

## PROGRAMA DEL CURSO II-0802INGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO

II SEMESTRE DEL 2014

### GENERALIDADES DEL CURSO

CRÉDITOS: 4

**GRUPO:01 Sede Rodrigo Facio**

HORARIO: Miércoles de 16:00 a 19:00

AULA: 231

HORARIO DE CONSULTA: Viernes de 14:00 a 16:00

**GRUPO: 01 - Sede Interuniversitaria**

HORARIO: Sábados de 13:00 a 16:00

AULA: 3

HORARIO DE CONSULTA: Por definir

**GRUPO: 01 - Sede Occidente**

HORARIO: Lunes de 19:00 a 22:00

AULA: 303

HORARIO DE CONSULTA: Martes de 19:00 a 21:00 previa cita

REQUISITOS: No posee requisitos

CORREQUISITOS: Proyecto Industrial

### DESCRIPCIÓN DEL CURSO

En este curso se desarrolla una comprensión de la función y responsabilidad de la gerencia y los problemas que afectan al éxito de la empresa. El curso es integrador de los conocimientos y habilidades aprendidos a lo largo del programa, con énfasis en teoría administrativa, el proceso administrativo, la formulación e implementación de estrategias que ayuden a obtener ventajas competitivas sostenibles, profundizando en diversos enfoques de análisis estratégico.

### OBJETIVOS

**OBJETIVO GENERAL**

Comprender el proceso de toma de decisiones que inciden directamente en los procesos de negocio, a nivel estratégico y organizacional, creando herramientas para el eficaz diseño e implementación de estrategias a partir de información proporcionada por sistemas inteligentes que coloquen a las industrias en posiciones competitivamente ventajosas.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1-Comprender la génesis de la gestión estratégica.
- 2-Analizar el proceso de creación de planes estratégicos de negocio.
- 3-Comprender las bases teóricas y científicas del análisis de estrategias.



4-Crear tableros de control de estrategias competitivas.

5-Analizar las implicaciones de los cambios que actualmente emergen en el Entorno Económico Mundial: Globalización, Desarrollo Tecnológico, etc.

6- Analizar las diversas estrategias que se presentan en las diferentes etapas y ciclos de la industria.

7- Analizar los diferentes enfoques a nivel de Estrategia Empresarial: M.Porter, La Escuela Francesa, K. Omaha, el enfoque mercadotécnico de Ries & Trout, W. Skinner, La Escuela Clásica, entre otros.

8-Comprender las implicaciones del manejo del cambio en la implementación de estrategias: Herramientas de Análisis Organizacional, Análisis de Clima y Cultura e Implementación de Equipos de Trabajo.

## ACTIVIDADES

### **SEMANA 1: del 11 al 15 de agosto del 2014**

#### **Presentación del programa del curso**

#### **INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS BASICOS**

Estrategia y Pensamiento Estratégico. ¿Por qué Gestión Estratégica?

La Toma de Decisiones estratégica. Pautas para elaboración de casos.

#### **Lectura:**

Programa del Curso y Conceptos Generales

### **SEMANA 2: 18 al 22 de agosto del 2014**

El proceso de Planeamiento estratégico.

Competitividad y Administración Estratégica.

#### **Análisis estructural de casos (ANEC)**

#### **Lecturas**

ANEC/Análisis de Casos

Nota técnica: Cientificidad, Mario Bunge.

Planificación Estratégica de una Empresa (Miguel Cañadas Bernat)

Fred David: Cap. 1

### **SEMANA 3: 25 al 29 de agosto del 2014**

Análisis Situacional: Herramientas para el análisis de entorno y el análisis interno. FODAL o FODAC

Árboles de Realidad Actual.

Análisis de Actores Estratégicos

#### **Lecturas:**

David Fred: Cap. 3

**Nota técnica:** No fue la Suerte: E. Goldratt

Red de Eslabonamiento Estratégico: La Matriz de Relaciones y Actores Clave

### **SEMANA 4: 01 al 05 de setiembre del 2014**

Matrices analíticas: Matriz de actores clave y red de eslabonamiento estratégico, EFE, EFI, PERFIL COMPETITIVO (MPC).



**Lecturas:**

David Fred: Cap. 4

**SEMANA 5: 07 al 12 de setiembre del 2014**

Tipos de estrategias: integración, intensivas, diversificación, defensivas, genéricas de Porter

**SEMANA 6: 14 al 19 de setiembre del 2014**

MATRIZ FODA, PEYEA, Boston Consulting Group (BCG), Matriz interna-externa (IE), Matriz de la Estrategia Principal

Construcción de Escenarios

**Lecturas:**

Fred. David: Cap. 6

**SEMANA 7: 21 al 26 de setiembre del 2014**

Planificación estratégica, táctica y operativa. Pronóstico estratégico, Construcción de la Visión, Misión, Valores y objetivos estratégicos.

**Lecturas:**

Fred David: Cap. 2

**SEMANA 8: 28 de setiembre al 03 de octubre del 2014**

Balanced Score Card: Marco General

Mapas Estratégicos

Tableros de control

Construcción de tableros

**Lecturas:**

Cuadro de Mando Integral: Cap. 1-9

Fred. David: Cap.9

**SEMANA 9: 6 al 10 de octubre del 2014**

Caso Ético

Enfoques estratégicos: Porter, Ohmae, Hamel & Prahalad.

Modelo Delta

Enfoques bélicos en Estrategia Empresarial: Sun Tzu, Ries y Trout, Von Clausewitz

**Lectura:**

Nota técnica: Sun Tzu and the art of Business: Mark McNelly, cap. 1-6.

Modelo Delta

**Entrega del Estado de Arte del Artículo Científico**



### **SEMANA 10: 13 al 17 de octubre del 2014**

Mercadotecnia social  
Enfoque mercadotécnico y Posicionamiento  
Movimientos estratégicos y errores mercadológicos  
Análisis de campañas: Video-caso  
Caso Ético

#### **Lecturas:**

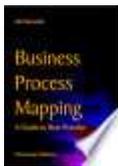
Caldwell E.: Mercadeo Estratégico de Productos y Servicios Sociales: Tema 1-10  
Lectura complementaria: Las 22 leyes Inmutables del Marketing Al Ries

#### **Primera entrega del Proyecto**

### **SEMANA 11: 20 al 24 de octubre del 2014**

Lean Thinking-Lean Management, Lean Services  
Business Process Engineering,  
Identificación y Diagramación de procesos

#### **Lecturas:**



Libro Business Process Mapping. Autor Ali Darwish



Libro BPM N 2.0

### **SEMANA 12: 27 al 31 de octubre del 2014**

Mejora de procesos  
Método RACI o RASCI

#### **Lecturas:**

RACI METHOD  
Nota técnica: Mejora de procesos

#### **Entrega del Artículo científico**

### **SEMANA 13: 03 al 07 de noviembre del 2014**

Business Impact Analysis (BIA)  
Continuidad de Negocio- Riesgo Operativo  
Gobernabilidad de procesos  
Criticidad de procesos

**Lecturas:** Nota técnica: Continuidad de Negocios y Riesgo Operativo



#### **SEMANA 14: 10 al 14 de noviembre del 2014**

BPM-BPMS

Desarrollo del aprendizaje organizacional  
Business Intelligence

##### **Lecturas:**

Nota técnica: Business Intelligence  
Nota técnica: Corporate Performance Management

##### **Entrega final del Artículo Científico**

#### **SEMANA 15: 17 al 21 de noviembre del 2014**

BPM

CPM: Corporate Performance Management  
Service Oriented Architecture (SOA)  
Integración BPMS-SOA  
Soluciones de integración

##### **Lecturas:**

Nota técnica: SOA  
Libro BPM for Dummies  
Libro BPM Technologies  
Tesis: Estudio comparativo de tecnologías BPM

Libro recomendado: Business Intelligence. Competir con información de Josep Lluís Cano  
(texto en línea:  
[http://itemswb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business\\_Intelligence\\_competir\\_con\\_informacion.pdf](http://itemswb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business_Intelligence_competir_con_informacion.pdf))

#### **SEMANA 16: 24 al 28 de noviembre del 2014**

Implicaciones del enfoque de procesos en la Estructura Organizacional  
Tipos de estructuras organizacionales  
Desconcentración-Descentralización  
Downsizing, Rightsizing, Resizing,  
Arquitectura empresarial

##### **Lecturas:**

Nota técnica: Arquitectura empresarial  
Fred. David: Cap.7

#### **SEMANA 17: del 1 al 5 de diciembre del 2014**

EXPOSICIÓN DE PROYECTOS: LUNES 01 DE DICIEMBRE DEL 2014

Plan de Negocios y propuesta de implementación (específica para cada proyecto según la propuesta de negocio) que incluya el marco estratégico, CMI con Mapas Estratégicos, Video-Caso, Herramienta Programada en cualquier lenguaje orientado a objetos o Excel-VB, Carta de aceptación de la empresa (si aplicare) donde conste que el Proyecto fue presentado, expuesto ante la contraparte y aprobado, Bitácoras firmadas, Evaluación de la contraparte.



**Entrega Electrónica:** todos los productos incluido el video caso, cartas, bitácoras y Evaluación de la contraparte, en CD libre de virus y problemas operativos.

La no entrega del CD o si éste viene en blanco o con archivos corruptos, virus etc., implica que el trabajo no puede ser revisado y valorado, por lo que el proyecto no obtendrá calificación distinta de 0.

EXAMEN FINAL: VIERNES 4 DE DICIEMBRE A LAS 5:00PM

**SEMANA 19:** 7 al 11 de diciembre del 2014  
EXAMEN DE AMPLIACIÓN

## PROFESORADO

### Coordinador de Cátedra

#### **Ph.D. Eldon Caldwell, M.Sc., MIE, MBA, MSM, MHSM**

*Full Professor (Cathedricus), University of Costa Rica  
Dr.Sc. (in fieri) Computer Science-Artificial Intelligence, University of Alicante, Spain.  
Dr.Ed. (cand.) Quality Assurance for Inclusive Education, University of Costa Rica, CR  
Industrial Engineer, University of Costa Rica, CR  
Lean Systems Certificated Specialist, APICS-MAPNV-University of Nevada, USA  
IQF-ASQ CQE/CCSSMBB Trainer  
APICS-CPIM-CIRM Trainer  
Lead Auditor ISO-9000- #QASCC-178-98, IQA, USA / IRCA, UK*

Eldon Caldwell, es Profesor Catedrático de la Universidad de Costa Rica, Doctor (Ph.D.) en Ingeniería Industrial con especialidad en *Lean Operations Engineering* del Programa Interuniversitario UACA-University of Nevada, USA. Desarrolló nuevos algoritmos heurísticos de secuenciamiento para la reducción de tiempos de ciclo en procesos de manufactura y servicios, por lo que recibió la mención de máxima excelencia académica *Suma Cum Laude Probatas* en su disertación doctoral ante un tribunal examinador conformado por investigadores de *Minnesota State University, Kansas State University, Purdue University*; siendo en la actualidad Ph.D.(cand.) en Calidad Educativa con enfoque de inclusividad de la Universidad de Costa Rica; investigador y tutor doctoral en *University of Nevada, USA* y en el programa europeo (Dr.Sc.) en Ciencias de la Computación-Inteligencia Artificial en la Universidad de Alicante, España.

Es también "*Lean Systems Certificated Specialist*", *APICS-MAPV-University of Nevada, USA, IQF/ASQ-Six Sigma Black Belt Certified Trainer, APICS-CIRM Certified Trainer*. Colaborador personal y entrenado por Gary Coner, ganador del Premio Shingo 2002, con quien ha desarrollado Eventos Kaizen y consultorías en Norteamérica. Además es revisor técnico de las traducciones al idioma español de las publicaciones del Dr. Coner y es profesor invitado en los programas de certificación en *Lean Supply Chain-Kaikaku Institute-USA*, además de ser Auditor Líder ISO-9000, *IQA (USA)-IRCA (UK)* y evaluador *Malcom Baldrige Award, USA*.

El Dr. Caldwell, se graduó como Licenciado y Máster en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y fue reconocido con el Premio a la Excelencia Académica en 1995 y 1996 y la mención honorífica por su tesis de investigación de maestría. Es además, MBA/Finance y Master Service Marketing, UIPR- CR- Puerto Rico, Master Operations Management, ITESM/Mexico y Master Gerencia de Servicios de Salud Sostenible con énfasis en Políticas Públicas, UNED / Costa Rica.

Ha sido Gerente Operaciones, Gerente de Proyectos Lean Manufacturing y Gerente General de empresas nacionales y transnacionales. Durante los últimos 15 años, se ha desempeñado como consultor en Planificación Estratégica, Sistemas ERP-MRP, DWD, *Business Intelligence* y *Lean Six Sigma, lean manufacturing*, rediseño de procesos, organización y medición del desempeño bajo el enfoque ProMES (*Productivity Measurement and Enhancement System*), del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, la



Organización Panamericana de la Salud (OPS-OMS), la agencia USAID, Banco Mundial, asesorando organizaciones tales como Young Electrical Signs, Nevada, USA, AirCare Inc., Reno, Nevada, Plan International-Honduras, Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, FEMSA-Coca Cola, AutoMercantil S.A. (Mercedez Benz), Banco Popular y de Desarrollo Comunal de Costa Rica, Instituto Costarricense de Electricidad (ICE-Costa Rica), Secretaría de Salud de Honduras, Ministerio de Salud de Panamá, RTC Termoformas-Costa Rica, RTC-Lima, Perú, entre otras.

En la actualidad, el Dr. Caldwell es profesor a nivel de Licenciatura, Maestría y Doctorado en temas de Logística, Manufactura e Ingeniería de Calidad con metodologías Lean Six Sigma. Ha dictado múltiples conferencias y cursos en Norteamérica y Suramérica y es autor de múltiples artículos y dos libros: "Mercadeo de Servicios y Productos Sociales", editado por la Universidad de Costa Rica y "Lean Manufacturing: Fundamentos y técnicas para la reducción de tiempos de ciclo", Ed.Universitarias UACA-Kaikaku Institute Press, CR, 2009.

Correo electrónico:

[eldon.caldwell@ucr.ac.cr](mailto:eldon.caldwell@ucr.ac.cr)

[egcaldwell@gmail.com](mailto:egcaldwell@gmail.com)

### **MAE, Randall Hidalgo Solano**

*Master en Administración de Empresas de INCAE*

*Bachiller en Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.*

Profesor Interino de la Universidad de Costa Rica y ha impartido los cursos de: Estrategias y Tácticas de Negociación, Administración de Recursos Humanos, Liderazgo y Desarrollo Organizacional, Gestión por Valores y Cultura Organizacional, Manejo de Equipos y Liderazgo, Estructuras Modernas y Procesos Organizacionales.

También se ha desempeñado como capacitador en los temas de Control Gerencial y Toma de Decisiones, Estrategia Empresarial, Gerencia de Empresas de Servicio, Trabajo en Equipo y Liderazgo, Gestión del Cambio y Desarrollo de Habilidades Gerenciales y como consultor en Procesos de Desarrollo Organizacional y en Auditorías Integrales de Gestión, Procesos y Sistemas.

El profesor Hidalgo cuenta con vasta experiencia en Costa Rica, Bolivia, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá y República Dominicana; en instituciones como Aerocasillas, Aldeas S.O.S., la ARESEP, el Banco de Costa Rica, el Banco Nacional de Costa Rica, BANEX, el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, CENECOOP, COOPELESCA R.L., CONELECTRICAS R.L., COOPESAÍN R.L., la Contraloría General de la República de Costa Rica, la Corporación IMPROSA, el Colegio de Enfermeras de Costa Rica, el Consejo de Ministros de Salud del Sistema de Integración Centroamericana, la Confederación Patronal de la República Mexicana y de la República Dominicana, el Consejo Internacional de Enfermeras, INCAE, el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá, INCIENSA, el Instituto de Electricidad de Guatemala, FUNDES, el ICE, el IIDH, JASEC, la OPS - Costa Rica, el Programa RUTA - Banco Mundial, el Programa de Equidad del MEP, la Lincoln School, el Ministerio de Salud de Costa Rica, la OIT, Pfizer-Centro América, Poultry Group Internacional, la Presidencia de la República de Costa Rica, la Secretaría de Salud de Honduras, la Unión de Rectores de Universidades Privadas-UNIRE, la Universidad de Costa Rica y la Universidad de Ciencias Médicas.

Teléfonos: 8888-4530 Y 2453-2009

Correos electrónicos:

[randallhidalgo@gmail.com](mailto:randallhidalgo@gmail.com); [randallhidalgosolano@yahoo.com](mailto:randallhidalgosolano@yahoo.com)

### **Ing. Luis Antonio Monge Cordero, M.B.A**

*M.B.A Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Economía y Finanzas, INCAE Business School.*

*Subespecialización en Desarrollo Sostenible, INCAE Business School.*

*Licenciado en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica, CR*

*Gerente Regional Comercial de PyMES, BAC Credomatic Network.*

Profesor Interino de la Universidad de Costa Rica en la carrera de Licenciatura en Ingeniería Industrial en la Sede de Alajuela, en el tema de Desarrollo Organizacional.

El ingeniero Monge se graduó como Licenciado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y también como Master en Administración de Empresas con Énfasis en Economía y Finanzas, así como



una Subespecialización en Desarrollo Sostenible, ambas de INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas).

Se desempeñó como Director Comercial Regional para Centroamérica en PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica), donde estuvo a cargo del proceso de análisis, ubicación, establecimiento y funcionamiento de una Oficina de Promoción Comercial de Exportaciones para Centroamérica, implementando proyectos de Análisis de Mercados y Estrategias Comerciales para promocionar productos costarricenses en el mercado regional centroamericano.

Actualmente se desempeña como Gerente Regional Comercial de PyMes para BAC Credomatic Network, donde se encuentra desarrollando la estrategia para potenciar el crecimiento del segmento de la pequeña y mediana empresa, basada en proyectos de Innovación, Inteligencia de Negocios por medio de cubos de información y Business Objects, Rediseño de Procesos basados en Lean Management Services, Responsabilidad Social Empresarial entre otros.

Correos electrónicos:

[lmongeco@gmail.com](mailto:lmongeco@gmail.com); [lmongeco@hotmail.com](mailto:lmongeco@hotmail.com); [lmongec@baccredomatic.com](mailto:lmongec@baccredomatic.com)

### **Inga. Melania Solano Arrieta**

*Profesora Universidad de Costa Rica*

*Egresada de la Maestría Académica en Ingeniería Industrial (MSc)*

*Licenciada en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica, CR*

*Directora General de la empresa SIME Consultoría S.A*

*Auditara Líder de Sistemas de Igualdad y Equidad de Género.*

Profesora de la Universidad de Costa Rica desde el año 2003 en la carrera de Licenciatura en Ingeniería Industrial en la Sede Rodrigo Facio, en temas de Gestión de Calidad, Ingeniería de Servicios y Desarrollo Organizacional. Profesora de la Licenciatura en Promoción de la Salud del Proyecto Formativo Destrezas Gerenciales- Ha fungido como profesora de la Maestría en Ingeniería Industrial en el curso nivelatorio Procesos Organizacionales, asimismo en la Maestría de Farmacoeconomía de la Escuela de Economía en el Curso Sistemas de Información para la toma de decisiones. Se ha desempeñado como profesora del curso Garantía de la Calidad para los sistemas de salud de la carrera en la Escuela de Tecnologías de la Salud de la Universidad de Costa Rica.

La ingeniera Solano se graduó como Licenciada en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y es egresada de la Maestría Académica en Ingeniería Industrial (en proceso de tesis) en donde completó también el programa de la Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con énfasis en Gestión Ambiental, ambas de la UCR. Por más de 10 años se ha desempeñado como consultora especialista en las áreas de ingeniería organizacional, planificación estratégica, gestión por procesos, calidad de servicios y sistemas de gestión. Vicepresidenta del Comité Técnico Nacional (INTE-038) de Igualdad y Equidad de Género. Su experiencia la ha desarrollado en el ámbito nacional y a nivel centroamericano.

En la actualidad es presidenta y Gerente General de la empresa SIME Consultoría S.A. donde gerencia proyectos de consultoría, asesoría y capacitación en los temas de ingeniería organizacional, gestión por procesos, sistemas de gestión, ingeniería de servicios, planificación y mercadeo.

Correos electrónicos:

[melania.solano@ucr.ac.cr](mailto:melania.solano@ucr.ac.cr); [melania.solano@simeconsultoria.com](mailto:melania.solano@simeconsultoria.com)



## METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA/APRENDIZAJE

En el curso se utilizan las siguientes técnicas de enseñanza-aprendizaje que facilitan la incorporación de habilidades y competencias críticas:

- 1-Analizar situaciones en las que los problemas no son estructurados.
- 2-Analizar problemas de forma multicausal.
- 3-Elaborar de forma sistemática, planes estratégicos y operativos.
- 4-Diseñar instrumentos de control y evaluación de estrategias.
- 5-Identificar acciones estratégicas con enfoque de mercadeo social.
- 6-Diseñar estrategias de ingeniería organizacional.
- 7-Modelar con un enfoque orientado a objetos y utilizando Java, sistemas de planificación y control estratégico.

Las metodologías de enseñanza-aprendizaje abarcan una mezcla de :

Charla Magistral  
 Reforzamiento positivo con lecturas realizadas con anticipación  
 Análisis de casos  
 Socio-drama  
 Video-caso  
 Dinámicas de autoevaluación y autoreconocimiento perceptual  
 Dinámicas de aprendizaje en equipo

## EVALUACIÓN

EXAMEN FINAL	25%	
EXAMENES CORTOS, TAREAS, CASOS	15%	
VIDEO-CASO	10%	
PROYECTO	30%	
REPORTE DE INVESTIGACIÓN	20%	
		100%

Los exámenes cortos se realizan sin aviso previo, cumpliendo con las disposiciones del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (Artículo 15), cubriendo la materia de forma acumulativa. **No hay reposición de exámenes cortos, salvo causa certificada de enfermedad o fallecimiento de familiar cercano.**

Como parte de los criterios de evaluación, se tomará en cuenta que aquel estudiante o grupo de trabajo que incurra en alguna falta grave tal como, copia, plagio o comunicación ilícita en cualquiera de las pruebas o parte de ellas, **perderá automáticamente el curso y será llevado al proceso disciplinario correspondiente.**



## INFORMACIÓN ADICIONAL RELEVANTE

### **NORMAS DE TRABAJO PARA EL CURSO (para ser aplicado a todo tipo de entrega, sea el proyecto, casos, tareas, prácticas extra clase, avances de proyecto, etc.)**

Justificación académica de criterios:

Todo trabajo profesional debe ser presentado según lineamientos del cliente o empresa contratante. El profesional debe aprender a seguir instrucciones específicas y por un principio de calidad, debe entregar sus productos según los requerimientos del cliente. En la vida profesional, el incumplimiento de estos requerimientos implica la no aceptación de los productos, multas o la ejecución de garantías.

En este caso, la entrega de todo tipo de trabajo en el curso debe ser aceptado para que sea evaluado y reciba una calificación distinta de 0, y esta aceptación será realizada por el profesor únicamente o por quien éste designe, de acuerdo con los siguientes criterios:

- **El profesor acepta los trabajos (proyecto, avances de proyecto, artículos, tareas, prácticas, casos, etc.) durante la primera media hora de clase,** (el límite puede variar si así lo dispone el profesor). Los trabajos fuera de este límite queda a criterio del profesor si son aceptados o no. [*El profesor no tiene la obligación de pedir los trabajos, deben ser entregados por los estudiantes en este rango de tiempo*].
  - Si por algún motivo la persona o el grupo considera que no podrá hacerse presente para entregar a tiempo el día y hora fijados con antelación (5 días antes hábiles), se puede enviar digitalmente el trabajo al correo electrónico del curso o utilizando la carpeta compartida del curso, antes de la hora límite. En el correo enviado, debe explicar las causas, las que serán valoradas por el profesor para efectos de aceptación del trabajo. Sin embargo, un CD-DVD que contenga todos los productos, sin virus ni problemas operativos o archivos corruptos, así como el trabajo impreso debe ser enviado con alguna persona autorizada con un retraso no mayor a 1/2 hora. Por favor, recuerde que **sin la entrega de este CD-DVD, el proyecto final no podrá obtener calificación (en el material del curso se brinda una guía sobre cómo quemar un CD-DVD y comprobar su contenido antes de entregarlo)**.
- Todas las entregas de trabajos (proyecto, avances de proyecto, casos, prácticas, tareas, etc.) deben de llevar el nombre completo del (los) autor(es) del mismo. Así como la fecha de entrega.
  - Cada uno de los participantes es responsable de verificar que su nombre aparezca en el trabajo, luego no se aceptan reclamos porque no aparecían en la lista. **EL NOMBRE DEBE APARECER EN FORMA EXPLICITA Y CLARA.**
- Todos los trabajos deben ser entregados en forma impresa a menos que se indique lo contrario.
  - Con excepción del proyecto final y del artículo científico, los trabajos pueden ser impresos en doble cara o en papel "reciclado". Además, no hace falta utilizar empaste, pero si deben venir BIEN ENGRAPADOS, no se permiten clips, o "doblar" las puntas para mantener las hojas juntas.
  - Deben venir con la numeración en cada página (no incluye portadas, tablas de contenido, índices).



- Todos los trabajos donde participe más de un estudiante, deben llevar un desglose de participación en el trabajo, firmado por cada miembro del equipo [ver sección referente a este punto más adelante].
- En los trabajos grupales, el profesor tiene la potestad de escoger la(s) persona(s) que va(n) a explicar o exponer una parte o la totalidad del trabajo. El desempeño de la(s) persona(s) en la exposición afecta directamente la nota grupal, hasta en un 30% del total del valor del trabajo. De esta forma, el profesor podrá verificar el dominio temático y equitativo de todos los miembros del grupo. Así que, los grupos serán responsables de verificar que todos sus miembros participen activamente y dominen todas las fases del proyecto.

### **Desglose de Participación en los trabajos**

Cuando en un trabajo (tarea o caso) **participe más de un estudiante** se debe presentar un desglose de notas de la participación de cada miembro. ESTO SE REALIZARÁ EN LA CLASE A LA QUE CORRESPONDE LA ENTREGA DEL TRABAJO, ES TOTALMENTE INDIVIDUAL Y SECRETA. La omisión de dicho desglose genera en forma automática la no aceptación del trabajo para su calificación.

El desglose debe tener al menos los siguientes elementos:

- Nombre del trabajo, estudiantes participantes y calificación de la participación del estudiante con una calificación de 1 a 5:
  - 5 el estudiante participó siempre
  - 4 el estudiante participó casi siempre
  - 3 el estudiante participó pocas veces
  - 2 el estudiante participó rara vez
  - 1 el estudiante participó rara vez pero sus aportes no fueron significativos
  - 0 el estudiante no participó nunca
- Se tomará la cantidad de estudiantes del trabajo (los que se presenten al día de entrega, si alguno se retira no será contabilizado), luego se multiplicara por 5 (cinco), este es el **valor máximo a obtener (VMO)**.
- Por cada estudiante se suma el total de las notas individuales y se divide por el **(VMO)**.
- El resultado obtenido se multiplica por la calificación que se obtenga del trabajo y esa será la calificación individual del mismo

LA ÚNICA MANERA DE RECLAMAR LA NOTA INDIVIDUAL ES REALIZANDO UNA REUNIÓN GRUPAL EN DONDE TODOS LOS MIEMBROS DE GRUPO ESTÉN DE ACUERDO EN CAMBIAR LA NOTA INDIVIDUAL DEL ESTUDIANTE QUE REALIZA EL RECLAMO. ESTA REUNIÓN DEBE DARSE EN PRESENCIA DEL PROFESOR(A) Y DEBE FIRMARSE UN COMÚN ACUERDO.

### **Sobre la evaluación de trabajos escritos aceptados en su entrega y exposiciones**

- Cualquier trabajo sin referencias bibliográficas, o mal realizadas según los estándares del formato APA serán calificados en forma automática sobre una base de 70. [Ver referencia de como realizar las Normas APA](#), también en la sección [Información de Referencia Importante sobre Plagios](#) en los links se muestra como realizar correctamente las referencias.



- **SOLAMENTE EL ARTÍCULO CIENTÍFICO TENDRÁ REFERENCIAS DISTINTAS AL FORMATO APA, DE ACUERDO CON LA PLANTILLA IEEE UTILIZADA EN ESTE CURSO.**
- Si se usa material textual dentro del documento, este debe ser claramente identificado y referenciado. Tome en cuenta que según las normas de evaluación de plagios, no se permite que los trabajos sean más de un 10% de material textual o parafraseado. Para mayor detalle ver la sección "[Información de Referencia Importante sobre Plagios](#)".
- Si durante las exposiciones de trabajos o proyecto, algún compañero realiza actos de falta de respecto como interrumpir, silbar, hacer comentarios burlistas, hacer trabajos, leer material, chatear, navegar durante el acto, entre otros, podrá ser sancionado con puntos en su trabajo, hasta por un valor de un 30%, según el profesor considere por la gravedad de la falta de respeto.
- Si durante la presentación de trabajos (ensayos, proyectos, investigaciones, etc.) se necesita más de una sesión, y los que ya expusieron faltan a la otra sesión sin una justificación válida según las normas universitarias, se considerará como falta de respeto e interés hacia los compañeros.
- Al inicio de curso se les indicará el correo oficial para el envío de trabajos. Los estudiantes son responsables de guardar una copia de los trabajos enviados, los que utilizarán como comprobación de que los enviaron y sin ellos no se admiten reclamos respecto al envío por este medio.

## Sobre Investigaciones

Justificación académica de criterios:

Las investigaciones se publican mundialmente de acuerdo con ciertos estándares de uso general, internacionalmente aceptados por la comunidad científica. Las revistas científicas tienen sus lineamientos de presentación de trabajos científicos que si no se cumplen, no son aceptados para que las comisiones técnicas los evalúen.

En este curso, se solicita un artículo científico que **será realizado en grupos de máximo 3 personas** y la norma de presentación del trabajo estará regida por los lineamientos IEEE. La plantilla para este trabajo está disponible en el material de curso entregado por el profesor.

Al solicitar una investigación, lo que se busca es que los estudiantes aprendan a escribir un artículo científico, es decir, un documento de tipo científico/técnico que expresa en forma concisa y asertiva el conocimiento que se desea compartir. Es importante recordar que si se realiza una simulación, ejemplo o experimento, el artículo debe explicar cómo otros investigadores pueden reproducirlo.

En las siguientes direcciones se encuentra información relativa para la creación de artículos científicos y la **plantilla básica de uso obligatorio, la que será entregada por el profesor**:

- [IEEE - Author Digital Tool Box](http://www.ieee.org/web/publications/authors/transjnl/index.html) (<http://www.ieee.org/web/publications/authors/transjnl/index.html>)
- [IEEE - Plantilla para hacer un Paper \(Plantilla obligatoria\)](http://www.ieee.org/portal/cms_docs_iportals/iportals/publications/journmag/transactions/Transmag.doc) ([http://www.ieee.org/portal/cms\\_docs\\_iportals/iportals/publications/journmag/transactions/Transmag.doc](http://www.ieee.org/portal/cms_docs_iportals/iportals/publications/journmag/transactions/Transmag.doc))



Si se tienen dudas de como realizar un artículo científico, pueden revisar el siguiente material complementario que le podría ayudar en la realización del mismo en las siguientes direcciones:

- [Lineamientos generales para escribir un artículo científico](http://cienciadecadadia.blogspot.com/2008/09/como-escribir-un-paper.html)  
<http://cienciadecadadia.blogspot.com/2008/09/como-escribir-un-paper.html>
- [Cómo escribir artículos científicos fácilmente](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112002000400010)  
[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112002000400010](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112002000400010)

Estos artículos además de ser entregados en papel, deben ser entregados en formato electrónico, de forma puntual el día y hora convenidos previamente. Los formatos válidos son PDF o DOC.

La única **modificación válida y obligatoria para la plantilla que se usa en este curso**, es agregar una sección sobre los (las) autoras(es), que incluya sus principales características e intereses, SU CORREO ELECTRÓNICO y una foto tipo pasaporte donde se vea claramente el rostro (la foto es por persona).

**Tal y como lo hacen las revistas científicas más prestigiosas, no serán aceptados artículos elaborados en un formato que no sea el indicado anteriormente. Por favor verifique que en el material del curso se le ha entregado esta plantilla para evitar confusiones.**

### **Sobre el uso del formato de "Poster" para solicitar realimentación del profesor**

Justificación académica de criterios

El formato "scientific poster" es una forma alternativa para presentar una investigación o proyecto, especialmente en ferias académicas o científicas. Usualmente son realizados apartir de un artículo científico o una tesis y buscan representar las ideas principales de la investigación de una forma sencilla y visualmente atractiva. Deben satisfacer todas las partes del artículo científico, haciendo énfasis en que los hallazgos y las conclusiones queden claras para el lector, incluyendo las referencias.

Criterios para la presentación del formato poster

El diseño del poster (en computador) debe realizarse en un tamaño mínimo 60cm X 45cm; el tamaño recomendado es de 60cm X 90cm. La orientación del trabajo puede ser vertical u horizontal.

Debe llevar en el título al menos los siguientes elementos:

- Nombre de la Universidad
- Facultad
- Escuela
- Título de la Investigación
- Nombre y correo electrónico (puede ser uno solo creado para fines públicos, pero real para atender dudas)



Igual que para el artículo científico, es **obligatorio** que todo "Poster" lleve una sección sobre los (las) autores(as), en esta debe incluir las principales características del mismo, así como una foto donde se vea claramente el rostro(1 fotografía x persona).

### **Evaluaciones cortas**

Justificación académica de criterios:

Las evaluaciones cortas permiten dar seguimiento más frecuente, el avance de los (las) estudiantes en la lectura del material de curso y la asimilación de conocimientos vistos en clase. Además, permiten nivelar la carga académica debido a que la cantidad de material que cubren es usualmente menor que en el caso de exámenes parciales, lo que permite profundizar en una menor cantidad de unidades académicas de información.

En este curso, se realizan evaluaciones cortas que siguiendo lo establecido en el artículo 15 del Régimen Académico Estudiantil, se pueden realizar en cualquier momento sin avisar. Las evaluaciones cortas tendrán un tiempo programado para su realización y el profesor recogerá o limitará la recepción de dicha evaluación corta. Durante la realización de la evaluación, solo se podrán hacer consultas al profesor sobre la redacción o elementos de semántica.

Las evaluaciones en general, cortas o de otra naturaleza, no se reponen salvo por causas certificadas de enfermedad, fallecimiento de familiares cercanos o casos fortuitos de fuerza mayor que serán valoradas por el profesor con la documentación respectiva comprobatoria.

### **Criterios sobre la copia, plagio o la ayuda no permitida en evaluaciones**

Justificación académica de criterios:

El plagio, copia, uso de material no permitido o ayuda no permitida en evaluaciones, es uno de los actos más graves en el ejercicio profesional y científico. Desde un punto de vista ético en la comunidad científica, es uno de los comportamientos más reprochables y deshonestos.

La Universidad de Costa Rica repudia enérgicamente cualquier acto de esta naturaleza y posee una reglamentación muy estricta al respecto.

Como parte de los criterios de evaluación, se tomará en cuenta que aquel estudiante o grupo de trabajo que incurra en alguna falta grave tal como, copia, plagio o comunicación ilícita en cualquiera de las pruebas o parte de ellas, **perderá automáticamente el curso**, y se expone a las sanciones reglamentarias que exige la Universidad.

### **Información de Referencia Importante sobre Plagios**

Se presentan a continuación, una serie de links que son importantes que los(las) estudiantes revisen con cuidado para evitar problemas por plagio. [sobre las cosas explicadas ahí, se puede consultar al profesor en clases antes y durante la realización de los trabajos]

- [¿Por qué ocurre el plagio en las Universidades y cómo evitarlo?](http://prof.usb.ve/eklein/plagio/)
- [El Plagio: Qué es y Como se evita](http://www.eduteka.org/PlagioIndiana.php3)



- [¿Cómo evitar el plagio?](http://librisql.us.es/ximdex/guias/plagio/La%20Biblioteca%20de%20la%20Universidad%20de%20Sevilla_05.htm)  
[http://librisql.us.es/ximdex/guias/plagio/La%20Biblioteca%20de%20la%20Universidad%20de%20Sevilla\\_05.htm](http://librisql.us.es/ximdex/guias/plagio/La%20Biblioteca%20de%20la%20Universidad%20de%20Sevilla_05.htm)
- [Plagio: Qué es y cómo evitar caer en la trampa](#)
- [Formato APA](http://www.cimm.ucr.ac.cr/cuadernos/documentos/Normas_APA.pdf)([http://www.cimm.ucr.ac.cr/cuadernos/documentos/Normas\\_APA.pdf](http://www.cimm.ucr.ac.cr/cuadernos/documentos/Normas_APA.pdf))

### **Sobre Uso del Campus Virtual, correo oficial del curso y carpeta compartida**

Estos serán los medios oficiales de comunicación entre el profesor y los estudiantes, y viceversa, así como los estudiantes entre sí es el grupo creado para el curso. Ninguna comunicación realizada por el asistente del curso o cualquier otra persona que no sea el profesor del curso será oficial ni podrá ser tomada como base en la toma de decisiones ni para interpretar o asumir cambios en las condiciones de entrega, evaluación o de ninguna naturaleza en el curso.

### **LINEAMIENTOS PARA LA REALIZACION DEL PROYECTO Y VIDEO CASO**

#### **Grupos de máximo 3 personas.**

El proyecto consistirá en la elaboración de un Plan de Negocios que incluya un Marco Estratégico Empresarial desarrollando una herramienta sistemática de Diagnóstico Estratégico EFIG (E. Caldwell, 2009) para dar respuesta a los elementos de organización y gestión empresarial y además, el diseño de una herramienta que le permita a la empresa monitorear los resultados de este Plan utilizando la metodología de *Balanced Score Card*. La aplicación desarrollada debe incluir Manual de usuario (que explique de la forma más sencilla el funcionamiento de la aplicación, incluya imágenes de la pantalla y otras ayudas).

Esta herramienta puede ser programada en cualquier lenguaje orientado a objetos, siguiendo todas las buenas prácticas de documentación e instrucciones de operatividad. También puede ser desarrollada en Excel con VB, pero igualmente debe ser entregada de forma abierta para evaluar ampliamente la lógica de la programación.

El plan de negocios debe desarrollarse para proyectos de emprendurismo o bien, para proyectos nuevos e innovadores en una empresa pequeña o mediana ya existente, de 40 a 100 empleados máximo. También se admite el análisis en las organizaciones en donde se están ejecutando los proyectos de investigación dirigida siempre que cumplan con estos requerimientos.

La documentación del proyecto debe seguir los lineamientos de la guía para elaboración de proyectos adjunta, en cuanto a formato y secciones mínimas del documento.

En el cuerpo del documento, únicamente se especificarán las conclusiones de los análisis realizados. El análisis situacional realizado cubrirá las áreas especificadas en los criterios *del instrumento EFIG*, adaptándolos a la realidad y entorno competitivo de la empresa o proyecto de emprendurismo.

Se seguirá la metodología para Plan de Negocios de Schwetje Gerald y Vaseghi Sam (2007).

El plan de negocios y los productos realizados, deben ser presentados por medio de un video que debe exponer de forma atractiva el proyecto en máximo 15 minutos. Este video debe presentarse con una buena calidad en imagen y sonido, un guión fluido y dinámico, pues de esto depende la efectividad de la "venta de la idea de negocio". Este video debe estar contenido en el CD-DVD



que será entregado y en un formato que no obligue la instalación de algún tipo especial de CODEC en el computador.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS DE TEXTO:

- Caldwell, Eldon (2009). *Mercadeo Estratégico de Productos y Servicios Sociales*. Costa Rica: Editorial UCR.
- Chiavenato I. & Sapiro A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Fred, David. (2001). *Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Goldratt E. (2001). *Necesario mas no suficiente*. México: Free Press.
- Jacka M. & Keller P. (2005) *Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington (2006). *Dirección Estratégica*. España: Pearson-Prentice Hall.
- Schwetje Gerald y Vaseghi Sam. (2007) *The Business Plan: How to win your Investors Confidence*. Germany: Springer.

### BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA:

- Bueno E. (1989). *La Dirección Estratégica de la empresa*. España: Editorial Pirámide.
- Blanchard & Bowles (2000). *Gun Ho: A la carga*. Colombia: Editorial Norma.
- Campbell & Tawadey (1990). *La Misión de los Negocios*. España: Díaz de Santos.
- D'alejandro David (2001). *Guerra de marcas*. Colombia: Editorial Norma.
- Drucker P. (1991). *La Gerencia para el Futuro*. Colombia: Editorial Norma.
- Enrico R. (1991). *La guerra de las Colas*. Colombia: Editorial Norma.
- Goldratt E. (1997). *Cadena Crítica*. México: Free Press.
- Goldratt E. (1999) *No fue la suerte*. México: Free Press.
- Gross Daniel (2006). *Historias de Forbes*. Colombia: Editorial Norma.
- Hamel & Prahalad (2004). *Competing for the Future*. USA: Harvard Business Press
- Hiebeler, Kelly & Ketteman (2008). *Las Mejores Prácticas*. Colombia: Editorial Norma.
- Kaplan & Norton (1998). *Cuadro de Mando Integral*. Colombia: Norma.
- Love J.K. (1990). *McDonald's*. Colombia: Editorial Norma.
- Mintzberg H. (2005). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- McNeilly M. (2002). *Sun Tzu and The Art of Business*. New York, USA: Oxford University Press.
- Niven R. Paul (2002) *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York, USA: John Wiley and Sons Inc.
- O'Boyle Thomas (2002). *Utilidades a Cualquier Costo*. México, Segunda Edición: Ed. Norma.
- Ohmae K. (1990). *La Mente del Estratega*. México: McGraw Hill.
- Ohmae K. (1985). *El Mundo sin Fronteras*. México: McGraw Hill.
- Porter M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: Ed. Continental.
- Porter M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Ed. Continental.
- Porter M. (1989). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Ed. Continental.
- Ries & Trout. (1998) *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*. México: McGraw Hill.
- Ries & Trout (2001). *La Guerra del Marketing*. México, McGraw Hill: Edición especial.
- Renesch John (Editor) (1993). *Nuevas Tradiciones en los Negocios*. C.A.: Panorama.
- Tzu Sun (2006). *The Art of War*. Hong Kong, Shambala Press.

