

TEMAS QUE SE INCLUYEN EN EL EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS ESCRITO Y ORAL PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE LA MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Beneficios organizacionales para su aplicación.
2. Presiones competitivas de los negocios.
3. El reto gerencial de la administración de largo plazo.
4. Modelos de planeación estratégica.

II. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Formulación de la misión y la visión estratégicas.
2. Objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazos.
3. Análisis situacional (FODA).
4. El plan estratégico.
5. Implementación de la estrategia.
6. Seguimiento de la estrategia.
7. Evaluación.

III. LAS ESTRATEGIAS.

1. Tipos de estrategias: intentada; realizada; emergente.
2. Formulación de escenarios.
3. Formulación de estrategias.
4. Evaluación de estrategias.
5. Plan de contingencia.

IV. CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS.

1. Parámetros de conceptualización.
2. Problemática: directiva; operativa.
3. Entorno competitivo e impacto de la globalización.

V. MARCO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES.

1. Marco legal en México.
2. Acuerdos de libre comercio.
3. Inversión extranjera.
4. Formas de competencia local e internacional.

VI. ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES.

1. Áreas estratégicas de la empresa: dirección general; finanzas; comercialización; operaciones; sistemas de información; capital humano.
2. Administración: por centros de costo; por centros de utilidad; por unidades estratégicas de negocios.

VII. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.

1. Competitividad tecnológica.
2. Competitividad operativa.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

I. INTRODUCCIÓN A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

1. Antecedentes; principales conceptos y definiciones en la competitividad empresarial.
2. Competencias organizacionales y competencias personales.
3. Competencias clave (*core competencias*): identificación; selección; medición.

II. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

1. Análisis del entorno nacional e internacional.
2. Dirección estratégica.
3. Estrategias genéricas.
4. Análisis de mercados y de competidores.
5. Enfoque y desarrollo de proveedores.
6. Enfoque e identificación de clientes.
7. Competitividad global vs. competitividad local (nacional).
8. Innovación. Análisis de nuevos mercados y mercados emergentes.

III. VENTAJAS COMPETITIVAS.

1. La cadena de valor y la estructura organizacional. Creación de valor.
2. Competencia analítica: análisis de procesos con enfoque en costos, productividad y eficiencia. Identificación de procesos clave. Incertidumbre y riesgo para la toma de decisiones, bajo un enfoque de competencias.
3. Posicionamiento y análisis del retorno.
4. Diferenciación: estrategias para lograrla.

5. Papel de la tecnología: diseño de la estrategia tecnológica; interrelaciones con la estructura organizacional (ventajas y desventajas de las estructuras; estructuras horizontales y estructuras verticales); gestión del cambio.

IV. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).

1. El papel de las TIC para el logro de la competitividad empresarial en el nuevo milenio: tecnologías de bases de datos; tecnologías de explotación de información.
2. Inteligencia de negocios: inteligencia empresarial y competitividad; aprendizaje organizacional; inteligencia tecnológica (*benchmarking*, nichos tecnológicos); herramientas de apoyo.

V. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

1. Métodos y modelos para la gestión del conocimiento.
2. Información y datos.
3. Conocimiento, su integración y sistematización; de la información al conocimiento.
4. Sistemas basados en el conocimiento.

VI. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

1. Aseguramiento de la calidad en las organizaciones. Principales tendencias metodológicas. Impacto de los procesos de calidad en la competitividad empresarial.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

I. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

1. Concepto; estrategia para el cambio.
2. Las cinco P's de la naturaleza de la estrategia: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

II. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

1. El proceso de formulación de la estrategia rectora.
2. Responsables de la elaboración.
3. Visión, misión y objetivos estratégicos.
4. Estrategias: por línea de producto-mercado; por unidad de negocios.

III. ENFOQUES PARA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

1. Estrategia basada en el análisis de: matriz de la *Boston Consulting Group*; matriz de la *General Electric*; el crecimiento del mercado actual; nuevos mercados.
2. Estrategias de introducción, crecimiento, madurez y saturación.
3. Estrategias de expansión en mercados actuales y potenciales.
4. Estrategias para mercados regionales y globales; diferencias en su diseño.

IV. RETOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

1. Desarrollo de una cultura organizacional basada en la estrategia empresarial.
2. Comunicación y difusión de la estrategia en los distintos niveles organizacionales.
3. Desarrollo de competencias alineadas a la estrategia empresarial.
4. Seguimiento y cumplimiento de objetivos.

V. LA TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

1. Elementos clave para la construcción de la metodología basada en tecnología administrativa: administración basada en la calidad total (cero defectos); calidad definida por el cliente; mejora continua; *empowerment* de los empleados.
2. Administración basada en la medición.
3. Retroalimentación: en procesos internos de negocios; de las salidas, productos o resultados; del resultado de la implementación de la estrategia.
4. Retroalimentación para futuras estrategias empresariales; estrategia planeada o intentada; estrategia no realizada; estrategia emergente implementada.
5. El *Balance Scorecard*: concepto; estructura y funcionamiento; el proceso de cinco elementos (perspectiva de visión y estrategia empresarial; perspectiva del aprendizaje y crecimiento; perspectiva financiera; perspectiva de los consumidores; perspectiva de los procesos internos de negocios).

CREACIÓN DE NEGOCIOS CON VISIÓN GLOBAL

I. LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

1. Principales conceptos: empresa; empresario; entorno empresarial.
2. Sistema económico y empresa.

II. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

1. Surgimiento y análisis de la idea.
2. Constitución de la empresa: motivos; obstáculos.
3. Elección de la actividad o actividades a desarrollar; requerimientos jurídicos.
4. Antecedentes del proyecto empresarial.
5. Franquicias y concesiones.
6. Traspaso de un negocio.
7. Empresas familiares.

III. PLAN DE VIABILIDAD DE LA EMPRESA.

1. Definición del proyecto empresarial.
2. El diseño de los objetivos del proyecto.
3. Realización y desarrollo del proyecto.
4. Elaboración de las memorias del proyecto.

IV. FORMAS DE DESARROLLO Y ESTRUCTURAS DE APOYO A LA EMPRESA.

1. La estrategia del negocio micro, mediano y pequeño.
2. Evolución de los negocios.
3. Creación de áreas de soporte y crecimiento futuro de la empresa; *outsourcing*.

V. EL MANAGEMENT EN LA EMPRESA.

1. El *management* como proceso global de toma de decisiones.
2. La dirección estratégica de la empresa.
3. Formulación de la estrategia empresarial; diseño de soporte de la estrategia.

VI. DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (RH).

1. El factor humano de la empresa.
2. Funciones de la dirección de RH; la dirección estratégica de los RH.
3. Sistemas de gestión de RH.

VII. LA MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA.

1. Investigación de mercados.
2. Estrategias del *marketing-mix*.
3. Tendencias actuales de la mercadotecnia.

VIII. EL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA.

1. Naturaleza y alcance de la función financiera.
2. El entorno financiero de la empresa.
3. Las decisiones de inversión y de financiamiento.

IX. LA CALIDAD Y EL SERVICIO EN LA EMPRESA.

1. Definición de calidad. El control de calidad en la empresa.
2. Calidad total.
3. Círculos de calidad.
4. Delimitación y características de los servicios en la empresa.
5. Factores críticos de éxito en los negocios.

X. LAS HABILIDADES DEL EMPRESARIO.

1. Empresarios *versus* ejecutivos.
2. Seguridad *versus* oportunidad.
3. Costos y beneficios del empresario.
4. Rol y retos del empresario actual.

NEGOCIOS INTERNACIONALES

I. INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

1. Definición e importancia de los negocios internacionales.
2. Impacto del comercio internacional en la economía de los países.
3. Panorama general sobre el fenómeno de la globalización.
4. Diferencias entre países: económicas; culturales.

II. FORMAS Y OPERACIONES DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

1. Exportación e importación.
2. Licenciamiento.
3. *Joint ventures*.
4. Subsidiarias.
5. Operaciones "llave en mano".
6. Contratos de administración.
7. *Marketing* internacional: precio; plaza; comunicación; producto; servicio.
8. Contabilidad en los negocios internacionales.
9. Administración financiera en los negocios internacionales.
10. El factor humano en los negocios internacionales: importancia; etapas (inicio, etapa avanzada, asignaciones foráneas); fuentes de reclutamiento; criterios de selección; factores de competencia; compensaciones; tipos de estructura organizacional (producto global, global funcional, global por clientes, mixtas, matriciales).

III. COMERCIO GLOBAL Y CONDICIONES DE INVERSIÓN.

1. Teoría del comercio internacional.
2. El comercio internacional y su evolución.
3. Economía política del comercio internacional.
4. Inversión extranjera directa.
5. Integración regional.

IV. SISTEMA MONETARIO.

1. La actividad internacional de los países: balanza de pagos (en cuenta corriente; de capitales; transacciones gubernamentales; errores y omisiones).
2. Sistema monetario internacional.

V. NEGOCIOS INTERNACIONALES Y TECNOLOGÍA.

1. Internet; *business to business* (B2B); *business to consumer* (B2C); *consumer to consumer* (C2C).
2. *e-business*.
3. *e-commerce*.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

I. ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

1. Desarrollo del pensamiento sobre el ser humano como persona integral y factor de competitividad.
2. Cronología de la administración del capital humano en México y otros países.
3. Perspectivas y alternativas del capital humano ante la internacionalización y la globalización de las organizaciones.
4. Responsabilidad social de la empresa frente a los movimientos del capital humano: oportunidades de empleo; desarrollo; separación; retiro; jubilación y *outplacement*.

II. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

1. Perfil de la organización. Estructura: definición; características; políticas, sistemas y procedimientos corporativos.
2. Principales políticas de capital humano: captación e integración; mantenimiento; desarrollo y evaluación.
3. Enfoques administrativos para la definición del puesto; nuevas acepciones.
4. Subprocesos del diseño organizacional: análisis, descripción y valuación de puestos; definición de perfiles de puesto; tendencias.

III. LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

1. El proceso de la función de administración del capital humano.
2. Administración del capital humano: responsabilidades estratégicas, tácticas y operativas; responsabilidad y autoridad funcional y de asesoría.
3. La creación de acuerdos de servicio de capital humano.
4. Posicionamiento de la función: rentabilidad; retorno de inversión; productividad; integración y desarrollo de talento; entre otros.

IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.

1. Metodologías para el análisis de los entornos interno y externo de capital humano.
2. Plan estratégico de capital humano: integración; vinculación con la planeación estratégica corporativa.
3. El capital humano como socio del negocio.
4. Planeación táctica y planeación operativa de capital humano.

V. SUBPROCESO DE CAPTACIÓN E INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

1. Principios del subproceso de captación e integración del capital humano.
2. Atracción de candidatos: etapas; identificación y desarrollo de fuentes de atracción.
3. Selección de personal: etapas y metodologías.
4. Importancia y valor del acompañamiento al personal.

5. Inducción: concepto, importancia, diseño del programa; tipos (corporativa y al puesto); a personal de nuevo ingreso.
6. La reinducción a personal vigente.

VI. SUBPROCESO DE RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

1. Principios del subproceso de retención del capital humano.
2. Permanencia del personal *versus* rotación de personal.
3. Atractividad empresarial: concepto e importancia; sueldo y prestaciones.
4. Aplicación del *benchmarking*: posición en el mercado y frente a la competencia.
5. Administración de compensaciones: modalidades y métodos.
6. Sistemas de reconocimiento: incentivos; bonos; comisiones.
7. Evaluación del desempeño: sistema de medición de efectividad del personal, impacto en los sistemas de reconocimiento.

VII. SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.

1. Principios del subproceso de mantenimiento del capital humano.
2. Perspectivas del desarrollo *versus* adiestramiento, capacitación y formación. Concepto integral.
3. Generalidades sobre el marco legal de la capacitación.
4. Metodologías para la efectiva detección de necesidades (DNC).
5. Logística del subproceso de mantenimiento del capital humano.
6. Estrategias de crecimiento del capital humano: rotación de puestos; *coaching*; desarrollo de carrera y de cuadros de reemplazo. Impacto en la retención del capital humano.
7. Evaluación de la rentabilidad y consistencia del subproceso: inversión *versus* resultados medibles.
8. Calidad de vida en el trabajo y seguridad laboral.

VIII. EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

1. Determinación de indicadores de desempeño por subproceso.
2. Mecánicas de operación funcional y de asesoría para la evaluación.
3. Planes de mejora: táctico; operativo; estratégico.
4. Impactos de la evaluación de la función de capital humano en la planeación estratégica corporativa y de la función.

IX. LAS NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA FUNCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

1. Desarrollo del pensamiento de "socio del negocio".
2. La planeación estratégica como punto de partida para convertirse en un socio de las áreas de la organización y de la dirección general.
3. Identificación de los procesos clave de capital humano para el negocio.
4. Indicadores de efectividad por función y por proceso.
5. Elaboración de acuerdos de servicio.

X. EL EJECUTIVO Y LA NUEVA FUNCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

1. El rol del ejecutivo de la nueva función de capital humano.
2. Las competencias del ejecutivo ante la nueva función: estilo de pensamiento; liderazgo estratégico *versus* liderazgo operativo; creatividad e innovación; profesionalización *versus* generalización; asociación al negocio.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

I. FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA.

5. Entidad: concepto y clasificación.
6. Recursos: concepto y clasificación.
7. Objetivos fundamentales de la contabilidad.
8. El proceso contable: fuentes de datos; contabilización; pólizas; catálogo de cuentas; registro y producción de estados financieros básicos.
9. El balance general o estado de situación financiera.
10. El estado de resultados o de pérdidas y ganancias.
11. Otros estados financieros básicos.
12. Criterio general de la partida doble; su proceso en sistema de cómputo.

II. ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN FINANCIERAS.

6. Principales conceptos: maximizar el patrimonio; captación de fondo y recursos; coordinación de inversiones y resultados.
7. Fines y objetivos de la administración financiera.
8. Aplicación del control financiero; estudio y evaluación simultánea del pasado y futuro financieros.
9. Aplicación del análisis financiero: procedimiento de porcentajes integrales; razones simples; razones estándar; método de análisis horizontal; método de aumentos y disminuciones; método de análisis histórico; series de cifras, de variaciones y de índices.
10. La planeación financiera dentro del estudio de la administración financiera.
11. Conceptos, características y clasificación de la planeación financiera.
12. La planeación integral: normativa; estratégica; táctica; operativa.
13. Métodos de planeación financiera.

III. PRESUPUESTOS.

1. Los presupuestos dentro de la planeación operativa; planes financieros.
2. El presupuesto maestro o integral.
3. Presupuesto de operación con base en las cuentas del estado de resultados.
4. Presupuesto financiero con base en las cuentas del estado de posición financiera.
5. Presupuesto de capital para adquisiciones de activo fijo y proyectos de inversión.
6. Estados financieros pro-forma.

7. Principales presupuestos: ventas; producción; compras; gastos, entre otros.
8. La relación de los presupuestos con los costos en entidades industriales.
9. Enfoques del presupuesto: por áreas de responsabilidad; por programas; base cero.

IV. SISTEMA DE COSTOS INDUSTRIALES.

1. Costos históricos o absorbentes.
2. Costos por órdenes de producción.
3. Costos por procesos.
4. Costeo directo o variable marginal.
5. Costos predeterminados: estimados y estándar.
6. Técnicas de valuación de inventarios (PEPS, UEPS, promedio ponderado, precio o valor fijo o estándar y precio o valor de reposición o mercado).
7. Bases de prorrateo o distribución: una sola base; bases dobles.
8. Métodos modernos de costeo: ABC; costo del ciclo de vida de los productos; costo de un acabado completo (*throughput accounting*); *back flush accounting* y la filosofía de "justo a tiempo"; sólo materia prima (SMP); sólo materia.

LOGÍSTICA Y OPERACIÓN

I. INTRODUCCIÓN A LOGÍSTICA Y OPERACIÓN.

1. Evolución de la logística y la operación
2. Principales conceptos.
3. Logística y operación en las empresas.
4. Fenómenos logísticos.
5. Los distintos segmentos logísticos.
6. De un mundo de costos a un mundo de valor.
7. Variables y relaciones ¿podría especificarse dónde se dan éstas?

II. EL TRANSPORTE.

1. Importancia del transporte en logística y operación.
2. Sistemas de transporte.
3. Transporte marítimo.
4. Transporte ferroviario.
5. Autotransporte.
6. Transporte aéreo y multimodal.
7. Modelos de transporte: clásico; transbordo e inventarios.

III. LOGÍSTICA INTERNACIONAL.

1. Principales conceptos.

2. Marco legal del transporte nacional e internacional.
3. Nodos y operadores logísticos.
4. “Tercerización” de operaciones.

IV. *MODELOS DE OPTIMIZACIÓN.*

1. Modelos de transporte, de inventarios y de secuenciación.
2. Modelación de fenómenos logísticos.
3. Modelos no lineales.

V. *MODELOS COMBINATORIOS DE PROBLEMAS LOGÍSTICOS.*

1. Tamaño de lote dinámico de un solo artículo.
2. Modelos de distribución de artículos múltiples.
3. Modelos de planeación de producción: con artículos múltiples; con costos de preparación, transporte, producción e inventarios.

VI. *INTRODUCCIÓN A LA CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA.*

1. La tecnología y la obtención, el manejo y el análisis de información interna y externa.
2. Automatización de procesos manuales: hacia *e-logistics*.
3. Proveedor de clase mundial y administración del tráfico, alianzas estratégicas.
4. Valor del cliente en la cadena.

MERCADOTECNIA

I. *FUNCIÓN GERENCIAL DE MERCADOTECNIA.*

1. Mercadotecnia: definición; principales conceptos.
2. Objetivo general de la función; objetivos específicos.
3. Elementos de la función.
4. Responsabilidades organizacionales de la función.

II. *MERCADOTECNIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.*

1. El plan estratégico de la organización.
2. El papel de la mercadotecnia en el plan estratégico de la organización.

III. *EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA MERCADOTECNIA.*

1. Entorno controlable.
2. Entorno no controlable.

IV. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS.

1. Estrategias de segmentación de mercados y elección del mercado meta.
2. Mercados: de consumo final; organizacional; de servicios; no lucrativo.
3. El proceso de toma de decisiones.

V. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA TOMA DE DECISIONES.

1. El Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM): elementos que lo conforman; formas de acceso; utilidad; consideraciones sobre el uso de la información para el diseño de estrategias de mercadotecnia.
2. Investigación de mercados: proceso y métodos de obtención de información; presentación de resultados para la toma de decisiones y el diseño o formulación de estrategias.

VI. MEZCLA DE MERCADOTECNIA Y TOMA DE DECISIONES.

1. Toma de decisiones sobre productos, servicios y marcas; estrategia de *Boston Consulting Group* y de *General Electric*.
2. Toma de decisiones sobre precios.
3. Toma de decisiones sobre distribución, nivel de servicio y logística.
4. Toma de decisiones sobre promoción (publicidad, promoción de ventas, ventas y relaciones públicas).

VII. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA.

1. Auditoría del desempeño.
2. El *benchmarking*.
3. Medición de la participación de mercado.
4. La administración basada en las relaciones con los clientes (CRM).

VIII. MERCADOTECNIA INTERNACIONAL.

1. Diferencia entre mercadotecnia nacional e internacional.
2. Formas de ingreso a mercados internacionales.
3. Importancia del análisis cultural en la estrategia de mercadotecnia internacional.

IX. MERCADOTECNIA Y RESPONSABILIDAD ÉTICA Y SOCIAL.

1. Naturaleza e importancia de la ética en la mercadotecnia.
2. Comportamiento ético en la mercadotecnia.
3. Responsabilidad social en la mercadotecnia.

DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

I. DESARROLLO DE PROYECTOS.

1. La inversión de los recursos de capital.
2. Posicionamiento estratégico de la empresa.
3. Clasificación de proyectos.
4. Los proyectos de inversión y el mercado financiero.

II. PROCESO DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

1. Naturaleza de los proyectos: definición; elementos; variables.
2. Consecuencias económicas del proyecto.
3. Estructura de costos.
4. Bondad económica del proyecto.
5. Elementos que integran el proyecto: mercado; tecnología; inversiones; insumos; transformación; distribución; financiamiento.
6. Proceso de evaluación de proyectos.

III. ENTORNO DEL PROYECTO.

1. Entorno macroeconómico general.
2. El sector industrial.
3. Diagnóstico del potencial económico de cada industria.

IV. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

1. La ventaja competitiva del proyecto según cada rama.
2. Modelo de la cadena de valor de Porter.

V. MÉTODOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

1. Flujo neto de efectivo.
2. Tasa interna de retorno (TIR).
3. Otros métodos.

VI. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PROYECTO.

1. Evaluación económica de un proyecto frente al contexto social.
2. Beneficios y costos sociales.
3. Rentabilidad económica nacional.
4. Objetivos de: consumo global; redistribución del ingreso; empleo.
5. Beneficio neto total del proyecto.