



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## **Programa de Asignatura**

### **Carrera:**

Licenciatura en Administración

### **Plan de Estudio (aprobado por ordenanza):**

Ord 05/2017-CD y Ord 133/2017-CS

### **Espacio Curricular:**

4535 - Estrategias de Negocios / Obligatoria

### **Aprobado por resolución número:**

Res. 221/2024- CD

### **Programa Vigente para ciclo académico:**

2025

### **Profesor Titular (o a cargo de cátedra):**

MARTINEZ NASSIVERA, Pamela Lia

### **Profesores Adjuntos:**

MARTINEZ NASSIVERA, Pamela Lia

### **Ayudantes de Cátedra:**

MARADONA, María Fernanda

## Características

<b>Área</b>	<b>Periodo</b>	<b>Formato espacio curricular</b>	<b>Créditos</b>
Administración	Primer Cuatrimestre	Teórico-Aplicado	6

### **Requerimiento de tiempo del estudiante:**

<b>Horas clases teoría</b>	<b>Horas clases práctica</b>	<b>Subtotal horas clases</b>	<b>Horas de estudio</b>	<b>Horas de trabajo autónomo</b>	<b>Evaluaciones</b>	<b>Total horas asignatura</b>
33	27	60	23	3	12	98

## **Contenidos**

### **Fundamentos:**

Que el alumno desarrolle conocimientos, saberes y competencias dentro de su formación profesional, de tal manera que posea una visión sistémica de la organización en conjunción con su entorno a efectos de analizar, diseñar, seleccionar, implementar y controlar estrategias competitivas orientadas a sectores de negocios tanto para empresas en marcha o para poner en práctica ideas de negocios concretas.

### **Contenidos Mínimos:**

Modelo de competitividad empresarial. El concepto de valor para el cliente. El concepto de valor para la empresa. Análisis de las capacidades empresarias: identidad, diferencia y eficiencia, sus fortalezas y debilidades. Análisis de las condiciones competitivas: identificación de oportunidades y amenazas. Estrategias competitivas, de posicionamiento, de crecimiento y organizacionales: formulación, implementación y control.

### **Competencias Generales:**

Detectar y analizar situaciones problemáticas del campo profesional a fin de elaborar y proponer alternativas de solución  
Buscar, seleccionar, evaluar y utilizar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en el campo profesional  
Capacidad de aprendizaje autónomo  
Capacidad para trabajar con iniciativa y espíritu emprendedor  
Capacidad para trabajar con otros en equipo con el objetivo de resolver problemas  
Capacidad para manejar efectivamente la comunicación en su actuación profesional: habilidad para la presentación oral y escrita de trabajos, ideas e informes

### **Competencias Específicas:**

Capacidad para formular, desarrollar y gestionar sistemas de seguimiento y evaluación de planes estratégicos, tácticos y operativos, considerando el marco de las diferentes teorías administrativas en sintonía con el contexto de la organización y sus características particulares  
Capacidad para identificar, diseñar e implementar procesos de negocio y/o prestación de servicios orientados a la optimización de los resultados de la organización  
Capacidad para orientar la organización a la creación de valor a partir de modelos de valoración y riesgo que sean de alto impacto en las decisiones empresariales, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión

### **Programa de Estudio (detalle unidades de aprendizaje):**

#### UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA

Contenidos generales: conceptos generales de estrategia, características, ventajas y desventajas de la planificación estratégica. La competitividad de los mercados. mercados consolidados. La visión empresarial. El perfil del estratega.

#### UNIDAD II: EL ROL DE LA SUSTENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS ACTUALES.

Contenidos generales: El rol de lo social y lo ambiental en la empresas de hoy y del mañana. Los objetivos de desarrollo sostenible y su impacto en las actividades de las empresas. Las empresas de triple impacto. El proceso de certificación como empresa B.

#### UNIDAD III: MODELOS DE NEGOCIOS Y MODELOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Contenidos generales: El modelo de negocio como herramienta para formalizar la idea inicial de un proyecto de negocios.

El modelo de competitividad empresarial como guía para conducir el modelo de negocios planteado.

El modelo de negocio en sus factores de diseño, su contexto y restricciones. La importancia de la propuesta de valor.

#### UNIDAD IV: EL VALOR EMPRESARIO-IDENTIDAD

Contenidos generales: La identidad como base del valor empresario. Componentes del valor empresario: visión, misión, cultura y estructura empresarial, tipos de visiones, de misiones, de cultura y de estructura. La coherencia entre estas. . Estimación del factor de Individuación como referente de la identidad empresarial.

#### UNIDAD V: VALOR EMPRESARIO-DIFERENCIA Y EFICIENCIA

Contenidos generales: Los negocios como un proceso de valor. La diferencia como factor generador de valor. Las diferencias mediante los procesos. factores determinantes de las diferencias.

Estimación del grado de diferencias de la organización. La eficiencia como factor generador de valor. La eficiencia mediante la asignación de recursos. Factores determinantes de la eficiencia.

Determinación del grado de eficiencia de la organización. Estimación del Valor Empresario: identidad, diferencia y eficiencia.

#### UNIDAD VI:ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Contenidos generales: El sector de negocios, la industria , los segmentos y los nichos de mercado. el macroentorno del negocio. Análisis de impacto de las variables estructurales. Ciclo de vida de los sectores de negocios.

#### UNIDAD VII: POSICIÓN COMPETITIVA.

Contenidos generales: Empresas con negocios diversificados y con negocios especializados. Las unidades estratégicas de negocios (UEN). La posición competitiva de los negocios. Clasificación de las UEN según sus entornos y sus condiciones competitivas. Análisis de la competencia mediante grupos Estratégicos .

#### UNIDAD VIII: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIA

Contenidos generales: La arquitectura estratégica de la organización. Niveles de formulación de la estrategia para grandes, pequeñas y medianas empresas. Estrategias de negocios, competitivas o genéricas. Estrategias de Ingreso/sostenimiento en el sector de negocios. Estrategias de Crecimiento. Estrategias Organizacionales. Estrategias para distintas etapas del ciclo de vida de los negocios. Estrategia para la internacionalización de los negocios.

#### UNIDAD IX: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Contenidos generales: Implementación y control de la estrategia. Cambios estructurales en la organización. Administración del cambio. Indicadores de resultados de la implementación de la estrategia.

## **Metodología**

### **Objetivos y descripción de estrategias pedagógicas por unidad de aprendizaje:**

En lo que respecta a las estrategias utilizadas para cada unidad de aprendizaje el alumno deberá volcar los conocimientos adquiridos en las clases tanto teóricas como prácticas unidad por unidad en el diseño de un modelo de negocio que tenga en cuenta las restricciones del contexto y las posibilidades reales del proyecto utilizando como guía un modelo de análisis de competitividad propuesto por la cátedra.

en cuanto a los objetivos por unidad de trabajo se detallan los siguientes:

#### **UNIDAD I: ELMODELO ESTRATÉGICO**

El alumno deberá conocer los distintos modelos de administración estratégica incluyendo el modelo alternativo presentado en esta asignatura.

b. Dominar el concepto de estrategia como forma de plan teniendo en cuenta las distintas corrientes o escuelas contemporáneas.

#### **UNIDAD II: EL ROL DE LA SUSTENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS ACTUALES.**

El alumno deberá:

a. Entender el rol fundamental que deben cumplir los factores ambientales y sociales en la estrategia de cualquier empresa.

b. Conocer el proceso de certificación para poder ser una empresa sustentable.

#### **UNIDAD III: MODELOS DE NEGOCIOS Y MODELOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

El alumno deberá:

a. Entender la importancia que tiene el modelo de negocio como herramienta para la planeación y posterior conducción estratégica.

b. Ser capaz de definir un modelo de negocios según la metodología explicada y según las restricciones del entorno.

#### **UNIDAD IV: EL VALOR EMPRESARIO-IDENTIDAD**

El alumno deberá:

a. Poner en valor la identidad empresaria como generadora de una ventaja competitiva superior.

b. Desarrollar la identidad empresaria a partir de la visión empresaria, misión de negocios, cultura corporativa y estructura organizacional.

c. Saber calcular el grado de identidad empresaria por medio del cálculo del factor correspondiente.

d. Identificar posibles fortalezas y debilidades desprendidas de este análisis.

#### **UNIDAD V: VALOR EMPRESARIO-DIFERENCIAY EFICIENCIA**

El alumno deberá:

a. Establecer los mecanismos para lograr maximización de las diferencias por medio de los procesos en el logro de la ventaja competitiva.

b. Estimar el grado de diferencias alcanzado por medio de las guías hacia la diferenciación para la ventaja competitiva.

c. Establecer los mecanismos para lograr maximización de la eficiencia en la utilización de recursos como ventaja competitiva.

d. Estimar el grado de eficiencia logrado por medio del análisis de las directrices de costos.

e. Identificar posibles fortalezas y debilidades desprendidas de este análisis.

#### **UNIDAD VII: POSICIÓN COMPETITIVA**

El alumno deberá:

a. Identificar las unidades estratégicas de negocios (UEN) e identificar sus competidores directos y las posibles acciones competitivas posibles.

b. Identificar los tipos de negocios que caracterizan en ámbito de competencia de cada UEN.

c. Identificar entre empresas especializadas y empresas diversificadas.

d. Identificar posibles fortalezas y debilidades desprendidas de este análisis.

#### **UNIDAD VII: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS**

El alumno deberá:

- a. Identificar claramente la diferencia entre sector de negocios, segmento y nicho.
- b. Analizar y determinar el grado de importancia de las variables que conforman la estructura de un negocio e identificar las oportunidades y amenazas que de aquí se desprendan,

#### UNIDAD IX: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIA

El alumno deberá:

- a. Interpretar cómo los factores internos y los factores externos relacionados con un negocio se integran y/o consolidan para la formulación de la estrategia empresarial.
- b. Definir tipologías de estrategias empresarias según el tipo de empresa analizada y su contexto.

#### UNIDAD X: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

El alumno deberá:

- a. Conocer los mecanismos de control de la estrategia implementada.
- b. Ser capaz de determinar de parámetros cuantitativos para evaluar los resultados de la implementación de la estrategia

#### **Carga Horaria por unidad de aprendizaje:**

Unidad	Horas teóricas	Horas de trabajos prácticos	Horas de actividades de formación práctica	Horas de estudio	Horas de trabajo autónomo	Evaluaciones
1	2	0	0	2	0	1
2	4	1	0	1	1	1
3	4	3	4	2	2	1
4	3	3	0	2	0	1
5	2	2	0	4	0	2
6	4	4	0	2	0	2
7	6	4	0	2	0	2
8	4	4	0	6	0	1
9	4	2	0	2	0	1

#### **Programa de trabajos prácticos y/o aplicaciones:**

Condiciones para la presentación de trabajos prácticos:

1. Armado de Grupos de Trabajo: Se conformarán los grupos de trabajo. Los mismos serán no mayor a cinco integrantes. Cada grupo de trabajo no podrá variar a lo largo del desarrollo del práctico. Los mismos estarán identificados con una numeración. Los integrantes de los grupos se darán a conocer a través de una publicación en la Plataforma Econet. La coordinación y encuentro entre los alumnos de los grupos, será de exclusiva responsabilidad de los mismos utilizando los medios electrónicos a disposición.
2. Guía de las prácticas: Los trabajos serán guiados y controlados por los responsables de la materia (Profesora adjunta, profesora ayudante y adscriptos) usando parte de las horas de clase (sincrónicas) y por medio de los horarios de consulta para el semestre fijados por las profesoras de la cátedra.
3. Presentación grupal oral de la primera etapa del trabajo por turnos asignados (nota de 1º parcial) durante la fecha asignada para el 1º parcial.

La entrega Parcial es condición para mantener la regularidad. En caso de no realizar el grupo esta entrega parcial, quedan todos los alumnos que integran el equipo en la condición de "LIBRES". En caso de presentar la 1º etapa pero quedar desaprobados, tendrán la posibilidad de acceder al

recuperatorio de esta etapa en caso de aprobar el 2º parcial (teórico).

4. Aprobación de la práctica grupal: el alumno para lograr la condición de Regular, deberá aprobar con un mínimo de 60% (sesenta por ciento) la práctica grupal presentada. De no cumplir con el porcentaje señalado, o no habiendo presentado parcial o totalmente el trabajo solicitado, los alumnos que integran el grupo quedan automáticamente en la condición "LIBRE" independientemente que hayan cumplimentado con los otros requisitos para obtener la regularidad. El cronograma del plan de trabajo está guiado por estos puntos:

1. Pensar una primera idea de negocios inicial.
2. Analizar el entorno para confirmar o no factibilidad de la idea y mejorarla.
3. Definir el mercado objetivo y una clara propuesta de Valor en base a lo analizado en el punto anterior.
4. Definir las actividades y recursos claves que serán necesarios desarrollar en el emprendimiento para alcanzar dicha propuesta.
5. Definir los canales de distribución, comunicación y ventas más adecuados para el proyecto.
6. Estimar la base de los principales costos e ingresos del proyecto.
7. Definir las estrategias necesarias para hacerlo competitivo en el mercado.

### **Bibliografía (Obligatoria y Complementaria):**

#### BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Porter Michael, Ventaja Competitiva, Cecsca, México, 1998. Décimo sexta impresión.

Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica de los Negocios, Teoría y práctica. Dunken, Buenos Aires, 2016. Bueno Campos,

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur . Canvas - Generación de Modelos de Negocios. 2013.

Varios Autores ·Tu Modelo de Negocio, Grupo Planeta. 2013

Banco de Desarrollo de América Latina - Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. 2019.

Informe 2019 de Sitema B y Deloitte. Triple Impacto: mejores empresas, mejoran el país.

Hill Charles y Jones Garrett, Administración Estratégica, un enfoque integral. 9ª Edición, Cengage Learning, México 2013.

Mintzberg Henry y otros, Safari a la estrategia, Granica, Buenos Aires, 1998.

Innovación Y Marketing De Servicios En La Era Digital. Villaseca Morales, David. Editorial Alfaomega, Esic En Español, 2014

Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia. Lovelock, Christopher y Espinoza, Irma. Person, México 2009.

#### E. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Etkin J y Schrvastein L., Identidad de las organizaciones, Paidós, Buenos Aires, 2000.

Villafaña Gallego, Justo. Introducción a la teoría de la imagen, 5ª edición, España, Pirámide, 2001.

Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa, 1ª edición, Barcelona, 1999.

Magretta, J. Por qué importan los modelos de negocios. Revista INCAE, 12 (3) pp. 12-20. (AR35542). 2002.

Goodstein L. y otros, Planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill, Colombia, 1998.

Grupo Strategor, Estrategia, estructura, decisión e identidad, Biblio, Barcelona, 1995.

Oster Sharon, Análisis moderno de la competitividad, Oxford, México, 2000. Mintzberg H. y Quinn J., El proceso estratégico, 2da. Edición, Prentice Hall, Madrid, 1996.

Senge Peter ,La quinta disciplina, Granica, Buenos Aires, 1996.

## **Metodología de enseñanza y aprendizaje:**

La asignatura se dicta en el noveno cuatrimestre de la carrera, en 60 horas de tipo teórico-prácticas a razón de 4 horas semanales en 1 día de clase.

Basado en la mediación pedagógica, el aprendizaje de los contenidos por parte del alumno se realizará por medio de

- apropiación de conceptos teóricos mediante lectura de contenidos teóricos mediados por explicaciones de las profesoras, textos y videos mediados y actividades interactivas en el aula virtual procurando la autogestión del estudiante.
- aplicación de los contenidos teóricos aprendidos previamente mediante la aplicación de ellos a una práctica integral a partir del desarrollo de un modelo de negocio desde el inicio de la idea emprendedora hasta la identificación de las estrategias competitivas más indicadas para dicho modelo y en dicho entorno.

Al finalizar el cursado el alumno deberá cumplir con la exposición y entrega de dicho modelo de negocios. Las condiciones formales para la aprobación de esta práctica de trabajo son las especificadas en los puntos siguientes (SISTEMA DE EVALUACIÓN Y REGULARIDAD).

Durante el cuatrimestre analizarán el entorno en que se desenvolverá el proyecto con el fin de detectar las oportunidades y formular una propuesta de valor acorde a las necesidades del mercado, analizarán las capacidades internas necesarias, las actividades y recursos claves;

Durante el desarrollo del trabajo el personal de la cátedra evalúa su evolución y guían al alumno a fin de hacer las modificaciones o correcciones pertinentes. Se trata de un trabajo que implica un seguimiento y una maduración durante el cuatrimestre.

Se pretenderá fomentar un pensamiento orientado a los modelos de negocios sustentables y amigables con la sociedad y el medio ambiente. Se procurará también que el alumno se interese en casos de actualidad relacionados con la programación como así también la autogestión en su proceso de aprendizaje.

- Objetivos de las actividades prácticas:

Que el alumno:

- Pueda aplicar en forma directa y real los aspectos técnicos y teóricos dictados en la materia.
- Tenga un mayor contacto con la vida real empresaria y sus restricciones.
- Esté actualizado en lo que respecta a información general del ámbito empresarial.
- Aprenda a buscar información pertinente y actualizada sobre temáticas y ámbitos específicos.
- Aprenda a trabajar en grupo y coordinar las tareas dentro del mismo.
- Sepa organizar una presentación ejecutiva, práctica y real.

Las actividades prácticas constarán en:

- Prácticas de observación:

Analizando el entorno actual para identificar posibles ideas de negocios que además tengan impacto social y ambiental.

- Prácticas de aplicación:

Utilizando todas las herramientas explicadas en las clases teóricas para poder formalizar una idea de negocios inicial y acompañarla con la planeación estratégica que esta requiera para poder ayudar a su competitividad en el medio.

- Prácticas de reflexión del contexto:

Debates sobre el impacto económico, social y ambiental de las prácticas comerciales actuales.

## **Sistema y criterios de evaluación**

Las evaluaciones parciales constarán de tres instancias:

- Una primer instancia que constará en la exposición oral grupal de la primer parte del trabajo

(planteo inicial del modelo de negocios completo). Instancia presencial que, dependiendo de la cantidad de alumnos, se podrá dividir en dos días seguidos de presentación mediante sorteo de los turnos asignados. En dicha instancia, todos los grupos deberán presenciar las presentaciones del resto y cada alumno deberá votar por el modelo de negocio que más le haya gustado de los trabajados por el resto de los grupos (la asistencia a la exposición de los demás trabajos grupales y su respectiva valoración son obligatorias e igualmente importantes que la exposición propia del grupo). La co-evaluación es obligatoria.

El grupo que obtenga mayor puntaje se le reconocerán puntos adicionales para instancia del parcial teórico por econet.

- Segunda y Tercera instancia que constará en una evaluación escrita por medio de un cuestionario suministrado por la plataforma econet.

Las tres evaluaciones parciales deberán aprobarse con un mínimo de 60% del puntaje asignado al examen parcial teórico y lo mismo para el trabajo práctico grupal.

Las fechas para las evaluaciones parciales y sus recuperatorios serán las especificadas en la Programación Anual Académica de Grado de la Facultad.

Las fechas para el cumplimiento de las actividades prácticas serán dadas a conocer cada ciclo lectivo según las necesidades específicas.

### **Requisitos para obtener la regularidad**

Para la condición de "Alumno Regular" se deberán aprobar ambas instancias parciales y haber participado de co-evaluación.

En caso de no haber aprobado o estar ausente en uno de los dos parciales, el alumno tiene derecho a una evaluación recuperatoria; pero sólo a una. Es decir que por lo menos uno de los exámenes debe estar aprobado en primera instancia.

En relación con los instrumentos de evaluación:

a. Para el caso de la exposición oral (1º parcial) se le entregará previamente a los alumnos una rúbrica en donde se les dará a conocer lo que tendrá en cuenta la cátedra a la hora de la evaluación grupal oral (claridad en la explicación, argumentos utilizados, atractivo de la presentación, etc) y que servirá como guía para la co-evaluación también.

b. Para el caso del examen escrito por plataforma se le otorgará al alumno la posibilidad de un solo intento dentro del horario establecido. En caso de no recibirse la entrega del examen, se considerará al alumno como "Ausente". Si bien la evaluación será por plataforma, será en forma presencial, en el ámbito de la facultad.

Dicha instancia parcial para estar aprobada debe alcanzar un mínimo del 60% del total del puntaje asignado al examen.

El alumno que no hubiese logrado la condición de "REGULAR" en las instancias anteriores puede Acceder al derecho de rendir el examen integrador de acuerdo a la reglamentación vigente para, en caso de aprobar dicho examen, pasar a la condición de regular y acceder al examen final en las mismas circunstancias que los demás alumnos regulares.

Este examen se realizará en forma presencial, por medio de la plataforma econet en la fecha asignada por Programación Anual para el primer examen final inmediato posterior al cursado de la asignatura y abarcará la totalidad de los temas desarrollados y evaluados en los exámenes parciales, Ord 18/03

CD y modificaciones.

### **Requisitos para aprobación**

El alumno en condición de "REGULAR" accede a rendir un examen final que constará de la evaluación oral presencial por parte de ambas profesoras integrantes de la mesa sobre contenidos teóricos y prácticos aplicados al modelo de negocio trabajado en forma grupal durante el año. Sin

embargo, esta evaluación será de forma individual. Se evaluará también el criterio profesional y actualización en la información del entorno empresarial local y nacional del alumno.

El examen oral para estar aprobado deberá alcanzar un mínimo del 60% del total del puntaje asignado a su examen.

En caso de que el número de inscriptos a una misma mesa supere la cantidad de 8, éstos deberán aprobar un breve examen escrito (físico o por aula virtual) también con un mínimo del 60% como condición para acceder al examen oral posterior.

□ El alumno en condición de “LIBRE”, será evaluado mediante la misma metodología que el alumno regular pero su tiempo de examen será mayor ya que se lo evaluará en mayor profundidad.

Previamente, para acceder al derecho al examen, el alumno que rinda en la condición de “LIBRE” deberá entregar 5 días hábiles anteriores al examen a las profesoras un trabajo de investigación o de aplicación sobre cualquiera de los temas del programa a su elección. La entrega deberá ser mediante correo electrónico a ambas profesoras y recibir la confirmación de su recepción y aceptación de las condiciones del mismo según plazos, formas y posterior mail de aprobación de dicho trabajo como derecho a presentación a la mesa de examen pertinente.

Los alumnos que rindan en la condición de libre y que, por algún motivo no hayan realizado la práctica integral del cursado sobre modelos de negocios de triple impacto (generalmente alumnos de años anteriores al 2020), deberán presentar éste en reemplazo del trabajo teórico o de aplicación práctica solicitado al resto.

En caso de no entregar este trabajo solicitado como instancia previa en las condiciones establecidas, el alumno no tendrá derecho a rendir el examen correspondiente.

**TODAS LAS INSTANCIAS DE EVALUACIÓN DEBEN APROBARSE CON UN MÍNIMO DEL 60%.**

**APROBACIÓN DE LA MATERIA Y NOTA FINAL**

a) Para alumnos REGULARES

Mediante Examen final, luego de haber satisfecho las condiciones de Regularidad. El mínimo para aprobar el examen escrito es de 60%.

La nota final surgirá de la ponderación de:

Práctica integral grupal durante el cursado: 30%

Examen final 70%

**PARA ACCEDER A DICHA PONDERACIÓN ES CONDICIÓN DE QUE EL EXAMEN FINAL ORAL INDIVIDUAL HAYA SIDO APROBADO PREVIAMENTE CON UN MÍNIMO DEL 60%.**