



**PROGRAMA DEL CURSO**  
**II-0802 INGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO**  
**II SEMESTRE DEL 2021**

Ph.D. Eldon Caldwell– Sede Rodrigo Facio (Coordinador)

Docentes:

Ing. Marco Arias Vargas, MBA, M.Sc. - Sede Rodrigo Facio  
Ing. Rolando J. Ardon Alfaro, MBA - Sede Interuniversitaria de Alajuela  
Inga. Silvia Solano Mora- M.Sc. – Sede Occidente

## GENERALIDADES DEL CURSO

Sede Rodrigo Facio

GRUPO: 01

CRÉDITOS: 04

HORARIO: miércoles, 10:00 am a 12:50 pm.

HORARIO DE CONSULTA: lunes, 2:00 pm a 4:00 pm. Atención a través de la plataforma Zoom, previa coordinación entre las partes.

Sede Interuniversitaria de Alajuela

GRUPO: 01

CRÉDITOS: 04

HORARIO: Lunes 18:00 a 20:50

HORARIO DE CONSULTA: Miércoles de 18:00 a 19:30, por medio virtual

Sede Occidente

GRUPO: 01

CRÉDITOS: 04

HORARIO: miércoles 10:00 am a 11:50 am

HORARIO DE CONSULTA: Jueves 10:00 am a 11:50 am, virtual y con previa cita.

**REQUISITOS:** Comportamiento Organizacional II 0704

**CORREQUISITOS:** No tiene

Este curso es virtual en su versión del II semestre 2021. Se utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual para colocar los documentos, presentaciones y vídeos del curso. Las clases asincrónicas se realizarán por medio de tareas, exámenes y foros, y las actividades sincrónicas por medio de la aplicación Zoom. Para las clases sincrónicas se compartirá con antelación la fecha y el enlace a utilizar, que permita al estudiante preparar su espacio físico y dispositivos necesarios.





## DESCRIPCIÓN DEL CURSO

El curso es integrador de los conocimientos y habilidades aprendidos a lo largo del programa, con énfasis en teoría administrativa, el proceso administrativo, el diseño de modelos de negocio innovadores, establecimiento del plan de negocio y la formulación e implementación de estrategias que ayuden a obtener ventajas competitivas sostenibles, profundizando en diversos enfoques de análisis estratégico.

El curso II-0802 Ingeniería de Procesos de Negocios es un curso del octavo semestre de la Licenciatura en Ingeniería Industrial, en el cual se estudian el planeamiento estratégico en las empresas, así como el emprendedurismo como herramienta para crear valor y riqueza en el país, motivando a los y las estudiantes a desarrollar su capacidad de innovación y emprendimiento.

Este curso forma parte de las áreas de Ingeniería de Procesos de Negocio e Innovación y Emprendimiento, aportando principalmente para el desarrollo de las capacidades gerenciales de los estudiantes ya que es un curso en el cual se toman decisiones estratégicas y de alta gerencia.

Para el correcto aprendizaje de los conocimientos y habilidades esperados al finalizar este curso se requiere que el estudiante posea de previo, conocimientos en Ingeniería Económica y Financiera, Ingeniería de Operaciones, Desarrollo Sostenible y Calidad ya que este es un curso integrador en donde los estudiantes ponen a prueba estos conocimientos a lo largo del semestre.

## OBJETIVOS

### **Objetivo general:**

Al finalizar el curso el/la estudiante será capaz de 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:**

Al finalizar el curso, el estudiante será capaz de:

1. Comprender la génesis de la gestión estratégica, en sus enfoques tradicionales como las nuevas aproximaciones como Estrategia de Océano Azul, como fuentes de innovación para las organizaciones.
2. Desarrollar los conocimientos necesarios para realizar Investigaciones de Mercado que dirijan el proceso de diseño de estrategias novedosas y que generen valor.
3. Conocer sobre las nuevas tendencias en relación con los nuevos Modelos de Negocio.
4. Crear los planes de negocio necesarios para incorporar los elementos de innovación y diferenciación, así como nuevos modelos de negocio.





5. Crear tableros de control de estrategias competitivas (BSC) como herramienta de seguimiento y control oportuno en el proceso estratégico.
6. Conocer los conceptos y componentes de las iniciativas en inteligencia de negocios como eje tecnológico fundamental del control y seguimiento estratégico.
7. Conocer y aplicar las buenas prácticas para la implementación y construcción de indicadores de gestión.
8. Conocer las buenas prácticas que establece la infografía gerencial.

## ATRIBUTOS DEL PERFIL DEL GRADUADO

La acreditación es un proceso de evaluación voluntario, que busca determinar si un programa formativo cumple los estándares de calidad establecidos. A nivel internacional existe el Acuerdo de Washington, el cual regula a las agencias de acreditación de programas de ingeniería, definiendo aspectos comunes a lograr en todos los programas de esta rama.

El acuerdo de Washington tiene adheridos más de 20 agencias de diferentes países, incluyendo la Canadian Accreditation Board (CEAB) y más recientemente de forma interina, la Agencia de Acreditación de Programas de Ingeniería (AAPIA) del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA).

El programa de Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica es reconocido como sustancialmente equivalente desde el año 2000 por la CEAB. Desde el año 2000 se cuenta con la acreditación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) y a partir de 2017 por la AAPIA.

Entre los aspectos comunes definidos por el Acuerdo de Washington, se encuentra el enfoque de formación de atributos y por tanto la definición de los atributos que todo graduado de un programa de ingeniería debe cumplir.

Los atributos de los graduados se definen como: "(...) conjunto de resultados individuales evaluables, que son los componentes indicativos del potencial del graduado para adquirir la competencia para la práctica profesional" (WA, 2015).

Nuestro programa ha definido, 12 atributos; los cuales han sido desglosados cada uno, en un conjunto de indicadores medibles para demostrar que los estudiantes poseen este atributo.





Como parte del curso de Ingeniería de Procesos de Negocio, se aporta en la formación de los atributos anteriores y se medirá el siguiente:

Trabajo individual y en equipo: Trabajar efectivamente ya sea como miembro o como líder en equipos, preferiblemente en un entorno multidisciplinar y multicultural.

En específico con cada atributo se trabajará de tal manera que al finalizar el curso el estudiante será capaz de evidenciar la adquisición de las siguientes características del ejercicio profesional:

- Cumple con las responsabilidades establecidas por el equipo, participa activamente y aporta conocimiento que agrega valor a las actividades desarrolladas (TIE-1 – Trabajo individual y en equipo – Nivel Avanzado)
- Aplica apropiadamente herramientas, metodologías, técnicas, modelos y simulaciones (TIE-2 – Trabajo individual y en equipo – Nivel Avanzado)





## ACTIVIDADES

### Semana 1: Del 16 al 22 de agosto 2021

#### Tema 1. Introducción

Presentación del programa del curso  
Introducción y conceptos básicos  
Estrategia y Pensamiento Estratégico. ¿Por qué Gestión Estratégica?  
La Toma de Decisiones estratégica.

#### Lecturas:

Programa del Curso  
Conceptos Generales

### Semana 2: Del 23 al 29 de agosto 2021

#### Tema 2. Modelos de Negocio.

Liempo

- Definición de un Modelo de Negocio
- Los nueve módulos
- Plantilla para el liempo del modelo de Negocio

Patrones

- Desagregación de Modelos de Negocio
- La larga cola
- Plataformas multilaterales
- GRATIS como modelo de Negocio
- Modelos de Negocio Abiertos

Diseño

- Aportaciones de clientes
- Ideación
- Pensamiento visual
- Creación de prototipos
- Narración de historias
- Escenarios

#### Lecturas

Generación de Modelos de Negocio,  
Osterwalder & Pigneur: Págs 14-200

### Semana 3: Del 30 de agosto al 05 de septiembre 2021

#### Tema 3. Investigación de Mercado

- Tipos de investigación
  - Exploratoria
  - Concluyente
- Tamaño de Mercado, demanda aparente y potencial

#### Lecturas

- Naresh K. Malhotra: Investigación de Mercados. 5 edición.

Complementario:

- Caldwell E.: Mercadeo Estratégico de Productos y Servicios Sociales: Tema 1-10.

- Las 22 Leyes Inmutables del Marketing A.





<b>Semana 4: Del 06 al 12 de septiembre 2021</b>	
<p><b>Tema 4. Planeamiento Estratégico</b></p> <p><b>El proceso de Planeamiento estratégico.</b> Competitividad y Administración Estratégica.</p>	<p><b>Lecturas</b> - Thompson: Cap 1, 2</p> <p><b>Complementario</b> - Fred David: Cap. 1 - Planificación Estratégica de una Empresa (Miguel Cañadas Bernat)</p>
<b>Semana 5: Del 13 al 19 de septiembre 2021</b>	
<p><b>Tema 5. Análisis situacional</b></p> <p>Análisis Situacional: Herramientas para el análisis de entorno y el análisis interno. Árboles de Realidad Actual. Análisis de Actores Estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Matrices analíticas: EFE, EFI, PERFIL COMPETITIVO (MPC).</li> </ul>	<p><b>Lecturas</b> - Thompson: Cap 3, 4</p> <p><b>Complementario:</b> - Fred David: Cap 3, 4</p>
<b>Semana 6: Del 20 al 26 de septiembre 2021</b>	
<p><b>Tema 6. Tipos de Estrategia</b></p> <p>Tipos de estrategias: integración, intensivas, diversificación, defensivas, genéricas de Porter. Misión/Visión</p> <p>MATRIZ FODA, PEYEA, Boston Consulting Group (BCG), Matriz interna-externa (IE), Matriz de la Estrategia Principal Construcción de Escenarios</p> <p><b>Estrategia de Océano Azul</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de estrategia de océano azul</li> <li>• Características</li> <li>• Curva de Valor</li> <li>• Concepto de No clientes</li> <li>• Secuencia Estratégica</li> <li>• Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia de océano azul</li> </ul>	<p><b>Lecturas</b> - Thompson: 5, 6</p> <p>- La Estrategia del Océano Azul, W.Chan Kim, Renée Mauborgne: Páginas por definir</p> <p><b>Complementario:</b> - Fred David: Cap 5, 6 - Thompson: Cap 7, 8</p>
<b>Semana 7: Del 27 de septiembre al 03 de octubre 2021</b>	
<p><b>Tema 7. Cuadro de Mando Integral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de objetivos estratégicos tipo SMART.</li> <li>• Balanced Score Card: Marco General.</li> </ul>	<p><b>Lecturas</b></p> <p>Cuadro de mando integral: pág 59-61 RACI METHOD SMART METHODOLOGY</p>





<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva Financiera, de clientes de Procesos Internos y de Crecimiento &amp; Aprendizaje.</li> <li>Mapas estratégicos</li> </ul> <p><b>Tema 8. Modelo de Implementación de Indicadores de Gestión.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lecciones aprendidas para implementar indicadores</li> </ul> <p>Los 12 pasos del Modelo de Implementación</p>	<p>Key Performance Indicators. David Parmenter. Cap 1, Cap 2, Cap 3 (pág. 41-104).</p> <p>Few. Stephen: Pág: 29-62</p> <p><b>Asignaciones:</b> Entrega Caso 1. Planeación Estratégica y Océano Azul</p>
---	---

<b>Semana 8: Del 04 al 10 de octubre 2021</b>	
<b>PARCIAL 1 (TEMAS 1 al 6)</b>	

<b>Semana 9: Del 11 al 17 de octubre 2021</b>	
<b>Semana de desconexión</b>	

<b>Semana 10: Del 18 al 24 de octubre 2021</b>	
<p><b>Tema 9. Due Dilligence de proyecto emprendedor</b></p> <p>Plan Organizacional Plan Financiero</p>	<p><b>Lecturas</b></p> <p>Emprendedor de Éxito. R. Alcatráz Rodríguez</p> <p><b>Asignaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega I Avance del proyecto</li> </ul>

<b>Semana 11: Del 25 al 31 de octubre 2021</b>	
<p><b>Tema 10: Procesos de Negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lean Thinking-Lean Management, Lean Services</li> <li>Business Process Engineering – Filosofía BPM (BPM - BPM N – BPM S)</li> <li>Identificación y Diagramación de procesos</li> <li>Plataformas que soportan la toma de decisiones.</li> </ul>	<p><b>Lecturas</b></p> <p>Manual de referencia BPM N2.0</p>





**Implicaciones del enfoque de procesos en la Estructura Organizacional**

- Tipos de estructuras organizacionales
- Desconcentración-Descentralización
- Downsizing, Rightsizing, Resizing,

**Semana 12: Del 01 al 07 de noviembre 2021**

**Tema 11. Arquitectura Empresarial**

**Lecturas**

Lecturas por asignar

**Semana 13: Del 08 al 14 de noviembre 2021**

**Tema 12. Inteligencia de Negocios**

- Conceptos
- Tipos de soluciones analíticas
- Creación de Valor

**Tema 13. Infografía Gerencial**

- Buenas prácticas para construir desbordadas gerenciales
- Reportaría efectiva
- Tipos de visualización

**Lecturas**

The Profit Impact of BI. Williams & Williams. Cap. 1.

**Semana 14: Del 15 al 21 de noviembre 2021**

**Tema 12. Inteligencia de Negocios**

- Puesta en practica

**Lecturas**

**Semana 15: Del 22 al 28 de noviembre 2021**

**Tema 13. Inteligencia de Negocios**

- Puesta en practica

**Lecturas**

**Asignaciones:**  
**Entrega caso 2. Inteligencia de Negocios**





<b>Semana 16: Del 29 de noviembre al 05 de diciembre 2021</b>	
<b>Entrega Final del Proyecto</b>	
<b>Entrega Final del Tema de Investigación</b>	
<b>Semana 17: Del 06 al 12 de diciembre 2021</b>	
<b>PARCIAL 2 (TEMAS 7 A 13)</b>	
<b>Semana 18: 11 de diciembre 2021</b>	
<b>EXAMEN DE AMPLIACIÓN</b>	





Semana	Contenidos	Actividades	Modalidad (sincrónica/ asincrónico)	Grabar clase		Evaluación (tipo y momento de la clase)
				Sí	No	
Semana 1	Tema 1. Introducción	Presentación del Programa, introducción al curso	Sincrónico	Si		
Semana 2	Tema 2. Modelos de Negocio.	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 3	Tema 3. Investigación de Mercado	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 4	Tema 4. Planeamiento Estratégico	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 5	Tema 5. Análisis situacional	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 6	Tema 6. Tipos de Estrategia	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 7	Tema 7. Cuadro de Mando Integral Tema 8. Modelo de Implementación de Indicadores de Gestión	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 8	<b>PARCIAL 1 (TEMAS 1 al 6)</b>	Parcial 1	Asincrónico		No	Resolución preguntas teóricas / Análisis de caso. Se asigna el día de la clase, con un tiempo limitado para resolver y entregar
Semana 9	Semana de desconexión					
Semana 10	Tema 9. Due Dilligence de proyecto	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		



Semana	Contenidos	Actividades	Modalidad (sincrónica/ asincrónico)	Grabar clase		Evaluación (tipo y momento de la clase)
				Sí	No	
Semana 11	<b>Tema 10: Procesos de Negocio</b>	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 12	<b>Tema 11. Arquitectura Empresarial</b>	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 13	<b>Tema 12. Inteligencia de Negocios Tema 13. Infografía Gerencial</b>	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 14	<b>Tema 12. Inteligencia de Negocios</b>	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema Taller Herramienta B.I	Asincrónico Sincrónico Sincrónico	Si		
Semana 15	<b>Tema 13. Inteligencia de Negocios</b>	Revisión del material de la semana Presentación y discusión del tema	Asincrónico Sincrónico	Si		
Semana 16	<b>Entrega Final del Proyecto Entrega Final del Tema de Investigación</b>	Presentación proyectos y temas de investigación	Sincrónico	Si		Presentación virtual en clase
Semana 17	<b>PARCIAL 2 (TEMAS 7 A 13)</b>	Parcial 2	Asincrónico		No	Resolución preguntas teóricas / Análisis de caso. Se asigna el día de la clase, con un tiempo limitado para resolver y entregar
Semana 18	<b>EXAMEN DE AMPLIACIÓN</b>	Examen Ampliación	Asincrónico		No	Resolución preguntas teóricas / Análisis de caso. Se asigna el día de la clase, con un tiempo limitado para resolver y entregar



## PROFESORES

### **Sede Rodrigo Facio Coordinador de Cátedra**

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

*Full Professor (Cathedraticus), University of Costa Rica*

*Sc.D. 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*

Oficina: Teléfono de la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial

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

Eldon Caldwell, es Profesor Catedrático de la Universidad de Costa Rica, Doctor (Ph.D.) en Computer Science/ Industrial Engineering del Programa Interuniversitario UACA-University of Nevada, USA; además es Doctor académico (Sc.D.) en Ciencias de la Computación-Inteligencia Artificial con énfasis en Robótica y Automática en la Universidad de Alicante, España. También es Dr. en Educación con énfasis en inclusión de la Universidad de Costa Rica.

Es también "Lean Systems Certificated Specialist", APICS-MAPV-University of Nevada, USA, IQF/ASQ-Six Sigma Black Belt Certified Trainer, APICS-CIRM Certified Trainer, Lead Auditor ISO-9000, IQA (USA)- IRCA (UK) y Coach Belbin Method, UK.

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 II, Business Intelligence y Lean Six Sigma, lean manufacturing, rediseño de procesos, organización y tecnologías 4.0 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 Director de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica, miembro del IEOM Academy of Fellows, IEOM Society, quien le ha reconocido con el Outstanding Service Award por sus contribuciones al campo de la Ingeniería Industrial. Ha dictado múltiples conferencias y cursos en Norteamérica, Suramérica, Europa y Asia 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.





**Profesorado:**

**Sede Rodrigo Facio**

**Nombre: Marco Arias Vargas**

**Teléfono: 8723-8005**

**Correo electrónico: [marco.ariasvargas@ucr.ac.cr](mailto:marco.ariasvargas@ucr.ac.cr)**

**Perfil profesional y académico del profesor:**

Máster en Administración de Empresas del INCAE Business School, graduado con alta distinción, primer promedio. Magíster Scientiae en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y Licenciado en Ingeniería Industrial de la UCR. Certificado en Producción y en Gestión de Inventarios (CPIM). APICS. Certificado Internacional en Gestión de Logística (Logistics Management Center – Logistics Resources International). Graduado del programa ejecutivo en Cadena de Abastecimiento (PECA) del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Graduado del programa ejecutivo "Kellogg on Marketing" de la Universidad de Northwestern. Profesor de los programas de Licenciatura y Maestría en Ingeniería Industrial de la UCR en las áreas de Logística, Operaciones, Cadena de Suministros y Finanzas. Fundador y miembro de la Junta Directiva de Macrologística S. A. Además, en la empresa privada ha ejercido por más de 20 años en posiciones como Gerente de Logística, Director de Cadena de Suplecia, Director de Finanzas y Director General Corporativo. Actualmente es socio consultor en Macrologística.

**Sede Interuniversitaria de Alajuela**

**Nombre: Rolando Ardon Alfaro**

**Teléfono: 8991-5925**

**Correo electrónico: [rjardon03@gmail.com](mailto:rjardon03@gmail.com)**

**Perfil profesional y académico del profesor:**

Global MBA, graduado de INCAE Business School e Ingeniero Industrial de la Universidad de Costa Rica, Maestría en Gerencia de Proyectos de ULACIT. Parte de su desarrollo profesional lo ha realizado en el sector logístico enfocado en la gestión de almacenes, realizando diversos proyectos de mejora de procesos, gestión de proyectos y manejo de clientes. Además de tener experiencia en el de Gestión de Calidad en industria médica y coordinación de operaciones en el sector inmobiliario. Actualmente es parte del equipo de Planning and Logistics de la empresa FIFCO, donde se desenvuelve como Planner de Empaques, teniendo bajo su responsabilidad la planeación y supervisión en tiempo y forma de los diferentes empaques promocionales que requieren las diferentes unidades de negocio. Así mismo, ha desarrollado proyectos de consultoría en el campo administración y planeamiento para un departamento en el Hospital México y más reciente un estudio de inversión para un fondo de inversión inmobiliario en el país. Como docente, el ingeniero comenzó a comienzos del 2018 como profesor de curso de Ingeniería de Calidad II, Gestión Integral de Riesgo, Ingeniería de Procesos de Negocio y del bloque de Ingeniería Económica. Actualmente es profesor de la Sede Occidente de la UCR y SIUA

**Nombre: Silvia Solano Mora**

**Teléfono: 87202684**

**Correo electrónico: [silviagabriela.solano@ucr.ac.cr](mailto:silviagabriela.solano@ucr.ac.cr)**

Master en Gerencia de la Calidad Instituto Centroamericano de Administración Pública, Licenciada en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica.





10 años de docencia en la carrera de Ingeniería Industrial y la Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica.

Coordinadora de Trabajo Comunal Universitario.

Coordinadora del Proyecto Programas de Capacitación a Empresas de la zona de Occidente, UCR.

Consultora Asociada del CICAP, Stratega, ICAP y Banco Mundial.

## 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 inteligencia de mercadeo
6. Diseñar estrategias de ingeniería organizacional.
7. Utilizar herramientas tecnológicas para la implementación de acciones de monitoreo y control del negocio

**El curso es 100% virtual**, en ningún caso se requiere de la participación presencial, ni en las instalaciones de la UCR, ni fuera de ellas.

La plataforma Mediación Virtual será la herramienta principal para subir el material del curso, realizar las evaluaciones y subir las asignaciones.

El estudiante deberá ANTES de la clase semanal, revisar el material dispuesto en el aula virtual (Mediación Virtual). En la sesión sincrónica se comparte información entre el profesor y los estudiantes, así como entre estudiantes, y el docente se asegura de la consolidación del aprendizaje. La sesión sincrónica se utilizará para hacer la exposición general de la temática, la atención de dudas de los temas previamente revisados por los estudiantes y el intercambio de ideas/conocimiento entre los estudiantes y los estudiantes con el profesor.

Para ello, cada semana se ofrece material que expone mediante texto, videos, audios, carteles, etc., la nueva información se debe revisar por la persona estudiante antes de la sesión sincrónica.

En el horario lectivo (sesión sincrónica) se presenta un resumen de conceptos y se atienden las consultas de los estudiantes, además se realizan diferentes actividades en procura de asegurar la comprensión, capacidad de aplicación y de expresión de lo aprendido, en diversas formas, así como la demostración de nuevas destrezas en el análisis de situaciones de común atención en realidades plausibles de la ingeniería industrial.

Se desarrollan casos, de manera individual y grupal, desde los que los estudiantes demuestran su capacidad de descomponer las partes estructurales de una situación, aplicar el nuevo conocimiento y ofrecer soluciones robustas y convenientes. Se presentan reportes escritos y orales, donde el/la estudiante muestra sus capacidades de planear, analizar,





combinar conceptos e ideas, crear soluciones y emitir juicios objetivos y técnicamente justificados.

Este curso es de 4 créditos, los que supone una dedicación horaria semanal de 12 horas. En términos generales, se espera el uso del tiempo de la siguiente manera.

Revisión individual PREVIA de conceptos: 3 horas
Sesión sincrónica: 2 horas
Trabajo grupal en desarrollo de casos de estudio: 2 horas
Desarrollo del proyecto del curso: 5 horas

La persona estudiante debe organizarse para asegurar la atención disciplinada de estos requerimientos.

La revisión previa asincrónica y pruebas (las mismas pueden ser sincrónicas (en el horario del curso, o asincrónicas con previa coordinación), así como la entrega de reportes, tareas, investigaciones, etc. se realizan desde o en el aula virtual.

Las sesiones sincrónicas, así como la atención de consultas (individuales y grupales) se hacen mediante la plataforma ZOOM. La invitación para participar se tramita desde el aula virtual, sección "Avisos", o de manera alternativa, mediante un chat administrado por el profesor/a del curso y/o el asistente del curso, en la aplicación WhatsApp o Telegram.

Las sesiones sincrónicas son grabadas (audio y video), y luego se ponen a disposición de los estudiantes en el aula virtual. Los estudiantes pueden negar su autorización para esta grabación. Se solicita que así lo manifiesten al inicio de la sesión, y en tal caso, mantener en todo momento su micrófono y cámara desconectados.

En el evento que una persona estudiante tenga problemas de conectividad al realizar una evaluación, puede informarlo enviando un mensaje de texto, whatsapp o telegram o bien un correo electrónico al profesor o al asistente del curso (no se requiere comprobante de la interrupción de la empresa que ofrece el servicio).

Se realizarán exámenes cortos al inicio de las sesiones sincrónicas, los mismos serán de manera virtual por medio de la plataforma Mediación Virtual y serán anunciados al menos con una semana de anterioridad. El tiempo de ejecución será anunciado en dicha prueba.

Si es por algunos minutos al inicio o durante la prueba, y todavía se dispone de tiempo en el horario de clase, se le amplía el plazo de ejecución de manera proporcional, manteniendo el mismo enunciado de la prueba en curso. Si del todo no le fue posible ingresar o terminar, se pacta un nuevo horario, preferiblemente extraclasses, y se genera un nuevo examen, conforme las normas aplicables a pruebas de reposición.

Si es el docente el que exhibe problemas de conectividad que impiden el desarrollo de la sesión sincrónica, procurará ofrecer una alternativa horaria que convenga en lo posible a la mayoría de los estudiantes, quienes además pueden acudir en el itinerario de atención de consultas anotado en el encabezado de este documento.

Cada profesor en su primera clase solicitará a los estudiantes completar una encuesta de Google Forms, para conocer las condiciones de comunicación y logística tecnológica por parte de los estudiantes.





## EVALUACIÓN

2 EXAMENES PARCIALES	30%
EXAMENES CORTOS, TAREAS, CASOS	30%
HERRAMIENTA ANALÍTICA	5%
PROYECTO	25%
REPORTE DE INVESTIGACIÓN	10%
	<u>100%</u>

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.) a la hora estipulada en Mediación Virtual.*** Los trabajos fuera de este límite quedan 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]
  - o 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.
  - o 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 de manera digital en la plataforma del curso a menos que se indique lo contrario.
  - o 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 **participe más de un individuo** se debe presentar un desglose de notas de la participación de cada miembro. 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 Completo, Carné, Nota y Firma de Aceptación de la Nota (solo en el caso de la entrega de trabajos programados, se admite el desglose sin firma en un archivo "txt").

Es obligación de cada estudiante, conocer su evaluación grupal antes de entregar. No se aceptarán reclamos por la calificación de participación luego de la entrega. Con excepción de los trabajos programados, es obligatorio que cada estudiante firme el desglose y si el estudiante no firma, los restantes miembros del grupo firmarán y justificarán el motivo.

De acuerdo con el desglose presentado, la calificación se efectuará utilizando el siguiente procedimiento:

- 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 10 (diez), este genera un monto a repartir.
- Luego se divide dicho monto a repartir entre los estudiantes, siempre y cuando la sumatoria de los puntos repartidos no sea mayor al monto a repartir. Cada estudiante puede ser evaluado de 0 (cero) a 11 (once) puntos, ambos límites inclusivos

En los trabajos grupales, el grupo puede tomar la decisión de remover a un miembro del grupo en el momento que lo considere necesario, pero debe enviar un correo informando al miembro sobre su separación con copia al profesor, con al menos tres días de antelación con respecto a la fecha de entrega del trabajo.

### **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 respeto como interrumpir, silbar, hacer comentarios burlescos, 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.

### **LINEAMIENTOS PARA LA REALIZACION DEL PROYECTO Y HERRAMIENTA ANALÍTICA Grupos de máximo 4-5 personas.**

El proyecto consiste en las siguientes etapas:

#### **Conceptualización de la idea de negocio**

- Diseño del Modelo de Negocios que utilizará la empresa para generar mayor valor a sus clientes, tomando como referencia el Modelo de Osterwilder, así como Estrategia de Océano Azul.
- Formulación de los objetivos estratégicos considerando la metodología del Cuadro de Mando Integral. Mapa Estratégico. Así como el establecimiento de sus indicadores de gestión para el oportuno seguimiento y control.
- Establecer el plan de negocios necesario para la implementación de la idea. Como parte del plan se encuentran: Plan de Mercadeo, Plan de Producción, Plan Organizacional, Plan Financiero

#### **Informe Escrito:**

Copia Electrónica: todos los productos, cartas, bitácoras y Evaluación de la contraparte (en caso de proyecto en Empresa), deben ser subidos en el link en la plataforma Medición Virtual el día y hora estipulado. Si es proyecto 100% emprendedor no se presenta evaluación de la contraparte

#### **Herramienta analítica**

- El conjunto de indicadores establecidos para dar seguimiento al plan de negocios y estratégico será implementado utilizando una herramienta tecnológica de inteligencia de negocios (analytics), con el objetivo de automatizar la generación de reportes y análisis para la alta gerencia e inversionistas.
- Se recomienda la utilización de una herramienta de código abierto, con el objetivo que la empresa pueda seguir utilizando dicha plataforma sin hacer inversión de dinero por concepto de software.

### **LINEAMIENTOS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Los temas de investigación se definirán en durante el semestre.





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 4-5 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/transaction_s/Transmag.doc)  
([http://www.ieee.org/portal/cms\\_docs\\_iportals/iportals/publications/journmag/transaction\\_s/Transmag.doc](http://www.ieee.org/portal/cms_docs_iportals/iportals/publications/journmag/transaction_s/Transmag.doc))

Si se tienen dudas de cómo 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 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 a partir





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 de este, 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.

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/)  
<http://prof.usb.ve/eklein/plagio/>
- [El Plagio: Qué es y Como se evita](http://www.eduteka.org/PlagioIndiana.php3) <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](http://www.cimm.ucr.ac.cr/cuadernos/documentos/Normas_APA.pdf)
- [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

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.

## Bibliografía

### LIBROS DE TEXTO:

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2014). Generación de Modelos de Negocio
- R. Alcaráz Rodríguez (2011). Emprendedor de Éxito.
- Kaplan & Norton (1998). Cuadro de Mando Integral. Colombia: Norma.
- Schwetje Gerald y Vaseghi Sam. (2007) *The Business Plan: How to win your Investors Confidence*. Germany: Springer.
- 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.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- 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.
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., Dávila Martínez, F., Rubio Ruiz, R., Deras Quiñones, A., & Mascaró Sacristán, P. (2012). *Administración estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

### 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.
- 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.

