



Universidad Nacional de Salta

FACULTAD DE  
INGENIERIA

Avda. Bolivia 5150 - 4400 SALTA  
T.E. (0387) 4255420 - FAX (54-0387) 4255351  
REPUBLICA ARGENTINA  
E-mail: unsaing@unsa.edu.ar

Salta, 16 de Diciembre de 2.003

717/03

Expte. N° 14.112/99

VISTO:


La presentación efectuada por el Ing. Héctor José Solá Alsina, Profesor a cargo de la asignatura **Gestión Estratégica** (Orientación: Gestión de Empresas) mediante la cual eleva el programa analítico, su bibliografía y el reglamento interno del régimen de promoción de dicha asignatura; teniendo en cuenta que los mismos corresponden al Plan de Estudio 1.999 y se ajustan a los contenidos sintéticos programados en la currícula; atento que la documentación tiene la anuencia de la Escuela de Ingeniería Industrial, y de la Comisión de Asuntos Académicos mediante Despacho N° 255/03 y en uso de las atribuciones que le son propias,

EL H. CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA  
(en su sesión ordinaria del 26 de Noviembre de 2.003)


RE S U E L V E

ARTICULO 1°.- Aprobar y poner en vigencia a partir del período lectivo 2.003 el programa analítico, la bibliografía y el reglamento interno del régimen de promoción de la cátedra, para la asignatura (Código I-44) **GESTION ESTRATEGICA** (Orientación: Gestión de Empresas) del Plan de Estudio 1.999 de la carrera de Ingeniería Industrial, propuesto por el Ing. Héctor José SOLA ALSINA, Profesor a cargo de la cátedra.

ARTICULO 2°.- Hágase saber, comuníquese a Secretaría Académica, al Ing. Héctor José SOLA ALSINA y siga por la Dirección Administrativa Académica a los Departamentos Docencia y Alumnos para su toma de razón y demás efectos.  
mv.



Ing. HECTOR PAUL CASADO  
SECRETARIO  
FACULTAD DE INGENIERIA



Ing. JORGE FELIX ALMAZAN  
DECANO  
FACULTAD DE INGENIERIA



Universidad Nacional de Salta

FACULTAD DE  
INGENIERIA

Avda. Bolivia 5150 - 4400 SALTA  
T.E. (0387) 4255420 - FAX (54-0387) 4255351  
REPUBLICA ARGENTINA  
E-mail: unsaing@unsa.edu.ar

-2-

**Materia : GESTION ESTRATEGICA**

**Código : I-44**

**Carrera : Ingeniería Industrial**

**Plan 1.999**

**Profesor : Ing. Héctor José SOLA ALSINA**

**Año : 2.003**

**Res. N° 717/03**

#### A. CONTENIDO SINTÉTICO

Diagnóstico, formulación y evaluación estratégica. Análisis y resolución de problemas. Métodos y herramientas. Teoría de la decisión. Decisión multicriterio. Capacidades dinámicas y estrategias: formas heurísticas de aproximación. Gestión estratégica e innovación de producto, de procesos y organizacionales. Tableros y sistemas de control estratégico.

#### B. OBJETIVOS DE LA MATERIA

Pretendemos trasladar al alumno la inquietud respecto a la continua necesidad de cambio y adaptación que precisa la organización, cambio que comienza con la reflexión constante respecto a la actividad y a los productos con que se desarrolla, y concluye con las estrategias implícitas o explícitas necesarias para el despliegue de capacidades competitivas en los mercados. La velocidad de transformación del entorno es tan rápida que la temporalidad de las decisiones se acorta cada día más.

Por otro lado, la libertad de cambio de la organización se halla fuertemente condicionada a la interrelación entre instituciones, y su inserción en diversos sistemas superpuestos delimitan el campo en el cuál debe tomar decisiones.

El alumno debe poder realizar diagnósticos empresariales, identificar objetivos organizacionales y buscar oportunidades de negocio, diseñando las estrategias pertinentes.

#### C. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Al comienzo se describen las etapas del proceso de planeación estratégica de una organización industrial, se estudian los aspectos vinculados con los objetivos organizacionales y la formulación de las estrategias. Luego se aplican algunas herramientas para realizar diagnósticos empresariales, se estudian casos reales y se analizan las estrategias funcionales. Posteriormente se estudian los activos tecnológicos, la importancia de incorporar la tecnología en la estrategia de la organización y la búsqueda de oportunidades de negocios. Finalmente, se muestra un resumen de las técnicas cuantitativas para planificar y tomar decisiones.

Se pretende desarrollar en los estudiantes una metodología estructurada de análisis, transitando de los conceptos o fundamentos generales a las aplicaciones particulares, con una orientación hacia la reflexión constante y la necesidad de una adaptación a los cambios del entorno.



Esto se lleva a cabo mediante diferentes actividades pedagógicas que involucran:

- **Clases expositivas** donde se aplican los fundamentos teóricos asociados con el proceso de planeación estratégica en diferentes sectores industriales.
- **Estudios dirigidos** para que los alumnos alcancen ciertas destrezas y conocimientos, analizando y resolviendo problemas, estudios de casos, utilización de programas computacionales para simular situaciones de empresas con entornos cambiantes, interpretarlos y tomar las decisiones.
- **Estudios centrados en los alumnos** mediante la realización de un diagnóstico empresarial realizada a una empresa de nuestro medio, analizaran sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, y formularan directivas estratégicas para orientar su crecimiento.

## PROGRAMA ANALITICO

### TEMA 1: Los Objetivos de la Organización.

Objetivos y Medios. El concepto de Objetivo Organizacional: Visiones, Misiones y Contribuciones Organizativas. La Dirección por Objetivos.

### TEMA 2: Determinación de Estrategias

Explorando el Entorno. El Concepto de Estrategia. Los Componentes de la Estrategia. Formulación e Implantación de la Estrategia. La Formulación Heurística de la Estrategia. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos. El Análisis de la Organización. Ensamblando las Organizaciones y los Medios Ambientales. Integrando los Niveles y los Procesos de la Estrategia. La Estrategia Organizacional. Herramientas para la Determinación de Estrategias.

### TEMA 3: Modelos de Planificación

La Planificación. Los Modelos de Planificación. El Modelo de Steiner. El Modelo de Anthony. El Modelo del Stanford Research Institute (SRI).

### TEMA 4: La Gestión de la Tecnología y de la Innovación

Análisis Estratégico de Sectores. Cambio Tecnológico y Estrategia Empresarial. Gestión de la innovación a Nivel Empresarial. Análisis de casos. Preparación de Planes de Negocios de Proyectos Innovadores. Auditoría Tecnológica a Empresas. Algunas Formas y Estrategias Innovadoras, y la Protección de las mismas. Estrategias Productivas Contemporáneas.

### TEMA 5: Las Técnicas Cuantitativas para Planificar y Tomar Decisiones.

Las Técnicas de Proyección. Las Técnicas Matemáticas de Planificación. El Modelo PERT. El Modelo del Punto de Equilibrio. El Modelo de Simulación. Enfoque Cuantitativo en la Toma de Decisiones. La Decisión Multicriterio. Comparaciones con Métodos Heurísticos. Teoría de la decisión en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre.



Universidad Nacional de Salta

FACULTAD DE  
INGENIERIA

Avda. Bolivia 5150 – 4400 SALTA  
T.E. (0387) 4255420 – FAX (54-0387) 4255351  
REPUBLICA ARGENTINA  
E-mail: [unsaing@unsa.edu.ar](mailto:unsaing@unsa.edu.ar)

-4-

### BIBLIOGRAFÍA

FREIRE URIARTE, A. y FREIRE OREGON, I. (1997) – Estrategia y Política de Empresa – Ed. Deusto

HALL, Robert (1988): “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, en Strategic Management Journal, vol. 13, n° 2.

HALL, Robert (1988): Estrategias Modernas de Fabricación, Editorial Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid.

HUGE, Ernest y ANDERSON, Alan D. (1989): El Paradigma de la Excelencia en Fabricación, Editorial Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid.

KEPNER, Charles H. y TREGOE, Benjamín B. - El Nuevo Directivo Racional - Ed. McGraw Hill

MERLI, Giorgio (1991): Total Manufacturing Management. La Estrategia Industrial en los Años '90, Editorial Tecnologías de Gerencia y Producción S.A., Madrid.

MILTENBURG, John (1996): Estrategia de Fabricación, Editorial TPG – Hoshin, Madrid.

MILLER, David W. y STARR, Martin K. - Acuerdos Ejecutivos e Investigación de Operaciones - Ed. Herrero Hnos.

MINTZBERG, H. y BRIAN QUIN, J. (1993) – El Proceso Estratégico – Ed. Prentice Hall

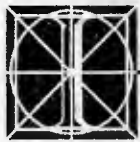
PALMA LE-BLANC, Arturo (1998) – Dirección de Organizaciones – Ed. Dolmen

PORTER, Michael (1982): Estrategia Competitiva, CECSA, México.

STERN, W. y STALK, G. (1998) - Ideas sobre Estrategia – Ed. Deusto



Ing. Héctor José SOLA ALSINA



## REGLAMENTO INTERNO

**Materia : GESTION ESTRATEGICA**  
**Carrera : Ingeniería Industrial**  
**Profesor : Ing. Héctor José SOLA ALSINA**  
**Año : 2.003**

**Código : I-44**  
**Plan 1.999**  
**Res. N° 717/03**

**Ubicación en la Currícula: Segundo Cuatrimestre de Quinto Año**  
**Carga Horaria: 5 horas semanales**

### Requerimientos mínimos para la promoción

Para promocionar la asignatura el alumno deberá realizar la siguiente serie de evaluaciones que serán ponderadas para calcular la nota final.

- A) PARCIALES PRACTICOS
- B) PARCIALES TEORICOS
- C) CUESTIONARIOS EN CADA TRABAJO PRACTICO
- D) EVALUACION GLOBAL

Tanto los parciales prácticos, como los teóricos se agruparán respetando las unidades temáticas del programa analítico, de acuerdo al siguiente detalle:

Número de Orden	Unidades Temáticas	Parcial Práctico	Parcial Teórico
Primero	Temas 1, 2 y 3	<b>A<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>1</sub></b>
Segundo	Temas 4 y 5	<b>A<sub>2</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>

### Requerimiento (A) PARCIALES PRACTICOS:

Se realizarán 2 (dos) evaluaciones parciales de carácter práctico. El alumno debe obtener como mínimo 40 (cuarenta) puntos, sobre un total de 100 (cien) en cada uno de los parciales o en sus recuperaciones como requisito indispensable para continuar con el cursado normal de la asignatura.

El puntaje final (AI) se calcula como el valor medio de las dos evaluaciones parciales:  $AI = (A_1 + A_2) / 2$ , y tendrá un factor de ponderación de **0,3** en el valor de la nota final (FI).

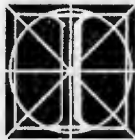
### Requerimiento (B) PARCIALES TEORICOS:

Se realizarán 2 (dos) evaluaciones parciales de carácter teórico. El alumno debe obtener como mínimo 40 (cuarenta) puntos, sobre un total de 100 (cien) en cada uno de los parciales o en sus recuperaciones como requisito indispensable para continuar con el cursado normal de la asignatura.

El puntaje final (BI) se calcula como el valor medio de las dos evaluaciones parciales:  $BI = (B_1 + B_2) / 2$ , y tendrá un factor de ponderación de **0,3** en el valor de la nota final (FI).

### Requerimiento (C) CUESTIONARIO EN CADA TRABAJO PRÁCTICO

Son cuestionarios previos a las Clases Prácticas, que tienen la finalidad de evaluar aspectos conceptuales sobre el tema que se desarrollará en la clase. Deberán aprobar como mínimo el 80 % de los mismos, es decir que entre faltas y coloquios reprobados, no podrá ser superior al 20% de total de clases prácticas.



Cada cuestionario se calificará con una nota en una escala de 0 a 100, y el promedio de las notas de todas evaluaciones (CI) tendrá una ponderación de **0,15** en el valor de la nota final (FI).

### **Requerimiento (D): EVALUACIÓN GLOBAL**

Se hará una (1) evaluación global, donde los alumnos deben realizar un informe diagnóstico a una empresa de nuestro medio sobre la base de un formulario tipo que será definido por la cátedra.

Se clasificará con una escala de 0 a 100, que formará una única nota (DI), que tendrá una ponderación de **0,25** en la nota final (FI)

### **Nota de Promoción:**

El puntaje final (FI) será calculado a través de la siguiente ecuación:

$$\text{FI} = 0,3 \cdot (\text{AI}) + 0,3 \cdot (\text{BI}) + 0,15 \cdot (\text{CI}) + 0,25 \cdot (\text{DI})$$

La nota final de la asignatura (NF) se obtendrá a partir del puntaje final (FI) en una escala de 0 a 10, para lo cual se divide el puntaje final (FI) por un factor de escala de 10 y se redondea la fracción decimal al entero más próximo a partir de 0,50, por defecto para el rango 0,00 a 0,49 y por exceso para el rango 0,50 a 0,99. Es decir que la nota final de promoción se calcula por la siguiente tabla:

Puntaje Final (FI)	de 70,00 a 74,99	de 75,00 a 84,99	de 85,00 a 94,99	de 95,00 a 100
Nota Final (NF)	<b>7 (siete)</b>	<b>8 (ocho)</b>	<b>9 (nueve)</b>	<b>10 (diez)</b>

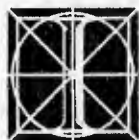
### **Otros Requerimientos**

Asistencia. El alumno deberá registrar como mínimo el 80 % de asistencia a las clases prácticas.

Presentación de Informes de Trabajos Prácticos y Monografías. El alumno deberá registrar la aprobación del 100 % de los informes.

Puntaje Final Mínimo. Aquellos alumnos que al finalizar el dictado de la materia tuvieron un puntaje final (FI) de **70 (setenta) puntos o más promocionarán la materia**, siempre que cumplan con los requisitos excluyentes (superar una calificación del 40% en cada evaluación parcial, cumplir con el 100% de los trabajos prácticos y aprobar el informe diagnóstico).

/



Universidad Nacional de Salta

FACULTAD DE  
INGENIERIA

Avda. Bolivia 5150 – 4400 SALTA  
T.E. (0387) 4255420 – FAX (54-0387) 4255351  
REPUBLICA ARGENTINA  
E-mail: [unsaing@unsa.edu.ar](mailto:unsaing@unsa.edu.ar)

-7-

Etapa de Recuperación: Los alumnos que al finalizar el cursado de la materia hayan obtenido un puntaje entre 40 y 69 puntos, **no promocionaran la materia** y pasan a una etapa de recuperación durante el período de receso académico en la que rendirán una evaluación oral de carácter teórico-práctica de todos los temas del programa. En caso de **obtener 70 (setenta) o más puntos se considerará superada esta recuperación** y la calificación final para la nota de promoción se calculará a partir del promedio del puntaje obtenido en la etapa de cursado normal y en la etapa de recuperación, este promedio será traducido a una nota final siguiendo la norma establecida anteriormente para definir la nota final. Los que obtengan **menos de 70 (setenta) puntos quedarán en condición de libres**

Ing. Héctor José Solá Alsina