

Programa resolución 080/2017

(con las modificaciones de la RCA 140/2019 y RCA 089/2021)

1. IDENTIFICACIÓN

Materia: Dirección estratégica y Modelos de negocios

Carrera: Licenciatura en Gestión Tecnológica

Plan de estudios: Cincuentenario

Año lectivo: 2026

2. EQUIPO DOCENTE y COORDINADOR

Apellido	Nombre	Cargo	Curso
Bricker	Alejandro	Asociado (Coord.)	Único
Izquierdo	Silvia	Adjunta	Único

3. CARGA HORARIA

80 horas

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Ubicación de la Asignatura en el Plan de Estudios

Dirección estratégica y Modelos de negocios pertenece al Ciclo Profesional de la carrera de Licenciado en Gestión Tecnológica. Se dicta en el cuarto año y en el segundo cuatrimestre.

4.2. Relación de la Asignatura con materias anteriores, posteriores y simultáneas

Esta asignatura toma conocimientos previos de las asignaturas Administración, Sistemas Administrativos, Innovación y Diseño, y Emprendedorismo Tecnológico.

4.3. Contenidos mínimos

Los establecidos en el plan de estudios correspondiente y determinados en la Resolución de Consejo Académico 176/2017.

4.4. Conocimientos y habilidades mínimas del alumno que ha de cursar la asignatura

Se espera del alumno un buen manejo de los temas vistos previamente en la carrera, particularmente los relacionados a la dirección y la innovación; así como la capacidad de vincular dichos conocimientos a la materia en curso.

Se requiere que el alumno tenga buen dominio de software para edición de texto, planillas de cálculo y para realización de presentaciones, así como que esté familiarizado con el uso de la plataforma CampusVirtual.

4.5. Aportes de la Asignatura en la formación del futuro Licenciado en Gestión Tecnológica

Dirección estratégica y Modelos de negocios permite que el futuro profesional integre los conocimientos en gestión tecnológica a la gestión estratégica de las organizaciones con el fin de poder intervenir eficazmente en la dirección de organizaciones.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Que el estudiante integre y profundice acerca de variables y elementos clave de la dirección estratégica; desarrolle competencias directivas; y adquiera capacidades efectivas, tanto desde el punto de vista técnico como desde el comportamiento humano, para el diseño de modelos de negocios y la formulación e implementación de estrategias que integren la gestión del capital intelectual y de la innovación.

5.2. Objetivos específicos

- Que el estudiante integre y profundice acerca de variables y elementos clave de la dirección estratégica como liderazgo, poder, toma de decisiones, comunicación y gestión de la cultura organizacional (particularmente, la cultura para la innovación).
- Qué el estudiante comprenda el proceso de la formulación (diagnóstico, alternativas estratégicas y elección de la estrategia) e implementación de la estrategia.
- Que el estudiante pueda aplicar metodologías y herramientas para el diseño de modelos de negocios.
- Contribuir al desarrollo de competencias directivas desde las perspectivas cognitiva y emocional.
- Que el estudiante pueda aplicar modelos diagnóstico y medición del capital intelectual de la organización (capital tecnológico, capital humano, capital social, capital organizacional y capital de negocio) y de gestión de la innovación.

6. PROPUESTA DE CONTENIDOS

6.1. Introducción a la Estrategia y la Dirección estratégica

Concepto de Estrategia. Niveles de la estrategia: corporativo, de negocios y funcional. Unidad estratégica de negocios. Componentes de la estrategia: objetivos, visión y misión. Dirección estratégica: concepto y alcances.

6.2. Proceso de la Estrategia

6.2.1. Diagnóstico

6.2.1.1. Análisis externo

Macroentorno, industria y mercados. Análisis PESTEL. Diamante de Porter. Modelo de cinco fuerzas. Grupos estratégicos. Competidores y mercado. Herramientas de inteligencia empresarial.

6.2.1.2. Análisis interno

Gobierno corporativo. Grupos de interés y sus expectativas respecto de la organización. Recursos, competencias y ventajas competitivas. Capacidades dinámicas como fuentes de ventajas competitivas. Cadena y red de valor. Análisis del Modelo de negocios.

6.2.2. Alternativas y definición de la Estrategia

Análisis FODA. Matriz FODA. Estrategias genéricas e híbridas. Diversificación. Gestión de cartera. Matrices de análisis de la cartera de negocios. Direcciones para el desarrollo. Matriz de Ansoff. Métodos para el desarrollo: Desarrollo interno; Fusiones y adquisiciones; y Alianzas estratégicas. Sostenibilidad de las ventajas competitivas. Competencia y colaboración. Criterios para la elección de la Estrategia: Ajuste al entorno, Aceptabilidad (rendimiento, riesgo y expectativas de grupos de interés) y Factibilidad. Impacto en el modelo de negocios. Portafolio de modelos de negocios. Empresas ambidiestras.

6.2.3. Implementación y desarrollo de la estrategia

Gestión de la estructura, los procesos, las relaciones internas y externas, y el capital intelectual para posibilitar la estrategia. Gestión del cambio estratégico. Estrategias deliberadas y emergentes. Seguimiento y control de la implementación de la estrategia.

6.3. Modelo de Negocios

Conceptos de modelo de negocios. El modelo de negocios y sus componentes. Patrones de modelos de negocios. El modelo de negocios y la estrategia. Innovación y modelos de negocios.

6.4. Competencias directivas

Competencias de la función directiva. Definición de competencias directivas. Identificación de las competencias relevantes. Niveles de competencias. Competencias directivas socioemocionales.

6.5. Elementos clave de la dirección estratégica

Liderazgo. Estilos de liderazgo. Poder. Liderazgo y Poder. Poder y política. Ética. Decisiones: Competencias relacionadas. Decisiones y estrategia. Comunicación. Abordajes de la Comunicación. La comunicación en los procesos organizacionales. El rol

de la comunicación para la dirección. Competencias conversacionales. Gestión de la cultura para la innovación.

6.6. Modelos de medición y gestión del capital intelectual

Medición de los distintos tipos de conocimiento. Medición de intangibles. El capital intelectual. Mapa estratégico y tablero de control.

7. PROPUESTA METODOLÓGICA

La materia se dicta en - 6 (seis) horas semanales divididas en 2 (dos) bloques presenciales de 2 (dos) horas cada uno, cumplimentando la carga horaria restante con 2 (dos) horas a desarrollarse a través del entorno virtual de manera asincrónica.

Los contenidos serán abordados a través de encuentros presenciales teórico-prácticos complementados con actividades de seguimiento asincrónicas (videos desarrollando aspectos teóricos y/o que permitan evidenciar casos de aplicación, actividades breves, lecturas cortas, participaciones en foros, etc.).

Los conocimientos prácticos sobre los temas de la materia se trabajarán a partir de una propuesta compuesta por diferentes tipos de actividades, cada una con su respectiva ponderación en la nota final del curso, con dinámicas de resolución/evaluación individual o grupal según el tipo de actividad, y buscando la generación de aprendizaje a partir de problemas.

8. NÚCLEO CENTRAL DE ACTIVIDADES Y/O TRABAJOS PRÁCTICOS

En el apartado siguiente se presentan las actividades a desarrollar y evaluar.

Actividad	Tipo	Descripción	Cant.
1 Prácticos	Grupal	Los trabajos prácticos podrán contar con hasta 3 partes (dependiendo del tema que se trabaje). • Parte destinada a la práctica de habilidades vinculadas al desarrollo de un diagnóstico a partir de entrevistas y observación directa. • Parte destinada a la práctica en la confección de indicadores de gestión. • Parte destinada a la aplicación conceptual de los temas de la materia a casos de estudio seleccionados. La finalidad de cada práctico (y por lo tanto su evaluación) es aplicar los conocimientos propios de cada eje temático o unidad y, a medida que se avanza en la cursada, integrar con temáticas anteriores.	Hasta 6
2 Parciales	Indiv.	Evaluación parcial teórico-práctica.	2
3 Seguimiento	Indiv.	Actividades grupales o individuales que soliciten los docentes en clase o en el hogar.	Hasta 6
4 Integrador	Indiv.	Responder en forma individual a preguntas teórico-prácticas de integración de los contenidos de toda la materia.	1

9. CONDICIONES DE APROBACIÓN DE LA MATERIA

La asistencia mínima obligatoria será del 60% computable sobre la totalidad de las clases efectivas.

El esquema para el cálculo de la calificaciones es el siguiente:

Nota	[%)		Ancho	Descripción
	<=	<		
0	0	0	—	REPROBADO
1	1	20	19	APLAZADO
2	20	35	15	APLAZADO
3	35	50	15	APLAZADO
4	50	60	10	SUFICIENTE
5	60	70	10	BUENO
6	70	77	7	BUENO
7	77	84	7	MUY BUENO
8	84	90	6	MUY BUENO
9	90	96	6	DISTINGUIDO
10	96	100	4	SOBRESALIENTE

A continuación, se expone cómo se evalúan las actividades y el cálculo de las calificaciones finales de acuerdo con el régimen al que pueda acceder el alumno.

Actividad	Tipo	Evaluación
1 Prácticos	Grupal	Aquellos prácticos que no se presenten en fecha serán promediados con nota 0 (cero). <u>Para la promoción</u> de la materia, la nota promedio de los prácticos deberá ser igual o mayor a 6. <u>Para la cursada</u> de la materia, la nota promedio de los prácticos deberá ser igual o mayor a 4. Los docentes podrán convocar a los alumnos a defender oralmente sus trabajos prácticos. Si un estudiante no logra dar cuenta del trabajo que presentó por escrito, se interpretará que no participó en su elaboración y se lo calificará con 0 (cero). En el caso de trabajos grupales, esta calificación se aplicará individualmente a cada integrante que no pueda sustentar la producción presentada.

Actividad	Tipo	Evaluación
2 Parciales	Indiv.	2 parciales de acuerdo con lo establecido en los Arts. 22 al 27 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019. <u>Para la promoción</u> de la materia, la nota promedio de los parciales deberá ser igual o mayor a 6. <u>Para la cursada</u> de la materia, la nota promedio de los parciales deberá ser igual o mayor a 4.
3 Seguimiento	Indiv.	La calificación de este conjunto de actividades se establece en base al cumplimiento efectivo de la actividad (Si/No) y la calidad de la resolución en relación con los contenidos trabajados (calificación de concepto).
4 Integrador	Indiv.	Los alumnos en condiciones de promocionar la materia y que hayan cumplido todos los requisitos anteriores (1 a 4) acceden a la evaluación integradora. De acuerdo con lo establecido en los Arts. 24 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019, quienes obtengan 6 (seis) puntos o más, promoverán la materia.

9.1.Cálculo de la nota final en caso de aprobación por promoción:

En caso de cumplir todos los requisitos para la promoción, la nota se calcula como sigue:

$$NOTA FINAL = 0,30 \text{ Parciales} + 0,25 \text{ Trabajos prácticos} + 0,15 \text{ (Participación + Seguimiento)} + 0,30 \text{ Integrador}$$

9.1.1. PROMOCIÓN DIRECTA:

Aquellos alumnos que hayan obtenido una nota igual o superior a 8 (OCHO) en ambas instancias evaluatorias, obtendrán la promoción directa de la asignatura, obviamente, habiendo cumplido con los demás requisitos formales para la promoción.

En caso de cumplir todos los requisitos para la promoción directa, la nota se calcula como sigue:

$$NOTA FINAL = 0,60 \text{ Parciales} + 0,25 \text{ Trabajos prácticos} + 0,15 \text{ Seguimiento}$$

9.2.Cálculo de la nota de cursada (condición regular):

Para los alumnos en condición de regular la nota de cursada se calcula como sigue:

$$NOTA CURSADA = 0,60 \text{ Parciales} + 0,40 \text{ Trabajos prácticos}$$

De no cumplirse las condiciones previstas precedentemente para promocionar o aprobar la cursada, el alumno deberá recurrir la asignatura, o se le podrá habilitar la condición de alumno libre de acuerdo con lo previsto en el Art. 26 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.

10. CONTENIDOS A REVALIDAR

En caso de requerirse una revalidación, se evaluarán en cada caso puntual las diferencias entre los temas vistos en la cursada aprobada y los vigentes.

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1. Introducción a la Estrategia y la Dirección estratégica

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006), Dirección Estratégica, Pearson, Prentice Hall; 7ma. Ed. Madrid. Cap. 1

11.2. Proceso de la Estrategia

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006), Dirección Estratégica, Pearson, Prentice Hall; 7ma. Ed. Madrid. Caps. 2 al 11.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A; y Bulat Barreiro, S. (2020). La empresa invencible: Las estrategias de modelos de negocios de las mejores empresas del mundo. Caps. 1 y 2.

11.3. Modelo de Negocios

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocios. John Wiley & Sons, Inc. Cap. 1.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A; y Bulat Barreiro, S. (2020). La empresa invencible: Las estrategias de modelos de negocios de las mejores empresas del mundo. Caps. 3 y 4.

11.4. Competencias directivas

Cardona, P y García-Lombardía, P. (2011) Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. 5ta ed. IESE Business School. Ediciones Universidad de Navarra S.A., España. Cap. 2 y Págs. 150 a 199.

Camio, M. I.; Di Giano, A.; e Izquierdo, S. (2016) Competencias directivas socioemocionales para el aprendizaje organizacional. Definiciones y avances presentados en el XXI Encuentro de Red PyMEs, Tandil.

11.5. Elementos clave de la dirección estratégica

Camio, M.I. (2012) La dimensión emocional en las culturas innovadoras. Un estudio de casos de Pymes de software. Revista FIR, FAEDPYME International Review 1(2).

Cano-Abbibi Company, J. (2011) Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones. Caps. 6 al 9.

Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2001). What you don't know about making decisions. Harvard business review, 79(8), 108-119.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. Editorial Random House. Caps. 2, 4 y 5 y Apéndice B.

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.

Heller, M. (n/d) Apuntes de clase de ética Doctorado en Administración UNR.

Kofman, F. (2001). Metamanagement, tomo 2. Buenos Aires, Ediciones Granica SA, Caps. 9, Págs. 281-291.

Morcillo, P. (2006) Cultura e innovación empresarial. Ediciones Paraninfo, S.A. Cap. 3.

Senge, P. M. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Págs. 14 a 18.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.. Págs. 252 a 260.

Settembrino, H. (2013) Administración y poder, en Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para PyMEs. (Herrsher, E. Editor). Ediciones Granica SA.

Sullivan, T. (2011) Aceptar la complejidad. Harvard Business Review.

11.5.1. Bibliografía complementaria

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janés. Págs. 30 a 37, 96 a 119.

11.6. Modelos de medición y gestión del capital intelectual

Apunte de cátedra sobre Mapas Estratégicos y BSC.

Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., & Murcia, C. (2011). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. Nueva versión actualizada), Documento Intellectus, (9/10). 2011. Pág. 15 a 33 y 43 a 64.

Kaplan, R & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. Caps. 1 y 2.