



UNIVERSIDAD
esan

Sílabo del curso Planeación Estratégica

Agosto – Diciembre 2021

VII Ciclo

VIII Ciclo

Alfaro Rafols, Miguel
Nevares Robles, Luis
Ostos Mariño, Jhony
Sáenz Arteaga, Arturo

I. Datos generales del curso

Nombre del curso:	Planeación Estratégica		
Prerequisito:	Finanzas II / Teoría Organizacional / 110 créditos aprobados(*) / Teoría Organizacional (**) / Costos y Presupuestos (**)	Código:	03069
Precedente:	No tiene	Semestre:	2021-2
Créditos:	4	Ciclo:	VII, VIII
Horas semanales:	5	Modalidad del curso:	Virtual
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-práctica, 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. Ética y estrategia internacional. Análisis y aplicación de matrices de análisis estratégico e introducción al Balanced Scorecard (BSC).

III. Objetivos del curso

Permitir que el alumno comprenda la administración estratégica utilizada en organizaciones y empresas modernas y conozca las herramientas necesarias. 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 blandas: Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo del pensamiento crítico, solución de problemas, toma de decisiones y preparación de reportes.

IV. Resultados de aprendizaje

Al finalizar el curso, el estudiante:

- Describe el proceso y los modelos de administración estratégica y sus beneficios.
- Describe el papel de las declaraciones de misión y visión y sus componentes y las redacta.
- Evalúa correctamente el ambiente externo de negocios
- Comprende la importancia de la cultura organizacional y su administración
- Realiza análisis financiero en relación a las estrategias.
- Evalúa correctamente el ambiente interno de la empresa
- Realizará el análisis estratégico de la empresa mediante matrices
- Entiende la dificultad y los problemas de la implementación y el rol de la cultura organizacional
- Usa herramientas estadísticas para la toma de decisiones
- Explica la dificultad de la implementación, los objetivos anuales y la estructura organizacional en relación a las funciones de la empresa.
- Relaciona la estrategia con el marketing y con los estados financieros y sus proyecciones
- Controla y evalúa la implementación de la estrategia
- Ha interiorizado valores éticos empresariales.
- Puede construir un cuadro de mando integral, visualizando la organización desde cuatro perspectivas utilizando mapas estratégicos
- Comprende las diferencias y necesidades al desarrollar un mercado fuera del país.
- Entiende el proceso de la internacionalización de la empresa para el desarrollo de mercados.
- Aplica los principios básicos 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 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 presentar

un informe final grupal sobre lo aprendido en los talleres de los casos analizados durante el semestre académico, y deberán exponer este informe de manera grupal.

De la misma forma, deberá 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 controles de lectura.

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 o en una fecha posterior.

VI. Evaluación

El sistema de evaluación es permanente. La nota de la asignatura se obtiene promediando la evaluación permanente (50%), el examen parcial (25%) y el examen final (25%).

La evaluación permanente resulta del promedio ponderado de las siguientes evaluaciones: Controles de lectura/ Prácticas calificadas / 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 con el 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:

$$\text{PF} = (0,25 \times \text{EP}) + (0,50 \times \text{PEP}) + (0,25 \times \text{EF})$$

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
Prácticas calificadas	2 prácticas calificadas (no se anula ninguna)	25
Talleres	8 talleres grupales + Exposición final de estos talleres (no se anula ninguno)	35
Caso práctico	Un caso práctico final (individual) Transportisa	20
Otras actividades	Asistencia, puntualidad, participación en clase, evaluaciones repentinas, actividades en aula.	10
TOTAL		100 %

VII. Contenido programado del curso

SEMANA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
UNIDAD DE APRENDIZAJE I: VISION GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Describe el proceso y los modelos de administración estratégica y sus beneficios. 		
1° Del 23 al 28 de agosto	NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 1.1 ¿Qué es la administración estratégica? 1.2 Etapas de la administración estratégica 1.3 Integración de Intuición y análisis 1.4 Términos claves de la administración estratégica 1.5 El Modelo de Exploración de Johnson, Whittington & Scholes: La posición y el propósito estratégicos y la gobernabilidad 1.6 El modelo de la administración estratégica de F. David 1.7 Beneficios de la administración estratégica 1.8 ¿Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica? 1.9 Errores en la planeación estratégica 1.10 Comparación entre la estrategia militar y la empresarial David, Fred R., David, Forest R. (2017) Naturaleza de la Administración Estratégica. (pp.4-22) En <i>Conceptos de administración estratégica</i> . (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación. Johnson G. & Whittington R. & Scholes K. (2011) The Exploring strategy model. (pp.14-16) y Organizational Purpose: Values, Mission, Vision and Objectives (119-124).	Presentación de la Metodología del curso Revisión de la guía para el trabajo en equipo (elaboración de talleres) Revisión de la guía para presentación de trabajos escritos en la Universidad Esan (normas APA) Guía de elaboración de matrices del libro de Fred David. Resumen libro CMI de Kaplan y Norton. Resumen: el modelo de exploración de la estrategia Resumen: estrategia internacional

	En Pearson Education Ltd. <i>Exploring Strategy</i> . Harlow, England.	Separata Ética de negocios y Responsabilidad Social Caso práctico final (individual) Transportisa
UNIDAD DE APRENDIZAJE II: LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA Y LA EVALUACIÓN EXTERNA RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Describe el papel de las declaraciones de misión y visión y sus componentes y las redacta. Evalúa correctamente el ambiente externo de negocios 		
2° Del 30 de agosto al 04 de setiembre	LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA 2.1 ¿En qué queremos convertirnos? 2.2 ¿Cuál es nuestro negocio? 2.3 Proceso de las declaraciones de visión y misión 2.4 Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión 2.5 Características de la declaración de la misión 2.6 Componentes de la declaración de misión 2.7 Redacción y evaluación de la declaración de misión LA EVALUACIÓN EXTERNA 3.1 Propósito y Naturaleza de las auditorías externas 3.2 Diez fuerzas externas que afectan a las organizaciones 3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter 3.4 Fuentes de información externa 3.5 Herramientas y técnicas de pronóstico 3.6 Análisis de la Industria (del sector): La Matriz de Evaluación de factores externos (EFE) 3.7 Matriz de perfil competitivo (MPC) David, Fred R., David, Forest R. (2017) <i>La Visión y la Misión de la empresa.</i> (pp. 40-53) <i>Evaluación externa</i> (pp.60-83) En <i>Conceptos de administración estratégica.</i> (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación.	
UNIDAD DE APRENDIZAJE III: LA EVALUACION INTERNA – ESTRATEGIAS EN ACCIÓN RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Comprende la importancia de la cultura organizacional y su administración Realiza análisis financiero en relación a las estrategias. Evalúa correctamente el ambiente interno de la empresa 		
3° Del 06 al 11 de setiembre	LA EVALUACIÓN INTERNA 4.1 Naturaleza de una auditoría interna 4.2 Integración de estrategia y cultura 4.3 Gerencia 4.4 Marketing 4.5 Finanzas y contabilidad 4.6 Producción y operaciones	Taller 1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

	<p>4.7 Análisis de la cadena de valor (ACV) 4.9 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 4.10 Modelos de análisis de problemas</p> <p>David, Fred R., David, Forest R. (2017) Evaluación interna (pp.91-110) y (113-121) En <i>Conceptos de administración estratégica</i>. (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación</p> <p>Nevarés L. (2018) <i>Modelos de análisis de Problemas</i>. Manuscrito inédito.</p>	
<p>4° Del 13 al 18 de setiembre</p>	<p>ESTRATEGIAS EN ACCIÓN 5.1 Objetivos de largo plazo 5.2 Tipos de estrategias 5.3 Estrategias de integración 5.4 Estrategias Intensivas 5.5 Estrategias de Diversificación 5.6 Estrategias Defensivas 5.7 Las Cinco estrategias genéricas de Michael Porter 5.8 Medios para lograr estrategias 5.9 Tácticas que facilitan las estrategias 5.10 La administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas</p>	<p>Taller 2 Visión – Misión</p> <p>Control de Lectura n°1</p> <p>Robert S. Kaplan, David P. Norton (2006) <i>Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización</i>. <i>Harvard Business Review</i>, Págs 2-11</p>
	<p>David, Fred R., David, Forest R. (2017) Estrategias en acción (pp.130-158) En <i>Conceptos de administración estratégica</i>. (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación</p>	
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: ANALISIS, ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES</p> <p>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza el análisis estratégico de la empresa mediante matrices • Entiende la dificultad y los problemas de la implementación y el rol de la cultura organizacional • Usará herramientas estadísticas para la toma de decisiones 		
<p>5° Del 20 al 25 de setiembre</p>	<p>ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 6.1 El proceso del análisis y la elección de estrategias 6.2 Modelo analítico para la formulación de estrategias 6.3 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas FODA 6.4 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (SPACE-PEYEA) 6.5 Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 6.6 Matriz Interna-externa (IE) 6.7 Matriz de la estrategia principal 6.8 Etapa de decisión la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) 6.6 Introducción a las herramientas estadísticas para la toma de decisiones. 6.7 Aspectos culturales en la elección de la estrategia 6.8 Las políticas para la elección de la estrategia 6.9 Cuestiones de gobernanza</p>	<p>Taller 3</p> <p>Matriz FODA</p>

	David, Fred R., David, Forest R. (2017) Análisis y elección de la Estrategia (pp.168-196) En <i>Conceptos de administración estratégica</i> . (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación Nevares L. (2018) <i>Introducción a las Herramientas estadísticas para la Toma de decisiones</i> . Manuscrito inédito.	
6° Del 27 de setiembre al 02 de octubre	<p>IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: TEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES</p> <p>7.1 De la formulación a la implementación de las estrategias 7.2 Necesidad de Objetivos anuales claros 7.3 Necesidad de Políticas claras 7.4 Asignación de recursos y Administración del conflicto 7.5 Alinear estructura y estrategia 7.6 Temas de producción / operaciones estratégicas 7.7 Cuestiones estratégicas relativas a los recursos Humanos</p> <p>David, Fred R., David, Forest R. (2017) Implementación de estrategias, temas de administración, operaciones y recursos humanos (pp.206-214) y (pp. 222-237) En <i>Conceptos de administración estratégica</i>. (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación</p>	<p>Práctica calificada 1 (De 1.1 a 5.10)</p> <p>Taller 4</p> <p>Matriz PEYEA (SPACE)</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. • Relaciona la estrategia con el marketing y con los estados financieros y sus proyecciones 		
7° Del 04 al 09 de octubre	<p>IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS: TEMAS DE MARKETING, FINANZAS, CONTABILIDAD.</p> <p>8.1 Temas estratégicos de marketing 8.2 Marketing de medios sociales 8.3 Segmentación de mercado 8.4 Posicionamiento de producto y mapeo perceptual 8.5 Temas de finanzas / contabilidad 8.6 Adquisición de capital. 8.7 Estados financieros proyectados 8.8 Determinación del valor de una empresa</p> <p>David, Fred R., David, Forest R. (2017) Implementación de eestrategias, temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo (pp.244-266) En <i>Conceptos de administración estratégica</i>. (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación</p>	<p>Taller 5</p> <p>Matriz IE</p> <p>Taller 6</p> <p>Productos Culturales</p>
8° Del 11 al 16 de octubre	<p>EXÁMENES PARCIALES (De 1.1 a 8.8)</p>	

UNIDAD DE APRENDIZAJE VI: EVALUACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA
RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- Controla y evalúa la implementación de la estrategia

<p>9° Del 18 al 23 de octubre</p>	<p>REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA 9.1 Proceso, criterios y métodos de evaluación de estrategias 9.2 Las tres actividades para la evaluación de estrategias 9.3 Balanced Scorecard – BSC - introducción 9.4 Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias 9.5 Características de un sistema de evaluación de estrategia efectivo 9.6 Planeación de contingencias 9.7 Auditorías 9.8 Retos del siglo XXI en la administración estratégica. 9.9 Lineamientos para una administración estratégica eficaz</p> <p>David, Fred R., David, Forest R. (2017) Revisión, evaluación y control de estrategias (pp.280-299) En <i>Conceptos de administración estratégica</i>. (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación</p>	<p>Taller 7 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)</p>
---------------------------------------	---	---

UNIDAD DE APRENDIZAJE VII: ÉTICA DE NEGOCIOS – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, MAPAS ESTRATEGICOS
RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- Ha interiorizado valores éticos empresariales.
- Puede construir un cuadro de mando integral, visualizando la organización desde cuatro perspectivas utilizando mapas estratégicos

<p>10° Del 25 al 30 de octubre</p>	<p>ÉTICA DE NEGOCIOS, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL 10.1 ¿Porqué “la ética es un buen negocio”? 10.2 La Denuncia, el soborno y las relaciones 10.3 Políticas y Responsabilidad social 10.4 Sostenibilidad ambiental 10.5 Bienestar de la vida silvestre</p> <p>EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard) 11.1 La medición y la gestión en la era de la información 11.2 ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral? 11.3 La perspectiva financiera</p> <p>David, Fred R., David, Forest R. (2017) Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental (pp.306-322) En <i>Conceptos de administración estratégica</i>. (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación</p>	<p>Revisión y avance del Caso práctico final (individual) Transportisa</p>
--	--	--

	Kaplan R.S & Norton D.P. (2009) La medición y la gestión en la era de la información (pp. 23-39), ¿Porque necesitan las empresas un cuadro de mando integral? (pp. 41-60), La perspectiva financiera (pp. 69-87) En Gestión 2000. <i>El cuadro de mando integral</i> . Barcelona, España	
11° Del 02 al 06 de noviembre	<p>11.4 La perspectiva del cliente 11.5 La perspectiva del proceso interno. 11.6 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Indicadores que faltan</p> <p>MAPAS ESTRATÉGICOS</p> <p>12.1 La estrategia es un paso en una cadena 12.2 La estrategia consta de temas complementarios simultáneos 12.3 El cuadro de mando integral: indicadores, objetivos e iniciativas traducen la estrategia en acción 12.4 Reunión de todos los elementos: el mapa estratégico</p> <p>Kaplan R.S & Norton D.P. (2009), La perspectiva del cliente (pp. 89-121) La perspectiva del proceso interno (pp.123-140 y 150-152) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (pp.161-185) En Gestión 2000. <i>El cuadro de mando integral</i>. Barcelona</p> <p>Kaplan R.S & Norton D.P. (2012) Mapas Estratégicos (pp. 61-65 y 78-79 y 82-85), <i>Mapas Estratégicos</i> En Gestión 2000, Barcelona.</p>	<p>Control de Lectura n°2</p> <p>Robert S. Kaplan, David P. Norton (2007) <i>Usar el Blanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica</i>. Harvard Business School, Pàgs 3-13</p> <p>Revisión y avance del Caso práctico final (individual) Transportisa</p>
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE VIII: ESTRATEGIA INTERNACIONAL</p> <p>RESULTADOS DE APRENDIZAJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende las diferencias y necesidades al desarrollar un mercado fuera del país. • Entiende el proceso de la internacionalización de la empresa para el desarrollo de mercados 		
12° Del 08 al 13 de noviembre	<p>ESTRATEGIA INTERNACIONAL</p> <p>13.1 Introducción 13.2 Conductores (Drivers) para la internacionalización 13.3 Fuentes geográficas de ventajas 13.4 Ventaja local: El diamante de Porter 13.5 La red de valor internacional 13.6 Estrategias internacionales 13.7 Selección y entrada a los mercados 13.8 Internacionalización y desempeño 13.9 Roles en un portafolio internacional</p> <p>Johnson G. & Whittington R. & Scholes K. (2011) <i>International Strategy</i> (pp. 265-272) y (pp 274-286). En Pearson Education Ltd. <i>Exploring Strategy</i>. Harlow, England</p>	<p>Taller 8</p> <p>BSC, Mapa estratégico e indicadores.</p>
13° Del 15 al 20 de noviembre	<p>TEMAS GLOBALES E INTERNACIONALES</p> <p>13.10 La naturaleza de hacer negocios a nivel global 13.11 Organizaciones multinacionales 13.12 Uniones sindicales 13.13 Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales</p>	<p>Revisión y avance del Caso práctico final (individual) Transportisa</p>

	13.14 Desafío global 13.15 Tasas e inversiones fiscales	
	David, Fred R., David, Forest R. (2017) Temas globales e internacionales (pp.330-338) En <i>Conceptos de administración estratégica</i> . (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación	
UNIDAD DE APRENDIZAJE IX: TEORIA DE JUEGOS.		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE:		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los principios básicos de la teoría de juegos en la toma de decisiones 		
14° Del 22 al 27 de noviembre	TEORÍA DE JUEGOS 14.1 Mirar hacia adelante y razonar hacia atrás 14.2 Conoce a tu rival 14.3 Encontrar la estrategia dominante 14.4 La estrategia conforma la estructura de rendimientos del juego. Hill, C. W. L. & Jones, G. (2009) <i>Administración estratégica</i> . (pp. 214-221) En Mc Graw Hill. México.	Práctica calificada n°2 (De 9.1 a 13.15) Entrega virtual - Caso práctico final (individual) Transportisa Fecha: viernes 26 de noviembre, hasta las 3:00 p.m. en el aula virtual
15° Del 29 de noviembre al 04 de diciembre	EXPOSICIONES DE LOS TRABAJOS FINALES GRUPALES (EN BASE A LOS TALLERES 2 A 8)	
16° Del 06 al 11 de diciembre	EXÁMENES FINALES (De 9.1 a 14.4)	

VIII. Referencias

Bibliografía Básica:

Libros de texto

David, Fred R., David, Forest R. (2017) *Conceptos de administración estratégica*. (15ta.ed) México. Ed. Pearson Educación.

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

Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2004) *Mapas estratégicos*. 1ra. ed. Barcelona. Gestión 2000,

Johnson G. & Whittington R. & Scholes K. (2011). *Exploring Strategy*. (9th ed) Harlow, England. Prentice Hall,

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

Papers y manuscritos

Nevares L. (2018) *Modelos de análisis de Problemas. Manuscrito inédito.*

Nevares L. (2018) *Introducción a las Herramientas estadísticas para la Toma de decisiones.* Manuscrito inédito.

Nevares L. (2020) *Estrategias disruptivas.* Manuscrito inédito

Robert S. Kaplan, David P. Norton (2006) *Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización.* Harvard Business Review, Págs 2-11

Robert S. Kaplan, David P. Norton (2007) *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica.* Harvard Business School, Págs 3-13

Ostos J., Nevares L., (2021) *Ética de negocios y Responsabilidad Social.*) Manuscrito inédito.

Caso práctico individual

Caso final individual: Transportisa: Luis Nevares Robles.

Bibliografía Complementaria:

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

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

IX. Soporte de laboratorio

No requiere

X Profesores

Alfaro Rafols, Miguel	malfaror@esan.edu.pe
Nevares Robles, Luis	lnevares@esan.edu.pe
Ostos Mariño, Jhony	jostos@esan.edu.pe
Sáenz Arteaga, Arturo	asaenz@esan.edu.pe