



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Programa de Asignatura

Carrera:

Licenciatura en Administración

Plan de Estudio (aprobado por ordenanza):

Ord 17/2000-CS

Espacio Curricular:

435 - Estrategia de Negocios / Obligatoria

Aprobado por resolución número:

Res. n° 93/19-CD

Programa Vigente para ciclo académico:

2019

Profesor Titular (o a cargo de cátedra):

OCAÑA, Hugo Ricardo

Profesores Adjuntos:

MARTINEZ NASSIVERA, Pamela Lia

MARTINEZ, Pamela Lía

Ayudantes de Cátedra:

MARADONA, María Fernanda

Características

Área	Periodo	Formato espacio curricular	Créditos
Administrativa		Teórico-Aplicado	0

Requerimiento de tiempo del estudiante:

Horas clases teoría	Horas clases práctica	Subtotal horas clases	Estudio y/o trabajo autónomo	Actividades de aplicacion	Evaluaciones	Total horas asignatura
14	28	60	38	10	6	96

Espacios curriculares correlativos

Administracion II , Comercializacion II ,

Contenidos

Fundamentos:

En un entorno globalizado caracterizado por el continuo, complejo e incierto cambio en las variables que afectan a la empresa, esta debe analizar y diseñar modelos de negocios acordes a sus capacidades para enfrentar su contexto. Las variables del macro entorno (económicas, legales, sociales, etc) junto con las del sector de negocios específico (clientes, competencia, proveedores, entre otros), determinan variables asociadas como oportunidades y amenazas a los objetivos organizacionales. La empresa -que llamaremos organizaciones con fines de lucro aunque en general podría aplicarse a organizaciones sin fines de lucro- deberán analizar, diseñar e implementar modelos estratégicos de negocios, atendiendo a sus puntos fuertes y débiles, que le permitan alcanzar los objetivos esperados. Así, una estrategia de negocios, opera como el medio para ubicar a la empresa en un contexto altamente competitivo y lograr sus objetivos.

Contenidos Mínimos:

Sectores competitivos, análisis de escenarios y de grupos estratégicos, unidad de negocios y cartera de negocios; internacionalización de negocios. Fuerzas y debilidades de la organización: cadena de valor. Modelo estratégico: unidades estratégicas, estrategias genéricas, movimiento estratégicos, estrategias funcionales. estrategias y evolución del sector. Implanción y control de la estrategia.

Competencias Generales:

Detectar y analizar situaciones problemáticas del campo profesional a fin de elaborar y proponer alternativas de solución

Elaborar, validar y aplicar modelos para el abordaje de la realidad y evaluar los resultados

Buscar, seleccionar, evaluar y utilizar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en el campo profesional

Utilizar tecnologías de información y comunicación genéricas y especializadas en su campo como soporte de su ejercicio profesional

Asignar prioridades y trabajar en entornos de alta exigencia con la finalidad de brindar respuestas oportunas y de calidad

Capacidad crítica y autocrítica

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

Flexibilidad para trabajar en entornos de diversidad

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 aplicar los principios de la economía, explicando con claridad los fenómenos de interacción económica en la sociedad y en las organizaciones

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

Programa de Estudio (detalle unidades de aprendizaje):

B. OBJETIVOS

Que el estudiante 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.

Sub objetivos:

- Analice, interprete y conceptualice la conformación estructural- funcionalista de la organización como un proceso de generación de valor en términos competitivos.
- Relacione la generación de valor, como ventaja competitiva, que genera la empresa con el valor esperado por el cliente.
- Que sepa que el valor que pueda generar la empresa (valor empresario) es la condición básica para determinar una posición en el entorno competitivo de los negocios.
- Interprete la ecuación de valor empresario analizando los tres componentes básicos: identidad, diferencia y eficiencia.
- Distinga y estime la identidad como un tipo de valor dado que comienza con la visión empresarial.
- Distinga y estime la diferencia como tipo de valor empresario.
- Distinga y estime la eficiencia como tipo de valor empresario.
- Analice, describa e implemente en la práctica el análisis de un sector de negocios teniendo en cuenta las variables que pueden transformarse en oportunidades o amenazas para los objetivos de la empresa.
- Analice y describa la posición competitiva de la empresa en base a su cartera de negocios y su posición frente a la competencia.
- Desarrolle técnicas prospectivas para la elaboración de escenarios futuros.
- Diseñe las estrategias empresarias para la mejor competitividad de los negocios.
- Diseñe la estrategia de negocios o competitiva (marca, precio o marca/precio) junto con las estrategias de marketing.
- Diseñe las estrategias de posicionamiento competitivo con las tácticas respectivas (ataque y defensa).
- Diseñe las posibles estrategias de crecimiento.
- Analice y explique el probable comportamiento de las variables competitivas de cada estrategia de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en que encuentre el negocio.
- Diseñe las formas de implementación y control de las estrategias formuladas.

C.PROGRAMA DE ESTUDIOS

UNIDAD I: EL MODELO ESTRATÉGICO

Contenidos generales: Administración Estratégica y el proceso administrativo. Un modelo de aplicación a las estrategias competitivas en los negocios. El modelo tradicional. Un modelo alternativo basado en el vínculo entre valor para el cliente y valor para la empresa.

Tema Conocimientos Competencias

1.Administración Estratégica

1.1 Administración y Administración Estratégica: bases comunes y asimetrías.

1.2 Identificar las diferencias Epistemológicas entre la Teoría General de la Administración y la Administración Estratégica.

2.Planificación Estratégica y dirección estratégica

2.1 La estrategia como planificación.

2.2 La dirección estratégica como forma de gestión.

Entender los modos de planificación tradicional y la estrategia como forma de planificación.

Interpretar que la dirección estratégica requiere de habilidades de gestión específica.

3. Los modelos de administración estratégica.

1. Los modelos de Administración tradicional.
2. Los modelos de administración estratégico dominantes.
3. Un modelo alternativo de administración estratégico.

Interpretar el significado de un modelo interpretativo de la realidad de las organizaciones.

Conocer cuáles son los modelos vigentes de administración estratégico.

Conocer un modelo de Administración estratégica a desarrollar a través del curso.

4. La administración Estratégica aplicada a las organizaciones con fines de lucro: el ámbito de los negocios competitivos.

1. El concepto de administración estratégica en mercados competitivos. Reconocer la diferencia de la aplicación de estrategias en sectores públicos y en mercados competitivos.

5. El concepto de "Valor" como base de un modelo competitivo.

1. El concepto de valor como clave en los resultados de la gestión de las organizaciones.

Aprender cómo el concepto de valor ha evolucionado hasta nuestros días como núcleo central de las actividades económicas.

6. El concepto de "Valor" para el cliente.

1. Subjetivismo y relativismo del concepto de valor para el cliente.

2. Valor percibido y valor recibido en el cliente.

3. La ecuación de valor para el cliente y su actitud de compra. Interpretar la conducta de compra de los clientes con relación a sus expectativas de valor.

7. El concepto de "Valor" para la empresa.

1. Objetivismo en la determinación del valor para la empresa.

2. La ecuación de valor para la empresa: componentes.

3. La vinculación "Valor Cliente"/"Valor Empresa" como condición competitiva en los negocios.

Analizar, interpretar y describir la manera de generar un valor empresarial para una ventaja competitiva superior.

8. Valor empresarial y Posición competitiva

1. La forma de creación de valor empresarial como forma de determinar el posicionamiento competitivo en un sector de negocios. Reconocer las distintas formas de posicionamiento competitivo empresarial a través del valor empresarial.

Bibliografía:

Bueno Campos, Dirección Estratégica de la Empresa, Pirámide, Madrid, 1996, capítulos 1 y 2.

David Fred, Administración Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall, México, 1997, capítulo 1.

Hill Ch - Jones Garrett, Administración Estratégica, 3ra. Edición, Colombia 1995, capítulo 1.

Johnson G.- Scholes Kevan, Dirección Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall, España, 1999, capítulo 1.

Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica de los Negocios, Dunken, Buenos Aires, 2016, capítulo 1.

UNIDAD II: ESTRATEGIA Y ESTRATEGIA

Contenidos generales: El estratega: persona, sujeto e individuo. Habilidades gerenciales del

estratega. Perfil del estratega. La estrategia: conceptos. Corrientes del pensamiento estratégico en administración.

Tema Conocimientos Competencias

1.El estratega

1. Habilidades y actitudes del estratega.
2. Perfil psicológico del estratega.
3. La visión empresaria en el estratega. Identificar las condiciones personales asociadas a la condición de "estratega" y su aplicación al campo empresario.

2.La estrategia

- 1.Características básicas de una estrategia aplicada a los negocios. Identificar los modos adecuados de una estrategia aplicada a negocios.

3.Las escuelas en la Administración estratégica

- 1.Las Escuelas Prescriptivas.
 - 2.Las Escuelas Descriptiva.
- Conocer la evolución y tipificación de las distintas escuelas de la administración estratégica.

Bibliografía:

- Bertagnini Armando, Management, Pearson, Santiago de Chile, 2009, capítulo13.
Garrido Francisco, El alma del estratega, Andros Impresores, Santiago de Chile, 2010, capítulo1
Mintzberg Henry y otros, Safari a la Estrategia, Granica, BuenosAires1999.
Ocaña, Hugo Ricardo, Dirección estratégica de los negocios, op. cit., cap.2.

UNIDADIII: EL VALOR EMPRESARIO-IDENTIDAD

Contenidos generales: La identidad como base del valor empresario. Componentes del valor empresario: visión, misión, cultura y estructura empresaria. Estimación del factor de Individuación como referente de la identidad empresaria.

Tema Conocimientos Competencias

1.Visión empresaria

1. Niveles corporativos y de negocios en las organizaciones empresariales.
 2. El concepto de visión empresaria en la totalidad corporativa.
 3. Visión empresaria intuitiva y formalizada: valores, creencias, ideología, moral y ética empresaria.
- Identificar los elementos constitutivos de la visión empresaria a nivel corporativo.

2. Misión de negocios.

1. Diferencia entre visión empresaria y misión de negocios. Identificar los elementos constitutivos de la misión empresaria.
2. Formalización de la misión empresaria.
- 3.Cultura corporativa 1. El paradigma cultural en los negocios y su base identitaria.

3. Tipificación de las culturas empresarias y su validez competitiva en los negocios.

4. Procesos de cambios estratégicos y cultura organizacional. Reconocer cómo la cultura organizacional es la base de la conducta estratégica en la formación de la identidad empresaria.

5. Estructura organizacional 1.

1. La estructura organizacional como orden de la totalidad en términos estratégicos.
2. Tipificación de las estructuras empresarias y su validez competitiva de los negocios.
3. Procesos de cambios estratégicos y estructura organizacional. Reconocer cómo la estructura organizacional es consecuencia de la cultura para darle orden a las conductas estratégicas de las personas.
4. El factor de Individuación como estimación de la identidad como valor empresario.
 1. Herramientas de diagnóstico para la estimación del factor de individuación.
 2. Estimación del "valor identidad" a partir del factor de individuación. Diagnosticar las condiciones actuales de la identidad Como valor empresario.

Bibliografía:

Bertagnini E.B., op.cit., capítulo 3.

David F., op.cit., capítulo 3

Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica..., op. cit. Capítulo 3

Ocaña Hugo Ricardo, Estrategias de Negocios, op.cit., capítulo 2

UNIDAD IV: VALOR EMPRESARIO-DIFERENCIA Y EFICIENCIA

Contenidos generales: Los negocios como un proceso de valor. Las actividades de valor. La diferencia como factor generador de valor. Las diferencias en los procesos. Factores determinantes de la diferencia en términos de valor. Estimación del factor de sofisticación como parámetro de la diferencia en términos de valor. La eficiencia como factor generador de valor. Factores determinantes de la eficiencia. Estimación del factor de optimización para medir la eficiencia en la utilización de recursos. Estimación del Valor Empresario: identidad, diferencia y eficiencia.

Tema Conocimientos Competencias

1. El proceso de Negocio como generador de valor.
 1. De la cadena de valor al proceso de negocios generador de valor: diferencia de enfoques.
 2. Las diferencias críticas generadoras de valor en el proceso de negocios.
 3. Las diferencias y su impacto en los costos. Identificar de qué manera las diferencias en los procesos de negocios son capaces de generar valor empresario analizando su Impacto en los costos.
2. Factores Determinantes de la diferencia en la generación de valor empresario.
 1. Innovación y mejoras en el proceso de generación de diferencias.
 2. Estimación del factor de sofisticación como medida de las diferencias en la generación de valor. Diagnosticar las condiciones actuales de la generación de diferencias como fuente de Valor empresario.
3. Factores Determinantes de la eficiencia en la generación de valor empresario
 1. Costos ejecucionales y Costos estructurales en la medición de la eficiencia.
 2. Economías de escala, aprendizaje, experiencia y utilización de la capacidad Diagnosticar las condiciones Actuales de la eficiencia como fuente de valor empresario. Instalada como medidas de la eficiencia.
 3. Estimación del factor de optimización como medida de la eficiencia en la generación de valor empresario.
4. Estimación del Valor Empresario

1. Expresión cuantitativa del valor empresario a partir de la identidad, diferencia y eficiencia.
Diagnosticar las condiciones Actuales del valor empresario.

Bibliografía:

Ocaña H.R., Dirección Estratégica, op.cit., capítulo 4.

Porter Michael, Ventaja Competitiva, CECSA, Buenos Aires, 1980, cap. 2 y 3.

Hill y Jones, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, México, 1994, cap. 5 y 6.

UNIDAD V: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Contenidos generales: El entorno de los negocios. Componentes estructurales. Análisis del actual impacto de las variables estructurales. Prospectiva: análisis del impacto futuro de las variables estructurales. Formación de escenarios.

Tema Conocimientos Competencias

1. Estructura de los sectores de negocios: análisis dinámico.

1. El estructuralismo en el análisis de negocios: la necesidad de una dinámica estructural.

2. Componentes primarios, secundarios y generales de los sectores de negocios. Reconocer la dinámica de las variables componentes de un sector de negocios.

2. Análisis Estructural de los sectores de negocios.

1. Componentes o variables primarias: cliente, organización y competencia.

2. Componentes o variables secundarias: nuevos competidores, sustitutos comerciales y económicos, proveedores, sector público estatal, sector público no estatal.

3. Componentes o variables generales: económicas, legales, sociodemográficas, tecnológicas.

Analizar el impacto de las variables componentes de un sector de negocios como determinantes del atractivo del sector.

3. Sectores de Negocios y Segmentos de negocios.

1. Diferenciación entre sectores de negocios y Segmentos de negocios para la determinación de la posición competitiva.

2. Segmentos de negocios: identificación de los principales competidores.

3. Sectores industriales: Grado de concentración de empresas.

4. Grupos estratégicos: Identificación de barreras de movilidad y mapeos.

Reconocer la diferencia competitiva entre sector General de negocio y de un segmento en particular.

4. Dinámica de los Sectores de negocios: su evolución

1. Sectores de negocios consolidados y sectores fragmentados: tendencias.

2. Evolución de un sector de negocios: sectores embrionarios, en crecimiento, recesión industrial, sectores maduros y sectores en decadencia.

3. Prospectiva de las variables estructurales: la formación de escenarios futuros 1. Análisis prospectivo de las variables estructurales: necesidad de la dinámica temporal.

4. Técnicas prospectivas para la formación de escenarios del comportamiento probable de las variables del sector y su impacto en los objetivos del negocio.

Implementar herramientas prospectivas en la formación de escenarios para diagnosticar la probable ocurrencia de las variables críticas del sector.

Bibliografía:

Bueno Campos, op.cit., capítulo 3.

Hill Ch.-Jones G., op.cit., capítulo 3.

Johnson-Scholes, op.cit., capítulo 3.

Ocaña HR., op.cit., capítulo 6.

Porter Michael, Estrategia Competitiva, CECSA, Buenos Aires, 1992, capítulos 5 y 8.

Maradona, María Fernanda, Apuntes de clases. FCE. UNCuyo-2015

UNIDAD VI: POSICIÓN COMPETITIVA

Contenidos generales: Empresas con negocios diversificados y con negocios especializados. Las unidades estratégicas de negocios (UEN). La posición competitiva de los negocios.

Tema Conocimientos Competencias

1. Empresas Diversificadas y empresas especializadas

1. Unidades estratégicas de negocios: identificación

Identificar la naturaleza de los negocios de la empresa.

2 .Posición Competitiva de los negocios

1. La posición competitiva determinada por el valor empresario y la participación de mercado.

2. Posición de líder, seguidor y rezagados: acciones ofensivas y defensivas.

3. Diagnóstico de la posición competitiva de los negocios.

Diagnosticar la posición competitiva de los negocios de la empresa bajo diferentes enfoques metodológicos.

Bibliografía:

Bueno Campos, op.cit., capítulo 7

Johnson y Scholes, op.cit., capítulo 6.

Ocaña H R, op.it., capítulo 5.

UNIDAD VII: 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.

Tema Conocimientos Competencias

1. Formulación de la Estrategia empresaria.

1. Niveles de formulación de la estrategia.

2. La estrategia empresaria como un conjunto de estrategias.

Identificar los distintos niveles de la formulación estratégica de acuerdo a la naturaleza de la organización.

2. Estrategias de negocios, competitivas o genéricas.

1. La formulación de la estrategia de negocios a partir del valor empresario y del valor para el cliente.

2. Estrategia de precios: condiciones para su aplicación. Estrategia de precios para el líder, seguidor y rezagado. Estrategia de precios para las distintas etapas del ciclo de vida de un sector de negocios.

3. Estrategia de marca: condiciones para su aplicación. Diagnóstico competitivo de la marca.
4. Estrategia de Marca/Precio: condiciones para su aplicación. La estrategia de Marca/Precio para distintas etapas del ciclo de vida de los negocios.
Identificar y seleccionar la estrategia de negocios más adecuada para una organización.

3. Estrategias de Ingreso/sostenimiento para un sector de negocios.

1. Condiciones estructurales y organizacionales para el desarrollo de una Estrategia de Ingreso/Sostenimiento en un sector de negocios.
2. Estrategia de ataque con táctica envolvente o con táctica de varios lados. Condiciones. Acciones.
3. Estrategia de defensa con tácticas de flancos o con táctica de retaguardia. Condiciones. Acciones.
Seleccionar la estrategia de Ingreso/Sostenimiento más adecuada para la organización.

4. Estrategias de Crecimiento

1. Condiciones Estructurales y organizacionales para la formulación de las estrategias de crecimiento.
2. Estrategias intensivas, extensivas y de diversificación.
3. Acciones específicas para cada tipo de estrategia de crecimiento.
Formular la estrategia de Crecimiento más adecuada para una organización.

5. Estrategias organizacionales

1. Estrategia de reestructuración organizacional.
3. Estrategia de retorno completo. Formular la estrategia Organizacional más adecuada con relación a las estrategias de negocios, Ingreso/Sostenimiento y Crecimiento.

6. Estrategias para las Distintas etapas Sector de negocio.

1. Estrategia para sectores fragmentados.
2. Estrategia para sectores nacientes o embrionarios.
3. Estrategia para sectores maduros.
4. Estrategia para sectores en declinación.
Relacionar las distintas formas de estrategias empresarias con la etapa en que se encuentra el sector de negocios bajo análisis.

7. Estrategias para la Internacionalización de los negocios.

1. Por qué la necesidad de Internacionalizar los negocios.
2. Selección de la estrategia global: estrategia internacional, mult-doméstica, global y transnacional.
Identificar y seleccionar Estrategias para la internacionalización de negocios.

Bibliografía:

- Bueno Campos, op.cit., capítulo 10.
Hill y Jones, op.cit., capítulos 7 y 8. Johnson y Scholes, op.cit., capítulo 7. Ocaña HR., op.cit., capítulo 7.
Porter M., op.cit., capítulos 9, 10, 11 y 12.

UNIDAD VIII: 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.

1.Implementación de la estrategia y adecuación de la cultura organizacional.

1.El diagnóstico de la Cultura y su relación con la estrategia.

2.Diseño de un nuevo paradigma cultural: creencias, valores, ideología, políticas.

Definirlas nuevas formas de desempeño cultural para adecuarla a la nueva estrategia.

2.Implementación de la estrategia y adecuación de la estructura organizacional.

1.El diagnóstico de la estructura y su relación con la estrategia.

2.Diseño de una nueva estructura adecuada a los requerimientos de la nueva estrategia.

Definir la nueva conformación estructural de la organización para adecuarla a la estrategia formulada.

3.Gestión del cambio estratégico.

1.Cambios estratégicos y conflictos organizacionales.

2.Integración: mecanismos culturales y estructurales.

Desarrollar procesos tendientes a realizarla gestión del cambio estratégico minimizando los conflictos a través de mecanismos de integración.

4.Proceso de control de la estrategia implementada

1.Métodos y técnicas de evaluación de los resultados de la estrategia.

2.Control de mercado, de rendimiento y burocrático.

Implementar métodos y técnicas de control de los resultados de la estrategia implementada.

Bibliografía:

DavidF.,op.cit.,capítulo7.

Hill y Jones, op.cit.,capítulos 11, 12, 13 y 14.

Johnson y Scholes,op.cit.,capítulos9y11.

Ocaña, H.R., op. cit., cap. 8

E.BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Bueno Campos, Dirección Estratégica de la Empresa, Pirámide, Madrid, 1996. David Fred, Administración Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall, México, 1997.

Hill Charles y Jones Garrett, Administración Estratégica, 3ra.Edición,Colombia 1995.

Johnson Gerry y Scholes Kevan, Dirección Estratégica, 5ta.Edición, Prentice Hall, España,1999.

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

Ocaña Hugo Ricardo, Estrategias de Negocios, 2da.Edición ,FFyL, Mendoza, Argentina,2006.

Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica de los Negocios, Dunken, Buenos Aires, 2da edición 2014 y 3ra. Edición 2016.

Porter Michael, Estrategia Competitiva, CecsA, Buenos Aires,1990.

Robbins/Coultier ,Administración, 8va Edición, Pearson - Prentice Hall, México, 2005.

F. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

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

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.

Ocaña H. y Gullé de Linares, La toma de decisiones en la gerencia estratégica, Inca, Mendoza,

2001.

Pumpin Cuno, Estrategia empresaria, Diaz de Santos, Madrid.1993. Senge Peter ,La quinta disciplina, Granica,Buenos Aires,1996.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN SEGÚN ORDENANZA 108/10 CS

Los criterios de evaluación a utilizar responden a criterios, propuestas, pautas y/o normas que permitan poseer una escala que clarifique lo importancia del tema que se evalúa. Para cada eje temático se indicará, de modo general, cuáles han de ser.

UNIDAD I: ELMODELOESTRATÉGICO

Contenidos generales: Administración Estratégica y el proceso administrativo. Un modelo de aplicación a las estrategias competitivas en los negocios. El modelo tradicional. Un modelo alternativo basado en el vínculo entre valor para el cliente y valor para la empresa.

Criterio de evaluación:

- a. El estudiante debe reconocer la epistemológica y metodológica entre el clasicismo estructuralista de la administración y la administración como forma de pensamiento estratégico aplicado a los negocios.
- b. Debe conocer los distintos modelos de administración estratégica incluyendo el modelo alternativo presentado en esta asignatura.

UNIDAD II: ESTRATEGA Y ESTRATEGIA

Contenidos generales:El estratega: persona, sujeto e individuo. Habilidades gerenciales del estratega. Perfil del estratega .La estrategia: conceptos. Corrientes del pensamiento estratégico en administración.

Criterio de evaluación:

- a. El estudiante deberá reconocer las los perfiles del administrador con los relativos al administrador-estratega.
- b. Deberá dominar el concepto de estrategia como forma de plan teniendo en cuenta las distintas corrientes o escuelas contemporáneas.

UNIDAD III: EL VALOR EMPRESARIO-IDENTIDAD

Contenidos generales: La identidad como base del valor empresario. Componentes del valor empresario: visión, misión, cultura y estructura empresaria. Estimación del factor de Individuación como referente de la identidad empresaria.

Criterios de evaluación:

- 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 factor de individuación para la medición de la identidad empresaria.

UNIDAD IV: VALOR EMPRESARIO-DIFERENCIAY EFICIENCIA

Contenidos generales: Los negocios como un proceso de valor. Las actividades de valor. La

diferencia como factor generador de valor. Las diferencias en los procesos. Factores determinantes de la diferencia en términos de valor. Estimación del factor de sofisticación como parámetro de la diferencia en términos de valor. La eficiencia como factor generador de valor. Factores determinantes de la eficiencia. Estimación del factor de optimización para medir la eficiencia en la utilización de recursos. Estimación del Valor Empresario: identidad, diferencia y eficiencia.

Criterios de evaluación:

- a. Reconocer que los negocios responden a un proceso y, como tal, la estrategia debe contemplar distintas fases.
- b. Establecer medio de diferenciación en el proceso de negocios para determinar una ventaja competitiva superior.
- c. Estimar el factor de sofisticación como medida de la diferenciación generada.
- d. Establecer los mecanismos para lograr maximización de la eficiencia en la utilización de recursos como ventaja competitiva superior.
- e. Estimar el factor de optimización como medida de la eficiencia en la utilización de los recursos.

UNIDAD V: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Contenidos generales: El entorno de los negocios. Componentes estructurales. Análisis del actual impacto de las variables estructurales. Prospectiva: análisis del impacto futuro de las variables estructurales. Formación de escenarios.

Criterios de evaluación

- a. Analizar y determinar el grado de importancia de las variables que conforman la estructura de un negocio.
- b. Desarrollar técnicas prospectivas para evaluar los posibles comportamientos de las variables estructurales en un futuro dado.

UNIDAD VI: POSICIÓN COMPETITIVA

Contenidos generales: Empresas con negocios diversificados y con negocios especializados. Las unidades estratégicas de negocios (UEN). La posición competitiva de los negocios.

Criterios de evaluación:

- a. Identificar las unidades estratégicas de negocios (UEN).
- b. Determinar la posición competitiva de las distintas UEN identificadas.

UNIDAD VII: 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.

Criterios de evaluación:

- 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.
- c. Aplicar herramientas para evaluar y seleccionar estrategias competitivas.

UNIDAD VIII: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Contenidos generales: Implementación y control de la estrategia. Cambios estructurales en la organización para facilitar la implementación de la estrategia. Gestión del cambio estratégico. Control de los resultados de las estrategias implementadas.

Criterios de evaluación:

- a. Definición de los mecanismos de control de la estrategia implementada.
- b. Diseño de cultura y estructura organizacional para observar la implementación de la estrategia.
- c. Determinación de parámetros cuantitativos para evaluar los resultados de la implementación de la estrategia.

Criterios de evaluación generales:

Más allá de las especificaciones dadas como criterio de evaluación, es constante la evaluación del estudiante de parámetros tales como:

- Uso del lenguaje.
- Organización y presentación sus evaluaciones escritas, ensayos, exposiciones orales.
- Pertinencia entre los temas abordados desde lo teórico con los ejemplos de aplicación práctica que se utilicen.
- Consistencia narrativa cuando se trate de exposiciones orales u escritas.

E. METODOLOGÍA DE TRABAJO:

La asignatura se dicta en el sexto cuatrimestre de la carrera, en 60 horas de tipo teórico-prácticas a razón de 4 horas semanales en dos días de clases.

Basado en la mediación pedagógica, la apropiación de contenidos por parte del alumno se realizará a través de dos formas: aprendizaje de conceptos y metodologías y la explicación de las experiencias de aprendizaje.

En el desarrollo de las clases se indicarán las prácticas a realizar (consulta de textos, pequeños experimentos aúlicos, interacción con otros estudiantes de manera grupal)

Las clases serán impartidas, principalmente, por el profesor titular, adjunto y ayudante. Los trabajos prácticos se ocuparán de las actividades de aplicación teórica que se detallan más abajo

Al finalizar el cursado el estudiante deberá cumplimentar una "carpeta de trabajos prácticos". Las condiciones formales de esta carpeta de trabajos prácticos para su aprobación son las especificadas en el punto siguiente (F. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y REGULARIDAD).

Los contenidos necesarios para el desarrollo de conocimientos y saberes serán expuestos por cátedra en clase procurándose impartir la totalidad de los mismos, aunque si por limitaciones de tiempo no se pudiesen abordarlos en forma completa, entonces se enfocarán aquellos que sean más relevantes y/o con un grado de dificultad tal que sea necesaria la explicación del profesor, dejando para el alumno aquellos, que por su comprensión, sean más accesibles.

En todos los casos se alentará, motivará y evaluará la formación de conocimientos y saberes a través de textos de estudios según la bibliografía obligatoria y complementaria, procurando, además, que el alumno se interese en lecturas relacionadas con los temas dados a través de publicaciones en periódicos, revistas, Internet, etc.

E1. - 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 utilizando datos actuales.

- Aprenda a trabajar en grupo y coordinar las tareas dentro del mismo.
- Sepa organizar una presentación ejecutiva, práctica y real.

Las actividades prácticas tendrán por objetivo:

Incluir, dependiendo la temática abordada:

1.1 Prácticas de prospección:

- Diseño de escenarios: dado un hecho actual proyectar sus consecuencias en un futuro dado.
- Realizar análisis prospectivo competitivo en un futuro dado.
- Realizar análisis prospectivo de las formas de estrategias futuras.

1.2 Prácticas de observación:

- Realizar un ensayo que analice y describa la forma de estructura actual y cómo ésta incide sobre el sistema de negocios.
- Realizar un ensayo que analice y describa los formatos competitivos actuales.

1.3 Prácticas de interacción:

- Realizar entrevistas personales con responsables de áreas funcionales de distintos tipos.
- Dado un tema controvertido, ambiguo o mal interpretado, entrevistar a expertos para concluir en conceptos que aporten claridad.
- Invitar a participar a personas relacionadas con áreas gerenciales para que relaten experiencias de sus profesiones.
- Invitar a otros profesionales vinculados directa o indirectamente con temas comerciales (psicólogos, sociólogos, economistas, etc).

1.4 Prácticas de reflexión del contexto:

- Ensayo sobre el impacto económico, social y psicológico de las prácticas comerciales actuales.

Condiciones para la presentación de trabajos prácticos:

1. Coordinación de los Trabajos Prácticos: el profesor titular coordinará y evaluará los trabajos prácticos.
2. 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 estudiantes de los grupos, será de exclusiva responsabilidad de los mismos utilizando los medios electrónicos a disposición.
3. Aprobación de los Trabajos Prácticos: el estudiante para lograr la condición de Regular, deberá aprobar con un mínimo de 60% (sesenta por ciento) los trabajos prácticos presentados. De no cumplir con el porcentaje señalado, o no habiendo presentado parcial o totalmente el trabajo solicitado, los estudiantes que integran el grupo quedan automáticamente en la condición "LIBRE" independientemente que hayan cumplimentado con los otros requisitos para obtener la regularidad.
4. Entrega de los informes: Cada uno de los grupos deberá entregar un informe escrito (ensayo y/o presentaciones multimedias) del trabajo realizado en los días programados para la entrega de los mismos y que serán comunicados con la suficiente anticipación.
5. Condición de alumnos Regulares en los TP: para poder alcanzar la regularidad en los TP, el alumno deberá aprobar todos los trabajos prácticos realizados, caso contrario será declarado Alumno Libre para la Cátedra.

F. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y REGULARIDAD

Las pautas de evaluación de aprendizajes serán las estipuladas por la Ordenanza 108/10 CS. Y se

especifican de esta manera:

- La evaluación de aprendizajes serán de modalidad presencial.
- A fin de dar coherencia y consistencia al proceso de evaluación, se hará explícitos los criterios con los cuales se realizará la valoración del mismo; estos criterios son:

a. Para la condición de “ Alumno Regular” se deberá aprobar:

a.1 Primer examen parcial.

a.2 Segundo examen parcial.

a.3 En caso de no haber aprobado o estar ausente en uno de los dos parciales, el estudiante tiene derecho a una evaluación recuperatoria.

b. En el caso de la condición “Libre”, el alumno posee dos instancias para rendir la asignatura:

b.1 Acceder al derecho de rendir el examen integrador de acuerdo a la reglamentación vigente.

b.2 Rendir un examen en la condición de “Libre” de acuerdo a las indicaciones señaladas más abajo.

c. Si el estudiante en condición de “Libre” rindiera el examen Integrador y lo aprobara, queda automáticamente en la condición de alumno “Regular”, y, por lo tanto, rendirá el examen final en las mismas condiciones de “Alumno Regular”.

En relación con los instrumentos de evaluación, se establecen las siguientes pautas para su confección y aplicación.

a. En los exámenes escritos, la modalidad adoptada por la cátedra, (estructuradas, semiestructuradas y/o de desarrollo), las consignas, componentes, pautas de elaboración, etc. tendrán indicado el puntaje o ponderación numérica asignados.

b. Los exámenes orales solamente serán para los estudiantes en condición de “ Libre”; estos estudiantes se evaluarán a “programa abierto”, esto es, sin especificar temas o contenidos del programa. El estudiante podrá optar por preparar un tema de su preferencia y exponer sobre él. Los profesores evaluadores -dos, mínimo, según indica la reglamentación- podrán realizar preguntas sobre el tema elegido y sobre cualquier otro contenido en el programa de estudios.

Para alcanzar la “REGULARIDAD” en la materia el alumno deberá:

- Aprobar las dos evaluaciones parciales con un mínimo de 60% del puntaje asignado al examen parcial. Ambas evaluaciones serán en forma escrita.

- Aprobar la totalidad de los Trabajos Prácticos contenidos en las guías respectivas y que la Cátedra dispondrá en cada ciclo lectivo, como obligatorios, con un mínimo de 60% del puntaje total asignado a las actividades prácticas.

- En el caso de no aprobar uno de los dos parciales, o encontrándose ausente en uno de ellos y habiendo aprobado el restante, el estudiante deberá aprobar un recuperatorio de la evaluación parcial no aprobada o no rendida con un mínimo de 60% del puntaje asignado al examen. En todos los casos los exámenes parciales, los recuperatorios y el examen integrador serán escritos.

- Aprobar el Examen Integrador para aquellos estudiantes que se encuentren dentro de las condiciones de la Ordenanza 18/03 CD y modif., con un mínimo de 60% del puntaje asignado al examen. Este examen se realizará en forma escrita 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.

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.

Los porcentajes requeridos como mínimos para la aprobación de las evaluaciones equivalen a la nota que corresponda de acuerdo con la escala de conversión que figura en el apartado G. FORMA DE

APROBACIÓN.

F. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

En el desarrollo de la metodología de enseñanzas, aprendizajes y evaluación se ha tenido especialmente en cuenta el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas 2009-2012 (Res. 170/08-CD) en lo referido a:

- Área de grado: mejoramiento de la educación de grado (punto F.1); para ellos se han seleccionado los textos más específicos de la asignatura. Se propone una bibliografía que aborda distintos enfoques epistemológicos para que el estudiante posea una visión amplia del abordaje teórico práctico de sus conocimientos. Además, se complementa la enseñanza con modelos de la realidad local para que el estudiante tenga contacto con su potencial campo laboral y, accesoriamente, pueda verificar, con trabajos de campo, las distintas formas de gestión estratégica de empresas.

Las evaluaciones adquieren dimensión integral toda vez que, en un proceso continuo, a través de la aplicación práctica de la teoría y mediante evaluaciones parciales, el alumno desarrolla los conocimientos necesarios que le permitan encarar su examen final el cual, siempre, posee el carácter de visión integradora de los conocimientos teórico-prácticos impartidos.

- Objetivos a alcanzar con respecto a los planes de estudio: identificar necesidades de la sociedad (punto F.1.a). Los mecanismos de integración facultad-estudiante-sociedad se instrumentan a través de prácticas específicas en empresas del medio, tal como se detalla más adelante.

- Objetivos respecto del cursado (punto F.1.b.4). Se incorpora un proceso de actividad práctica en empresas locales—con preferencias para las PyMES—de tal manera que el alumno tenga la posibilidad de involucrarse con la dinámica de las organizaciones, se contacte en forma personal con aquellos que toman decisiones estratégicas para sus negocios.

Las herramientas metodológicas de aplicación práctica conjugan las formas tradicionales (presentación de informes escritos y/u orales) con el uso de tecnología de información (plataforma Econet de la Facultad de Ciencias Económicas). A través de este recurso el estudiante podrá acceder a toda la información generada por la Cátedra (apuntes, diapositivas de clase, evaluaciones parciales y finales, cronogramas de trabajos y evaluaciones, etc). Esta plataforma informática posibilitará, también, conformar foros de discusión sobre distintos aspectos de la realidad empresarial en cuanto a negocios se refiere. Se debatirá en temas coyunturales que normalmente, por diversos motivos, no son tratados en el aula.

- Dado que no existe obligatoriedad de cursado para la asignatura como requisito, el estudiante podrá mantener contacto y actualización con los temas tratados en clase. De esta manera se posibilita a aquellas personas que por diversas circunstancias (trabajo, distancias, etc) no pueden acceder a la presencialidad de las clases acceder en tiempo real los diversos documentos de clase disponible en soporte informático (incluida la bibliografía obligatoria).

- Énfasis en la evaluación continua (punto F.1.c). El proceso de evaluación continua se implementará a través de dos mecanismos: el primero a través de la elaboración y presentación periódica de informes escritos que el estudiante, en forma individual o grupal, deberá presentar a requerimiento de la cátedra en los tiempos y forma que se determinen; el segundo esa través de la plataforma Econet donde se realizará un seguimiento individual o grupal del estudiante cursante a través de la presentación de controles de lectura para su evaluación.

Por lo demás, y de manera más concreta, el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje se

realizará de la siguiente forma:

Clases teórico- prácticas interactivas. Desarrollo de un trabajo práctico sobre organizaciones del medio. Se forman grupos de estudiantes que aplican durante el desarrollo de la materia los conocimientos que van adquiriendo en el dictado de la materia y de las lecturas de la bibliografía en una organización del medio.

Durante el cuatrimestre analizan el entorno en que se desenvuelve la organización con el fin de detectar las oportunidades y las amenazas; concurren a la entidad a fin de estudiar las fortalezas y debilidades de la misma; observan las estrategias corporativas, de negocios y funcionales que la misma aplica. Teniendo en cuenta los antecedentes comentados anteriormente formulan y evalúan las distintas alternativas estratégicas. Lo que se pretende es que aprendan la metodología para formular, evaluar e implementar la estrategia.

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

G. CONDICIONES DE REGULARIDAD

a) Para ser alumno REGULAR por el sistema tradicional se requiere:

Estar inscripto para cursar la materia

-Aprobar el trabajo práctico. Mínimo para aprobar 60% en cada una de las partes en que se divida el trabajo.

-Aprobar dos exámenes parciales escritos con la posibilidad de recuperar sólo uno de ellos. Mínimo para aprobar 60% en cada una de las partes en que se divida el examen parcial. Total de puntos asignados a cada examen parcial: 100

b) Para ser alumno REGULAR de acuerdo a la Ordenanza 18/03 CD y modif. se requiere:

Haber aprobado el trabajo práctico con un mínimo del 60% en cada una de las partes en que se hubiera dividido, sobre un total del 100% y en los tiempos y formas dispuestos por la cátedra.

- En el caso que no hubiera aprobado el trabajo práctico en tiempo y forma, tal como se especifica en el punto anterior, deberá presentar el trabajo diez días antes de la fecha prevista en la programación de la Facultad para el primer examen integrador y defenderlo cinco días antes de la citada fecha. Deberá aprobarlo con un mínimo del 60% sobre el total del 100%.

Aprobar un examen integrador que abarcará la totalidad de los temas que se incluyeran en los dos parciales. Se aprobará con un puntaje mínimo del 60% de cada una de las partes en que se divida el examen sobre un total del 100%

c) Será alumno LIBRE quien no hubiera cumplido con las condiciones de regularidad expresadas en el punto a) y b).-

H.-METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DURANTE EL CURSADO

Orientada a la evaluación continua, tanto como fuera posible, el seguimiento de los trabajos prácticos y eventuales controles de lectura constituyen recursos para percibir relevancia en la interpretación de los diferentes temas.

I.-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% en cada una de las partes en que se divide el examen final. El total de puntos: es 100.- Ord nº 108/10 CS

La nota final surgirá de la ponderación de los puntajes obtenidos en las otras instancias de evolución:

Primer parcial (o su recuperatorio):	10%
Segundo parcial (o su recuperatorio):	10%
Trabajo práctico:	20%
Examen final (escrito)	60%

En el caso de que el estudiante rinda y apruebe el examen integrador, la ponderación será la siguiente:

Examen integrador:	20%
Trabajo práctico:	20%
Examen Final (escrito)	60%

En el caso que estudiante rindiese en la condición de libre, la ponderación para la calificación final, será:

Examen oral:	20%
Trabajo práctico:	20%
Examen Final (escrito)	60%

Los estudiantes que rindiesen en la condición de LIBRES deberán presentar, antes de los siete (7) días a la fecha de examen prevista, una monografía de no más de cinco (5) páginas sobre un tema cualquiera del programa aplicado a una situación real de una empresa y/o contexto.

Metodología

Objetivos y descripción de estrategias pedagógicas por unidad de aprendizaje:

VER CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

Carga Horaria por unidad de aprendizaje:

Unidad	Horas presenciales teóricas	Horas presenciales prácticas	Horas presenciales de aplicación	Horas de estudio autónomo	Actividades de aplicación	Evaluaciones
I	2	2	2	4	2	0
II	2	2	2	4	2	0
III	2	2	2	4	2	0
IV	2	2	2	6	0	2
V	2	2	2	4	2	0
VI	2	2	2	4	2	0
VII	2	2	2	12	0	4

Programa de trabajos prácticos y/o aplicaciones:

TP. 1: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA. CARACTERÍSTICAS. FORMULARIO EVALUACIÓN ACTITUD EMPRESARIA.

TP.2: APLICACIÓN FORMULARIOS EVALUACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN, CULTURA Y ESTRUCTURA EMPRESARIA.

TP. 3: ESTIMACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y HABILIDADES.

TP. 4: ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL MACRO Y MICRO ENTORNO. GRUPOS ESTRATÉGICOS.

TP. 5: FORMACION DE ESCENARIOS.

TP. 6: ANÁLISIS MATRICIAL DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

TP. 7: DETERMINACIÓN DEL ATRACTIVO DEL SECTOR. LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

TP.8: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS, POSICIONAMIENTO, CRECIMIENTO Y FUNCIONALES.

TP. 9: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

CRONOGRAMA:

A LA SEMANA SIGUIENTE DEL PRIMER PARCIAL SE ENTREGAN LOS TRABAJOS PRÁCTICOS 1, 2, Y 3.

A LA SEMANA SIGUIENTE DEL SEGUNDO PARCIAL, ADEMAS DE LOS TRABAJOS DE LA PRIMERA ENTREGA, SE PRESENTAN LOS TRABAJOS PRÁCTICOS 4, 5, 6, 7, 8, y 9.

Bibliografía (Obligatoria y Complementaria):

VER CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS.

Metodología de enseñanza y aprendizaje:

VER CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS.

Sistema y criterios de evaluación

VER CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

Requisitos para obtener la regularidad

VER CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

Requisitos para aprobación

VER CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS