



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



**Universidad
Nacional
de Quilmes**

Departamento de Economía y Administración, Área Economía

Gestión de Pymes



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Departamento de Economía y Administración, Área Economía (2023). Gestión de Pymes (Programa). Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4188>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Departamento de Economía y Administración
Gestión de Pymes (Plan 2023)

Curso	Gestión de Pymes
Modalidad de dictado	Virtual
Carrera	Licenciatura en Administración (LA). Contador Público (CP). Licenciatura en Turismo y Hotelería (LTH).
Año	2023
Profesor/a	Todos/as los/as de la asignatura
Carga horaria semanal	6 horas
Carga horaria total	110 horas
Carga horaria teoría	55 horas
Carga horaria práctica	55 horas
Horas de consulta extra clase	No corresponde
Créditos	10 (diez)
Núcleo al que pertenece	Ciclo Profesional-Núcleo Orientado (LA). Ciclo Profesional-Núcleo Electivo (CP, LTH).
Tipo de asignatura	Teórico-práctica
Correlatividad	Ciclo Básico Obligatorio completo (CP).

Presentación y Objetivos

Los cambios ocurridos en la economía mundial en general y en nuestro país en particular, han modificado el perfil requerido por las organizaciones al incorporar profesionales con formación científico técnica.

Actualmente se observa que se ponderan, además de los conocimientos específicos de la disciplina científico técnica, capacitación en temas tales como administración de empresas, recursos humanos y comercialización; no para reemplazar a los profesionales con formación de base en esas incumbencias, sino para comprender (y participar en) la problemática de la empresa como un todo, así como para poder actuar teniendo en cuenta el contexto organizacional y social y para que puedan trabajar formando parte de equipos multidisciplinarios.

En todo el mundo, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) adoptan un rol

fundamental en la historia, el presente y el futuro de modelos de crecimiento y desarrollo sostenible de cada economía. En Argentina, centenares de miles de estas empresas generan en conjunto la mayor parte del empleo formal del país, interviniendo a través de la producción de bienes y servicios, en las diferentes cadenas integradas de valor locales, regionales y nacionales.

La supervivencia y desarrollo de estas compañías se encuentra relacionado con el comportamiento de dos aspectos fundamentales. En primer lugar, debe comprobarse la existencia de un ecosistema micro y macro compuesto por actores y variables, cuyo comportamiento resulte favorable y fomente el desarrollo competitivo de las Pymes, favoreciendo a la economía y a la sociedad en su conjunto. Ese entorno debe complementarse con un segundo aspecto: los saberes, competencias y capacidades necesarios por parte de sus dirigentes para llevar a cabo una gestión eficiente de sus empresas, que optimice sus modelos de negocios.

La gestión de las Pymes plantea a sus responsables un doble desafío: en primer lugar, su dirección requiere de la planificación, ejecución y control de cursos de acción eficientes, en virtud del cumplimiento de los objetivos de la compañía, y que marcan el rumbo hacia propuestas de valor que maximicen su creación de valor económico. A su vez, deben llevar adelante dicho desafío contemplando las características particulares que diferencian a las Pymes de las grandes empresas, y que configuran un amplio abanico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para los responsables que desempeñen roles de gestión en esta tipología particular de empresas, que constituye una extensa mayoría en Argentina.

La asignatura propone un abordaje integrador de algunos de los tópicos centrales inherentes al amplio y complejo conjunto de conceptos, procesos y técnicas involucrados en la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, y que se entiende que los/as estudiantes han abordado con anterioridad en materias tales como Matemática Financiera, Dirección Estratégica, Dirección de la Producción, Costos y Marketing, entre otras.

Lejos de plantear un desarrollo taxativo y abarcador de todas las temáticas inherentes a la gestión de las Pymes, y tomando como base esa adopción de contenidos curriculares previos por parte de los/as estudiantes, la presente materia propone el abordaje teórico-práctico de una elección de tópicos que actúan como vectores de gestión que permiten afrontar con mayores posibilidades de éxito los desafíos y problemáticas típicos de las Pymes en Argentina.

De este modo, se busca fortalecer en los/as estudiantes el marco teórico de referencia y brindar un conjunto de propuestas de análisis, métodos, técnicas y herramientas a emplear como futuros profesionales en la gestión de las pequeñas y medianas empresas, ya sea como propietarios de las mismas, gerentes y/o asesores de dichas organizaciones.

A modo de esquema metodológico conductor de los contenidos, en la última unidad de la materia se presentan los fundamentos del cuadro de mando integral, una herramienta que permitirá aplicar e integrar los contenidos vistos en las unidades anteriores, a través de un sistema de gestión que permita implementar y medir eficazmente las estrategias conducentes a la consecución del estado futuro deseado de cada Pyme en particular.

Al finalizar el cursado de la asignatura, se espera que los/as estudiantes se encuentren en condiciones de desarrollar y fortalecer el pensamiento crítico e integrador de los conocimientos previos y de los adquiridos en el curso, con el propósito de mejorar la comprensión cognitiva de los desafíos y problemáticas que conforman el campo de acción

de la gestión de las Pymes en Argentina.

Los/as estudiantes que finalicen y aprueben la cursada de la materia, se encontrarán capacitados para:

- Interpretar el alcance e impacto del fenómeno de las Pymes en la economía, con particular foco de análisis en Argentina.
- Comprender los marcos conceptuales relacionados con los vectores clave para la gestión de las Pymes.
- Aplicar técnicas y metodologías de análisis para comprender los aspectos fundamentales derivados de las principales decisiones a planificar y ejecutar en el marco de la gestión eficiente de las pymes.
- Integrar los conocimientos y técnicas adquiridas en otras materias, para su aplicación a la gestión de la pymes.

Contenidos mínimos

Las pymes. Definición de Pyme: situación del sector en Argentina. Estructura organizativa. Procesos estratégicos. Estrategia aplicada a Pymes. Gestión de marketing. Gestión de las operaciones: decisiones básicas para la gestión de operaciones. Procesos económicos y financieros: principios económicos y financieros. Gestión a partir de información proyectada.

Contenidos temáticos o Unidades

Unidad Nº 1: Pequeñas y medianas empresas: aspectos generales y su estado de situación en Argentina

Definición y Clasificación de las pymes en Argentina. Ciclo de vida de las pymes: Etapas y características. Desafíos y Problemáticas particulares de las pymes.

Situación de las Pymes en Argentina. Las pymes Familiares. Emprender, emprendedores y las Pymes. Marco legal específico para las pequeñas y medianas empresas en la Argentina.

Unidad Nº 2: La dirección en las PyMEs: fundamentos del proceso gerencial

Conocimientos universales básicos previos al Pensamiento estratégico. La administración operativa. Estructuras, Funciones y roles gerenciales en una Pyme.

Unidad Nº 3: La búsqueda de la competitividad sostenible en las PyMEs

Estrategia y pymes. Marco estratégico. Estructura, Estrategia y Cultura. Otras miradas. Pensamiento Estratégico. Las diez estaciones. Herramientas Estratégicas. El Plan de negocios en una pyme.

Unidad Nº 4: Gestión y planificación financiera en una PyME

Lectura de estados contables para un análisis inicial. Objetivos de los estados contables. El balance general. Estructura y tendencias de la inversión, la financiación y los resultados. El estado de resultados. Contenido. Componentes. Clasificación de los resultados. El

estado de evolución del patrimonio neto. Concepto. Variaciones patrimoniales en el estado de evolución del patrimonio neto. Análisis e interpretación de los estados contables. Definición. Objetivos. Análisis horizontal y vertical.

Unidad Nº 5: Costos y presupuestos

El plan económico y financiero. El presupuesto en la pyme. Concepto. Objetivos. Ventajas de los presupuestos. Limitaciones de los presupuestos. Clases de presupuestos. Elaboración de los presupuestos y su resultado final, los estados contables proyectados. Presupuesto económico. Presupuesto financiero. Presupuesto de inversiones. Bienes de capital. Los estados contables proyectados. Caso práctico de aplicación. Actividad propuesta.

Unidad Nº 6: Financiamiento en las PyME

Objetivo e importancia de las fuentes de financiamiento. Tipos de fuentes de financiamiento. Fuentes internas y externas. Fuentes de financiamiento de corto plazo. Fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo. Estados de cambios en la posición financiera. Toma de decisiones bajo incertidumbre. Flujo de fondos y métodos de selección de inversiones. Financiamiento internacional.

Unidad Nº 7: Introducción al cuadro de mando integral en una PyME

Introducción y pasos para la implementación de un cuadro de mando integral. Introducción al tablero de comando de la situación financiera y comercial. El mapa estratégico. Inductores e indicadores. El tablero de Comando. El Mapa Estratégico. Inductores e indicadores. El Tablero de Comando. Indicadores de solvencia y rentabilidad. Análisis de la situación de solvencia. Análisis de la rentabilidad.

Unidad Nº 8: La transformación digital en la gestión de PyMEs

Digitalización. Los procesos de digitalización en las pymes. Ventajas de la digitalización en las pymes. La evolución de la digitalización. Los beneficios de la digitalización. La transformación digital. Conclusiones. Casos de aplicación.

Bibliografía obligatoria

Unidad Nº 1: Pequeñas y medianas empresas: aspectos generales y su situación de situación en Argentina

- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro.1.
- Bruno Andrea - El libro de oro del emprendedor - Editorial Kier - Buenos Aires - 2018. Páginas de 17 a 49 y de 161 a 179.
- Ley 24467 (1995), Marco regulatorio de la pequeña y mediana empresa, Honorable Congreso de la Nación Argentina, Info LEG, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Argentina.
- Ley 25300 (2000), Ley de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, Honorable Congreso de la Nación Argentina, Info LEG, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Argentina.
- Ley 27264 (2016) Programa de recuperación productiva, Honorable Congreso de la

Nación Argentina, Info LEG, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Argentina.

Unidad Nº 2: La dirección en las PyMEs: fundamentos del proceso gerencial

- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro. 2.
- Vicente, Miguel Ángel - Coordinador y co-autor - Principios Fundamentales para la Administración de organizaciones - Editorial Pearson - Buenos Aires – 2008, p. 119 a 163

Unidad Nº 3: La búsqueda de la competitividad sostenible en las PyMEs

- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro. 3.
- Fasiolo Urli, Carlos Alberto - Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros - Editorial Buyatti - Segunda Edición - Buenos Aires - 2014 - Páginas 68 a 114.

Unidad Nº 4: Gestión y planificación financiera en una PyME

- Biondi, PI. (2006) Contabilidad Financiera (2da edición), Editorial Errepar. Capítulos 1 a 6.
- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro. 4.
- Paulone, H. M. y Veiras, A. (2012) Contabilidad III Superior, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes Unidad Nro. 5.
- Paulone, H. y Veiras, A. (2007). Presentación de Estados Contables. Buenos Aires: Editorial Errepar. Cap. 7,8 y 9.

Unidad Nº 5: Costos y presupuestos

- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro. 5.
- L Fasiolo Urli, Carlos Alberto, Bonifati Pablo M. y otros - Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros - Editorial Buyatti - Segunda Edición - Buenos Aires - 2014 capítulo 6.
- Lavolpe, A., Capasso, C. M., Smolje, A. R. (2000). La gestión presupuestaria. Buenos Aires: Ediciones Macchi. Cap. 5, 6 y 7.

Unidad Nº 6: Financiamiento en la PyMEs

- Biondi, M. (2006). "Presentación, interpretación y análisis". Estados contables. Buenos Aires: Editorial Errepar. Tercera Edición. Cap. 4,5, 6.
- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro. 6.
- Chávez, O., Chyrikins, H. y otros. (2000). "Capítulos 3, 4 y 5". Teoría contable. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Ostengo, H. C. (2015). "Capítulo 2, 12, 13, 14, 16 y 18". El Sistema de Información Contable. Editorial Osmar Buyatti.
- Scheel Mayenberger, A. (2017). "Capítulo 5, 6, 7 y 8". Evaluación operacional y financiera (Aplicada a la industria Hotelera). Universidad Externado de Colombia. 4ta. Edición.

Aprobado por R (CD) N°107/23

Departamento de Economía y Administración

- Vázquez, J. R. (2006). “Capítulo 5, 6, 7 y 8”. Dirección eficaz de pymes. Editorial Macchi.

Unidad Nº 7: Introducción al cuadro de mando integral en una PyME

- Algier, G. R. (1999). “Capítulo 6”. Herramientas de Gestión. Cómo construir un tablero de comando. Buenos Aires: Aplicación Tributaria S.A.
- Biondi, M. (2006). “Presentación, interpretación y análisis”. Estados contables. Buenos Aires: Editorial Errepar. Tercera Edición. Cap. 5, 6.y 7.
- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro. 7.
- Fasiolo Urli, Carlos Alberto, Bonifati Pablo M. y otros - Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros - Editorial Buyatti - Segunda Edición - Buenos Aires - 2014 – capítulo 6 y 7.
- Viegas, J. C., y Perez, J. O. (2011).Confeción de Estados Financiero prospectivos y control de Auditoria. Buenos Aires: Librería Editorial Osmar D. Buyatti. cap. 2,3 y 4.

Unidad Nº 8: La transformación digital en la gestión de PyMEs

- Bonifati Pablo M, Fasiolo Urli Carlos A (2023) Gestión de Pymes, Carpeta de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes. Unidad Nro. 8.
- Fasiolo Urli, Carlos Alberto, Bonifati Pablo M. y otros - Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros - Editorial Buyatti - Segunda Edición - Buenos Aires - 2014 – capítulo 4 y 5.
- Ley 24467 (1995), Marco regulatorio de la pequeña y mediana empresa, Honorable Congreso de la Nación Argentina, Info LEG, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Argentina.
- Ley 25300 (2000), Ley de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, Honorable Congreso de la Nación Argentina, Info LEG, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Argentina.

Bibliografía recomendada

–

Modalidad de trabajo

La materia se dictará a través de un formato virtual de naturaleza teórico-práctica, donde la ejercitación y articulación entre los contenidos curriculares y su aplicación práctica son fundamentales para el proceso de aprendizaje significativo por parte de los/as estudiantes.

La propuesta didáctica, está centrada en evitar la tendencia de los/as estudiantes a estudiar por medio de la repetición los conceptos contables o aprender de memoria los procedimientos, formulas y pasos para resolver los ejercicios, la elección de los métodos y procedimientos didácticos tienen que estar obligatoriamente en sintonía con los objetivos enunciados precedentemente.

- Esta propuesta pretende una perfecta integración de las clases teóricas con las clases prácticas.
- El/la docente deberá ser el coordinador de la clase y su aporte se orientará al estímulo y la motivación.
- Estimular la dinámica participativa de los/as estudiantes mediante la combinación de las siguientes técnicas de conducción grupal:

ACTIVIDADES EXTRA-AULICAS OBLIGATORIAS:

- Debate programado.
- Análisis y resolución de casos.

Los/as estudiantes deberán dar una LECTURA PREVIA a cada clase, de cada tema teórico y práctico, según el cronograma de actividades.

Los/as estudiantes desarrollarán la experiencia de aprendizaje práctico, mediante el desarrollo de CASOS.

Los CASOS en su mayoría fueron extractados de la realidad por las que atraviesan las empresas actuales.

LA NOTA FINAL ESTARÁ CONFORMADA POR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS REQUISITOS EXIGIDOS ANTERIORMENTE, A LOS QUE SE INCORPORAN TAMBIEN:

- **PARTICIPACION:** Se tendrá en cuenta la actuación de cada estudiante en las clases teóricas y/o prácticas.
Se calificarán las intervenciones en clase que tenga cada estudiante en cuanto a la cantidad y calidad de las mismas, con motivo de contestación a preguntas, participación en debates, resolución de ejercicios, etc.
- **TRABAJOS PRACTICOS:** Los trabajos prácticos que el/la docente solicite resolver, deberán ser compilados en una carpeta de trabajos prácticos que tendrá que ser entregada a su docente, cuando este lo solicite. Las soluciones deberán ser manuscritas o realizadas por computadora.

Descripción de formación práctica

Unidad	Objetivo de las actividades	Actividades propuestas
Unidad 1: PyMEs: aspectos generales y su estado de situación en Argentina	Conocer el ecosistema PyME en Argentina, sus características y complejidades.	Foro Debate sobre la realidad del sector PyME en Argentina
Unidad 2: La dirección en las PyMEs: fundamentos del proceso gerencial	Analizar los diferentes formatos que adquieren las estructuras en las PyMEs argentinas, sus ventajas y limitaciones	Relevamiento sobre tipos de estructuras presentes en las PyMEs
Unidad 3: La búsqueda de la competitividad sostenible en las PyMEs	Indagar sobre desafíos y oportunidades para las PyMEs y la mejora competitiva.	Foro de participación sobre las distintas variables que generan ventajas competitivas en el sector

Unidad 4: Gestión y planificación financiera en una PyME	Incorporar la importancia de la planificación y gestión en materia financiera, análisis de ratios e indicadores	Generación de un conjunto de indicadores y análisis de escenarios a partir de un caso propuesto
Unidad 5: Costos y presupuestos	Comprender que elementos del costo inciden en la gestión de PyMEs y la importancia de la elaboración de presupuestos	Elaboración de un presupuesto económico y financiero de una PyME argentina para un ejercicio económico, a partir de supuestos e información relevada.
Unidad 6: Financiamiento en las PyMEs	Analizar y conocer las posibilidades y dificultades de acceso a financiamiento, la técnica de presentación y requisitos a cumplir	Relevamiento y trabajo de campo sobre distintas opciones y oferta pública y privada de financiamiento para el sector PyME
Unidad 7: Introducción al cuadro de mando integral en una PyME	Comprender el potencial del cuadro de mando integral para la gestión de PyMEs, su implementación y requerimientos	Generar un CMI a partir de la PyME seleccionada y analizada en las Unidades anteriores.
Unidad 8: : La transformación digital en la gestión de PyMEs	Analizar los nuevos escenarios y perspectivas que enfrentan las PyMEs a partir de los avances tecnológicos, actuales y futuros	Foro Debate sobre el impacto de la TD en el desarrollo de las PyMEs

Pautas generales de acreditación y evaluación

El proceso de evaluación de la asignatura se lleva a cabo de acuerdo a los alcances establecidos en el régimen de estudios vigente, y se compone de las siguientes instancias:

- *Instancia de Evaluación Parcial:*

En el transcurso de la cursada habrá una instancia de evaluación virtual caracterizada por ser parcial, continua y formativa, compuesta por una serie de actividades de evaluación obligatorias y electivas, entre las cuales se destacan al menos dos trabajos prácticos y ciertas actividades de resolución obligatoria. El propósito de la evaluación parcial será evaluar la comprensión de los contenidos, prácticas y aptitudes desarrolladas tanto en la bibliografía obligatoria como en los materiales didácticos empleados por los/as docentes.

La cronología, naturaleza y características de las diferentes actividades de evaluación se encontrarán debidamente explicitadas en el Plan de Trabajo facilitado por cada docente al inicio del curso. La aprobación de la instancia de evaluación parcial es necesaria para acreditar la regularidad de la asignatura y acceder a su instancia de evaluación final.

- *Instancia de Evaluación Final:*

Una vez aprobada la instancia de evaluación parcial y de acuerdo a lo establecido por los Regímenes vigentes de Modalidad Virtual y de Estudios de la Universidad Nacional de Quilmes, los/as estudiantes tendrán la posibilidad de regularizar formalmente su aprobación de la asignatura mediante la aprobación de un examen final presencial, escrito e individual, en el cual se evaluará el aprendizaje de los contenidos curriculares teóricos y prácticos de la asignatura.

Puntos a tener en cuenta para la calificación final:

- La obtención de un promedio mínimo de 7 puntos en las instancias parciales de evaluación y de un mínimo de 6 puntos en cada una de ellas ó
- La obtención de un mínimo de 4 puntos en cada instancia parcial de evaluación y en el examen integrador, el que será obligatorio en todos los casos. Este examen se tomará dentro de los plazos del curso.
- La aprobación de los trabajos prácticos que asignen los/as docentes.
- Los/as estudiantes que obtuvieran un mínimo de 4 puntos en cada una de las instancias parciales de evaluación y no hubieran aprobado el examen integrador, deberán rendir un examen integrador que el/la docente administrará en un lapso que no superará el cierre de actas del siguiente cuatrimestre.
- Los/as estudiantes que reprobaren alguno de los exámenes Parciales, tendrán una instancia de recuperatorio.



Mg. Cecilia Saldivia Larrosa
Directora de Carrera
Licenciatura en Administración
Departamento de Economía y Administración
Universidad Nacional de Quilmes