. New York, USA: William Morrow and Company, 1990.
- PARSON, Talcott: A Sociological Approach to the Theory of Organizations in the Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, USA: Free Press, 1964.
- POKRAS, Sandy: Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente. México: Grupo editorial Latinoamérica. 1992, pp 26-100.
- ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera edición. 1987, pp 227-233.
- SCHLESINGER y otros. Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change. Boston: Richard D. Irwin, INC., 1992.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Editorial Granica, 1992.
- SENGE, Peter y otros. La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Editorial Granica, 1995.
- SILVERMAN, David. Theory of Organizations. Londres: Heinemann, 1970.
- STONER, James: Administración. México: PHH editores, 6ta Edición, 1996, Capítulo Nueve.
- SUN TZU: El Arte de la Guerra. Caracas: Editorial Panapo, 1990.
- SZTOMPKA, Piotr: Sociología del cambio social. Madrid: Alianza Universidad, 1995.
- TAPSCOTT, DAN y CASTON, A.: Cambio de Paradigmas Empresariales. Colombia: McGraw Hill, 1995.
- TAYLOR, Frederick: The principles of Scientific Management. New York: Ed. Harper, 1.911.
- THOMAS, K.: Conflict and Conflict Management In Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand MacNally, 1976.
- TOFFLER, Alvin: El Cambio de Poder. España: Editorial Plaza y Janes, Cuarta Edición, 1995.
- : Las Guerras del Futuro. Madrid: Editorial Plaza y Janes, 1994.
- VIANA, H., AVALOS I., y Otros: Desarrollo Tecnológico. Ediciones IESA, 1995.
- WEBER, Max: The Theory of Social and Economic Organizations. Oxford: Oxford Univ. Press, 1947.
- YOUNGBLOOD, M.: Eating the chocolate Elephant. Take Charge of Change through Total Process Management. USA: Calvin & Hubbes, 1994.

Revistas y Periódicos

- DE FRIDMAN, Pedro: Dirigir Cambios. Tarea Gerencial subestimada en Cuadernos de Postgrado. Caracas: (FACES, UCV), No 11, 1995, 114 p.
- FESTINGER, C.: The influence process in the presence of extreme deviates en American Journal of Human Relations, 1952.
- GOLDHAMMER, H. y E. Shils: Types of Power and Status en American Journal of Sociology, 1994.
- HOLM, Hans-Henrik y SORENSEN, Georg: Introduction. What has Changed? en Hans-Henrik Holm y Georg Sorensen (eds.), Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War, Boulder-Colorado: Westview Press, 1995, pp. 1-17.
- : International Relations Theory in a World of Variation en Hans-Henrik Holm y Georg Sorensen (eds.). Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War, Boulder-Colorado, Westview Press, 1995, pp.187-206.
- MOORE, H.: The Comparative influence of majority and expert opinion en American Journal of Psychology, 1921.

Otras Fuentes de Información

EL SIMULADOR RB PARA LA TOMA DE DECISIONES

El oficio del directivo conlleva la toma de decisiones con un cierto grado de riesgo económico en un marco estratégico definido por la propia empresa y en un entorno económico-social predeterminado. La idoneidad de estas decisiones estará en función de la preparación, experiencia, personalidad e información que posea el directivo. En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

El simulador RB permite avanzar y acortar el largo y costoso proceso de acumulación de experiencia.

El programa aborda la problemática de la optimización en la toma de decisiones en un entorno empresarial complejo que simula la realidad y en que el directivo debe tomar decisiones sobre marketing, producción, logística, ID, personal y



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

finanzas, que llevarán a su empresa al éxito o fracaso en competencia con otras empresas. La utilización del simulador permite la acumulación de experiencia sin los amargos sinsabores de los errores y las rectificaciones.

<http://www.riskybusiness.com/riskybusiness/decis.htm>

LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.

Dentro del mundo de los negocios y, de las organizaciones en general, la "Inteligencia de Negocios", es un concepto respaldado por una nueva manera de hacer las cosas, posible, gracias a los avances de los Sistemas de Información y de las Tecnologías de Información.

El grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales y la creciente influencia de los avances tecnológicos, son algunas de las causas por las que las organizaciones deben desarrollar la "habilidad" de adaptación a los cambios en los entornos.

La Inteligencia de Negocios ahora radica en la competencia para tomar decisiones, para enfoques dinámicos de los problemas y oportunidades y para desarrollar los recursos y capacidades internas de la organización. Generar cambios estratégicos construidos con los recursos de la organización, para desarrollar una organización más flexible y dinámica, con el apoyo de las tecnologías para la toma de decisiones y la intervención de los expertos del negocio. Es importante entender que las herramientas de soporte a la toma de decisiones, son eso, herramientas, y que la selección y uso, simplifican muchas operaciones y procesos en el negocio, pero que los tomadores de decisiones son la piedra angular. Factores que toma en cuenta, en mayor o menor grado, como son la velocidad de cambio, innovación de nuevos modelos de negocio, nuevas estructuras de relaciones entre las empresas, sus clientes y asociados, la conectividad de personas, organizaciones y países, y el valor del conocimiento residente en la empresa; su conocimiento y habilidades y el uso de sistemas inteligentes para la toma de decisiones, a esta integración se le denomina Inteligencia del Negocio, que genera ventajas competitivas.

<http://www.monografias.com/trabajos6/ineg/ineg.shtml>

LA RELEVANCIA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Indudablemente nuestra economía se perfila hacia un contexto internacional y de transformación estructural, en la cual la productividad es la clave del éxito.

En los ejecutivos recae el compromiso de lograr la adecuación técnico-administrativo-financiera necesaria en las empresas, para que el reto que se nos presenta se transforme en éxito.

Durante varias décadas nuestra economía se encontró aislada (protegida), tiempo en el cual no se presentó un verdadero mercado de competencia, siendo una economía en la que el precio prevalecía sobre el volumen.

Inevitablemente a la luz de los cambios, tendremos que modificar nuestra visión hacia el mercado, pues ya no será posible continuar con políticas de altos márgenes, si es que deseamos que las empresas arrendadoras logren permanecer en el futuro que ya comenzó.

Así las cosas, resulta vital implementar herramientas de análisis, que permitan a las empresas de arrendamiento financiero competir en este nuevo mercado en formación y que proporcione alternativas para llegar al mercado con políticas de bajo margen y mayor volumen de colocación.

El empleo de la técnica del punto de equilibrio brinda una herramienta auxiliar de análisis y de reflexión, que utilizada con ingenio, proporciona un soporte a la dirección de las arrendadoras financieras para lograr una mejor toma de decisiones.

<http://www.monografias.com/trabajos/tomadecisiones/tomadecisiones.shtml>

MIEDO A LA TOMA DE DECISIONES

Muchas personas todavía están bajo el cautiverio de la tutela auto contraída. La tutela es la incapacidad de la persona de tomar sus propias decisiones. Y es auto contraída cuando su causa no es la falta de razón sino la falta de resolución y coraje para usarla sin desear que nos diga qué hacer alguna otra persona. ¡Supere alude! "¡Ten coraje para usar tu propia razón!" era el lema en el Siglo de las Luces.

Mediante la lucha y el sufrimiento del Siglo de las Luces, apareció "el individuo". Los seres humanos finalmente ganaron su libertad natural para pensar por sí mismos. Sin embargo, esto ha sido una gran carga de responsabilidad para muchos. Ha habido demasiados fracasos. Las personas renuncian rápidamente a su libertad natural frente a cualquier culto a cambio de una vida fácil.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

Las decisiones racionales generalmente se toman sin darnos cuenta, quizás de manera inconsciente, podemos comenzar el proceso de consideración. Lo mejor es aprender el proceso de toma de decisiones para decisiones complejas, importantes y críticas. Las decisiones críticas son aquellas que no pueden ni deben ser objetivos incorrectos, debemos preguntarnos: ¿qué es lo más importante que estoy tratando de lograr en este caso?

<http://www.alipso.com/cgi-bin/frames/frames.cgi?0=http://www.miexamen.com/Miedo%20a%20la%20toma%20de%20decisiones.htm>

TERMINA UNA ERA ¿O NO?

En octubre de 1993 Michael Jordán estrella de los toros de Chicago se retiró de la NBA, poco antes de la desafortunada muerte de su padre, esto representó para la marca patrocinadora de Jordán un obstáculo en el desempeño de su compañía



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

ya que esta estrella del baloncesto había representado la mejor inversión de los últimos años.

La historia de NIKE comenzó como una compañía de pocos alcances pero con inquietudes de crecimiento, en 1964 se crea una compañía de calzado deportivo la cual en su primer año vende 1,300 pares que son transportados en la cajuela de un auto, posteriormente el negocio evoluciona hasta convertirse en lo que hoy se conoce como NIKE, es donde entra Jordán por su trayectoria en el baloncesto colegial y el cual había ingresado al profesionalismo con los toros de Chicago.

La compañía apunta sus armas hacia el mismo punto esto es el producto y el deportista, invadiendo de publicidad y exhibidores en los puntos de venta, la idea general de la compañía es elevar la s ventas y el crecimiento de la compañía hasta convertirla en la más importante de su genero.

La toma de decisiones en un proceso muy importante en la administración de toda compañía ya que de el depende el éxito o fracaso de la organización, el detectar los problemas que se generan en este proceso es importante ya que estas pueden establecer el rumbo final de la decisión, en ocasiones los problemas pueden ser oportunidades disfrazadas en e cual los administradores y gerentes de las organizaciones deben de mostrar sus habilidades gerenciales para determinar el rumbo de la organización.

<http://www.alipso.com/cgi-bin/frames/frames.cgi?0=http://www.miexamen.com/Administracion/Calidad%20y%20toma%20de%20decisiones.htm>

TOMA DE DECISIONES

El presente trabajo ha sido realizado con el fin de conocer los lineamientos que permitirán realizar y evaluar con frecuencia las decisiones que a diario toman las Empresas. Sobre todos las áreas que la forman, partiendo del hecho que de estas decisiones dependan del éxito o fracaso de la misma organización o del departamento de donde se trata la toma en discusión. Conociendo que la situación actual del país se encuentra en incertidumbre en las proyecciones de la empresa que son imprevisibles por los factores económicos, políticos, sociales que mundialmente se encuentran afectando a las economías de los países.

La toma de decisiones no es un tema del cual se pueda ejercer con menor conocimiento, por lo que es muy importante que todo gerente o persona que desempeñe puestos similares es necesario que antes de tomar una decisión efectúe un análisis de las variables externas e internas que puede afectar al desarrollo normal de las actividades de una empresa o negocio.

Por tal motivo es necesario el buen estudio de los temas que presentamos como son los objetivos, importancia, característica de la toma de decisiones que son parte importante en su efecto que pueda tener.

http://www2.rincondelvago.com/php/online/online.html?base=%2Fphp%2Fonline%2FCastellano%2Ftrab%2F23%2Fdef%2Fdecisifinan_chunks%2Fdecisifinan_&extension=htm&fileIndex=1&fileSize=18&idioma=Castellano&seccion=trab&categoria=23&nomcat=Economía&doc=/php/online/Castellano/trab/23/def/decisifinan.htm

TOMA DE DECISIONES

Toma de decisiones eficaz requiere el conocimiento del tema y la evidencia para apoyar la decisión elegida. Los resultados del informe sugieren que los directivos de hoy en día necesitan centrarse en los puntos siguientes:

Es necesario que las organizaciones formen a su personal en la interpretación de estadísticas y su comparación; la mayoría de los encuestados afirman que les resulta difícil entender los datos

Las organizaciones tienen que realizar auditorias para determinar cuáles son las necesidades de información para cada departamento, con el fin de facilitar el tipo y cantidad de datos correctos; muy distintos en la muestra

Cuando se diseñen los sistemas de Tecnología de la Información, es necesario que los directivos de todos los niveles se involucren más durante la fase de especificación; este no es siempre el caso

Las organizaciones necesitan determinar qué elementos culturales funcionan mejor en conjunto para su toma de decisiones empresarial

Crear el mejor entorno para la toma de decisiones empresarial lleva tiempo, esfuerzo y un compromiso constante de todos los que forman la organización.

Son pocas las que se basan únicamente en el instinto; la mayoría necesitan algún tipo de pruebas exactas, inteligibles y relevantes para conseguir el éxito. Es evidente que, en todo negocio, "el que dispone de los mejores datos es el ganador

http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum_es.htm

TOMA DE DECISIONES

Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de la toma de decisiones. Tenemos un problema cuando no sabemos cómo seguir. Una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada). Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción. Emitimos en silencio un plan de control, que nos guía en la toma de decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control. Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento.

Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de la toma de decisiones, del planeamiento de un control.

En detalle la toma de decisiones cíclicas y encadenadas de un invertebrado cuya red neuronal es plenamente conocida.

Aprendemos muchísimo de este enfoque neuroetológico: cuál es el primitivo origen de nuestra conducta. Le falta la contribución de la memoria y de la creatividad, que no están provistas por la red neural.

<http://www.geocities.com/ohcop/tomadeci.html>

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS

Muchas personas todavía están bajo el cautiverio de la tutela auto contraída. La tutela es la incapacidad de la persona de



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

tomar sus propias decisiones. Y es auto contraída cuando su causa no es la falta de razón sino la falta de resolución y coraje para usarla sin desear que nos diga qué hacer alguna otra persona. "¡Ten coraje para usar tu propia razón!" era el lema en el Siglo de las Luces.

Mediante la lucha y el sufrimiento del Siglo de las luces, apareció "el individuo". Los seres humanos finalmente ganaron su libertad natural para pensar por sí mismos. Sin embargo, esto ha sido una gran carga de responsabilidad para muchos. Ha habido demasiados fracasos. Las personas renuncian rápidamente a su libertad natural frente a cualquier culto a cambio de una vida fácil.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

Las decisiones racionales generalmente se toman sin darnos cuenta, quizás de manera inconsciente, podemos comenzar el proceso de consideración. Lo mejor es aprender el proceso de toma de decisiones para decisiones complejas, importantes y críticas. Las decisiones críticas son aquellas que no pueden ni deben ser objetivos incorrectos, debemos preguntarnos:

¿qué es lo más importante que estoy tratando de lograr en este caso?

<http://ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640s/spanish.htm>

TOMA DE DECISIONES EN EDUCACIÓN

Dos tomas de datos en relación con los niveles y modos de toma de decisiones en educación. La primera se llevó a cabo en 1992 con el objetivo de obtener información sobre la forma en que se tomaban oficialmente las decisiones educativas en el curso 1991. El estudio consistió en una lista de las decisiones que se toman en los sistemas educativos, agrupadas en cuatro áreas: a) planificación y estructuras; b) gestión de personal; c) organización e instrucción; y d) recursos. Una serie de grupos de expertos fueron encuestados sobre el nivel y el modo en que se toma cada una de las decisiones educativas incluidas en la mencionada lista. A raíz de esta primera recogida de datos se publicaron una serie de indicadores en las versiones de Educación at a Glance de 1992 y 1993.

El tipo de encuesta fue el mismo en la segunda toma de datos, llevada a cabo en 1998, con muy ligeras variaciones, como la forma de recogida de datos y el propio objeto de la encuesta, que consistió en preguntar por el modo en que realmente se toman las decisiones y no por la manera establecida formalmente para tomarlas. En la versión de 1998, que coincidió con la segunda toma de datos, se publicó el indicador "ámbitos de toma de decisiones en el nivel de primer ciclo de secundaria obligatoria". La diferencia en la forma de tomar los datos ha imposibilitado, por el momento, realizar comparaciones longitudinales entre la situación de 1992 y la de 1998 para comprobar la evolución de los sistemas educativos en este ámbito. Al no existir ningún indicador de tendencias, en la presente publicación se ha optado por incluir sólo los datos más recientes.

En muchos de los indicadores de la publicación de 1998, incluido éste referido a la toma de decisiones, aparecen datos referentes a los países participantes en el Programa Mundial de Indicadores de la Educación (WEI), que coordina la OCDE en cooperación con la UNESCO. Para mantener la coherencia del presente libro se ha decidido excluir de él los datos de los países no pertenecientes a la OCDE que han ofrecido información por primera vez este año.

<http://www.ince.mec.es/ind-ocde/cap3-2d.htm>

TOMA DE DECISIONES EN EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS

El Sistema de Información comprende varios componentes o pasos llevados a cabo durante la etapa del análisis, el cual ayuda a traducir las necesidades del cliente en un modelo de Sistema que utiliza uno más de los componentes: Software, hardware, personas, base de datos, documentación y procedimientos.

En una organización o Empresa, el análisis y Diseño de Sistemas, es el proceso de estudiar su Situación con la finalidad de observar como trabaja y decidir si es necesario realizar una mejora; el encargado de llevar a cabo estas tareas es el analista de sistemas.

Antes de comenzar con el desarrollo de cualquier proyecto, se conduce un estudio de Sistemas para detectar todos los detalles de la situación actual de la empresa. La información reunida con este estudio sirve como base para crear varias estrategias de Diseño. Los administradores deciden que estrategias seguir.

Los Gerentes, empleados y otros usuarios finales que se familiarizan cada vez más con el uso de computadoras están teniendo un papel muy importante en el desarrollo de sistemas.

Todas las organizaciones son Sistemas que actúan de manera recíproca con su medio ambiente recibiendo entradas y produciendo salidas. Los Sistemas que pueden estar formados por otros Sistemas de denominan subsistemas y funcionan para alcanzar los fines de su Implantación.

Es por eso que existen varios modelos o métodos para la realización del análisis y diseño de un sistema, lo primero del trabajo fue revisar que es el Análisis y el diseño y posteriormente el autor Kendall, presenta varios modelos que podemos utilizar para la realización y elaboración de un proceso y trabajo exhaustivo y dar solución o respuesta al problema que se ha generado desde la perspectiva del programador y analista.

<http://www.monografias.com/trabajos5/andi/andi.shtml>

TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DE LA DEFENSA

Se analizan algunos de los aspectos relevantes para la toma de decisiones de asignación presupuestaria al sector defensa. Dichas consideraciones permiten destacar la complejidad que tienen estas decisiones, debido al carácter intangible de los servicios que la defensa proporciona para una sociedad.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

Se presentan algunos aspectos que pueden considerarse para dar una valoración objetiva de este bien público, los mismos se centran en la relación que tiene el valor de este servicio en términos de su capacidad operativa. Posteriormente, se analizan las restricciones, principalmente políticas, a las que los encargados de la defensa enfrentan para poder equiparar los aspectos estratégicos con los niveles de gasto. Se evidencia que existe un aumento de los requerimientos de servicios de defensa, debido a la aparición de nuevas amenazas a la seguridad, los cuales tienen que ser provistos con menores insumos y bajo mayores restricciones. Se hace también un análisis de las restricciones que la estructura de gastos del sector impone a la utilización de sus recursos económicos, ejerciendo una influencia negativa en el nivel de inversión. Finalmente, se presentan algunos criterios que se podrían considerar en un análisis de la capacidad de producción de defensa a nivel regional.

<http://www.pdgs.org/chds/ponencias/jauregui-2-e.htm>

TOMA DE DECISIONES EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS CIGNA

En este mundo de hoy, en que la rapidez, la eficiencia y la calidad tienen un lugar primordial dentro de la empresa moderna, donde la información es el arma más poderosa para competir en un mercado cada vez más duro con altos grados de exigencia, solo una organización adecuada permitirá a la organización mantenerse en el tiempo y hacer que esta logre sus objetivos. Para que la empresa moderna obtenga los mayores beneficios posibles, es necesario que esta reduzca sus costos, para mantenerse competitiva frente a sus similares en el mercado en el cual participa, y la forma de lograr esto es con una buena organización interna, determinar bien cada uno de las funciones de su personal, y aprovechar al máximo los recursos de que se disponen. Viendo el desarrollo económico de las empresas en Chile, nos pareció interesante y muy educativo realizar nuestro trabajo en una empresa que no tiene como función principal entregar bienes sino que entrega servicios a sus clientes, en un mercado de una clara proyección, una empresa con experiencia, que tiene planificaciones futuras, con expectativas de ampliación y por lo tanto abarcar de una manera más cabal el mercado de los seguros en Chile y de las rentas vitalicias.

La compañía de seguros Cigna, que será la organización en la cual se realizara la presente investigación se ve enfrentada a la difícil situación de tomar las decisiones que en el rubro en que se desenvuelve esta empresa es lo más trascendental en su proceso administrativo y en su estructura organizacional, ya introducido a grandes rasgos el problema de las decisiones se presentaran los flujos de información que cuenta la organización, es decir de que forma se adquiere los datos necesarios, para luego centrarnos en el problema de fondo, la inversión necesaria por parte de los accionistas con relación a la prestación o no de los seguros requeridos, finalmente introduciremos la solución más factible e idónea a las necesidades que se buscan tanto por parte de la organización como de los clientes.

el hecho de que el rubro de la empresa Cigna requiera un avanzado conocimiento de los clientes para luego evaluar la posibilidad de entregar o no el servicio de seguros hace primordial un correcto manejo de la información, después del análisis de los clientes para ver la factibilidad de entregar el seguro, en base a una herramienta de evaluación de las ventajas comparativas que estos poseen, nos vemos enfrentados al problema, que será la decisión por parte de los accionistas de la compañía de realizar una ampliación de los márgenes competitivos de la empresa, con esto nos referimos a un aporte mayor de capital por parte de los inversionistas para abarcar en mayor proporción el mercado de seguros, en la actualidad y bajo las regulaciones vigentes la empresa se ve exigida a contar con un margen de capital mínimo de Noventa mil unidades de fomento, y dado el gran nivel competitivo del mercado de las compañías de seguros, es necesario que se evalúe la posibilidad de aumentar el campo de acción de la empresa, con inversiones mayores por parte de los accionistas, este análisis debe contener y proporcionar las ventajas que se obtendrían con este crecimiento, y contraponer esto con los costos asociados que se incurrirían en este proceso de ampliación.

<http://www.monografias.com/trabajos7/cigna/cigna.shtml>

TOMA DE DECISIONES EN LA UNIÓN EUROPEA

La toma de decisiones en la Unión Europea es el resultado de la interacción entre varios protagonistas, principalmente el «triángulo institucional» formado por el Parlamento Europeo, el Consejo de la Unión Europea y la Comisión Europea. Las instituciones u órganos que son el Tribunal de Cuentas, el Comité Económico y Social, el Comité de las Regiones, el Banco Central Europeo y el Comité Económico y Financiero intervienen también en numerosos ámbitos específicos. Las normas de este proceso de toma de decisiones están consagradas en los Tratados y abarcan todos los ámbitos en los que tiene que actuar la Unión Europea. A continuación, veremos solamente el procedimiento legislativo, dejando de lado dos procedimientos distintos que se refieren, respectivamente, a la adopción del presupuesto y a la celebración de acuerdos internacionales.

Aunque algunos ámbitos particulares, en especial la Unión Económica y Monetaria, presentan especificidades, se pueden distinguir sin embargo tres procedimientos principales de toma de decisiones que, según los casos, regulan la toma de decisión a nivel legislativo. Se trata de: la codecisión, el dictamen conforme, la consulta.

http://europa.eu.int/institutions/decision-making/index_es.htm

TOMA DE DECISIONES EN LA UNIÓN EUROPEA. EL FUNDAMENTO JURÍDICO

La elección del procedimiento de decisión deriva del fundamento jurídico sobre el que se basa una iniciativa de la Unión Europea. Concretamente, es la Comisión Europea la que debe establecer el fundamento jurídico cuando formula una propuesta. Esta elección debe basarse en elementos objetivos que puedan ser objeto de control jurisdiccional. Esta elección es muy importante cuando se trata, por ejemplo, de definir la frontera entre una medida que depende del procedimiento de consulta (por ejemplo, en el ámbito agrícola) y una medida que prevé el recurso a la codecisión (por ejemplo, en el marco del mercado interior). En efecto, no es posible combinar diversos fundamentos jurídicos si ello significa que debe recurrirse a procedimientos decisivos distintos.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

Ilustrado por el ejemplo que precede, lo que hay en juego a la hora de elegir el fundamento jurídico es, fundamentalmente, el papel de los respectivos poderes del Parlamento y el Consejo: en el marco de la consulta, el Parlamento simplemente tiene que emitir su dictamen, mientras que en el contexto de la codecisión es un auténtico colegislador http://europa.eu.int/institutions/decision-making/index_es.htm

TOMA DE DECISIONES Y DOCUMENTOS DE ORIENTACIÓN

Una vez que se determina que un producto químico debe someterse al procedimiento ICP, se envía un documento de orientación para la toma de decisiones a cada país participante (por conducto de las AND) junto con un formulario de respuesta del país importador. El documento de orientación tiene por objeto ayudar a los gobiernos a analizar, teniendo en cuenta sus condiciones de salud pública, económicas, ambientales y administrativas, los peligros que pueden entrañar la manipulación y el uso del producto químico y a decidir si permitir o prohibir la futura importación de ese producto. Tal decisión se notifica a la secretaría llenando el formulario de respuesta del país importador. El documento de orientación presenta un resumen de las características toxicológicas y ambientales, los usos conocidos, las posibles vías de exposición, las medidas para reducir la exposición, y las medidas reguladoras adoptadas por algunos países para prohibir o restringir rigurosamente el producto, junto con las razones para su adopción. Se trata de información sumaria que debe servir de guía al proceso de decisión.

<http://www.fao.org/ag/agp/agpp/pesticid/pic/dgdsp.htm>

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Hemos visto la relación entre los tipos de problemas, tipos de decisiones y el nivel de la organización. Los problemas bien estructurados son resueltos con una toma de decisión programada, los problemas mal estructurados requieren la toma de decisiones no programadas. Los mandos intermedios encaran problemas familiares y repetitivos en esencia; por lo tanto se apoyan comúnmente en decisiones programadas, como los procedimientos operativos estándar.

Sin embargo, cuando los problemas que enfrentan los mandos intermedios se vuelven mal estructurados avanzan en la jerarquía organizacional al mando inmediatamente superior. Los mandos intermedios manejan las decisiones rutinarias por sí mismos y solo pasan a otros niveles las que encuentran difíciles o únicas. Por esa misma razón los mandos medios pasan las decisiones de rutina a los mandos intermedios y estos a sus subordinados, para dedicar su tiempo a asuntos de mayor importancia para toda la organización.

La oportunidad en que es reconocida una persona es tanto o más importante al modo de reconocerla. Reconozca a la persona en el plazo mínimo desde el hecho. El reconocimiento tardío general un estado de falta de importancia en lo realizado y se puede tomar como un reconocimiento de rutina. El mensaje que tiene que recibir la persona es: "El esfuerzo que usted realizó tuvo toda la importancia para mi persona y quiero que sepa que para todos nosotros fue de la misma forma". Analice esta situación.

<http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>

TOMA DE DECISIONES Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La toma de decisiones y solución de problemas, tal como están enunciadas, parten del supuesto de que hay algo que decidir o resolver. Lo que a veces no se reconoce es que en esas situaciones en las que se presenta la toma de una decisión o solución van de acuerdo al punto de vista de la persona que las ha encontrado. Por lo tanto hay situaciones en las cuales hay que decidir o resolver algo, siempre y cuando a la persona le "importen" y por lo cual hace juicios sobre esta. Los problemas, las posibilidades, las soluciones, las decisiones, sólo hacen sentido y se remiten a una sola persona. Por lo que distintas personas enmarcarán una misma situación en forma diferente, verán otros problemas, otras posibilidades de solución y tomarán decisiones distintas.

Es necesario que se tomen en consideración la forma en la que se articula y observan las situaciones, cual es el sentido que le damos y cómo cuestionamos cada situación. Es necesario distinguir la forma en la que formulamos los problemas y como formulamos las posibles decisiones a tomar, porque sobre la base y la manera en la que se formule el problema se encaminará nuestra forma de actuar para la solución. Así, si se cambia la formulación del problema se cambiarán las posibles soluciones. Como nos insiste Gaston Bachelard, "un problema sin solución suele ser un problema mal formulado".

La solución de problemas y la toma de decisiones es una de las tareas más importantes dentro de nuestra vida y por ende de nuestra empresa. La organización, el funcionamiento y la gestión de las empresas van a depender de la capacidad de solucionar problemas, de la capacidad de decisión y de la calidad de las decisiones tomadas.

La toma de decisiones resulta ser, así, una tarea difícil, en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de la persona o de los directivos en una empresa.

Las razones o motivos de esta dificultad pueden ser tres:

Primera: La toma de decisiones exige la elección entre varias opciones o alternativas y, por lo tanto, lleva consigo la posibilidad de equivocarse.

Segunda: La toma de decisiones está muy unida en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad. Las decisiones que se tomen, pueden y deben afectar a personas, equipos de trabajo o estructuras de organización.

Tercera: La toma de decisiones lleva consigo muchas veces consecuencias en personas y equipos de trabajo que, al sentirse afectados, dan lugar a conflictos, pero por otro lado la no adopción de decisiones puede originar en muchos casos más problemas y conflictos que una decisión tomada, aunque ésta no haya sido acertada.

<http://www.slp.itesm.mx/personal/revista/daniel.html>

VISIÓN COMPARTIDA Y TOMA DE DECISIONES GRUPALES



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

- MTD001 <http://mistica.freeservers.com/tomad.htm>, Análisis interesante acerca de la toma de decisión, donde se habla de la Lluvia de Ideas y La Cinética así como de las limitaciones en la discusión grupal tradicional.
- MTD002 http://www.usb.edu.co/facultades/administracion/presentaciones_clase/procesos.htm Página de la Universidad de San Buenaventura de Cali.
- MTD003 <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/041502artprin.html> Artículo sobre los métodos estratégicos más conocidos para tomar de decisiones en la que se menciona la toma e decisión mediante la creación de una comisión...
- MTD004 <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm> Página del Dpto. de Administración de la UAM en el que establecen la visión de la toma de decisiones en un mundo posmoderno pasando por los modelos políticos, racional, y el del cesto de basura en el que hablan acerca de la toma de decisiones grupales.
- MTD005 <http://www.campogrupal.com/decisiones.html> Artículo en el que se analiza la toma de decisiones en el grupo y la importancia de la toma consensual.
- MTD006 <http://www.grupogureka.com/es/guia1/grupos.htm> Página que analiza los grupos con una visión psicosocial y la relación entre ellos visto desde una empresa así como su influencia y participación en la toma de decisiones.
- MTD007 <http://uva.anahuac.mx/diplanes/modulos/mod4/lider.htm> Artículo que se inicia con la teoría del liderazgo describiendo cada uno de ellos centrando la mayor parte de dicho análisis en el líder democrático resaltando la participación del grupo y su importancia.
- MTD008 http://ar.geocities.com/marcodpa/psicoterapia_grupal.htm Página de un grupo de psicoterapia en el que publican un artículo del Lic. Flavio Ruiz Maestro en Desarrollo Organizacional, quien expresa en forma concreta los diversos mecanismos de decisión en un grupo según Schein, haciendo hincapié en las ventajas y desventajas de ellos.
- MTD009 http://www.leadercli.com/tao13_int_2.htm Página Peruana del centro de Liderazgo internacional en el que enfocan el pensamiento grupal dentro del trabajo en equipo y como influye en la toma de decisiones.
- MTD0010 <http://www.jewishagency-ed.org/spanish/recursos/liderazgo/Liderazgo7.html#liderazgo%20colaborativo> Liderazgo colaborativo como parte de la toma de decisiones grupales donde se reflejan las ventajas y los mecanismos de la toma de decisiones grupales y la importancia de la consideración y consenso para con el grupo.
- MTD011 <http://www.redsoleido.com.ar/organiz%20intel.htm> Artículo correspondiente a un web Argentino que abarca la conducción estratégica de la organización y la labor entre los equipos disciplinarios.
- MTD012 <http://www.iaf-world.org/PELF/Romo.html> Artículo bien completo elaborado por Luis Romo, miembro de la Asociación Internacional de facilitadores, acerca de la importancia de los equipos y su trabajo dentro de las organizaciones.
- MTD013 <http://www.estrategia.com/script/marticulo.php3?articulo=inet020701.htm> Site de Estrategia.com donde todos publican un artículo de colaboración participativa y su entorno.
- MTD014 <http://www.grupoaip.com/espanol/objetivospecifico.htm> Página de consultores AIP, donde hacen mención al éxito y los siete pilares resaltando la sinergia e importancia de la visión compartida.
- MTD015 <http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/67> Presentación en Power point donde se plantean buenas definiciones acerca de los grupos y la organización grupal (diapositiva 47 y sucesivas), elaborado por Oscar Barrios miembro del UMCE.
- MTD016 <http://www.jewishagency-ed.org/spanish/recursos/liderazgo/Liderazgo9.html#pricipios> Artículo publicado por el Departamento para la Educación Judía Sionista, centrado en el Liderazgo y la reuniones en equipo, abarca ítems importantes acerca de cómo manejar el grupo dentro de una organización hasta llevarlo a la toma de decisiones.
- MTD017 <http://www.iaf-world.org/DecisConsen.htm> Artículo de la Asociación Internacional de Facilitadores, (Argentina) donde el Sr. Carlos Santomauro publica un análisis hacer de las decisiones en el grupo y el consenso, así como las ventajas del consenso en el trabajo.
- MTD018 <http://listas.rcp.net.pe/pipermail/innova21/2002-March/000045.html> Análisis que realiza Nelly Valderrama, miembro de Innova 21 y basada en las Visiones Modernas de la Gerencia presenta una reflexión acerca de la visión compartida en la gerencia.
- MTD019 <http://www.pizzolante.com/esp/evangelizacion/conferencias/2001/marzo/FILOSOFIA%20GESTION%20TIPO.htm> Artículo reflexivo acerca de una visión filosófica de la gestión y la importancia de compartir.
- MTD020 <http://www.ntn-consultores.com/articulos/alcanzar%20la%20vision.htm> Site de la empresa Nueva Tecnologia de Negocios, el artículo es elaborado por el socio ejecutivo de la firma Econ. Benjamín Tripier, quien expresa claramente la visión compartida dentro de las organizaciones.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

ORGANIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Introducción

La actualidad nacional e internacional exige que para tener éxito en cualquier área de actividad, se requiere de grandes cantidades de valor agregado y conocimiento científico. Hoy en día la evolución de las empresas requiere el desarrollo de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes y cada vez más exigentes del mercado.

A diferencia del modelo de desarrollo que se apoyó en la explotación intensiva de materias primas, hoy privilegia la capacidad de desarrollar conocimiento para aplicar estrategias competitivas sostenibles en el tiempo. Esto implica esfuerzo continuado, trabajo duro, estudio, experiencia y uso de herramientas efectivas para elevar la calidad de vida y el grado de bienestar del consumidor final. Las empresas también buscan desarrollar ventajas competitivas como factor clave de éxito, a partir de una selección apropiada de estrategias de mercado que conducen a una posición clara de liderazgo.

Por lo tanto, se debe comenzar por reconocer que las ventajas competitivas existen. Hasta ahora las empresas han perdido demasiado tiempo preocupándose por las ventajas físicas y cualquier cosa que pudiera figurar en los balances antes que en las ventajas intangibles. La competencia esencial es una ventaja de este tipo y para ser altamente competitivo, se debe cumplir tres principios:

- Primero: Se debe entrenar a la gente permanentemente. No se trata sólo de impartir conocimientos. Deben enseñarse nuevas habilidades y actualizarlas constantemente.
- Segundo: Si se quiere ser competitivo de manera sostenida, las estrategias deben ser reconfiguradas de muchas maneras. Esto significa flexibilidad para que un equipo de negocios identifique otras oportunidades. Se debe mantener una orientación "de mercado" y no "de mercadeo" para aprovechar las oportunidades.
- Tercero: La competitividad no puede ser desarrollada a menos que seamos capaces de reunir grupos de personas que, no sólo tomen decisiones entre sí, sino también incorporando todos los niveles organizacionales. Debería ser posible tener cinco niveles de gente en el mismo equipo.

Sobre la base de estos tres principios, los participantes pueden observar y diagnosticar detalladamente un contexto de mercado; seguido de la estructuración de un modelo de análisis que respaldará la implantación de las estrategias, para finalmente posicionar una empresa o una unidad de negocio como competitiva.

De esta manera, la asignatura propuesta facilita los fundamentos conceptuales y prácticos, para instrumentar su aplicación en la vida real de las empresas a cualquier escala. Los participantes comprenderán los conceptos y manejarán las herramientas, para enriquecer sus investigaciones conducentes a administrar mejor la información valiosa para la toma de decisiones y mejorar la calidad de gestión en las organizaciones públicas o privadas.

Objetivo General

Proveer los conocimientos y habilidades necesarias en la aplicación del marco teórico fundamentales, que se requieren para el logro de ventajas competitivas sostenibles en una organización.

Objetivos Específicos

- Identificar el contexto interno y externo del análisis competitivo de una organización.
- Conocer los diferentes escenarios de desarrollo competitivo en las cuales la incertidumbre, el riesgo y la información constituyen insumos para la formulación de estrategias de mercadeo.
- Adquirir competencias para la posterior puesta en práctica de modelos de gestión transmitiendo los valores, actitudes y comportamiento afines a la cultura de mejora de la calidad.
- Desarrollar habilidades gerenciales centradas en la motivación, la comunicación eficaz y el mejoramiento del clima laboral.

Contenido Programático

El desarrollo programático corresponde con una selección flexible de los siguientes temas:

Tema 1: EL CONTEXTO COMPETITIVO GLOBAL

Tema 2: LA EMPRESA COMPETITIVA

Tema 3: COMPETITIVIDAD Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Tema 4: INTELIGENCIA COMPETITIVA

Tema 5: EL ENTORNO COMPETITIVO

Tema 6: BENCHMARKING Y COMPETITIVIDAD

Facilitador:

Prof. Raúl Olay: Licenciado en Administración Comercial egresado de la Escuela de Administración y Contaduría de la UCV (1993). Posee estudios de Especialización en Mercadeo para Empresas, (UCV - FACES - CEAP). Actualmente participa en el Programa de Maestría en Gerencia Empresarial, dictada por la Comisión de Estudios de Postgrado (UCV - FACES - CEAP). Es Académico Asociado de la Universidad Virtual Latinoamericana (LUV), desempeñando funciones de



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

investigación en dos “Programas Universitarios Virtuales” (*Benchmarking* y Estrategias Competitivas). En el campo profesional, acredita más de 5 años de experiencia, habiendo desempeñado funciones en las siguientes áreas: Operaciones Comerciales, Administración de Ventas, Investigación y Desarrollo de Servicios, Análisis de perfiles de Cliente, Mercadeo Estratégico, Logística de Distribución y Servicios de Hardware. Funciones que prestó en Empresas de Comercialización de Productos de Consumo Masivo y de Servicios de Telecomunicaciones (Marketing Distributions C.A., Grupo Promoting, Cervecería Nacional BRAHMA, Ferretería EPA C.A., Grupo Beco-Blohm y Nokia de Venezuela C.A.)

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

PLAN DE MERCADEO

Introducción

Cuando alguna organización decide introducir algún bien o servicio en un mercado, no importa cuán grande sea la empresa o el mercado, debe planificar cómo hacerlo, pues de ese proceso depende en gran medida el éxito de la empresa. El plan para mercadear bienes o servicios es un tema y un proceso de renovada importancia hoy día, por lo turbulento, volátil, interconectados y complejos que suelen ser los escenarios de intercambio comercial y financieros en estos momentos; sin embargo, irónica y afortunadamente con los avances tecnológicos e instrumentales que se han desarrollado en los últimos años, podemos predecir y proyectar un buen plan de negocios que nos provea de variables e indicadores precisos para poder atacar con bastante posibilidades de éxito un mercado, de allí la importancia de una asignatura como "Plan de Mercadeo".

Objetivos

General

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de elaborar un plan estratégico para la introducción de un bien o servicio en un mercado externo, perfilando las características que ofrece el producto, sus potencialidades y por otro lado, las particularidades, complejidades y logística necesarias para abordar el mercado meta.

Específicos

- 1) Determinar las características principales que definen el mercado y el mercadeo actual
- 2) Definir estrategias para seleccionar mercados y productos
- 3) Determinar cómo elaborar y presentar estudios de productos y mercados para negocios internacionales.
- 4) Determinar la logística internacional más expedita para cierto tipo de producto y mercado
- 5) Realizar una operación de venta internacional simulada, con todos sus pasos, procedimientos y trámites.

Contenido Programático

Tema N° 1. El mercado del siglo XXI, características del mercado y el mercadeo en el umbral del nuevo siglo. Rasgos fundamentales, uniones económicas, ventajas, obstáculos, uso de tecnología, mercadeo electrónico.

Tema N° 2. Estudios genéricos y específicos de mercado. Potencialidades de productos, servicios y mercados.

Tema N° 3. Elaboración y presentación de estudios de países y productos para la planificación estratégica de mercados externos.

Tema N° 4. Logística internacional, normativa nacional e internacional del comercio, medios de transporte, seguro internacional de mercancías y medios de pago internacionales.

Actividades

Las actividades del curso se dictarán y presentarán algunas directrices, normas de evaluación, bibliografía, etc., además de las primeras sesiones introductorias y de medición de la conducta de entrada. El segundo tipo de actividades está enmarcada en el uso del correo electrónico e Internet para el intercambio de datos, trabajos, dudas, sugerencias, participación obligatoria y otras. La última actividad, es el trabajo de campo práctico de los alumnos, el cual consiste en la elaboración de un Plan de Mercadeo de un potencial producto exportable a un mercado meta apropiado, pasando por todas sus fases.

Evaluación

Presentación de resúmenes de los materiales asignados	30%
Presentación del perfil de un producto y un mercado	30 %
Presentación de un Plan de Mercadeo (logística internacional, análisis de la rentabilidad, trabajo completo)	30%
Participación	10%

Bibliografía

El Plan de Negocios en "Mercadeo en línea", Noviembre de 1997.

GRIFFIN, Ricky y Ronald Ebert: Negocios, PHH, México, 1997.

RUGMAN, Alan. Negocios Internacionales. PHH, México, 1997.

TAGGART Y McDERMONT: La esencia de los negocios internacionales, PHH, México, 1996, Capítulo N° 1.

WEIERES, Ronald: Investigación de Mercados, PHH, México, 1997.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

PLANIFICACIÓN

Presentación

El entorno a las organizaciones tal y como se le conoce hoy, proyectado en escenarios globalizados, ha estipulado cambios, en los cuales la planificación juega un papel determinante en procesos relacionados con la administración y la gestión institucional.

En épocas de bonanza, el nivel estratégico institucional precisa mayores oportunidades para una acción exitosa de la organización. No obstante, es justamente en épocas de crisis cuando los retos son mayores y exige poner en juego el intelecto, así como la experiencia para alcanzar los objetivos propuestos. Independientemente del momento de bonanza o recesión, el éxito se alcanza cuando se ejecuta la acción correcta en el momento oportuno, en el lugar adecuado, con los recursos apropiados disponibles y accesibles. Esta es la esencia y razón de ser de la planificación en las organizaciones.

La búsqueda de la permanencia en el entorno determinante a la organización, es uno de los retos más importantes, independiente del grado de adversidad de éste. Como parte de la cultura organizacional la planificación estratégica puede constituir una forma de pensamiento y acción, para alcanzar una mejor posición competitiva. Bajo esta perspectiva, el pilar básico de la ejecución de una estrategia es el directivo, el cual deberá buscar la forma de participación de sus colaboradores en este proceso utilizando herramientas y métodos que podrán ser adquiridos mediante la experiencia, entrenamiento y/o educación universitaria.

El propósito de la presente asignatura se basa en esta realidad, buscando orientar el aprendizaje hacia elementos teórico - prácticos que induzcan al participante a profundizar en el estudio de la planificación, su filosofía estratégica, dentro del marco de la competitividad en los nuevos tiempos

Objetivos

General:

- Conocer los fundamentos gerenciales, relacionados con la planificación como función del proceso administrativo

Específicos:

- Conocer los fundamentos de la planificación desde el punto de vista estratégico
- Describir la planificación dentro del marco de la competitividad
- Distinguir los nuevos aportes de la planificación estratégica avanzada
- Comprender el plan estratégico en sus diferentes etapas
- Entender la prospectiva como herramienta de planificación estratégica

Contenido Programático

UNIDAD 1: La Planificación, Origen, Paradigmas, La planificación Normativa, La Planificación Social, La planificación estratégica.

UNIDAD 2: Mentalidad y doctrina estratégica. El análisis estratégico: Los enfoques tradicionales. Pensamiento estratégico y competitivo. Estrategias competitivas

UNIDAD 3: Nuevas realidades empresariales. Planificación estratégica avanzada: Los nuevos aportes. Estrategias innovadoras, la ciberestrategia.

UNIDAD 4: Visión mundial globalizada, Internacionalización y regionalización. Prospectiva, antecedentes, filosofía, aplicación y método

Unidad 5: Formulación del plan estratégico. Consideraciones previas, desarrollo del plan estratégico, asignación de recursos.

Presentación de Plan estratégico adaptado a la competencia del participante

Evaluación

- Trabajo 1 : 15%
- Trabajo 2 : 15%
- Trabajo 3 : 20%
- Foros : 30%
- Trabajo final 20%

Definiciones Operacionales:

*1. Resumen: Aplicado al Trabajo 1 es un texto que se construye a partir de otros, lo que exige la lectura detenida de contenidos esenciales sobre el tema en cuestión. Aquí se respetan las ideas del (los) autores y el autor del resumen se mantiene en 2do plano, debe ser objetivo al generar el resumen debiendo ser coherente y comprensible que sea fiel al original, justa en cuanto a la interpretación de sus contenidos y clara en su redacción. Identificar el tema principal y los alternos al tema, así como las palabras y enunciados clave con ellos relacionado es un importante aspecto para la realización del resumen. (Alegría, M :p13).



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

* 2. Comentario: Aplicado al trabajo 2 es un juicio, parecer o consideración que se hace por escrito, acerca de un texto. El mismo consiste en formular un juicio exponiendo opiniones propias después de comprender eficientemente el contenido en análisis. Se realizará un comentario crítico el cual se escribe realizando juicios de valor sobre el tema en cuestión. (Alegrís, M: p 17).

* 3. Ensayo: Aplicado al trabajo 3, el ensayo es un género discursivo que se caracteriza por el desarrollo de una idea, a lo largo del cual se sopesan las opiniones de otros sobre el mismo tema y ante las que se adopta una postura crítica. Se puede citar textualmente a los autores por lo que se debe indicar la fuente de la que se extrajo la información, además de incluir al final las referencias bibliográficas en la cual se documenta el autor del ensayo. El ensayo debe tratar el tema, que ya ha sido tratado por otros, desde un punto de vista diferente, novedoso y original. Su estructura esta conformada por: Una parte introductoria en la cual se presenta el tema, se explica su relevancia y se plantea el enfoque con el cual se va a tratar incluyendo una proposición al respecto. Luego se desarrolla el tema de manera tal que se discuten y confrontan los planteamientos de otros con los del autor del ensayo. La última parte es la conclusión, en que se retoman los argumentos principales que llevaron a comprobar o refutar el planteamiento con el cual se inició el trabajo.

Trabajo final: Se entiende como una experiencia teórica - práctica, que implica la presentación de un PLAN ESTRATÉGICO, aplicando un modelo trabajado por un autor, debe revisarse la bibliografía para tomar alguno de los citados. El mismo se debe realizar para un programa, proceso, actividad, unidad operativa o departamento en el cual se lleve a cabo : Desarrollo del plan estratégico, presentación del plan de acción y el plan operativo así como la presentación del Presupuesto y el Resumen Ejecutivo. Puede en algunas de sus fases ser hipotético.

Bibliografía

Libros Sugeridos

Obligatoria

- Dillon, Leonor. "Planificación y Política Empresarial". Publicación digital (CD). TRAIN4YOU, Caracas 1998-2003.

Bibliografía Recomendada

- Ander-egg, E(1976). Introducción a la Planificación. Buenos Aires: El Cid
- Ansoff.H.I. (1990). El Planteamiento estratégico. Nueva Tendencia de la Administración. México: Trillas.
- Alegría. M (2003). La lectoescritura como herramienta. Leamos Ciencia para todos.Manual. México: FCE
- Castellano B., H (1991). El Oficio del Planificador. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos,
- Chiavenato, I. (2001) Administración. Proceso Administrativo. México: Mc. Graw Hill
- David, Fred.(1995) La Gerencia Estratégica. Colombia: Legis
- Friend John y Hickling (2002). Planificando bajo presión: el enfoque de escogencia estratégica. Caracas: Iveplan
- Gabiña J. (1997).El Futuro Revisitado. La revisión Perspectiva como arma de estrategia y decisión. Colombia: AlfaOmega.
- Giordani, J (1986). Planificación, Ideología y Estado. El Caso Venezuela. Valencia – Venezuela: Vadell Hermanos.
- Godet. M. (1995). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo. Colombia: Alfa Omega.
- Goodstein. L (2002). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hampton, D. (1990) Administración. México: Mc Graw-Hill,
- Jarrillo, J (1992). Dirección Estratégica, España: Mc Graw Hill,.
- Lerma. A. (2003). Planes estratégicos de Dirección. México: Gasca
- López, J. (1994) ¿Cómo podemos repensar el futuro y la Planificación. Cuadernos CENDES N° 26.Año 11,segunda época, Mayo – Agosto. Página 193.
- Medina .E (1991). Elementos de Planificación Estratégica. Revista Espacios. Caracas. Diciembre 1991-Vol 12 N° 3. Caracas.
- Ogliastri, E(1992). Manual de Planeación Estratégica. Bogotá: Tercer Mundo
- Robbins, S. (1994) Administración, Teoría y Práctica. México: Prentice Hall
- Serna, H.(2000). Gerencia Estratégica: Planeación – teoría y metodología. Bogotá: Global
- Steiner. G (1985).. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía Paso a Paso. México: C.E.C.S.A.
- Sun Tzu.(1990). El arte de la guerra. Caracas: Panapo.
- Taylor, Bernard y Harrinson (1998). Planeación estratégica Exitosa. Colombia: Legis.
- Vartanián. A. (1999). Enfoques Gerenciales Modernos. Costa Rica: Delphi.

Sitios Web

- <http://www.prenhall.com/robbinsmg1>
- <http://www2.gratisweb.com/temanalistas/funcion.htm>
- <http://www2.gratisweb.com/temanalistas/funcion.htm>
- http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp1/p2.html
- <http://www.itlp.edu.mx/profesores/hrobledo/int2.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/gereope/gereope.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/gereope/gereope.shtml>



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/robbins4_la/chapter9/deluxe.html
<http://www.virtual.unc.edu.ar/Cursos/prospectiva/inicio.htm>
http://revista.robotiker.com/revista_estudios/index.jsp
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/galeano/pdf/mod3.pdf>
http://revista.robotiker.com/revista_estudios/sociedad_infor.html
<http://digital.el-esceptico.org/leer.php?id=953&autor=371&tema=99>
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/galeano/pdf/mod3.pdf>
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/galeano/pdf/mod3.pdf>

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

En la actualidad existe una estrecha relación entre el clima competitivo en el que se desenvuelven las empresas, la rata del cambio, los ciclos del negocio, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias de cada organización, que generan la necesidad de diseñar estrategias competitivas que garanticen la permanencia del negocio en circunstancias inciertas.

De allí la necesidad de que el consultor identifique y modele aquellos elementos que hacen posible que una empresa compita exitosamente sobre una base mundial y apoye al gerente a la toma de decisiones.

Finalmente, surge la consideración acerca de la toma de decisiones en condiciones cada vez más inciertas, lo que evidencia la necesidad de anticipar los cambios, utilizar técnicas de modelaje para inferir situaciones y poder así adaptar la organización a las nuevas realidades

Objetivos

General

El objetivo general del curso es dotar al participante de un conjunto de herramientas, que le permitan apoyar al Gerente en la articulación de estrategias a distintos niveles jerárquicos, que emergen en las diferentes organizaciones. Así mismo, se busca poner al participante en contacto con algunos modelos normativos y cuantitativo, que plantean la necesaria relación entre la toma de decisiones y las demandas que ocasionan el proceso creciente de competencia a nivel global y de acelerado cambio tecnológico.

Específicos

1. Suministrar un marco analítico que permita establecer la relación entre la estrategia de la empresa, el diseño organizacional y los criterios para tomar decisiones en entornos altamente competitivos.
2. Proveer al estudiante de un conjunto de herramientas que le permita articular la Visión-Misión-Objetivos-Metas-Estrategias-Decisiones.
3. Establecer la interrelación entre la estrategia de la empresa y los estilos de toma de decisiones

Contenido Programático

1. La Organización, su Estrategia Corporativa y la Toma de Decisiones.
2. El Modelo de Michael Porter: Las Estrategias Funcionales y la Cadena de Valor.
3. Los Métodos Cuantitativos en la Toma de Decisiones.
4. La Tecnología como Soporte a la Toma de Decisiones.
5. La Globalidad y la Estrategia del Negocio.

Evaluación

EXPOSICIONES	40%
EVALUACIÓN ESCRITA	30%
PARTICIPACIÓN CONTINUA	30%

Bibliografía

1. **PORTER, Michael.** Ventaja Competitiva de las Naciones. Edit. Vergara, Argetina, 1990
2. **DRUKER P.** Gerencia para el Futuro. Edit. Norma. Bogotá, 1993.
3. **TAPSCOTT Y CASTONA.** Cambio de Paradigmas Empresariales. McGraw Hill. Bogotá, 1994.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Introducción

La presente asignatura está dirigida a proporcionar al cursante información, competencia y bases operativas a fin de producir un cambio actitudinal, que le permitan asumir posturas analíticas ante las organizaciones y su entorno.

La asignatura será ofrecida a través de una modalidad o estrategias, que faciliten la cohesión grupal, investigación-acción, intercambio de ideas y confrontación de opiniones en un ambiente donde se ejecutarán simulaciones en organizaciones tipos, con el fin coadyuvar al desarrollo de Gerentes y Asesores organizacionales que propicien cambios y eleven los niveles de productividad de las organizaciones.

Se le ofrecerán referencias bibliográficas, videos, entrevistas y panel de expertos. Para que los cursantes tomen información, elementos relevantes, los analice, los aplique en su contexto de actuación y propongan ante el grupo acciones y estrategias de cambio organizacional.

Objetivos

General

Proporcionar al cursante elementos conceptuales, técnicos e instrumentales propios del desarrollo organizacional.

Específicos

1. Analizar las teorías de las organizaciones.
2. Discutir sobre: Liderazgo. Clima organizacional. Comportamiento organizacional. Herramientas para el cambio.
3. Formulación de problemas gerenciales.

Contenido Programático

1. Esbozo histórico de la teoría de la organización dentro del ámbito gerencial:
 - a) La Noción de la Organización de Chester Barnard.
 - b) La realidad concreta de la cooperación.
 - c) Definición de organización.
 - d) Diferencia entre Gerencia, Organización Administrativa y Organización Operativa.
2. Enfoque Psicosocial en teoría de la organización.
3. La teoría Z: Primer intento de comprensión coherente de la productividad en Japón.
4. Comprensión contemporánea de los procesos.
 - a) Calidad de Gestión.
 - b) Calidad Total.
 - c) Mejoramiento Continuo.
 - d) La Reingeniería.
5. Culturas Corporativas.
6. Gerencia estratégica / planes de acción.
7. Paradigmas del Liderazgo.
8. Desarrollo Sustentable.

Evaluación

Examen Corto	20 %
Resolución de Problemas	25 %
Tareas	20 %
Plan de Acción	5 %
Participación	30 %
Total	100 %

Bibliografía

1. **BARNAR, Chester.** The Funtions of the executive. Cap. VI Harvard University, Press, 1968.
2. **SIMÓN, Herbert.** El comportamiento administrativo. Introducción, Cap.V. Edit. Aguilar, Angertina.
3. **MARCH y SIMÓN.** Teoría de la Organización, Edit. Ariel, Barcelona, 1981.
4. **KATZ y KAHN.** Psicología Social de la Organización. Wiley, Nueva York, 1966.
5. **MAX WEBER en ARON Raymond.** Las Etapas del Pensamiento Psicológico. Ediciones Siglo XX, Buenos Aires, 1987.
6. **PERROW, Charles.** Análisis de la Organización. Brooks-Cole, California, 1970.
7. **OUCHI, William.** Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano, 1982
8. **KENICHI, Ohmae.** La Mente del Estratega. Cap. XV Mc Graw Hill de México, 1983.
9. **GUTIÉRREZ, Mario.** Administrar para la Calidad. Editorial Lumusa, México, 1989.
10. **ISHIKAWA, Kouro.** ¿Qué es el Control Total de la Calidad? la modalidad Japonesa. Edit. Norma, 1987.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
GERENCIA ORGANIZACIONAL

11. **SALLENAVE, Jean Paul.** Gerencia y Planeación Estratégica. Edit. Norma, 1986.
12. **DAVIS, Keith y NEWSTRON, J.** Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw-Hill, México, 1989.
13. **DRUCKER, Peter.** La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. El Ateneo, Argentina, 1973.
14. **FERNÁNDEZ, N.** Círculos de Calidad: Una forma para Aumentar la Calidad, La motivación y Productividad. Investigación y Gerencia. 1989.
15. **JAAP, T.** Liderazgo. Fondo Editorial Legis, Bogotá. 1991.
16. **HALL, R.** Organizaciones, Estructuras y Procesos. Editorial Dosat, 1983.

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)