



UNIVERSIDAD
esan

Sílabo del curso

Planeación Estratégica

Agosto – Diciembre 2018

V Ciclo

VII / VIII / IX Ciclo

Profesores

**Arturo Sáenz
César Sáenz
Jhony Ostos
Luis Nevares**

Datos generales del curso

Asignatura : Planeación Estratégica
Requisito : Teoría organizacional, Finanzas II
Créditos : 4

Código : 03069
Semestre : 2018 – II

I. Sumilla

El curso es teórico-práctico, permite al alumno adquirir las destrezas a fin de aplicar las herramientas analíticas para el diseño estratégico y la creación de valor dentro de la organización.

Comprende el proceso de planeamiento estratégico, visión y misión. Niveles de planificación, análisis de entorno. Análisis interno de la empresa, Estrategia y ventajas competitivas. Formulación de la estrategia. Estrategias genéricas. Proceso de planeación estratégica. La planeación operativa. Implementación de la estrategia. Evaluación de la estrategia. Análisis y aplicación de matrices de análisis estratégico e introducción al Balanced Scorecard (BSC).

II. Objetivos del curso

El curso permite que el alumno comprenda el enfoque de la administración estratégica utilizada en organizaciones y empresas modernas, conozca las herramientas para formular, implementar y evaluar las estrategias. Asimismo se busca analizar la relación de la gestión estratégica con las áreas funcionales de la empresa, tanto a nivel estratégico de la empresa como a nivel de planeación operativa. Se pone especial énfasis en la implementación y evaluación del plan, con el objetivo de que este curso sea inmediatamente aplicable en las futuras experiencias laborales del alumno.

El curso contribuye al desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo del pensamiento crítico, solución de problemas y toma de decisiones.

III. Resultados de aprendizaje

Al finalizar el curso, el alumno:

- Describe los conceptos y los componentes de la administración estratégica y sus implicancias en la gestión y en la creación de valor de las empresas.
- Conoce el proceso de formulación de estrategias, poniendo énfasis en las declaraciones de misión y visión, el análisis y diagnóstico de diferentes entornos empresariales, y la selección de estrategias.
- Comprende el proceso de implementación de las estrategias, tomando en cuenta el análisis de la relación de la gestión estratégica con las áreas funcionales de la empresa.
- Comprende el proceso de evaluación de las estrategias, específicamente el uso del Balanced Scorecard, de los mapas estratégicos, y de los indicadores de gestión.
- Elabora un proyecto de análisis e investigación sobre el proceso de administración estratégica de una organización real.
- Demuestra habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, poniendo énfasis en la motivación individual y del equipo.
- Demuestra destrezas de pensamiento crítico en el análisis de un problema y alternativas de solución.
- Hace presentaciones efectivas utilizando el software adecuado.
- Plantea estrategias empresariales y/o soluciones de acuerdo a la casuística y a partir del análisis situacional.

IV. Metodología

Durante el desarrollo del curso se busca la interacción del profesor con el estudiante para lograr la transmisión del conocimiento. Esta interacción requiere de los alumnos, una participación activa con comentarios sobre la teoría expuesta y su inmediata aplicación a casos que conozca de cerca o que son de dominio público en el ambiente empresarial.

El alumno debe resolver casos empresariales grupales y realizar presentaciones o exposiciones en clase. Como parte de la metodología de aprendizaje se buscará contrastar las opiniones de los alumnos y llegar a conclusiones válidas estudiando situaciones reales del mundo empresarial. El alumno debe presentar un informe final individual sobre lo aprendido de los casos analizados durante el semestre académico, para lo cual se utilizará la “Guía del informe final individual”.

El profesor actuará como guía y/o consultor. Se estimulará el análisis crítico de la aplicabilidad de la teoría o los modelos estudiados a la realidad empresarial. Se analizarán informaciones por las distintas empresas del medio, tales como memorias y estados financieros. También se revisarán noticias de los medios de comunicación especializados, los que serán puestos en discusión de clase. Se pondrá especial énfasis en los trabajos en grupo desarrollados en casos/talleres con presencia obligatoria en el salón de clases, además de los controles de lectura que se aplicarán de acuerdo a lo dictado en clase y considerando también, los capítulos del texto principal.

VI. Evaluación

La nota de la asignatura se obtiene promediando la evaluación permanente (40%), el examen parcial (30%) y el examen final (30%).

La evaluación permanente resulta del promedio ponderado de las siguientes evaluaciones: Controles de lectura/ Casos prácticos, talleres/ Informe final individual / Exposiciones / Participación en clases / Asistencia, puntualidad y actitud. El promedio de estas calificaciones proporciona la nota correspondiente. La asistencia y la puntualidad se tomarán en cuenta de acuerdo al reglamento de la Universidad.

Las Ponderaciones de la Evaluación Permanente (PEP) se describen en el cuadro siguiente:

EVALUACIÓN PERMANENTE (PEP)		
Tipo de evaluación	Descripción	Ponderación dentro de la nota de la EP %
Controles de lectura	4 controles de lectura (no se anula ninguno)	30
Casos prácticos / Talleres	8 Talleres grupales + Exposición (no se anula ninguno)	30
Informe final individual	Informe final individual / Se evaluará además lo establecido en el formato APA – Versión 2017 (*)	20
	Avance de informe final individual	10
Otras actividades	Asistencia, puntualidad participación en clase, evaluaciones repentinas otras actividades	10
TOTAL		100 %

(*) American Psychological Association (APA).

El promedio final (PF) se obtiene del siguiente modo:

$$PF = (0, 30 \times EP) + (0, 40 \times PEP) + (0, 30 \times EF)$$

Dónde:

PF = Promedio Final

EF = Examen Final

PEP = Promedio de evaluación permanente y

EP = Examen Parcial

V. Contenido programado

SEMANA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
<p>1°</p> <p>Del 20 al 25 de agosto</p>	<p>Naturaleza de la Administración Estratégica ¿Qué es la administración estratégica? Términos claves de la administración estratégica El modelo de la administración estratégica Beneficios de la administración estratégica ¿Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica? Errores en la planeación estratégica Directrices para una administración estratégica eficaz Comparación entre la estrategia militar y la empresarial</p> <p>Fred David. Cap. 1. Págs. 4-21</p>	<p>Revisión de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pautas para el desarrollo de tareas en equipo • Guía del informe final individual • Guía para la presentación de trabajos escritos ESAN – Formato APA (Versión 2017) • Guía para el trabajo en equipo
<p>2°</p> <p>Del 27 de agosto al 01 de septiembre</p>	<p>La Visión y la Misión de la empresa ¿En qué queremos convertirnos? ¿Cuál es nuestro negocio? Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión Características de la declaración de la misión Redacción y evaluación de la declaración de misión</p> <p>La Evaluación Externa Naturaleza de las auditorías externas La perspectiva de la organización industrial OI – Sectorial Fuerzas económicas Fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales Fuerzas políticas, gubernamentales y legales Fuerzas tecnológicas Fuerzas competitivas Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter Herramientas y técnicas de pronóstico Análisis Industrial (del sector): La Matriz de Evaluación de factores externos (EFE) Matriz de perfil competitivo (MPC)</p> <p>Fred David. Cap. 2. Págs. 44-53. Cap. 3. Págs. 62-85</p>	
<p>3°</p> <p>Del 03 al 08 de septiembre</p>	<p>La Evaluación Interna Naturaleza de una auditoría interna Visión basada en los recursos (RBV) Integración de estrategia y cultura Gerencia Marketing Finanzas y contabilidad Funciones de finanzas y contabilidad Tipos básicos de razones (ratios) financieras (os) Producción y operaciones Análisis de la cadena de valor (ACV) Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</p> <p>Fred David. Cap. 4. Págs. 94-124</p>	<p>Taller 1</p> <p>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)</p> <p>EXPOSICIONES</p>

<p>4° Del 10 al 15 de septiembre</p>	<p>Estrategias en Acción Objetivos de largo plazo El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard – BSC) Tipos de estrategias Estrategias de integración</p>	<p>Control de Lectura 1 Caps. 1 al 3</p>
<p>5° Del 18 al 22 de septiembre</p>	<p>Estrategias Intensivas Estrategias de Diversificación Estrategias Defensivas Las Cinco estrategias Genéricas de Michael Porter Medios para lograr estrategias La administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas Administración estratégica en las pequeñas empresas</p> <p>Fred David. Cap. 5. Págs. 132-162</p>	<p>Taller 2 Visión - Misión</p>
<p>6° Del 24 al 29 de septiembre</p>	<p>Análisis y Elección de la Estrategia Naturaleza del análisis y la elección de estrategias Modelo integral para la formulación de estrategias Etapa de los insumos Etapa de adecuación Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas FODA Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (SPACE-PEYEA) Matriz del Boston Consulting Group (BCG) Matriz Interna-externa (IE) Matriz de la estrategia principal Etapa de decisión Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) Aspectos culturales en la elección de la estrategia Las políticas para la elección de la estrategia</p> <p>Fred David. Cap. 6. Págs. 172-200</p>	<p>Taller 3 Matriz FODA</p>
<p>7° Del 01 al 06 de octubre</p>	<p>Implementación de la estrategia: Temas de administración y operaciones La naturaleza de la implementación de las estrategias Objetivos anuales Políticas Asignación de recursos Administración del conflicto Alinear estructura y estrategia Reestructura y reingeniería Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias Administrar la resistencia al cambio Crear una cultura de apoyo a la estrategia Cuestiones relativas a la producción / operaciones al implementar estrategias Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias</p> <p>Fred David. Cap. 7 Págs. 212-244</p>	<p>Control de Lectura 2 Caps. 4, 5 y 6</p> <p>Taller 4 Matriz PEYEA (SPACE)</p>
<p>8° Del 08 al 13 de octubre</p>	<p>EXÁMENES PARCIALES</p>	

<p>9° <i>Del 15 al 20 de octubre</i></p>	<p>Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas / contabilidad. La naturaleza de la implementación de estrategias Segmentación de mercado Posicionamiento de producto Temas de finanzas / contabilidad Estados financieros proyectados Presupuestos financieros</p> <p>Fred David. Cap. 8. Págs. 252-274</p>	<p>Taller 5 Matriz IE y Taller 6 Productos Culturales</p>
<p>10° <i>Del 22 al 27 de octubre</i></p>	<p>Revisión, evaluación y control de la estrategia La naturaleza de la evaluación de estrategias Marco para la evaluación de estrategias Balanced Scorecard – BSC Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias Características de un sistema de evaluación efectivo Planeación de contingencias Auditorías Retos del siglo XXI en la administración estratégica.</p> <p>Fred David. Cap.9. Págs. 286-303</p>	<p>Taller 7 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)</p>
<p>11° <i>Del 29 de octubre al 03 de noviembre</i></p>	<p>Ética de negocios, responsabilidad social, y sostenibilidad ambiental. Ética de negocios Responsabilidad social Sostenibilidad ambiental</p> <p>Fred David. Cap. 10. Págs. 310-323</p>	<p>Control de Lectura 3 Caps. 7, 8, 9, 10</p>
<p>12° <i>Del 05 al 10 de noviembre</i></p>	<p>El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) La medición y la gestión en la era de la información ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral? La perspectiva financiera Mapas estratégicos La estrategia es un paso en una cadena La estrategia consta de temas complementarios simultáneos El cuadro de mando integral: indicadores, objetivos e iniciativas traducen la estrategia en acción Reunión de todos los elementos: el mapa estratégico</p> <p>Kaplan & Norton. El cuadro de mando integral Cap. 1, Págs. 23-39; Cap 2 Págs 41-50; Cap 3, Págs. 69-87; Mapas estratégicos Cap 2 Págs 57-85</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de avance del informe final individual. (hasta ítem 6)
<p>13° <i>Del 12 al 17 de noviembre</i></p>	<p>La perspectiva del cliente La perspectiva del proceso interno. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento Indicadores que faltan</p> <p>Kaplan & Norton. El cuadro de mando integral Cap. 4, Págs. 89-105; Cap. 5, Págs. 123-140 y 150-152; Cap. 6, Págs.161-167 y 174-185. Apéndice Págs. 353-371.</p>	<p>Taller 8 BSC Mapa estratégico e indicadores</p>

<p align="center">14°</p> <p align="center">Del 19 al 24 de noviembre</p>	<p>Teoría de Juegos Mirar hacia adelante y razonar hacia atrás Conoce a tu rival Encontrar la estrategia dominante La estrategia conforma la estructura de rendimientos del juego.</p> <hr/> <p>Hill & Jones. Cap 6. Pags. 214-221</p>	<p align="center">Control de Lectura 4 Kaplan & Norton Caps 1 al 6 y apéndice</p> <p align="center">Entrega del Informe Final Individual Lunes 19 de noviembre, hasta las 3:00 p.m. en Servicios Académicos.</p>
<p align="center">15°</p> <p align="center">Del 26 de noviembre al 01 de diciembre</p>	<p align="center">EXPOSICIONES DE LOS TRABAJOS FINALES INDIVIDUALES</p>	
<p align="center">16°</p> <p align="center">Del 03 al 08 de diciembre</p>	<p align="center">EXÁMENES FINALES</p>	

VI. Bibliografía

Libros de texto

David, F. R. (2013) Conceptos de administración estratégica. 14ta. México: Ed. Pearson Educación.

Hill, C. W. L. & Jones, G. (2009) Administración estratégica. 8va. Ed. México, Mc Graw Hill.

Kaplan, Robert S., & Norton, D. (2009) Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). 3ra. Ed. Barcelona: Gestión 2000.

Lecturas complementarias

Kaplan, Robert S., & Norton, D. (2009) Como utilizar el Cuadro de mando integral 2da. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, Robert S., & Norton, D. (2004) Mapas estratégicos. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Hitt, Ireland and Hoskisson (2013) Strategic management: Competitiveness & globalization, Thompson, 11th edition

Johnson, Scholes and Whittington (2011) Exploring strategy, Prentice Hall, 9th edition

IX. Profesores

Arturo Sáenz
asaenz@esan.edu.pe

César Sáenz
csaenz@esan.edu.pe

Jhony Ostos
Jostos@esan.edu.pe

Luis Nevares
lnevares@esan.edu.pe