



UNIVERSIDAD
esan

Sílabo del curso Planeación Estratégica

Marzo - Julio 2019

VII Ciclo
VIII Ciclo

Amesquita Cubillas, Fidel
Nevaros Robles, Luis
Ostos Mariño, Jhony
Sáenz Acosta, César
Sáenz Arteaga, Arturo

I. Datos generales del curso

Nombre del curso:	Planeación Estratégica		
Requisito:	Finanzas II / Teoría Organizacional / 110 créditos aprobados(*) / Teoría Organizacional (**) / Costos y Presupuestos (**)	Código:	03069
Precedente:	No tiene	Semestre:	2019-1
Créditos:	4	Ciclo:	VII, VIII
Horas semanales:	5	Modalidad del curso:	Presencial
Tipo de curso	<p>Obligatorio para las siguientes carreras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en Gestión Ambiental (*) • Administración y Marketing • Administración y Finanzas • Economía y Negocios Internacionales • Ingeniería de Tecnologías de Información y Sistemas (*) • Ingeniería industrial y Comercial (*) <p>Electivo para los siguientes cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicología del Consumidor (**) • Psicología Organizacional (**) 	Coordinador del curso:	Jhony Ostos Mariño jostos@esan.edu.pe

II. Sumilla

Esta asignatura 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).

III. Objetivos del curso

El objetivo del curso es permitir 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.

IV. Resultados de aprendizaje

Al finalizar el curso, el alumno:

- Describe el proceso de administración estratégica y sus beneficios.
- Analiza cómo alcanzar una ventaja competitiva
- Describe el papel de las declaraciones de misión y visión y sus componentes.
- Redacta declaraciones de misión y visión.
- Describe una auditoría estratégica, desarrolla las matrices EFE y MPC
- Describe como hacer una auditoría interna.
- Analiza la visión basada en los recursos y la interrelación entre las áreas de la empresa.
- Determina y prioriza las fortalezas y debilidades de una empresa.
- Explica el análisis de ratios (razones) financieros.
- Desarrolla la matriz EFI
- Aprecia las ventajas de los objetivos a largo plazo.
- identifica los 16 tipos de estrategias y las cinco estrategias genéricas de Porter y compara objetivos financieros y estratégicos.
- Será capaz de realizar el análisis estratégico de la empresa mediante matrices estratégicas
- Entenderá la dificultad y los problemas de la implementación y el rol de la cultura organizacional
- Explica la dificultad de la implementación, los objetivos anuales y la estructura organizacional en relación a las funciones de la empresa.
- Relacionará la estrategia con los estados financieros y sus proyecciones
- Habrá aprendido como se controla y evalúa la implementación de la estrategia
- Ha sido introducido a valores éticos empresariales. Igualmente, tendrá un modelo práctico para la evaluación de estrategias.
- Será consciente de lo complejo de la evaluación y de la necesidad de planear contingencias.
- Podrá construir un cuadro de mando integral
- Será capaz de entender la internacionalización para el desarrollo de mercados
- Aplicará los principios de la teoría de juegos en la toma de decisiones

V. Metodología

La metodología del curso busca 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 individualmente y en grupo 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. Los alumnos deben exponer de manera grupal sobre lo aprendido en los talleres de los casos analizados durante el semestre académico.

De la misma forma, deberán presentar un reporte final individual sobre un caso integrador 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. Los talleres deberán ser alojados en el aula virtual en la fecha y hora acordada por el profesor del curso. El profesor podrá requerir una copia de inmediato en clase al terminar el taller.

VI. Evaluación

El sistema de evaluación es permanente e integral y tiene como propósito promover el aprendizaje del alumno. 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;

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
- EP** = Examen Parcial
- PEP** = Promedio de evaluación permanente y
- EF** = Examen Final

La evaluación permanente resulta del promedio ponderado de las evaluaciones que corresponden al seguimiento del proceso de aprendizaje del alumno: Controles de lectura / Prácticas calificadas / Casos / Exposiciones / Trabajo de investigación / Participación en clases. El promedio de estas calificaciones proporciona la nota correspondiente.

Las ponderaciones al interior de la evaluación permanente se describen en el cuadro siguiente:

EVALUACIÓN PERMANENTE (PEP)		
Tipo de evaluación	Descripción	Ponderación dentro de la nota de la EP %
Controles de lectura	2 controles de lectura (no se anula ninguno)	10
Practicas calificadas	2 prácticas calificadas (no se anula ninguna)	30
Talleres	8 Talleres grupales + Exposición (no se anula ninguno)	35
Caso práctico	Dos casos prácticos individuales	20
Otras actividades	Asistencia, puntualidad participación en clase, evaluaciones repentinas actividades en aula.	5
TOTAL		100 %

VII. Contenido programado del curso

SEMANA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE I: VISION GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Describe el proceso de administración estratégica y sus beneficios. Analiza cómo alcanzar una ventaja competitiva 		
<p>1° Del 21 de marzo al 30 de marzo</p>	<p>1.1 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>1.1.1 ¿Qué es la administración estratégica?</p> <p>1.1.2 Términos claves de la administración estratégica</p> <p>1.1.3 El Modelo de Exploración de Johnson, Whittington & Scholes</p> <p>1.1.4 El modelo de la administración estratégica de F. David</p> <p>1.1.5 Beneficios de la administración estratégica</p> <p>1.1.6 ¿Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica?</p> <p>1.1.7 Errores en la planeación estratégica</p> <p>1.1.8 Directrices para una administración estratégica eficaz</p> <p>1.1.9 Comparación entre la estrategia militar y la empresarial</p> <p>Fred David. Conceptos de administración estratégica 14a. Ed. Cap. 1. Págs. 4-21. Johnson, Scholes and Whittington. Exploring strategy. 9na Ed. Cap. 1 Págs.14-16</p>	<p>Presentación de la Metodología del curso</p> <p>Revisión de la guía para el trabajo en equipo (elaboración de talleres)</p> <p>Revisión de las guías para el desarrollo de los casos individuales</p> <p>Revisión de la guía para presentación de trabajos escritos en la Universidad Esan (normas APA)</p> <p>Guía de presentaciones efectivas</p>
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE II: LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA Y LA EVALUACIÓN EXTERNA</p> <p>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Describe el papel de las declaraciones de misión y visión y sus componentes. Redacta declaraciones de misión y visión. Describe una auditoria estratégica, desarrolla las matrices EFE y MPC 		
<p>2° Del 01 al 06 de abril</p>	<p>2.2 LA VISION Y LA MISION DE LA EMPRESA</p> <p>2.2.1 ¿En qué queremos convertirnos?</p> <p>2.2.2 ¿Cuál es nuestro negocio?</p> <p>2.2.3 Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión</p> <p>2.2.4 Características de la declaración de la misión</p> <p>2.2.5 Redacción y evaluación de la declaración de misión</p> <p>3.3 LA EVALUACION EXTERNA</p> <p>3.3.1 Naturaleza de las auditorías externas</p> <p>3.3.2 La perspectiva de la organización industrial OI – Sectorial</p> <p>3.3 Fuerzas económicas</p> <p>3.3.4 Fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales</p> <p>3.3.5 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales</p> <p>3.3.6 Fuerzas tecnológicas</p> <p>3.3.7 Fuerzas competitivas</p> <p>3.3.8 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter</p> <p>3.3.9 Herramientas y técnicas de pronóstico</p> <p>3.3.10 Análisis Industrial (del sector): La Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)</p> <p>3.3.11 Matriz de perfil competitivo (MPC)</p> <p>Fred David. Conceptos de administración estratégica 14a. Ed. Cap. 2. Págs. 44-53. Cap. 3. Págs. 62-85</p>	<p>Actividad en aula:</p> <p>Revisión y análisis del paper: Ostos, J.; Hinderer, H. & Bravo, E. (2017). Relationship between the business environment and business strategy types: Evidence in Peruvian companies. <i>Universidad & Empresa</i>, 19(32), 61-86.</p>

UNIDAD DE APRENDIZAJE III: LA EVALUACION INTERNA – ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- Describe como hacer una auditoria interna.
- Analiza la visión basada en los recursos y la interrelación entre las áreas de la empresa.
- Determina y prioriza las fortalezas y debilidades de una empresa.
- Explica el análisis de ratios (razones) financieros.
- Desarrolla la matriz EFI
- Aprecia las ventajas de los objetivos a largo plazo.
- identifica los 16 tipos de estrategias y las cinco estrategias genéricas de Porter y compara objetivos financieros y estratégicos.

<p>3° Del 08 al 13 de abril</p>	<p>4.4 LA EVALUACIÓN INTERNA 4.4.1 Naturaleza de una auditoría interna 4.4.2 Visión basada en los recursos (VBR) 4.4.3 Integración de estrategia y cultura 4.4.4 Gerencia 4.4.5 Marketing 4.6 Finanzas y contabilidad 4.4.7 Producción y operaciones 4.4.8 Análisis de la cadena de valor (ACV) 4.4.9 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 4.4.10 Modelos de análisis de problemas</p> <p>Fred David. Conceptos de administración estratégica 14a. Ed. Cap. 4. Págs. 94-124 + Separata de análisis de problemas ¿cuándo)</p>	<p>Taller 1</p> <p>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) EXPOSICIONES EN AULA</p> <p>Fecha de entrega: el taller deberá ser alojado en el aula virtual en la fecha y hora acordada por el profesor del curso.</p>
<p>4° Del 15 al 20 de abril (Feriado 18,19 y 20 de abril)</p>	<p>5.5 ESTRATEGIAS EN ACCIÓN 5.5.1 Objetivos de largo plazo 5.5.2 El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard – BSC) 5.5.3 Tipos de estrategias 5.5.4 Estrategias de integración 5.5.5 Estrategias Intensivas 5.6.6 Estrategias de Diversificación 5.5.7 Estrategias Defensivas 5.5.8 Las Cinco estrategias Genéricas de Michael Porter 5.5.9 Medios para lograr estrategias 5.5.10 La administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas 5.5.11 Administración estratégica en las pequeñas empresas</p>	<p>Taller 2 Visión – Misión</p> <p>Fecha de entrega: el taller deberá ser alojado en el aula virtual en la fecha y hora acordada por el profesor del curso. El profesor podrá requerir una copia de inmediato en clase al terminar el taller.</p> <p>Control de Lectura 1 Rizzo, G. & Castro, A. (2017). Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización. <i>Revista Publicando</i>, 4 No 11. (2). 2017, 682-697.</p>
<p>Fred David. Conceptos de administración estratégica 14a. Ed. Cap. 5. Págs. 132-162</p>		

UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: ANALISIS, ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES

RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- Será capaz de realizar el análisis estratégico de la empresa mediante matrices estratégicas
- Entenderá la dificultad y los problemas de la implementación y el rol de la cultura organizacional

<p style="text-align: center;">5° Del 22 al 27 de abril</p>	<p>6.6 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 6.6.1 Naturaleza del análisis y la elección de estrategias 6.6.2 Modelo integral para la formulación de estrategias 6.6.3 Etapa de los insumos 6.6.4 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 6.6.5 Etapa de decisión Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) 6.6.6 Introducción a las herramientas estadísticas para la toma de decisiones. 6.6.8 Aspectos culturales en la elección de la estrategia 6.6.9 Las políticas para la elección de la estrategia</p>	<p>Práctica calificada 1 (De 1.1.1 a 5.5.11)</p> <p>Desarrollo y avance en clase del caso práctico individual Fresh fish.</p>
<p style="text-align: center;">6° Del 29 de abril al 04 de mayo</p>	<p>7.7 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: TEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES 7.7.1 La naturaleza de la implementación de las estrategias 7.7.2 Objetivos anuales 7.7.3 Políticas 7.7.4 Asignación de recursos 7.7.5 Administración del conflicto 7.6 Alinear estructura y estrategia 7.7.7 Reestructura y reingeniería 7.7.8 Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias 7.7.9 Administrar la resistencia al cambio 7.7.10 Crear una cultura de apoyo a la estrategia 7.7.11 Cuestiones relativas a la producción / operaciones al implementar estrategias 7.7.12 Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias</p>	<p style="text-align: center;">Taller 3 Matriz FODA</p> <p>Fecha de entrega: el taller deberá ser alojado en el aula virtual en la fecha y hora acordada por el profesor del curso. El profesor podrá requerir una copia de inmediato en clase al terminar el taller</p>
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE V: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS: MARKETING, FINANZAS Y CONTABILIDAD</p> <p>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explica la dificultad de la implementación, los objetivos anuales y la estructura organizacional en relación a las funciones de la empresa. • Relacionará la estrategia con los estados financieros y sus proyecciones 		
<p style="text-align: center;">7° Del 06 al 11 de mayo</p>	<p>8.8 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS: TEMAS DE MARKETING, FINANZAS, CONTABILIDAD. 8.8.1 La naturaleza de la implementación de estrategias 8.8.2 Segmentación de mercado 8.8.3 Posicionamiento de producto 8.8.4 Temas de finanzas / contabilidad; Estados financieros proyectados; Presupuestos financieros</p>	<p style="text-align: center;">Taller 4 Matriz PEYEA (SPACE)</p>
<p>Fred David. Conceptos de administración estratégica 14a. Ed. Cap. 8. Págs. 252-274</p>		

<p>8° Del 13 al 18 de mayo</p>	<p>EXÁMENES PARCIALES (De 1.1.1 a 8.8.4)</p>	
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE VI: EVALUACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Habrá aprendido como se controla y evalúa la implementación de la estrategia 		
<p>9° Del 20 al 25 de mayo</p>	<p>9.9 REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA 9.9.1 Naturaleza de la evaluación de estrategias 9.9.2 Marco para la evaluación de estrategias 9.9.3 Balanced Scorecard – BSC 9.9.4 Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias 9.9.5 Características de un sistema de evaluación efectivo 9.9.6 Planeación de contingencias 9.9.7 Auditorías 9.9.8 Retos del siglo XXI en la administración estratégica.</p> <hr/> <p>Fred David. Conceptos de administración estratégica 14a. Ed Cap.9. Págs. 286-303</p>	<p>Taller 5 Matriz IE y</p> <p>Taller 6 Productos Culturales</p> <p>Fecha de entrega: ambos talleres deberán ser alojado en el aula virtual en la fecha y hora acordada por el profesor del curso. El profesor podrá requerir una copia de inmediato en clase al terminar el taller</p>
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE VII: ÉTICA DE NEGOCIOS – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, MAPAS ESTRATEGICOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ha sido introducido a valores éticos empresariales. Igualmente, tendrá un modelo práctico para la evaluación de estrategias. Será consciente de lo complejo de la evaluación y de la necesidad de planear contingencias. Podrá construir un cuadro de mando integral 		
<p>10° Del 27 de mayo al 01 de junio</p>	<p>10.1 ÉTICA DE NEGOCIOS, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL 10.10.1 Ética de negocios 10.10.2 Responsabilidad social 10.10.3 Sostenibilidad ambiental 11.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard) 11.1.1 La medición y la gestión en la era de la información 11.1.1.2 ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral? 11.1.1.3 La perspectiva financiera</p> <hr/> <p>Kaplan & Norton. El cuadro de mando integral Cap. 1, Págs. 23-39</p>	<p>Taller 7 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)</p> <p>Fecha de entrega: el taller deberá ser alojado en el aula virtual en la fecha y hora acordada por el profesor del curso. El profesor podrá requerir una copia de inmediato en clase al terminar el taller</p>
<p>11° Del 03 al 08 de junio</p>	<p>12.1 MAPAS ESTRATÉGICOS 12.12.1 La estrategia es un paso en una cadena 12.12.2 La estrategia consta de temas complementarios simultáneos 12.12.3 El cuadro de mando integral: indicadores, objetivos e iniciativas traducen la estrategia en acción 12.12.4 Reunión de todos los elementos: el mapa estratégico 12.12.5 La perspectiva del cliente 12.12.6 La perspectiva del proceso interno. 12.12.7 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Indicadores que faltan</p>	<p>Control de Lectura 2 Castaño, L.; Vivares, J. & Sarache, W. (2017). Prioridades competitivas y áreas de decisión estratégica en la manufactura. Un estudio empírico en el sector de alimentos. <i>Cuadernos de administración</i>, 30 (55): 67-96</p> <p>Desarrollo en clase del caso individual Fresh fish. Se presenta la solución del caso</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	via aula virtual el Domingo 09 de junio hasta las 23:59 horas
UNIDAD DE APRENDIZAJE VIII: ESTRATEGIA INTERNACIONAL 1RA PARTE RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Comprenderá las diferencias y necesidades al desarrollar un mercado fuera del país. 		
12° Del 10 al 15 de junio	13.1 ESTRATEGIA INTERNACIONAL 13.13.1 Introducción 13.13.2 Conductores (Drivers) para la internacionalización 13.13.3 Fuentes geográficas de ventajas 13.13.4 Ventaja local: El diamante de Porter 13.13.5 La red de valor internacional Johnson, Scholes and Whittington. Exploring strategy. 9na Ed Págs. 265-286	Desarrollo y avance en clase del caso práctico individual Crescent Pure
UNIDAD DE APRENDIZAJE IX: ESTRATEGIA INTERNACIONAL 2DA PARTE, TEORIA DE JUEGOS. RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Será capaz de entender la internacionalización para el desarrollo de mercados. Aplicará los principios básicos de la teoría de juegos en la toma de decisiones 		
13° Del 17 al 22 de junio	ESTRATEGIA INTERNACIONAL 13.13.6 Estrategias internacionales 13.13.7 Selección y entrada a los mercados 13.13.8 Internacionalización y desempeño 13.13.9 Roles en un portafolio internacional Johnson, Scholes and Whittington. Exploring strategy. 9na Ed. Al Págs. 265-286	Taller 8 BSC, Mapa estratégico e indicadores. Fecha de entrega: el taller deberá ser alojado en el aula virtual en la fecha y hora acordada por el profesor del curso.
14° Del 24 al 29 de junio	14.1 TEORÍA DE JUEGOS 14.14.1 Mirar hacia adelante y razonar hacia atrás 14.14.2 Conoce a tu rival 14.14.3 Encontrar la estrategia dominante 14.14.4 La estrategia conforma la estructura de rendimientos del juego.	Práctica calificada 2 (De 9.9.1 a 12.12.7) Entrega del Informe Final Individual Fecha: lunes 24, hasta las 3:00 p.m. en el aula virtual
15° Del 01 al 06 de julio	EXPOSICIONES DE LOS TRABAJOS FINALES GRUPALES	
16° Del 08 al 13 de julio	EXÁMENES FINALES	

VIII. Referencias

Bibliografía Básica:

Libros de texto

David, F. R. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. (14Va.ed) México. Ed. Pearson Educación.

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

Johnson, Scholes and Whittington (2011) *Exploring strategy*. (9th ed) Prentice Hall,

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

Modelos de análisis y procesamiento de problemas en organizaciones, Introducción a las Herramientas estadísticas para la toma de decisiones. Separata.

Bibliografía Complementaria:

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*. 1ra. ed. Gestión 2000, Barcelona.

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

Rizzo, G. & Castro, A. (2017). *Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización*. *Revista Publicando*, 4 No 11. (2). 2017, 682-697.

Ostos, J.; Hinderer, H. & Bravo, E. (2017). *Relationship between the business environment and business strategy types: Evidence in Peruvian companies*. *Universidad & Empresa*, 19(32), 61-86.

Castaño, L.; Vivares, J. & Sarache, W. (2017). *Prioridades competitivas y áreas de decisión estratégica en la manufactura. Un estudio empírico en el sector de alimentos*. *Cuadernos de administración*, 30 (55): 67-96

IX. Soporte de laboratorio

No requiere

X Profesores

Amesquita Cubillas, Fidel famesquita@esan.edu.pe

Nevares Robles, Luis lnevares@esan.edu.pe

Ostos Mariño, Jhony jostos@esan.edu.pe

Sáenz Acosta César csaenz@esan.edu.pe

Sáenz Arteaga, Arturo asaenz@esan.edu.pe

