

## DIRECCION GENERAL

Plan de Estudios VII – 2017

Expte: 900-6040/22

Res 1082/22

### 1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **Carga Horaria:**
  - Total: 96
  - Semanal: 6
  - Distribución Teoría y Práctica: 48 y 48
  
- **Ciclo del Plan de Estudios:** Plan VII: Profesional
  
- **Régimen de cursada:** Semestral
  
- **Carácter:** Obligatorio
  
- **Modalidad:** Teórico-Práctica
  
- **Asignaturas correlativas necesarias:**  
  
Marketing Estratégico, Finanzas de Empresas, Costos para la Gestión

### 2. OBJETIVOS

La materia Dirección General tienen el propósito de desarrollar en el Licenciado en Administración, las competencias necesarias para la dirección y gestión organizacional, y cumplimentar los siguientes objetivos de la asignatura:

**Objetivos Generales:**

Aprender a identificar el cómo y dónde debe encontrar el marco teórico-conceptual necesario para poder discriminar la conveniencia o inconveniencia para su uso en determinadas situaciones de gestión

**Objetivos Específicos:**

- Desarrollar una visión integral y sistémica del proceso estratégico / operativo organizacional.
- Desarrollar e integrar los conocimientos y habilidades necesarias para formarse como administrador profesional.
- Planificar, conducir, evaluar y controlar, procesos y operaciones organizacionales.
- Entender y aplicar los principios y normas de ética organizacional para la dirección de las organizaciones.

### **3. CONTENIDOS**

▪ **Contenidos Mínimos**

Administración estratégica con enfoque integral y sistémico. Análisis de la legitimidad, gobernabilidad y viabilidad.

La función de dirección como motivación, coordinación e integración de las áreas funcionales. Modelos cooperativos y competitivos de dirección.

El contexto, propósitos, estrategias y capacidades internas.

Práctica profesional en el proceso de toma de decisiones. Teoría de la decisión. Los criterios de racionalidad directiva y gerencial: eficacia, eficiencia y economicidad.

Dinámica del cambio desde la dirección. Liderazgo y negociación.

Gobierno organizacional. Formas de participación en la gestión.

La Gerencia Social. La Gerencia Pública. Ética de dirección en negocios e instituciones.

Responsabilidad social empresaria

▪ **Programa Analítico**

**MODULO 1: Fundamentos de la Dirección General**

**Tópico Generativo:** ¿Necesitamos una Dirección General en las Organizaciones?

**Metas de Comprensión:** Comprender los fundamentos que justifican una visión integral y sistémica de las estrategias, procesos y operaciones de una Organización.

**UNIDAD 1:EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES:** ¿Quién conduce una organización? ¿Cómo ha evolucionado el gobierno de las Organizaciones? ¿Existe una única modalidad de gobernar las Organizaciones? ¿Cómo influye la dirección general en el desempeño de las organizaciones? ¿De qué forma la dirección controla las operaciones de una organización? ¿Las estrategias y acciones de una organización deben ser éticas y responsables socialmente?

**Tópicos temáticos:**

1.1 Gobierno Corporativo. Separación entre Propiedad y Dirección. Mecanismos de Gobierno. Dirección y Gerencia. Análisis de la legitimidad, gobernabilidad y viabilidad.

1.2 Formas de participación en la gestión organizacional. Verticalidad y Horizontalidad. Poder, Autoridad y Liderazgo. Consensos. Trabajo en Equipo y Trabajo en Redes.

1.3 El rol directivo. Motivación, Coordinación e Integración. Modelos cooperativos y competitivos. Sistemas de Control Directivo.

1.4 Métricas e Indicadores Claves de Gestión (KPI's). Tablero de Control Directivo. Balanced Scorecard.

1.5 Ética en el proceso de toma de decisiones y en la dirección de negocios e instituciones. Responsabilidad Social Empresaria.

**Palabras Clave:** Gobierno Corporativo. Dirección General. Gerencia General. Trabajo en Equipo. Trabajo en Redes. Control Directivo. KPI's. Tablero de Control. Ética en los Negocios. RSE

**UNIDAD 2: LA DIRECCION EN AMBIENTES DIFERENCIADOS:** ¿Cómo gerenciamos organizaciones diversas? ¿Qué diferencias y similitudes existen entre el gerenciamiento de organizaciones públicas y privadas? ¿Existen problemáticas diferenciadas en la dirección de emprendimientos, empresas familiares y corporaciones? ¿Cómo se gerencia la internacionalización de las organizaciones? ¿Qué aspectos diferenciales atraviesan la dirección de una Instituciones del Tercer Sector?

**Tópicos temáticos:**

2.1 La Gerencia en Corporaciones, Empresas Multinacionales y Empresas Globales.

2.2 La Gerencia en PYMES y Empresas Familiares.

2.3 La Gerencia en Emprendimientos.

2.4 La Gerencia en la Administración Pública.

2.5 La función gerencial en organizaciones del Tercer Sector.

**Palabras Clave:** Corporaciones. Empresa Multinacional. Empresa Global. PYMES. Empresa Familiar. Emprendedorismo. Gerencia Publica. Gerencia Social.

**MODULO 2: Dirección Estratégica**

**Tópico Generativo:** ¿Por qué necesitamos de una estrategia en las organizaciones?

**Metas de Compresión:** Aplicar los diferentes conceptos y herramientas de Administración Estratégica para comprender su significancia, utilidad y uso.

**UNIDAD 3: ANALISIS Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:** ¿Qué significa la creación de valor en una organización? ¿Cómo influye el contexto en las organizaciones? ¿Cuándo una organización es competitiva? ¿Cuáles son los determinantes de fortalezas y debilidades en una organización? ¿Cómo hacemos un diagnóstico de situación?

**Tópicos temáticos:**

3.1 Creación de Valor. Grupos de Interés (Stakeholders).

3.2 Análisis del Contexto. Entorno Político, Legal, Económico, Demográfico, Social, Cultural, Tecnológico y Ambiental.

3.3 Análisis Competitivo. Análisis de la Industria / Sector / Rubro. Fuerzas Competitivas. Barreras de Ingreso y Egreso.

3.4 Análisis Interno. Recursos y Capacidades. Cadena de Valor.

3.5 Análisis de Situación. Oportunidades y Amenazas del Entorno. Fortalezas y Debilidades Internas. Diagnostico Estratégico

**Palabras Clave:** Grupos de Interés. Contexto. PEST/PESTEL. Cinco Fuerzas Competitivas. Cadena de Valor. FODA.

**UNIDAD 4: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.** ¿Cómo fijamos el rumbo y orientación de una organización? ¿Que son los objetivos y por qué son importantes? ¿Para qué sirve formular una estrategia? ¿Cómo hacemos para desarrollar, crecer y expandir una organización? ¿Qué estrategia utilizo en cada sector?

**Tópicos temáticos:**

4.1 Propósito y orientación de la Organización. Visión. Misión. Valores.

4.2 Fijación de Objetivos. Prospectiva. Formulación de Escenarios. Formulación de Estrategias.

4.3 Estrategia y Ventaja Competitiva. Estrategias Genéricas. Estrategia Corporativa y Unidades de Negocio. Estrategias Funcionales.

4.4 Estrategias de Crecimiento. Expansión, Integración y Diversificación. Fusiones y Adquisiciones. Alianzas y Cooperación. Internacionalización.

4.5 Estrategias en diferentes sectores. Emergentes, Crecimiento, Maduros y Declive. Sectores Fragmentados. Sectores Tecnológicos. Sectores Globales.

**Palabras Clave:** Misión. Visión. Valores. Objetivos. Estrategia. Prospectiva. Ventaja Competitiva. Estrategias Genéricas. Integración. Diversificación. Unidades de Negocio.

**UNIDAD 5: EJECUCION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA:** ¿Cómo se elige la mejor estrategia? ¿Cómo se gestiona una organización para poder cumplir sus objetivos e implementar sus estrategias? ¿Qué se debe hacer para ejecutar una estrategia? ¿Cómo presupuestar y controlar el plan de acción? ¿Qué medimos para controlar la estrategia?

**Tópicos temáticos:**

5.1 Evaluación y Selección de Estrategias. Adecuación, Factibilidad y Aceptabilidad

5.2 Implementación y Ejecución de la Estrategia. Estructura y Estrategia. Factores Críticos de Éxito. Planes y Programas de Acción.

5.3 Presupuestación integral. Estados Financieros Proyectados.

5.4 Sistemas de Información Directivos. Control de Gestión. Control Presupuestario. Análisis de Resultados.

5.5 Control Estratégico. Eficacia, Eficiencia, Economicidad, Sustentabilidad.

**Palabras Clave:** Plan de Acción. Programas. Factores Críticos de Éxito. Presupuesto. Control de Gestión. Control Presupuestario. Control Estratégico. Eficacia. Eficiencia. Efectividad. Sustentabilidad.

**MODULO 3: Gerenciamiento Aplicado**

**Tópico Generativo:** ¿Cómo los gerentes deciden y lideran sus acciones?

**Metas de Comprensión:** Comprender y experimentar el análisis de situaciones problemáticas, la toma de decisiones y sus consecuencias en los resultados, y cómo liderar las acciones a ejecutar.

**UNIDAD 6: TOMA DE DECISIONES:** ¿Qué métodos existen para el análisis y resolución de problemas? ¿Qué es una decisión? ¿Por qué decidimos? ¿Cómo se decide en entornos complejos e inestables? ¿Cómo afecta la incertidumbre a la toma de decisión?

**Tópicos temáticos:**

6.1 Análisis de Problema. Identificación: Síntomas, Desviaciones. Relación Causa-Efecto. Variables controlables y no controlables. Soluciones. Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

6.2 Teoría de la Decisión. Normativa y Descriptiva. Tipo de Decisiones. Decisiones racionales y emocionales. Sesgos cognitivos.

6.3 El Proceso Decisorio. Elementos. Matrices de Decisión. Árbol de Decisión.

6.4 Decisiones en Contextos Complejos e Inestables. Niveles de Incertidumbre. Análisis de Sensibilidad.

6.5 Valor de la Información. Sistema de Información para las decisiones. Oportunidad de la decisión. Costos para la toma de decisión.

**Palabras Clave:** Análisis de Problema. Teoría de la Decisión. Proceso decisorio. Complejidad. Incertidumbre. Análisis de Sensibilidad. Valor de la Información.

**UNIDAD 7: LIDERAZGO APLICADO:** ¿Cuál es el estilo de liderazgo de un director general? ¿Cómo se arman y conducen equipos de trabajo? ¿Cómo se gestionan los conflictos y las crisis? ¿Cómo gerenciamos la innovación y el cambio?

**Tópicos temáticos:**

7.1 Teorías y Estilos de Liderazgo. Liderazgo Situacional. Gestión de Equipos. Coaching ejecutivo.

7.2 Conflicto y Negociación. Negociación Distributiva e Integrativa. Método de Harvard. Negociación interna, multi-partes y en equipo.

7.3 Comunicación Gerencial. Elementos de la comunicación. Persuasión e Influencia. Gestión de crisis.

7.4 Cambio Organizacional. Gestión de resistencia al cambio. El factor humano como Agentes de Cambio. Modelos de gestión del cambio.

7.5 Innovación. Pensamiento crítico / pensamiento creativo. Metodologías Ágiles. Transformación digital de la organización.

**Palabras Clave:** Estilos de Liderazgo. Liderazgo Situacional. Coaching Ejecutivo. Teoría del Conflicto. Negociación. Comunicación Gerencial. Gestión de Crisis. Cambio Organizacional. Innovación. Metodologías Ágiles. Transformación Digital.

#### **MODULO 4: Plan de Negocio**

**Tópico Generativo:** ¿Un Plan de Negocio para qué?

**Metas de Comprensión:** Experimentar la generación de un Modelo de Negocio y la formulación del Plan de Negocio para comprender la integración de todos los conceptos, herramientas y estrategias.

**UNIDAD 8: MODELO DE NEGOCIO:** ¿Cómo desarrollar, potenciar y comunicar una idea de negocio? ¿Cómo construiría una propuesta de valor para el mercado objetivo definido? ¿Cómo monetizaría un negocio? ¿Qué variables utilizaría para describir una modelo de negocio? ¿Cómo validar y escalar un negocio?

#### **Tópicos temáticos:**

9.1 De la idea al concepto de negocio. Elevator Pitch. Pitch Desk.

9.2 Definición del Mercado Objetivo. Diseño de la Propuesta de Valor. Ajuste Problema, Solución, Beneficio

9.3 Monetización del negocio. Fijación de Precio. Estructura de Costos. Análisis de Contribución Marginal. Punto de Equilibrio.

9.4 Generación de Modelo de Negocio (Canvas Model, Lean Canvas, Otros)

9.5 Factibilidad Técnica, Comercial, Económica. Validación, Pivoteo y Escalabilidad.

**Palabras Clave:** Idea de Negocio. Concepto de Negocio. Pitch. Propuesta de Valor. Mercado Objetivo. Modelo de Negocio. Canvas Model. Contribución Marginal. Punto de Equilibrio.

**UNIDAD 9: PLAN DE NEGOCIO:** ¿Qué es un Plan de Negocio? ¿Para qué sirve el Plan de Negocio? ¿Qué incluye un Plan de Negocio? ¿Por qué es importante tener un Plan de Negocio?

**Tópicos temáticos:**

10.1 Formulación de un Plan de Negocio. Tipos. Contenido. Utilidad.

10.2. Lineamientos para hacer un Plan de Negocio.

10.3 Estructura. Descripción del Negocio. Descripción del Contexto, Mercado y Sector. Plan Comercial y Operativo. Equipo de Gestión.

10.4 Plan de Puesta en Marcha, Seguimiento y Monitoreo. Riesgos. Plan de Contingencia.

10.5 Información Económico-Financiera. Resumen Ejecutivo

**Palabras Clave:** Plan de Negocio. Business Plan.

#### **4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA**

Las metodológicas descritas a continuación para la materia Dirección General deben llevar al estudiantes a observar, investigar, criticar, juzgar, correlacionar, diferenciar, sintetizar, conceptualizar, reflexionar y/o obtener conclusiones. El propósito de estas actividades es que guíen a los estudiantes a cumplir con los objetivos pedagógicos enunciados.

A continuación se describen y explican conceptualmente las metodológicas que se utilizarían en la materia Dirección General:

- Clases Interactivas - Participativas.
- Paneles de exposición.
- Aula invertida.
- Invitados del ámbito ejecutivo / empresario.
- Método de Discusión y Método de Debate.
- Método de Casos (Guía de Casos de Estudio)

- Método de Proyecto (Trabajo Practico Global)
- Entorno de Simulación
- Aula extendida. Complemento mediante actividades en un Campus Virtual (AU 24 /Moodle)
- Consulta Bibliográfica obligatoria y complementaria

## 5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

El Plan de Clases está conformado de cuatro módulos con un propósito claro y definido cada uno bajo las características enunciadas y en búsqueda de desarrollar las habilidades y competencias definidas para la formación de los futuros Licenciados en Administración en esta etapa final de la carrera

La actividad docente se desarrolla en diferentes espacios. Cuando se programa la clase, se prepara para el desarrollo en distintos momentos y espacios. La clase puede contener actividades previas al aula o insumos para esta (aula invertida), trabajo áulico (presencial físico o alternativamente presencial sincrónico mediado por tecnología) y actividades complementarias al espacio áulico (aula extendida).

A partir de entender a la clase como una unidad de sentido y el aula como un espacio de interacción social donde se desarrolla el proceso educativo, a continuación se explica la configuración didáctica para las **actividades teóricas** y las **actividades prácticas**.

**ACTIVIDADES TEORICA:** Las clases de actividades teóricas consistirán en el desarrollo conceptual de los temas de la unidad temática que corresponda y se trabajarán mediante actividades áulicas, tanto en el aula presencial cómo el aula virtual, que estimulen la participación e interacción en clase mediante la ejemplificación, la discusión y el debate, y espacios de reflexión y síntesis.

De esta manera, el profesor a cargo brindará un marco de comprensión que ayude a los estudiantes a abordar las lecturas correspondientes de la bibliografía propuesta. Espacios de **exposición temática, debate y discusión, invitados del medio y/o aula extendida en un entorno virtual** conforman y complementan este tipo de clases.

**ACTIVIDADES PRÁCTICA:** La metodología de la clase de actividades practicas se apoyara en tres ejes de desempeño para la comprensión: el **Estudio de Casos**, el desarrollo de un **Plan de Negocio** durante toda la cursada (Trabajo Practico Global) y las actividades de gestión de una empresa en un **Entorno de Simulación**. Todas las actividades prácticas se desarrollan en forma grupal mediante equipos de trabajo.

## 6. FORMAS DE EVALUACIÓN

Se utilizará un sistema de evaluación que sirva para medir el cambio operado sobre el conocimiento y habilidades de los estudiantes respecto a la temática de la materia, y sea un factor motivacional sobre el estudiante.

Cursada de Trabajos Prácticos: Para la cursada regular se sigue la reglamentación vigente (Ordenanza 107 – Regímenes de Trabajos Prácticos) de la Facultad respecto a asistencia, exámenes parciales, recuperatorios y recuperatorio final.

El curso teórico-práctico se aprobará cumpliendo con las siguientes condiciones:

- 1) Asistencia mínima del 70% de las clases prácticas dictadas.
- 2) Aprobación de dos (2) pruebas parciales o sus recuperatorios con nota 4.
- 3) Trabajos exigidos por la cátedra (Casos, Simulación).

Examen Final de la Materia: Los alumnos que aprueben el curso teórico-práctico quedan en condiciones de inscribirse para rendir examen final, a partir del primer llamado posterior y siempre que reúnan los demás requisitos exigidos por las normas vigentes, en alguno de los siguientes formatos, según los recursos y disponibilidades docentes de la cátedra:

- Oral.
- Por revisión temática
- Por tema especial
- Escrito conceptual de única instancia con preguntas abiertas.
- Escrito de opciones múltiples

Los estudiantes que aprueban las instancias de evaluación del Trabajo Práctico Global y los dos exámenes parciales con promedio de 6, acceden a un examen final vinculado a su proyecto (examen final oral por tema especial).

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### **Obligatoria:**

- Etkin j. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson
- Guerras y Navas (2016). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicación. 5° ed. Navarra: Thomson Reuters.

### **Complementaria:**

- Aguilar Villanueva (2015). Gobernanza y Gestión Pública. 1° edición electrónica. Fondo de Cultura Económica.
- Ackoff (1996). El arte de resolver problemas. México: Limusa
- Banco Nación Argentina (2012). Guía para empresarios PyMES para elaborar un Plan de Negocio.
- Blanchard Ken (2007). Liderazgo al más alto nivel. Ed. Grupo Norma
- Blanchard Ken (2009). Liderazgo Inteligente. Ed. Vida Publishers
- Blanchard Ken y Johnson (2013). Ejecutivo al minuto. Ed. Debolsillo
- Bonatti (2011). Teoría de la Decisión. Buenos Aires: Pearson

- Bueno Campos E. y otros (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Ed. Pirámides
- Chase R. y Jacobs (2018), Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro. 15°. Ed. McGraw-Hill
- Chiavenato I. (2019) – Introducción a la Teoría General de la Administración. 10°ed. Ed. McGraw-Hill
- Chiavenato I. (2020). Administración de Recursos Humanos. 10° ed. Ed. McGraw-Hill
- Copeland, Koller y Murrin (2004). Valoración. Medición y Gestión del Valor. Deusto
- Debeljuh P. (2010). Etica Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina
- De Bono E. (2000). El pensamiento práctico. Ed Paidos
- De Bono E. (2014). El pensamiento lateral. Manual de Creatividad. Ed Paidos
- Doderó S. (2008). El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker P. (2014) - La Gerencia de Empresas. Reedición. El Ateneo
- Drucker P. (1992). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. El Ateneo.
- Etkin J. (2005). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Buenos Aires: Editorial Granica
- Fernández P. Valoración de Empresas (1999). Barcelona: Ed Gestión 2000
- Ficher, Ury y Patton (2011). Obtenga el Si. El arte de negociar sin ceder. Barcelona: Ed. Gestión 2000
- Freire, Andy (2012), Pasión por Emprender. De la Idea a la Cruda Realidad. Buenos Aires, Aguilar.
- Freire, Andy (2014), Libre! El camino del emprendedor como filosofía de vida. Buenos Aires, Aguilar.
- Gilli J. J. (2011). Ética y Empresa. Buenos Aires. Granica.
- Godet M. y Gavaldá Posiello (1993). De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Alfaomega.
- Godet M. y Durance (2011). La prospectiva estratégica. Ed. Dunod

- Harvard Business Press (2008). Manejo de Crisis. Serie Pocket Mentor. Harvard Business School Publishing
- Harvard Business Review (2021). Como crear un plan de negocio. Barcelona: Editorial Reverte
- Horngren, Datar y Foster (2007). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. Pearson – Prentice Hall
- Kaplan y Norton (2008). Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000
- Kendall y Kendall (2005). Análisis y Diseño de Sistemas. 6° ed. Ed. Pearson
- Kepner (2000). El Nuevo Directivo Racional. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Mc Graw Hill.
- Kliksberg B (1999). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. Revista Mexicana de Ciencias Política y Sociales. Vol. 44. Nro. 175
- Kotler y Keller (2016). Dirección de Marketing. 15° ed. México: Ed Pearson.
- Lazzati S. (2019). Liderazgo Gerencial. Buenos Aires: Granica
- Leach Peter (2009). La Empresa Familiar. Buenos Aires: Granica.
- Licha Isabel (2019). Desafíos de la Gerencia Social en América Latina. Buenos Aires: Abrapalabras editorial
- Manucci M. (2010). Contingencias. Grupo Editorial Norma
- Osterwalder A. & Yves Pigneur (2010). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ed. Deusto.
- Osterwalder A, Yves Pigneur, Bernada y Smith (2015). Diseñando la Propuesta de Valor. Barcelona: Ed. Deusto
- Pavesi, Bonatti y Avenburg (2004). La Decisión. Su Teoría y Práctica. Buenos Aires: Ed. Grupo Norma.
- Porter, M (2015). Estrategias Competitivas. Técnicas para análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2° ed. reformada. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M (2010). Ventajas Competitivas. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior México: Grupo Pirámide
- Rappaport A. (2006). La Creación de Valor para el Accionista. Buenos Aires: Deusto.

- Ries Eric (2012). El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Barcelona: Ed. Deusto.
- Robbins y Coulter (2018). Administración. 13° ed. Ed. Pearson
- Sallenave J (2002). Gerencia Y Planeación Estratégica. Bogotá: Ed. Norma.
- Sapag Chain Nassir (2007). – Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. Ed. Pearson
- Svarzman y otros (2013). Guía para emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. Banco Ciudad.
- Thomson, Strickland y Gamble (2012). Administración Estratégica. Teoría y Casos. 18° ed. Ed Mc Gram Hill.
- Van Horne y Wachowicz (2010). Fundamentos de Administración Financiera. 13 ed. Ed. Pearson.
- Weissbluth M. (2021). Introducción a la Gestión Pública. Ed Penguin Random House,
- Welch, Hilton y Gordon (2005). Presupuesto. Planificación y Control. 6° ed. México: Pearson Educación.
- Wheelen y Hunger (2013). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. 13 ° ed. México: Pearson-Prentice Hall