



## **DIPLOMATURA EN ESTRATEGIA FINANCIERA**

### **DIRECTOR Y COMITÉ ACADÉMICO**

**Director:** Mgter. Fernando Ortega Galli  
**Comité Académico:** Lic. Ricardo Agustín Fornero  
Cdora. Esther Lucía Sánchez

### **PLAN DE ESTUDIOS**

#### **MODULO 1: Formulación e Implementación Estratégica:**

Introducción. Definiciones. Visión y Misión. Introducción a la estrategia y objetivos estratégicos. Objetivos, valores y performance. La información como aspecto estratégico para gestionar Instituciones.

Análisis de la estructura industrial: identificación de mercados atractivos.

Análisis de las fuerzas del mercado. Grupos estratégicos y su gerenciamiento.

Análisis de ambientes cambiantes: ciclos de vida de la industria. Estrategias de entrada y salida en función del ciclo de vida. Análisis de escenarios.

Ventaja competitiva: estrategias competitivas genéricas. Convirtiendo recursos en ventajas competitivas. Estrategias competitivas dinámicas.

Posicionamiento estratégico hacia la competencia. Estrategias de costo y diferenciación.

Diversificación: Límites a la diversificación. Evolución de la estrategia y su impacto en las organizaciones. Conglomerados. Diversificación: test de Michael Porter. Sinergias.

Gerenciando una corporación global: Estructura Matricial, Estructura de Red, Estructura Global Simple, Multi Doméstica y Transnacional. Sistema de gerenciamiento. Manejo de cartera de empresas.

#### **MODULO 2: Administración de las Finanzas I: Análisis Financiero Estratégico.**

El balance visto como expresión de decisiones financieras. Importancia de los conceptos contables en el análisis financiero. Análisis financiero basado en las herramientas contables para conocimiento del negocio y estimación de los drivers significativos en la proyección de resultados de la empresa. El análisis y la interpretación financiera desde información contable. El balance: análisis de situación financiera, patrimonial y económica. El carácter de la inversión: congruencia con la actividad desarrollada. Armonía con el sector. Financiamiento: pautas sobre nivel y calidad. La autofinanciación. Generación de utilidades: ROA y ROE. Comparación para un ejercicio y varios ejercicios. Otras comparaciones. Liquidez. Solvencia. Rentabilidad. Rotación. Coberturas



### **MODULO 3: Estrategias ante el entorno económico**

Análisis micro y análisis macro: diferencias e importancia de cada uno para la empresa. Actores económicos fundamentales: familias, empresas y bancos. Mercados de bienes, de factores y financiero. Precios, salarios y tasas de interés. Introducción del sector público: su rol en la economía. Relaciones de un país con el resto del mundo: balanza comercial, transferencias y cuenta capital. Movimientos de capitales y riesgo país. Mercado cambiario y tipos de cambio. Sistemas cambiarios. Tipo de cambio real y competitividad. Ciclo económico y crecimiento. Políticas económicas para suavizar el ciclo: política fiscal, política monetaria y política cambiaria. Clima de negocios y concepto amplio de "competitividad país".

### **MODULO 4: Modelos financieros con Excel**

Introducción a Finanzas y a Excel. Añadiendo Getformula a los archivos de Excel, y conceptos de VBA (Visual Basic). El valor del dinero en el tiempo. Funciones de Excel: VA, VNA, VF, PAGO. ¿Cuánto cuesta? Función TIR. Presupuesto de capital con y sin impuestos. Problemas en los presupuestos de capital. Uso de tablas de datos en Excel. Planificación financiera. Proyección de Estados Contables. Valuación de empresas. Construcción de modelos financieros pro-forma. Análisis de riesgo y rendimiento en activos financieros. Carteras, Frontera Eficiente, CAPM y la línea de Mercado de Títulos

### **MODULO 5: Administración de las Finanzas 2: Gestión del Capital de Trabajo.**

Análisis y decisiones de inversión en capital de trabajo: Ciclo operativo y rotaciones. Rentabilidad del capital de trabajo. Técnicas e información para el análisis general. Ciclo operativo y ciclo de efectivo. Técnicas para el análisis rubro por rubro: Disponibilidades, Créditos, Bienes de Cambio. Efectos en Pymes. Gestión de Tesorería: Introducción. Definiciones y objetivos. Funciones del Tesorero. Presupuesto de Caja y Flujo de Fondos. Riesgos, Problemas y Soluciones. Planeamiento. Rentabilidad - Liquidez. El valor del dinero en el tiempo. Conclusiones. Gestión de créditos y cobranzas. Estrategias de crédito y cash flow. Incobrabilidad. Costo de mantenimiento del efectivo. Financiamiento. Políticas de mantenimiento de cuentas a cobrar. Efectos de descuento otorgado. Armado de modelos financieros con hojas de cálculo (Excel).

### **MODULO 6: Valuación de activos financieros**

Decisiones de inversión en condiciones de incertidumbre. Riesgo y diversificación. Riesgo de un activo y riesgo de un portfolio. Efecto de los riesgos en la selección de la estrategia de la empresa. Contribución de un activo al riesgo de un portfolio. Composición óptima de carteras, Modelo de Markowitz. Index models. Capital Asset Pricing Model (CAPM), Arbitrage Pricing Theory (APT). Eficiencia del mercado de capitales.



## **MODULO 7: Mercado de Capitales**

Renta fija: bonos. Clasificación de bonos. Características y condiciones de emisión de bonos soberanos emitidos en la República Argentina. Bonos bullet y con programas de amortización. Renta fija y flotante. Títulos emitidos en moneda extranjera y en moneda nacional. Bonos indexados. Operatoria del contado con liquidación. Valuación y rendimiento. Diseño del flujo de caja de un bono. Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR). Función “TIR no periódica” con Excel. Conceptos técnicos específicos. Interpretación de publicaciones especializadas. Riesgos asociados a la inversión en bonos: tasa de interés, reinversión, devaluación, liquidez, rescate anticipado, default. Riesgo país, riesgo soberano y riesgo de crédito. Calificación de Riesgo. Credit Default Swap (CDS).

Riesgo Precio-tasa de interés en los bonos y estructura temporal de la tasa de interés. Duration de Macaulay. La duration como medida de la vida ponderada del título. La duration modificada como medida de volatilidad. Derivación y cálculo de la convexity. Factores que afectan la duration y la convexity: plazo de vencimiento; tamaño de los cupones y frecuencia de pago de los mismos. El punto básico (basis point). Tasas contado (spot) y tasas futuras (forward). Métodos del “bootstrapping” y métodos estadísticos para construir la curva de rendimientos. Rol de la curva de rendimientos para la valoración de bonos. Evolución de la curva de rendimientos en la República Argentina. Teorías explicativas de la estructura temporal.

Renta variable (acciones y otros relacionados). Acciones Ordinarias y Preferidas. Ventajas, limitaciones y costos emisión. American Depositary Receipts (ADR). El portafolio de inversiones y el intercambio entre el riesgo y el rendimiento. Activos financieros híbridos. Fondos comunes de inversión. Exchange-Traded Funds (ETF). Introducción a la valoración de acciones. Flujo de fondos descontado y múltiplos. Opciones de compra (call) y de venta (put) sobre acciones. Operatoria y lanzamiento cubierto. Operatoria en Internet.

Elección de la fuente de financiamiento. Obligaciones Negociables. Características de emisión de ON’s emitidas en la República Argentina. Clasificación de Pyme para emisión de Obligaciones Negociables en el Mercado de Capitales y cálculo del costo efectivo de financiamiento con Obligaciones Negociables. Emisión de Acciones Pyme. Clasificación de Pyme para emisión de Acciones en el Mercado de Capitales. Casos reales de Pymes en la Bolsa Argentina que cotizan actualmente. Fideicomisos financieros. Ventajas para el emisor. Financiamiento de corto plazo: cauciones y cheques de pago diferido. ¿Deuda o acciones? Ventajas y desventajas. Consideraciones impositivas. Costos de agencia. Temas de eficiencia. Inversores Calificados. Ventajas y Limitaciones.



## **MODULO 8: Conductas en decisiones de inversión**

Enfoque estándar y enfoque conductual de las finanzas. Procesos en las decisiones de inversión estratégica: principales factores, resultados empíricos acerca de selección de inversiones. Efectos de agencia en las decisiones de inversión: incentivos, gobernanza y decisiones. Sesgos en las decisiones de inversión; optimismo y exceso de confianza; limitaciones de la gobernanza; ¿el exceso de confianza tiene VAN positivo?. La intensificación de compromiso y algunas soluciones. El desesgamiento en la organización y en el nivel individual. Análisis de casos.

## **MODULO 9: Valuación de empresas**

Valuación de Empresas: metodología de valuación de empresas. Introducción. Temas contables. Distintos métodos de valuación. Tipos de flujos. Ajustes y cálculos. Horizonte temporal. Valor residual. Tasa de descuento. Simulaciones y escenarios. Los procesos de mejora. Valuación de Sinergias.

## **MODULO 10: Evaluación de proyectos con enfoque financiero**

Conceptos. Etapas en la evaluación de Proyectos. Análisis de viabilidad técnica, legal, fiscal, económica, ambiental. Elementos que conforman el Proyecto: inversión inicial, vida económica y diseño del flujo de fondos. Uso de soft basado en Excel. Supuestos en la evaluación de proyectos. Criterios de evaluación: VAN - TIR - B/C - Período de repago. Tasa de costo de oportunidad. Racionamiento de capital. Proyectos mutuamente excluyentes. Análisis de sensibilidad. Análisis de escenarios. Sinergias. Casos específicos. Análisis de rentabilidad. Análisis de Riesgo. Armado de Modelos. Aplicaciones prácticas

## **MODULO 11: Cambio de mando en la empresa: fusiones y adquisiciones**

Características de las Fusiones y Adquisiciones. El proceso habitual de M&A. Valuación de la empresa. Due Dilligence: características. Motivos. Inversores. Tipos: contable y financiero. Documentos más usuales. Modalidades de inversión: negociación directa, concurso o licitación, LBO (leveraged buy out), MBO (management buy out) , Intercambio de acciones (stock swap), Capitalización (cash in), compraventa (cash out), mix, por bolsas o mercados públicos.

## **MODULO 12: Administración de las Finanzas 3: Inversión y financiamiento de activo fijo.**

Criterios para la toma de decisiones de inversión. Teoría de la estructura de capital. La estructura en la práctica. Portafolios de Inversiones.



Diversificación y composición óptima de cartera. El uso favorable del endeudamiento y de la política de dividendos: optimización de la estructura de financiamiento. Dividendos y retención de utilidades. Costo de la deuda y costo de capital. El costo promedio ponderado (WACC)

### **MODULO 13: Instrumentos financieros derivados y Riesgo**

Instrumentos financieros derivados: mercados de futuros y opciones sobre mercaderías, divisas y títulos. Clases de títulos derivados y operaciones; modelos de valuación a futuro. Valuación de opciones. Modelos. El modelo de Black & Scholes. Volatilidad. Riesgo. Operaciones combinadas y coberturas de cartera. Operaciones de swap: principales tipos de cobertura.

### **MODULO 14: Administración de las Finanzas 4: Evaluación Crediticia.**

El Crédito: conceptos generales. Fuentes de Crédito: fuentes negociadas y fuentes no negociadas o naturales. El Crédito Financiero. Sujetos: prestamista o acreedor y el prestatario o deudor. La situación de las PYMES. Clasificación de los créditos financieros: 10 criterios básicos. Ejemplos: clasificación y tipos más usuales.

Políticas de crédito de una entidad financiera: en relación a los recursos y en relación a las aplicaciones. El proceso crediticio en una entidad financiera. El legajo o carpeta de crédito para empresas. Importancia y contenido: información suministrada por la empresa, información obtenida de otras fuentes, propuestas y evaluaciones realizadas por la entidad financiera. Calificación de Crédito. La decisión crediticia.

Evaluación del riesgo crediticio: modelos más usuales. Modelo de las 5 "C". Carácter. Capacidad: análisis del rendimiento, de la estructura patrimonial y de la liquidez. Capital. Condiciones. Colateral o garantías. Principios de riesgo crediticio que siguen las entidades financieras. Las relaciones bancarias y la negociación con los bancos.

Clasificación de deudores y previsionamiento según las normas del BCRA. Cartera comercial y cartera de consumo. Garantías para el BCRA. Pautas para el armado de una carpeta de crédito.

### **MODULO 15: Planeamiento fiscal y precio de transferencia**

Características del sistema tributario Argentino. Lineamientos sobre cada uno de los impuestos nacionales y provinciales. Aspectos a tener en cuenta en un proceso de tax planning orientado a la eficiencia fiscal en la empresa.



Convenios para evitar doble imposición internacional. Impacto de los Precio de transferencia: significado de los estudios de precio de transferencia. Obligatoriedad. Aspectos prácticos

### **MODULO 16: Análisis Financiero en condiciones de inflación**

Inflación y análisis financiero. Efectos de la inflación en la empresa. Tasas de interés nominales y reales. Inflación y cifras contables para análisis financiero. Evaluación de proyectos: flujo de fondos e inflación. Valuación de proyectos y negocios en condiciones de inflación: VAN y TIR de un proyecto, valuación con la convención medio año, valor de continuación con y sin crecimiento en términos reales, costo de capital promedio ponderado. Tipo de cambio (nominal y real) y valuación. Análisis de casos y ejercicios.

### **MODULO 17: Reingeniería financiera en tiempos de Crisis**

Análisis financiero estratégico en tiempos de crisis: qué es una crisis. Cómo evoluciona. Niveles de gravedad. Señales de alerta temprana. Qué información analizar. Cómo detener la crisis: estrategias de emergencia. Estrategias de estabilización y recuperación. La denominada “crisisología.

### **MODULO 18: Ética, Responsabilidad Empresarial y Desarrollo Sustentable**

Definición de Responsabilidad Social Empresaria-RSE. Estado actual y perspectivas futuras. Introducción a la gestión de la RSE. Ética, valores y transparencia. Indicadores y planeamiento. Balance social. Introducción al planeamiento estratégico de la RSE. Contexto global y local. Visión estratégica de la RSE. Mapa de valores. Avanzando en la planificación de la relación con los stakeholders. Generación de escenarios de RSE, en función del análisis contextual. Definición de políticas de RSE. Introducción a la Economía Social. impuestos en los resultados de la firma. Procedimiento fiscal y responsabilidad de la gerencia y la dirección de la empresa.

### **MODULO 19: Estrategias de Comunicación en Finanzas**

La comunicación estratégica. Estilo personal de comunicación. Construir un mensaje persuasivo en distintas situaciones. Herramientas para la comunicación. Neuromanagement. Liderar con todo el cerebro. Desarrollar la creatividad para provocar innovación y gestionar el cambio. Las competencias de la inteligencia emocional: intrapersonales, interpersonales y directivas. Comunicación efectiva y asertiva. Comunicación organizacional. Estrategias



para comunicar escenarios financieros. Comunicación estratégica en finanzas. La importancia de la comunicación financiera para transmitir confianza. Hacer el “marketing” del área financiera. El perfil del financista y su rol comunicador. Cómo predisponerse para comunicar. El lenguaje no verbal en finanzas. Oportunidad de la comunicación. Presentación de informes. Presentaciones eficaces: reuniones pequeñas y auditorios. Técnicas para presentar números. Cómo comunicar en situaciones de crisis. Comunicaciones por mail.

### **MODULO 20: Carrera laboral y Posgrados: experiencias con expertos**

Carrera laboral. Empleabilidad. La carrera laboral vista como una inversión: criterios de éxito. Cómo cuidar la empleabilidad: factores que rentabilizan la carrera laboral. Factores que la desvalorizan. Cómo elegir mi formación profesional: por qué Finanzas. Gestión de la carrera laboral personal: consejos y recomendaciones para el egresado. Panel con invitados.

### **CUERPO DOCENTE**

Alejandro Bartolomeo  
Alejandro Licht  
Alejandro Trapé  
Andres Carnevale  
Ariel Gaspar  
Claudia Botteon  
Diana Mondino  
Diego Squartini  
Fernando Ortega Galli  
Gabriel Fidel  
Guillermo López Dumrauf  
Héctor Roby  
Horacio Yenarópulos  
José Pablo Dapena  
Marcelo Farmache  
Ricardo Fornero  
Rubén Karschenboin