



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS



# POSGRADO GAPP "DIRECCIÓN DE PYMES INDUSTRIALES"

TÍTULO AVALADO POR:

Universidad Nacional  
de General Sarmiento



Abril - Octubre 2019  
Carga horaria total: 96 hs.

Foro de Ciencia y Tecnología  
para la Producción.  
Av. de Mayo 1190, CABA

Unidad Capacitadora del  
Programa de Crédito Fiscal  
para Capacitación Pyme

**sepyme**  
MINISTERIO DE INDUSTRIA

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar) | [info@gapp-oil.com.ar](mailto:info@gapp-oil.com.ar)

## DESTINATARIOS



El Curso está orientado a personal directivo y jerárquico de pequeñas y medianas empresas industriales y de servicios industriales proveedoras de la industria del gas y del petróleo interesados en especializarse en la dirección estratégica de las mismas, profesionales vinculados con el sector PyME, funcionarios públicos y especialistas de organismos y ONGs nacionales e internacionales relacionados con la temática, y consultores y asesores independientes.

## OBJETIVO



Contribuir en la mejora de las capacidades de dirección estratégica y gerencial de las empresas pequeñas y medianas proveedoras de la industria del gas y del petróleo.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Dotar a los cursantes de las herramientas y conocimientos necesarios para dirigir una empresa en los aspectos fundamentales del análisis estratégico empresarial, la comercialización y el marketing de los productos y servicios, la planificación de los recursos humanos, la planificación y el análisis financiero, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Concientizar en la PyME, a través de los egresados del posgrado, de la importancia de la dirección profesional, la capacitación de su personal, la necesidad de asistencia técnica, de la comunicación, y de la planificación, entre otros aspectos que promuevan su competitividad.

Fomentar el intercambio y la cooperación entre los egresados del posgrado, de modo de generar sinergias que promueva el beneficio de las PyMEs.

## MODALIDAD DE CURSADA



El curso será presencial. Se realizarán presentaciones tanto a cargo de la docente como de los participantes. Se realizarán clases magistrales, se trabajará con casos, artículos científicos, publicaciones especializadas, y videos seguidos por discusiones en plenario con el objeto de profundizar y articular con los contenidos trabajados en el curso.

Teniendo en cuenta que se trabajará con estudiantes con experiencia de gestión en empresas se fomentará la discusión a partir de casos concretos que se puedan utilizar para ejemplificar distintas temáticas del curso.



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)

## MODALIDAD DE EVALUACIÓN



La instancia de evaluación de cada módulo serán evaluados por examen final, cuyas características serán establecidas por cada uno de los capacitadores. Se procederá a calificar los respectivos exámenes con una calificación del 1 al 10, y se aprobará con 4. La evaluación final del curso corresponderá a las evaluaciones parciales de cada uno de los módulos que conforman el posgrado.

## CERTIFICACIÓN



Se otorgarán certificados de aprobación del posgrado a quienes hayan presentado y aprobado los trabajos de evaluación requeridos en los distintos módulos que conforman el mismo y que acrediten un 75% de asistencia a las clases. El certificado a otorgar constará la denominación del curso, la carga horaria, el/los responsables de su dictado y si correspondiere, la calificación obtenida

## CARGA HORARIA



Carga horaria total 96hs., distribuidas en 6 módulos temáticos de 16hs. c/u.

Cursada: 12 jornadas (dos consecutivas por módulo) de 8hs. c/u.

Días y Horario: Miércoles y Jueves según cronograma debajo de 8.30 a 17.30 hs.

24 y 25 Abril. Módulo 1: Dirección y Administración de los Recursos Humanos

29 y 30 Mayo. Módulo 2: Las Finanzas desde la Dirección de la PyME

3 y 4 de Julio. Módulo 3: Estrategia Comercial

7 y 8 de Agosto. Módulo 4: Calidad, Mejora Continua e Innovación.

11 y 12 de Septiembre. Módulo 5: Habilidades Personales, Negociación y Comunicación.

9 y 10 de Octubre. Módulo 6: Dirección Integral Estratégica.

## COSTO Y BENEFICIOS



Costo por participante (valor 2019): \$70.000 + IVA. Incluye materiales, refrigerios y almuerzos.

Beneficio Reembolso Crédito Fiscal SePyME: Posgrado pasible de solicitud de reembolso parcial mediante crédito fiscal - GAPP es UCAP SePyME (Unidad Capacitadora).

Descuentos Early Bird 2018: Consulte por descuento para cupos confirmados durante Diciembre 2018.

## CONSULTAS E INSCRIPCIONES



Para confirmaciones de cupos, mayores detalles o consultas por favor escribir a: [info@gapp-oil.com.ar](mailto:info@gapp-oil.com.ar)



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)

# MÓDULO 1: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Principales desafíos de la PyME en materia de factor humano: La definición de la estructura y la provisión y el desarrollo del personal: incentivos y contrapartidas. Análisis de las actividades y definición de organigrama. Definición de ocupaciones y perfiles requeridos. Alternativas para el reclutamiento y la selección de recursos. Establecimiento de incentivos económicos y no económicos. Contrato psicológico. Las crisis de crecimiento: problemas de coordinación y profesionalización del management; Identificación de escenarios de crecimiento y rol de la línea media. Estilos de supervisión asociados al crecimiento y objetivos principales de la conducción. Formación profesional y desafíos de la capacitación en escenarios de crecimiento. Proceso de establecimiento de rutinas y claves de la retención. Los escenarios de desarrollo: la gestión social de las innovaciones y las capacidades colectivas Identificación de los escenarios de desarrollo. Cambio organizacional. Planeamiento de los procesos de cambio: estrategia y procesos decisionales. La gestión a la vista como soporte del desarrollo. Implementación de innovaciones a través de dispositivos sociales. Gestión de los desempeños en instancias de desarrollo. Claves de retención. Proyecto empresarial y conflictos en el ambiente social: procesos sucesorios, brecha generacional, conflictividad sindical: causas y efectos; vinculaciones con el contexto y cambios culturales. Dinámica de la Pyme y procesos de cambio en el nivel de la dirección y sentido del proyecto. Abordaje del ambiente social en dinámicas de conflicto. Dispositivos para la elaboración de desacuerdos y gestión de acuerdos de acuerdo a la calidad de vinculación con las contrapartes. Estrategias de relación con el contexto: instrumentalidad, cooperación y asociatividad de redes de vinculación.

## Andrea Pujol

Licenciada y Profesora en Psicología por la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba. Actualmente Directora de la Carrera de Especialización en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, Docente de Posgrado en la Maestría en Desarrollo Económico de la UNGS y en la Maestría en Ciencias de la Ingeniería de la Facultad de Ciencias Exactas de la UNC y Profesora Titular por concurso de la Cátedra de Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba. Es Investigadora Asociada del Grupo de Psicología del Trabajo y la Formación del Centro de Investigaciones en Trabajo y Desarrollo del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de París (CNAM-París). Escribió varios libros y artículos, entre ellos "Trabajo y subjetividad. Indagaciones clínicas", "Zona de Innovación: Manual de Autoformación en Psicología Laboral." Se ha desempeñado como Directora de Metis Consultores SRL., profesional asociado en Néstor Carola y Asociados (Consultora) y profesional independiente en servicios de Consultoría y Capacitación en instituciones educativas y de salud. Desde 1990 se desempeña como consultora en procesos de innovación en instituciones, empresas y redes en la Argentina y otros países de América Latina y el Caribe.



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)

## MÓDULO 2: LAS FINANZAS DESDE LA DIRECCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Objetivos de las empresas: Como gestionar. Indicadores de gestión - impacto en un plan de acción. Usos de los indicadores de gestión. Indicadores Económico-Financieros. Estados Contables: Valor agregado. Activos y Pasivos. Financiamiento Valor Económico (VE) Agregado: Indicador del VA. Análisis E-F: Composición de Estados Contables. Estado de Situación Patrimonial. Capital de Trabajo. Estado de Resultados. Apalancamiento operativo y financiero. Análisis de Rentabilidad: Estado de Orígenes y Aplicación de Fondos. Ejercicio - Información Contable y Patrimonial. Análisis financiero horizontal y vertical. Índices E-F: Rentabilidad. Eficiencia. Liquidez. Solvencia. Evaluar alternativas de inversión de activos: Identificar una oportunidad. Análisis de la competencia. Gestión estratégica del riesgo. Proyectos de Inversión (PI) Pautas para la elaboración de PI. La idea. Análisis de factibilidad del PI. Técnicas de evaluación de PI. Período de repago. Valor Presente Neto. Tasa Interna de Retorno. Control y Gestión de desvíos en PI. Tablero de Gestión Financiero: Época pasada y actual. Alternativas de financiamiento tradicionales y mercado de capitales. Administración Financiera Tradicional vs. Actual. Valores Estratégicos. Control de Gestión e Información. Planificar, objetivos y alinear iniciativas. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores. Bases para la existencia de Tablero de Control (TC). Tips para lograr un TC Financiero. Ejemplo. Mapa Estratégico Genérico. Modelo. Estrategia tributaria. El "tax planning" como herramienta para mejorar la cuenta de resultados. Ventajas impositivas para la empresa que le permiten mejorar su competitividad. Revisión de la estructura de capital de cara a la reducción de la carga tributaria. Canalización de flujos de efectivo a los accionistas a través de: Dividendos, Honorarios a Directores, Salarios y Pago de alquileres por activos que no pertenecen a la sociedad. Alineación de la política de incentivos a la fuerza de ventas con la estrategia impositiva.

### Nelson Jorge Rosa Anido

Es Contador Público por la Universidad de Buenos Aires y Licenciado en Administración de la Universidad ROU de Uruguay. Actual Docente MAF Categoría A - Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento en Finanzas y Proyectos de Inversión e Ingeniería Financiera y en el Curso de Posgrado Semipresencial en Dirección Estratégica de PyMEs Industriales de la Madera y el Mueble de la Universidad Nacional General Sarmiento y la Federación Argentina de la Industria de la Madera y Afines. También es Investigador Docente - CONEAU - Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Nelson Anido cuenta con especialización en Auditoría y Análisis Estados Contables - Price Waterhouse, Argentina - Uruguay y Finanzas para Empresas - Cs. Económicas y de Administración - Uruguay, entre otros estudios y posee conocimientos integrales que le permitieron ocupar posiciones de Síndico y Vocal de Entidades Financieras, Director de Sociedad Anónima y Director en Ejecución de Proyectos Sociales. Trabajó como Consultor en Aon Consulting Bs. As. - Argentina, Subgerente de Ingeniería Financiera en BankBoston, Gerente de Finanzas para el Hospital Británico Bs. A.s., Gerente de Administración en Grupo Pittsburg y Consultor Senior en PriceWaterhouse. Actual Deloper Business Intelligence en BiNetz Solutions y Consultor en áreas de Expertise.



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)

# MÓDULO 3: ESTRATEGIA COMERCIAL

El pensamiento estratégico y la planificación comercial. Estrategias de comercialización. Diseño del plan comercial y aspectos a considerar en el contexto país y global. Interpretación de los cambios actuales donde el cliente es el epicentro. Análisis, diagnóstico, monitoreo y control de procesos comerciales. Indicadores comerciales a tener en cuenta. Análisis de cartera de clientes, Balance y Gestión de clientes. Estilos de clientes, gestión de personalidades difíciles. Dirección y gestión de la fuerza de ventas. Proceso del ciclo de dirección comercial desde el enfoque del liderazgo táctico. Liderazgo situacional aplicado al sector de ventas. Formación de equipo de trabajo. Desarrollo de habilidades de planeamiento, organización, reclutamiento y selección, entrenamiento, coaching y de control de resultados para corregir desvíos. Evaluación e incentivos para vendedores. Motivación de los colaboradores. El modelo comercial. Conceptualización y análisis de la oferta de bienes y servicios de la empresa. Desarrollo de productos y servicios. Estrategia de canales, precio y fuentes de rentabilidad. La función comercial. Análisis de clientes y la propuesta de valor. Criterios de la empresa para formalizar el cierre de la venta. Venta Consultiva: Capturar clientes, convertir ventas, fidelizar. Satisfacción de clientes y construcción de marca. Monitoreo de mercados, competencia y nuevas herramientas o modelos. Transformación de la organización, del modelo de negocio, de los canales de venta y comunicación, en las personas, en las finanzas ante nuevos escenarios comerciales. Marketing en las Pymes Industriales. Marca e Imagen de la Empresa. Marketing digital y nuevos medios. Planificación de inversiones en marketing industrial. Integración de marketing y ventas. Aplicaciones en la industria petrolera y gasífera.

## Enrique Modai

Es Ingeniero Electromecánico Electricista de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Se desempeñó como Gerente de Desarrollo de Negocios en Electrónica Falcom S.A., Socio Gerente en Execution Systems S.R.L., Gerente de Productos Industriales en Microtec Ingeniería S.R.L., Ingeniero en Ventas en AEA S.A. e Ingeniero en Ventas en Tecnet S.A. Actualmente trabaja como docente Investigador adjunto dedicación exclusiva a cargo de las asignaturas Informática Industrial, Sistemas de Supervisión, Automatización II y Desarrollo de Proyectos y coordinador de la carrera de Técnico Superior en Automatización y Control. Es miembro Titular del Consejo del Instituto de Industria y miembro de la Comisión del Laboratorio de Ingeniería. Se desempeña como Docente Investigador Adjunto con dedicación semiexclusiva del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento y Docente a cargo de la materia Informática Industrial del último año de la Carrera de Ingeniería Electromecánica Orientación Automatización, dependiente del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)

# MÓDULO 4: CALIDAD, MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Gestión de la rutina diaria. El ciclo SDCA, interpretación y utilización. ¿Cómo garantizar la eficiencia y seguridad del ambiente de trabajo? (Las 5S). Los indicadores de gestión (principales familias: calidad – costos y despacho). Detección de desvíos y anomalías como fuente de detección de problemas crónicos y oportunidades de mejora. Construcción de tableros de comando / operaciones – La importancia de la gestión visual para gestionar participativamente. El trabajo en equipo: reuniones de trabajo (búsqueda de consenso y sinergia grupal) seguimiento e interpretación de resultados (Hansei). Mejora continua y resolución de problemas. El método científico (ciclo PDCA) y su relación con las rutinas diarias (ciclo SDCA). El concepto de Kaizen como definición de mejora continua. A3 - el método de resolución de problemas. Explicación y aplicación práctica de sus siete campos: 1) Fundamentación del proyecto y su relación con la estrategia organizacional; 2) Situación actual basada en indicadores de performance; 3) Objetivos del proyecto cuantificados; 4) Análisis de causas raíz y las distintas herramientas que se pueden utilizar para establecer diagnósticos consistentes; 5) Contramedidas disponibles y su evaluación en términos de beneficios potenciales y factibilidad de aplicación; 6) Plan de acciones, definiendo responsabilidades, fechas y recursos necesarios; 7) Seguimiento del plan y sus resultados y “hansei” del proyecto para capitalizar aprendizajes. Trabajo en grupos sobre un caso de estudio para aplicar los conceptos y herramientas estudiadas. Reflexión y discusión de resultados.

## Formento Héctor Ricardo

Héctor es Ingeniero Mecánico de la UTN y cuenta con un Posgrado en Docencia Universitaria de la UTN. Es Docente de posgrado en la UNGS, UTN, UCA y Universidad de Palermo. Es Director académico del primer Posgrado a distancia en Gestión de la Mejora Continua, desarrollado por el Instituto de Industria de la UNGS y del programa de formación de Facilitadores en procesos de Mejora Continua de SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo). Además, coordina el Posgrado Gestión de la Mejora Continua en la Universidad Nacional de General Sarmiento y el área de investigación: Análisis diseño e implementación de sistemas organizacionales complejos en la Universidad Nacional General Sarmiento. Se ha desempeñado como Director en Fomento Mejora Continua, Jefe del Programa Calidad en IDEB, Socio-gerente en Gescal S.R.L., Gerente Industrial en Steck Argentina y FFCC Manager en Texas Instruments Argentina. Es autor o co-autor de 9 libros, artículos y publicaciones entre ellos: "Equipos de Mejora Continua" y "El Proceso de Mejora Continua, Claves para el desarrollo exitoso de las organizaciones", "Manual de buenas prácticas de consultoría para asesores en tecnologías de gestión", "Condiciones de trabajo y competitividad. Un estudio en la trama siderúrgica Argentina". Durante los últimos 25 años ha participado en múltiples congresos, dictado conferencias y realizado actividades de consultoría en la materia en Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Venezuela y Ecuador.



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)

# MÓDULO 5: NEGOCIACIÓN Y COMUNICACIÓN

La administración del tiempo. Elaborar un plan de acción concreto para el desarrollo laboral y personal. El modelo clásico de comunicación – Limitaciones y efectos distorsivos: Modelo Observador – Acción – Resultados: Conducta reactiva vs. Conducta Proactiva. Estructura del Diseño Ontológico de Comunicación – Lenguaje Descriptivo y Lenguaje Generativo. Hechos vs. Interpretaciones – Juicios – Fundamentación de Juicios. Escalera de Inferencias. La escucha como validación de la comunicación efectiva. Escucha desde los juicios previos – Escucha de la emocionalidad – Escuchando el compromiso. Características de un proceso de negociación. Enfoques y estilos de negociación. Diferencias entre la negociación territorial y la espacial. Fases del proceso de negociación: desde “el resultado que busco” hasta “el mejor resultado posible”. El modelo Harvard de Negociación. El cierre de la Negociación como posibilidad futura. Autoconocimiento como negociador. Agenda de Mejora Personal.

Formulación de estrategia de resolución de conflictos. Cuándo negociar competitivamente o cooperativamente. Crear opciones. Liderar el conflicto. Construcción de la confianza. Negociación orientada a las relaciones laborales. Liderazgo: Competencias y modelos de liderazgo. Cómo lideran los dueños de pequeñas empresas en Argentina. Las competencias requeridas en las empresas actuales. Autodiagnóstico del propio estilo de liderazgo. La empresa administrada por sus dueños. Toma de decisiones. Los desafíos de la toma de decisiones y resolución de problemas en organizaciones del contexto argentino. Aplicaciones en la industria petrolera.

## Daniel Rosales

Es Ingeniero Industrial graduado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Es Coach Ontológico Profesional, certificado por James Clark Selman y Técnico en Liderazgo y Diseño Ontológico, egresado del Instituto de Capacitación Profesional de Buenos Aires. Posee un Máster Coach Profesional, acreditado por la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional. Es fundador y presidente de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional y creador y Director de la Escuela Latinoamericana de Coaching. Se desempeña como presidente de la Fundación Escuela Latinoamericana de Coaching, entidad sin fines de lucro comprometida con la Responsabilidad Social. Ha sido Profesor titular de la cátedra de Marketing Estratégico en la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, orientación Comercialización, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero y actualmente se desempeña como profesor del módulo de Dirección Estratégica y Desarrollo Organizacional del Programa de Negocios para Pymes de la Universidad Nacional de Tres de Febrero – UNTREF y profesor de Liderazgo y Coaching en el Programa de Negocios de la Fundación Credicoop.



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)

# MÓDULO 6: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El Rol del Empresario: Organización de la empresa. El equipo: conducción del equipo de trabajo. Comunicación: herramienta clave del líder. Delegación: la asignación de áreas a quien está preparado para ejecutarlas. Liderazgo: la construcción de la confianza y gestión del cambio en la organización. El rol de los Mandos Medios en la implementación de las estrategias de la Dirección. El valor agregado del mando medio para la implementación de estrategias. El Proceso de Gestión Estratégica. Visión. Misión. Determinación de los objetivos de la empresa. Evaluación del contexto Externo. Construcción de Escenario. Evaluación de los recursos y capacidades de la empresa. Estrategias corporativas. Formulación de la Estrategia de negocios. Implementación de la estrategia. El diseño de la organización para la ejecución de la estrategia. Los sistemas de compensación. Los indicadores de gestión para monitorear la ejecución de la estrategia y lograr los objetivos. La ventaja competitiva de la empresa. Dinámica de la Empresa y Modelo del Negocio. La Propuesta de valor de la empresa. Los números del negocio: costos, punto de equilibrio, ganancia económica, cash flow, rentabilidad. Los procesos clave del negocio. Los recursos clave del negocio. La combinación de los componentes del modelo de negocio para identificar la principal fuente de ingresos.

## Javier González

Es Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires, Magister en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo y Diplomado en Constructivismo y Educación en Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO. Es profesor a cargo de la Cátedra de Análisis Estratégico de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional, sede C. del Uruguay (Entre Ríos), profesor de programas in company de IDEA, profesor del posgrado de FAIMA de la Universidad Nacional de General Sarmiento y profesor de programas in Company de UCA. Docente de capacitaciones de la Universidad Austral: “El arte de negociar” y “Gestión de servicios”. Realizó dos investigaciones: “La implementación de la estrategia en empresas argentinas” y “Entre lo tácito y lo explícito: el proceso estratégico en pymes de Entre Ríos y Buenos Aires”. Se ha desempeñado como Gerente Comercial en Provincia ART, Gerente de Canales Corporativos en BBVA Consolidar, Gerente Comercial en Cía. Arg. De Seguros Visión y Consultor en Época – Consultoría Organizacional. Actualmente se desempeña como consultor y capacitador en programas para emprendedores en Bruno Matarazzo y Asociados y es socio en Ecomanagement S.R.L. y Director Ejecutivo en JGP & Asociados.



**GAPP**

GRUPO ARGENTINO DE  
PROVEEDORES PETROLEROS

[www.gapp-oil.com.ar](http://www.gapp-oil.com.ar)