

División de Estudios de Posgrado e Investigación

Reestructura del Plan de Estudios PE de MDE

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

Cd. Victoria, Tamaulipas.

Agosto de 2020

Reestructuración por Énfasis: Administración Estratégica

Justificación del énfasis:

Debido al entorno cambiante en donde las organizaciones se ven expuestas a diversos factores económicos, políticos, sociales, tecnológico y de competencia se ha propuesto desarrollar para la Maestría en Dirección Estratégica un énfasis denominado Administración Estratégica, el cual se orienta al desarrollo de habilidades y competencias respecto al diseño, valoración e implementación de estrategias integradoras para la dirección empresarial, toma de decisiones oportunas y propuestas de valor innovadoras bajo los distintos modelos de negocio adoptados por las organizaciones, a fin de impulsar su crecimiento y competitividad.

Se considera que el énfasis de Administración Estratégica es un acierto en la curricula de la Maestría en Dirección Empresarial pues durante 10 años ha logrado captar la atención de la mayoría de los alumnos inscritos en el Programa, siendo este uno de los énfasis con mayor demanda educativa y del cual se han obtenido resultados altamente favorables en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes al lograr obtener un alto desempeño en su inserción al campo laboral e incluso en el emprendimiento de nuevos negocios que benefician la economía de la sociedad.

Lo anterior denota la pertinencia de este énfasis de formación, puesto que el actual mercado laboral requiere de profesionistas que cuenten con conocimientos y herramientas

especializados y de actualidad que permitan tomar decisiones bajo metodologías de análisis para la gestión de planes estratégicos que optimicen las oportunidades del entorno global y anticipen los desafíos que pudieran impactar en el desarrollo de las organizaciones aplicando para ello el razonamiento ético y analítico para innovar y emprender modelos de negocios rentables.

Necesidad de reestructuración:

De acuerdo con las tendencias del mercado y la importancia que las herramientas de valoración estratégica representan para la adecuada gestión de las organizaciones, se propone reestructurar la curricula de la Maestría en Dirección Empresarial respecto al tronco común del Programa y el énfasis de Administración Estratégica, a fin de brindar a los estudiantes una sólida formación acorde a los temas actuales en el contexto empresarial.

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

Como primera modificación se propone que la materia de Planeación Estratégica deje de ser una materia exclusiva del énfasis de Administración Estratégica y forme parte ahora del tronco común de la MDE, la cual se sugiere sea impartida en el tercer semestre a todos los alumnos inscritos en el Programa Educativo. Lo anterior debido a que tal como se ha mencionado, el mercado laboral demanda profesionistas capaces de dar respuesta a las exigencias del entorno en sus diversas áreas de actuación, aspecto en el que la planeación estratégica representa una herramienta de apoyo puesto que permite

visualizar los desafíos y áreas de oportunidad que la organización pudiera enfrentar y en base a ello proponer propuestas de valor agregado que contribuyan a la competitividad empresarial.

Propuesta de reestructuración:

La Maestría en Dirección Empresarial en sus cinco énfasis abarca áreas principales de una organización (Finanzas, Mercadotecnia, Sistemas y Negocios Electrónicos, Recursos Humanos y Administración Estratégica), por lo que es fundamental que todos los maestrantes desarrollen las competencias para la elaboración del plan estratégico, que es en el que se definen las acciones necesarias para lograr alcanzar la visión de una organización, es por ello la importancia de que la asignatura “Planeación Estratégica” sea incorporada en el tercer tetramestre, en el Núcleo de Formación Disciplinar (tronco común) del programa de estudios, sustituyendo a la Comportamiento Organizacional que va más enfocada al Énfasis de Recursos Humanos.

La tabla siguiente muestra la malla curricular de los tetramestres que componen el núcleo de formación básica, así como información sobre los créditos y horas de trabajo; posteriormente se muestra una tabla comparativa que evidencia de manera sencilla las modificaciones a dichos periodos.

Tabla
Malla curricular de los 3 primeros tetramestres:

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) TRONCO COMÚN							
Periodo Lectivo	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Primer tetramestre	Administración	32	2	48	3	80	5
	Metodología de la Investigación	32	2	48	3	80	5
	Matemáticas Aplicadas a la Administración	32	2	48	3	80	5
Segundo tetramestre	Análisis Económico	32	2	48	3	80	5
	Análisis y Planeación Financiera	32	2	48	3	80	5
	Métodos Cuantitativos	32	2	48	3	80	5
Tercer tetramestre	Administración de Tecnologías de Información	32	2	48	3	80	5
	Gestión Contable	32	2	48	3	80	5
	Planeación Estratégica	32	2	48	3	80	5

Tabla
Comparación del Núcleo de formación disciplinar

PERIODO	NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR	
	ANTERIOR	REESTRUCTURA
Primer Tetramestre	Administración General	Administración General
	Metodología de la Investigación	Metodología de la Investigación
	Matemáticas Aplicadas a la Administración	Matemáticas Aplicadas a la Administración
Segundo Tetramestre	Análisis Económico	Análisis Económico
	Análisis y Planeación Financiera	Análisis y Planeación Financiera
	Métodos Cuantitativos	Métodos Cuantitativos

Tercer Tetramestre	Administración de Tecnologías de Información	Administración de Tecnologías de Información
	Gestión Contable	Gestión Contable
	Comportamiento Organizacional	Planeación Estratégica

Para dar continuidad en lo referente a la segunda etapa del modelo de administración estratégica se propone para el cuarto tetramestre la incorporación de la asignatura “Implementación de la Estrategia”, la cual ayudará al estudiante a determinar indicadores de evaluación de desempeño y al monitoreo de la ejecución de la estrategia en una organización.

Con la finalidad de ampliar la formación del maestrante por medio de asignaturas que pueda elegir para su formación en el énfasis, se propone la incorporación de las asignaturas: “Internacionalización de Empresas”, “Innovación y Emprendimiento” y “Ética y Sustentabilidad”, las cuales les permitirán desarrollar capacidades de generar ideas de negocios, la creatividad en la identificación de problemas y/o necesidades, tanto hacia el interior de una organización como el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, con la ética profesional del cuidado del ecosistema.

Tabla

Malla curricular dos últimos tetramestres para el énfasis de Administración Estratégica

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA							
Periodo Lectivo	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Cuarto tetramestre	Implementación Estratégica	32	2	48	3	80	5
	Administración de la Cadena de Suministro	32	2	48	3	80	5
	Optativa 1	32	2	48	3	80	5
Quinto tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	32	2	48	3	80	5
	Modelos y Planes de Negocios	32	2	48	3	80	5
	Optativa 2	32	2	48	3	80	5
TOTAL HORAS Y CRÉDITOS Especialidad y tronco común		480	30	720	45	1200	75
NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA							
	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Optativas	Internacionalización de Empresas	32	2	48	3	80	5
	Gestión y Administración de Proyectos	32	2	48	3	80	5
	Ética y Sustentabilidad	32	2	48	3	80	5
	Estrategias Globales y Competitivas en los Negocios	32	2	48	3	80	5
	Innovación y Emprendimiento	32	2	48	3	80	5

A continuación, se muestra de forma resumida los cambios propuestos en la maya curricular de la especialidad de Administración Estratégica, tanto para los tetramestres cuarto y quinto, como para las materias optativas.

Tabla

Comparación del Núcleo de formación disciplinar

PERIODO	NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR	
	ANTERIOR	REESTRUCTURA
Cuarto Trimestre	Planeación Estratégica	Implementación Estratégica
	Administración de la Cadena de Suministro	Administración de la Cadena de Suministro
	Optativa 1	Optativa 1
Quinto Trimestre	Clínica de Gestión Administrativa	Clínica de Gestión Administrativa
	Modelos y Planes de Negocios	Modelos y Planes de Negocios
	Optativa 2	Optativa 2
Optativas	Administración Financiera	Internacionalización de Empresas
	Gestión y Administración de proyectos	Gestión y Administración de Proyectos
	Procesos electrónicos de negocios	Ética y Sustentabilidad
	Estrategias Globales y Competitivas en los Negocios	Estrategias Globales y Competitivas en los Negocios
	Fuentes de Financiamiento	Innovación y Emprendimiento

Reestructuración por Énfasis: Finanzas

Pertinencia del énfasis:

Es innegable la importancia que tienen las Finanzas en cualquier empresa, su objetivo se podría resumir en maximizar las utilidades y obtener un flujo de efectivo positivo. Este objetivo se basa en 3 perspectivas una buena gestión financiera, es una correcta administración de las deudas y de inversión en el negocio, sobre las cuales depende el crecimiento de la empresa.

Necesidad de reestructuración:

Actualmente las materias optativas del eje de Finanzas son:

- Gestión y Administración de proyectos
- Procesos electrónicos de Negocios
- Administración de la Cadena de Suministro

Las materias que se imparten forman parte de un modelo educativo integral sin llegar a una especialización, se propone un enfoque más financiero relacionado con:

1. El área bursátil.

El crecimiento económico del mundo depende en gran medida de la acumulación de capital físico y humano. A su vez, dicha acumulación se basa, en buena parte, en la eficiencia y eficacia de la intermediación financiera para captar el ahorro y canalizarlo hacia los proyectos más rentables. En el proceso de intermediación existen dos pilares fundamentales: por un lado, el crédito bancario y, por el otro, los mercados de capital y deuda que integran el mercado de valores.

Las bolsas de valores de todo el mundo son instituciones que las sociedades establecen en su propio beneficio. A ellas acuden los inversionistas buscando una opción para proteger y acrecentar su ahorro financiero, aportando recursos que, a su vez, permiten, tanto a empresas como a gobiernos, financiar proyectos productivos y de desarrollo, que generan empleos y riqueza en beneficio del país.

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

Las bolsas de valores son mercados organizados que contribuyen a que esta canalización de financiamiento se realice de manera libre, eficiente, competitiva, equitativa y transparente, atendiendo a ciertas reglas acordadas previamente por todos los participantes en el mercado.

En este sentido, la Bolsa Mexicana ha fomentado el desarrollo de México, ya que, junto a las instituciones del sector financiero, ha contribuido a canalizar el ahorro hacia la inversión productiva, fuente del crecimiento y del empleo en el país.

La Bolsa de Valores es una herramienta que permite a las empresas ejecutar diversos proyectos de mejora y expansión. Una empresa se puede financiar a través de la emisión de acciones u obligaciones o de títulos de deuda. El financiamiento obtenido se aplica en la empresa para:

2. La ética y el gobierno corporativo.

Cuando una empresa planea trascender y ser exitosa, más que buscar su evolución y crecimiento constante orientándose hacia una competitividad empresarial y a la obtención de mayores ganancias y generación de mejores flujos de efectivo, debe incorporar acciones que favorezcan su entorno social y el medio ambiente que les rodea.

La ética en las empresas consiste en crear y transmitir valores desde la alta dirección hacia todos los niveles de la organización, incluyendo al consejo de administración, el comité directivo y la alta gerencia como los principales ejemplos a seguir.

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

Un código de ética plasma en su centro el conjunto de valores, normas y principios a ser adoptados como cultura del negocio, implantando una filosofía y una visión de trabajo que adicionalmente genere armonía entre accionistas, directivos, colaboradores y terceros, involucrados en la organización.

La implementación de un Sistema Integral de Ética permite a la organización:

- ✓ Establecer un Código de Ética claro y actualizado para todos los niveles de la operación.
- ✓ Organizar un Comité de Ética, para la vigilancia del código, recepción de casos derivados de denuncias y seguimiento en la aplicación de sanciones por cada caso.
- ✓ Diseñar una buena estrategia de comunicación acerca de los beneficios de la ética dentro de la organización.
- ✓ Establecer medios de denuncia externos, seguros y confidenciales que le permitan conocer de manera oportuna las conductas no éticas que se suscitan dentro o fuera de la organización.

El gobierno corporativo obedece a principios universales, pero debe ser distinto y único para adaptarse a la singularidad de cada empresa, y al nivel de madurez que hayan alcanzado las prácticas de su Alta Dirección.

Sin reglas precisas, ni administración empresarial que den claridad a la responsabilidad, derechos y obligaciones en la empresa, las decisiones se basan en intereses personales, apartándose de los objetivos del negocio y poniendo en riesgo a la organización.

Propuesta de reestructuración:

La propuesta se basa en formar maestros en dirección empresarial con un énfasis en finanzas que se desempeñen como directivos y/o consultores en las áreas

financieras o bursátiles de instituciones financieras u organizaciones, aplicando las herramientas de análisis con apego a la normatividad financiera en un marco de ética y responsabilidad social; para tal fin se proponen las siguientes materias, sobresaliendo algunos temas por su importancia:

Tabla
Malla curricular dos últimos tetramestres para el énfasis de Finanzas

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS FINANZAS							
Periodo Lectivo	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Cuarto tetramestre	Administración Financiera	32	2	48	3	80	5
	Modelos y Planes de Negocios	32	2	48	3	80	5
	Optativa 1	32	2	48	3	80	5
Quinto tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	32	2	48	3	80	5
	Análisis de Mercados Bursátiles	32	2	48	3	80	5
	Optativa 2	32	2	48	3	80	5
TOTAL HORAS Y CRÉDITOS Especialidad y tronco común		480	30	720	45	1200	75

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS ADMINISTRACIÓN FINANZAS							
	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Optativas	Administración de Riesgos	32	2	48	3	80	5
	Ética y Sustentabilidad	32	2	48	3	80	5
	Finanzas Internacionales	32	2	48	3	80	5
	Fuentes de Financiamiento	32	2	48	3	80	5

Fusiones, Adquisiciones y Alianzas	32	2	48	3	80	5
------------------------------------	----	---	----	---	----	---

Con la intención de mostrar las adecuaciones propuestas para este énfasis, a continuación, se muestran a tabla comparativa de la maya curricular para los últimos dos tetramestres, así como las materias optativas correspondientes.

Tabla
Comparación del Núcleo de formación disciplinar

PERIODO	NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR	
	ANTERIOR	REESTRUCTURA
Cuarto Tetramestre	Administración Financiera	Administración Financiera
	Modelos y Planes de Negocios	Modelos y Planes de Negocios
	Optativa 1	Optativa 1
Quinto Tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	Clínica de Gestión Administrativa
	Fuentes de Financiamiento	Análisis de Mercados Bursátiles
	Optativa 2	Optativa 2
Optativas	Planeación Estratégica	Administración de Riesgos
	Gestión y administración de proyectos	Ética y Sustentabilidad
	Procesos Electrónicos de negocios	Finanzas Internacionales
	Administración de la cadena de suministro	Fuentes de Financiamiento
	Finanzas Internacionales	Fusiones, Adquisiciones y Alianzas

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

Reestructuración por énfasis: Sistemas y Negocios Electrónicos

Pertinencia del énfasis:

Las tecnologías de información (TI) avanzan a pasos agigantados, talvez más rápido que el propio hombre, y con ello, la imperiosa necesidad de las organizaciones de una adaptación inmediata a las nuevas realidades del mundo globalizado; ya que estas instituciones con el fin de obtener una ventaja competitiva en sus respectivas industrias están haciendo uso de la TI, pero se requiere que los administradores las aprovechen e implementen de acuerdo a sus necesidades (Beheshti, 2004), ya que su adopción en los procesos de negocio ha mejorado la eficiencia operativa (Barua et al., 2004).

No obstante, se puede contar con la mejor tecnología del mundo, pero si no se aplica de la manera más adecuada, es una inversión mal hecha; en este sentido, las organizaciones requieren directivos de las TI que conozcan y apliquen sus conocimientos en la administración de dichas tecnologías de la manera más eficiente a fin de que se cumplan los objetivos tanto individuales como los estratégicos de dichas instituciones.

Necesidad de reestructuración:

Por lo anterior, durante su especialización los futuros directivos transitan lineamientos de la gobernanza de las tecnologías de la información, al integrar los conceptos más importantes y avanzados de forma progresiva, una experiencia académica innovadora y una comprensión amplia y profunda de las nuevas TI y de su impacto sobre

los procesos de seguimiento y control que hoy en día se requieren para un ejercicio profesional inteligente, evaluable, auditable, en el marco de la mejora continua y orientado a lograr los objetivos de las organizaciones (Molinari et al., 2012); de tal suerte, los directivos de las TI requieren conocimientos de su administración para proporcionar las mejores soluciones a las empresas, de la misma manera, la adquisición más adecuada de dicha tecnología de acuerdo a las necesidades reales de la organización que le permitan generar estrategias en busca de ganar la ventaja competitiva, para lo cual, generará los mecanismos adecuados para la explotación de la información para una mejor toma de decisiones, con un sustento tecnológico robusto.

Ahora bien, se han descrito los conocimientos de la administración de la TI, la contraparte y una tendencia mundial, es el enfoque en el usuario que se tiene actualmente, es decir, se requiere redoblar esfuerzos para que los empleados de la organización que son los usuarios realicen una mejor utilización de las tecnologías existentes, lo cual se logrará con un gobierno eficiente de TI, que de acuerdo a Molinari et al. (2012), implica hablar de liderazgo, de estructuras, de procesos organizacionales para que, a través de la tecnología, se puedan lograr los objetivos de una organización, en otras palabras, alinear los objetivos organizacionales con los de TI desde la misma concepción de la estrategia empresarial.

De Haes y Van Grembergen (2015) definieron el concepto de Gobernanza de TI como parte integral del gobierno corporativo y abordan la definición e implementación de

procesos, estructuras y mecanismos relacionales en la organización que permiten a las empresas y al staff de TI ejecutar sus responsabilidades en apoyo de la alineación negocios y la TI.

Con el tiempo, la gobernanza de TI cobró impulso debido a que cada vez más empresas se vuelven críticamente dependientes de ella para sus operaciones comerciales (De Haes & Van Grembergen, 2009) y en el cuerpo de conocimiento de gobernanza de TI, se informan muchos mecanismos diferentes, como comités de estrategia, comités directivos, administración de carteras, etc. (Ali & Green, 2012). Ante ello, Gobernanza de TI implica que la organización utilice al máximo sus recursos, maximizando sus beneficios a través de unos lineamientos claros y definidos lo que origina un mejor posicionamiento. Existen diferencias entre los términos gobernabilidad de TI y administración de tecnología; la primera hace referencia a “los derechos de decisión y a quién se asigna la responsabilidad de las decisiones”, mientras que la segunda, es “la implementación de las decisiones específicas sobre TI” (Weill y Ross, 2005).

Para lograr lo anterior, es imprescindible la aplicación estratégica de la TI así como del conocimiento de estándares nacionales e internacionales para ejecutar la gobernanza de estas tecnologías, para lo cual es preciso considerar la seguridad de las operaciones/transacciones llevadas a cabo por la organización; pero más precisamente, en la atención oportuna, exacta, útil a los usuarios de la información de las TI, que se puedan reflejar en el corto y mediano plazo.

Propuesta de reestructuración:

El objetivo del énfasis en sistemas y negocios electrónicos es encausar los esfuerzos en la formación de profesionistas que se desempeñen como estrategias de empresas, con un enfoque en gobernanza y administración de TI. Para lograr el desarrollo óptimo de estos conocimientos, se apoya en materias/asignaturas con alta especialidad en función sus objetivos particulares.

La reestructuración de la malla curricular responde de forma particular a las exigencias laborales del mercado, por lo que dicha propuesta pretende fortalecer la vinculación existente con el ámbito profesional y seguir manteniéndose como una de las fortalezas del Programa de Maestría en este énfasis en particular. Las materias propuestas cuentan con un diseño curricular que permiten al estudiante el poder especializarse en dos campos particulares del área de TI, las cuales a continuación se describen: **VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD**

Tabla
Malla curricular dos últimos tetramestres para el énfasis de Sistemas y Negocios
Electrónicos

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS SISTEMAS Y NEGOCIOS ELECTRÓNICOS							
Periodo Lectivo	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Cuarto tetramestre	Administración de Proyectos de tecnologías de información.	32	2	48	3	80	5
	Arquitectura de Sistemas de Información.	32	2	48	3	80	5
	Optativa 1	32	2	48	3	80	5
Quinto tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	32	2	48	3	80	5
	Gobierno de las tecnologías de información.	32	2	48	3	80	5
	Optativa 2	32	2	48	3	80	5
TOTAL HORAS Y CRÉDITOS Especialidad y tronco común		480	30	720	45	1200	75

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS SISTEMAS Y NEGOCIOS ELECTRÓNICOS							
	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Optativas	Administración de la información para la toma de decisiones.	32	2	48	3	80	5
	Administración de Servicios de TI.	32	2	48	3	80	5
	Comercio electrónico.	32	2	48	3	80	5
	Desarrollo Estratégico de Negocios con Tecnologías de Información.	32	2	48	3	80	5
	Seguridad de la Información.	32	2	48	3	80	5

Nuevamente, se presenta un resumen de los cambios introducidos en el énfasis, mediante una tabla comparativa con la maya curricular del cuarto y el quinto tetramestre, así como las optativas.

Tabla
Comparación del Núcleo de formación disciplinar

PERIODO	NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR	
	ANTERIOR	REESTRUCTURA
Cuarto Tetramestre	Arquitectura de sistemas de información	Administración de Proyectos de tecnologías de información.
	Lenguaje y estándares internacionales	Arquitectura de Sistemas de Información.
	Optativa 1	Optativa 1
Quinto Tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	Clínica de Gestión Administrativa
	Procesos electrónicos de negocios	Gobierno de las tecnologías de información.
	Optativa 2	Optativa 2
Optativas	Planeación estratégica	Administración de la información para la toma de decisiones.
	Gestión y administración de proyectos	Administración de Servicios de TI.
	Transmisiones electrónicas	Comercio electrónico.
	Administración de la cadena de suministros	Desarrollo Estratégico de Negocios con Tecnologías de Información.
	Modelos y planes de negocios	Seguridad de la Información.

Mercadotecnia

Pertinencia del énfasis:

La mercadotecnia en los negocios es una actividad vital sin importar si se trata de productos industriales o de consumo. El departamento de mercadotecnia es quien promueve el negocio en todas sus facetas. El especialista en mercadotecnia diseña productos y servicios, monitorea su entrega a los consumidores y evalúa la satisfacción de los mismos. Así mismo, el especialista en mercadotecnia tiene a su cargo la imagen de la compañía a través de la generación de materiales que se comunican con sus stakeholders (inversionistas, clientes, prospectos y la comunidad en general) a través de diferentes medios. Así, el departamento de mercadotecnia diseña campañas de

publicidad, comunicados de prensa, materiales promocionales, campañas de impacto social, creación de contenidos para los medios digitales y materiales de comunicación interna.

Otra de las actividades primordiales de los negocios que recae en mano del especialista en mercadotecnia es la investigación de mercados. Sea que se realice con recursos propios o que se subcontraten los servicios de un especialista en la investigación, un buen Master en negocios debe dominar las herramientas de investigación.

El dominio de las herramientas de mercadotecnia permitirá al master en negocios realizar adecuadas estrategias de crecimiento en el mercado. De esta manera, un buen programa de maestría en negocios debe poner énfasis en la mercadotecnia, en especial en los siguientes aspectos: Creación y consolidación de activos físicos y no físicos como productos, servicios y marcas.

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

La forma de generar estos activos es a través del dominio de la investigación de mercados para conocer hábitos y comportamiento de los clientes/consumidores y de las necesidades del mercado.

Aprender la importancia de la comunicación de la empresa al interior y al exterior, poniendo especial énfasis en las redes sociales que se está convirtiendo en una herramienta de gran impacto social.

Esta estrategia de comunicación contribuye a consolidar la imagen de la empresa con los empleados y la comunidad en general, donde las campañas de apoyo social toman relevancia. Las habilidades de un buen especialista en mercadotecnia comprenden capacidades analíticas y de toma de decisiones.

Necesidad de reestructuración

En la actualidad, el entorno de los negocios es altamente dinámico, por lo que requiere de profesionales capacitados para responder a los cambios en el mercado. La mercadotecnia, es un área fundamental para apoyar a las empresas a obtener insights sobre las necesidades de los consumidores y para desarrollar e implementar ofertas de valor que satisfagan dichas necesidades. Es por esto que es necesario reestructurar el programa de la maestría en dirección empresarial incluyendo un mayor número de materias del área de mercadotecnia.

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

El programa de la maestría actualmente considera sólo dos materias enfocadas en mercadotecnia. Sin embargo, para lograr obtener una visión más amplia del área se recomiendan incluir temas actuales, por ejemplo, los relacionados con la mercadotecnia de servicios, mercadotecnia digital, investigación de mercados, comportamiento del consumidor, la administración de marcas, y la comunicación integral de mercadotecnia. Lo anterior con el objetivo de ofrecer un programa que desarrolle el conocimiento y las

habilidades necesarias para dirigir los esfuerzos de mercadeo de un negocio/empresa a través de un contenido actualizado en cada uno de los temas mencionados anteriormente.

Específicamente, se considera necesario que los alumnos de la maestría comprendan las diferencias en las mezclas de mercadotecnia de los bienes y servicios, pudiendo desarrollar estrategias para los diferentes elementos de la mezcla. Adicionalmente, el auge en el uso del comercio electrónico requiere de profesionales con conocimientos básicos de mercadotecnia digital para desarrollar y dirigir planes estratégicos identificando las herramientas básicas para el negocio en línea. Actualmente, una gran cantidad de universidades tanto nacionales como internacionales ofrecen cursos, maestrías y especialidades en mercadotecnia digital por lo que se considera que este curso es fundamental para mantener la maestría al día con esta tendencia.

Las materias de administración de marcas y comunicación integral de mercadotecnia se recomiendan para proveer de conocimientos básicos y habilidades para desarrollar marcas fuertes y para la comunicación efectiva de la identidad de marca a través de todos los puntos de contacto con el cliente. Finalmente, se considera también indispensable que los alumnos de la maestría cuenten con conocimientos sobre el comportamiento del consumidor para lograr entender a los clientes, esto apoyado por las herramientas de investigación de mercados que ayuden a profundizar en el conocimiento del consumidor y a utilizar la información obtenida para la mejora y crecimiento del negocio. De acuerdo a un artículo de Finch, Nadeau, y O'Reilly (2018) la investigación de

mercados es uno de los cursos básicos para mantenerse al tanto sobre los cambios en el ambiente de negocios; los autores sugieren que es necesario que los gerentes desarrollen nuevas habilidades que permitan el manejo y comprensión de diferentes fuentes y tipos de información (e.g. big data).

Tabla
Malla curricular dos últimos tetramestres para el énfasis de Mercadotecnia

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS MERCADOTECNIA							
Periodo Lectivo	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Cuarto tetramestre	Comportamiento del Consumidor	32	2	48	3	80	5
	Mercadotecnia Social y de Servicios públicos y privados	32	2	48	3	80	5
	Optativa I	32	2	48	3	80	5
Quinto tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	32	2	48	3	80	5
	Mercadotecnia Digital	32	2	48	3	80	5
	Optativa II	32	2	48	3	80	5
	TOTAL HORAS Y CRÉDITOS Especialidad y tronco común	480	30	720	45	1200	75

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) ENFASIS MERCADOTECNIA							
	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Optativas	Administración de Marcas	32	2	48	3	80	5
	Comunicación Integral de Mercadotecnia	32	2	48	3	80	5
	Estrategias Globales y Competitivas en los Negocios	32	2	48	3	80	5
	Ética y Sustentabilidad	32	2	48	3	80	5
	Investigación de Mercados de previsión de ventas	32	2	48	3	80	5

Así como en los énfasis anteriores, se anexa la tabla comparativa del estado actual de los últimos tetramestres y los cambios pertinentes de la reestructura, así como los cambios en las materias optativas.

Tabla
Comparación del Núcleo de formación disciplinar

PERIODO	NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR	
	ANTERIOR	REESTRUCTURA
Cuarto Tetramestre	Mercadotecnia Institucional	Comportamiento del Consumidor
	Mercadotecnia Social y de Servicios públicos y privados	Mercadotecnia Social y de Servicios públicos y privados
	Optativa I	Optativa I
Quinto Tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	Clínica de Gestión Administrativa
	Investigación de mercados de previsión de ventas	Mercadotecnia Digital
	Optativa II	Optativa II
Optativas	Planeación Estratégica	Administración de Marcas
	Administración de la cadena de suministro	Comunicación Integral de Mercadotecnia
	Procesos electrónicos de negocios	Estrategias Globales y Competitivas en los Negocios
	Estrategias globales y competitivas en los negocios	Ética y Sustentabilidad
	Ambiente legal en los negocios internacionales	Investigación de Mercados de previsión de ventas

Reestructuración por énfasis: Recursos Humanos

Pertinencia del énfasis: En los contextos actuales de globalización y alta competencia en los mercados e industrias, en los cuales desarrollan sus operaciones las empresas, resulta de gran relevancia que esta Maestría en Dirección Empresaria (MDE), enfatique en el desarrollo de competencias directivas efectivas para los futuros egresados de este posgrado, en particular en el eje de Recursos Humanos (RH).

Es necesario asegurar la mayor especialización en sus conocimientos y habilidades, sobre todo porque en la actualidad la gestión empresarial hace frente a grandes retos y desafíos para lograr su sobrevivencia y éxito, por lo que el capital humano representa uno de los recursos organizacionales que pueden contribuir con las empresas en la consecución de sus objetivos y resultados empresariales.

Aspectos intangibles como la experiencia y creatividad del personal, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, el desarrollo y gestión del cambio, la cultura y responsabilidad social, la gestión y desarrollo del talento humano, el liderazgo, la colaboración y *coaching*, el marco legal que fundamenta las relaciones individuales y colectivas, las estrategias de captación y retención de empleados, representan solo algunas de las variables fundamentales que el futuro especialista de Recursos Humanos de este posgrado (MDE), deberá conocer y gestionar mediante

políticas y prácticas de administración del capital humano eficaces y redituables para cualquier organización.

Necesidad de reestructuración:

Para efecto de lograr el cometido de que el egresado de esta MDE, con especialidad en RH, cuente con las competencias básicas y pertinentes para su futuro ejercicio directivo, es necesario hacer un replanteamiento en el diseño curricular de este énfasis. Esta modificación que se expone se debe a que en el diseño actual se oferta una limitada opción de asignaturas, las cuales no permiten asegurar el desarrollo de habilidades directivas en la gestión del capital humano, ello conlleva la inherente obligación de incorporar más materias para este eje de especialización.

El grupo de asignaturas que se propone para asegurar un adecuado desarrollo de competencias directivas implica necesariamente abrir el abanico para los cursos optativos y materias preestablecidas en el currículo de este eje de especialización. Esto implica por ende considerar la supresión de asignaturas que no aportan en la formación especializada del futuro egresado. Se justifica trascendente que, a partir del cuarto y quinto semestre del posgrado, todas las materias ofertadas a los alumnos correspondan al eje de especialización de recursos humanos.

Es así que se plantea la inclusión del siguiente grupo de materias, en forma adicional a las que actualmente se manejan en este énfasis de especialización, se mencionan:

- Ética profesional y responsabilidad social corporativa,
- Gestión de riesgos, prestaciones y seguridad social
- Comunicación, colaboración, negociación y *coaching*
- Psicología organizacional
- Administración global de los recursos humanos
- Liderazgo y motivación del capital humano

Propuesta de reestructuración:

A efecto de conceptualizar una lógica secuencial del desarrollo de los saberes del futuro egresado en este eje de especialización, se propone que la materia de Desarrollo Estratégico del Capital Humano se imparta en segundo semestre (tronco común) y la de Comportamiento Organizacional se traslade a tercer semestre del posgrado. Ya en cuarto y quinto semestre se oferten las materias del grupo de cursos que se sugieren integrar en esta propuesta. Para efecto de lograr que los estudiantes desarrollen sus competencias será necesario impartir dos materias optativas en los dos últimos semestres.

Tabla
Malla curricular dos últimos tetramestres para el énfasis de Recursos Humanos

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) RECURSOS HUMANOS							
Periodo Lectivo	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido (HTC)	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente (HTI)	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
Cuarto tetramestre	Ambiente Jurídico de la Administración del Capital Humano	32	2	48	3	80	5
	Desarrollo Estratégico del Capital Humano	32	2	48	3	80	5
	Optativa 1	32	2	48	3	80	5
Quinto tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	32	2	48	3	80	5
	Administración Estratégica de Remuneraciones	32	2	48	3	80	5
	Optativa 2	32	2	48	3	80	5
TOTAL HORAS Y CRÉDITOS Especialidad y tronco común		480	30	720	45	1200	75

NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR (NFD) RECURSOS HUMANOS							
	Asignaturas	Horas de Trabajo Conducido	Créditos (CTC)	Horas de Trabajo Independiente	Créditos (CTI)	Total de Horas (TH)	Total de Créditos (TC)
		(HTC)		(HTI)			
Optativas	Administración Global del Capital Humano	32	2	48	3	80	5
	Comportamiento Organizacional	32	2	48	3	80	5
	Desarrollo Organizacional	32	2	48	3	80	5
	Ética y Sustentabilidad	32	2	48	48	80	5
	Habilidades Gerenciales	32	2	48	48	80	5

A continuación, se anexa la tabla que compra la versión tradicional del énfasis respecto las modificaciones planteada en la reestructura.

Tabla
Comparación del Núcleo de formación disciplinar

PERIODO	NÚCLEO DE FORMACIÓN DISCIPLINAR	
	ANTERIOR	REESTRUCTURA
Cuarto Tetramestre	Ambiente Jurídico de la Administración del Capital Humano	Ambiente Jurídico de la Administración del Capital Humano
	Desarrollo Estratégico del Capital Humano	Desarrollo Estratégico del Capital Humano
	Optativa 1	Optativa 1
Quinto Tetramestre	Clínica de Gestión Administrativa	Clínica de Gestión Administrativa
	Administración Estratégica de Remuneraciones	Administración Estratégica de Remuneraciones
	Optativa 2	Optativa 2
Optativas	Planeación Estratégica	Administración Global del Capital Humano
	Administración Global del Capital Humano	Comportamiento Organizacional
	Procesos Electrónico de negocios	Desarrollo Organizacional
	Desarrollo Organizacional	Ética y Sustentabilidad
	Habilidades Gerenciales	Habilidades Gerenciales

Finalmente, el análisis de la información mencionada, así como el Marco de Referencia de los programas de posgrado, se optó por modificar algunas de las metas de la MDE. Dichas metas reflejan de mejor manera las directrices enmarcadas por los organismos rectores el programa y se expresan en la siguiente tabla.

VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

Tabla
Metas del programa MDE

CONCEPTO	META ANTERIOR	META ACTUAL
Eficiencia terminal	80%	70%
Tasa de titulación	80%	70%
Tasa de deserción	Entre 10% y 13%	Entre 10% y 13%
Obtención de grado mediante la opción de tesis	100%	100%
Tesis vinculadas a las LGAC's del PE	100%	100%
Difusión de las tesis en congresos	60%	40%
Programas de estudio actualizados	100%	100%
Seguimiento de egresados	100%	50%

Referencias bibliográficas

- Ali, S., & Green, P. (2012). Effective information technology (IT) governance mechanisms: An IT outsourcing perspective. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 179–193.
doi:10.1007/s10796-009-9183-y.
- Beheshti, H.M. (2004). The impact of IT on SMEs in the United States. *Information Management and Computer Security*, 12(4), 318-327.
- Barua, A., Konana, P., Whinston, A.B. & Yin, F. (2004). An empirical investigation of net-enabled business value. *MIS Quarterly*, 28(4), 585-620.
- Campa, D., & Camacho, M.-M. (2014). Earnings management among bankrupt non-listed firms: evidence from Spain. *Spanish Journal of Finance and Accounting-Revista Espanola De Financiacion Y Contabilida*, 43(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/02102412.2014.890820>
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2009). An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment. *Information Systems Management*, 26(2), 123–137. doi:10.1080/10580530902794786
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2015). Enterprise governance of information technology, second edition: Achieving alignment and value, featuring COBIT 5. Switzerland: Springer
- Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The Expanding Domain of Strategic Management Research and the Quest for Integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4–16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>
- Finch, D., Nadeau, J., & O'Reilly, N. (2018). A survey of undergraduate marketing programs: An empirical analysis of knowledge areas and metaskills. *Journal of Education for Business*, 93(2), 23-32.
- Ferreira, J., Fernandes, C., & Ratten, V. (2016). A co-citation bibliometric analysis of strategic management research. *Scientometrics*, 109(1), 1–32. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2008-0>
- García, S. (1983). Dirección estratégica de la empresa. Ediciones ESIC.
- Lozano, R., Carpenter, A., & Huisingh, D. (2015). A review of “theories of the firm” and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430–442.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.007>

- Martín, L. Á. G. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 1(1).
- Molinari, L.H., Ambrosi, V.M. y Díaz, F.J. (2012). Incorporando contenidos sobre gobernanza de la tecnología en la enseñanza universitaria. VII Congreso de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología. Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI)
- Pereda, F., López-Guzmán, T. y González, (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital*, 10(3), 528-561.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12-25.
- Schriber, S. (2016). Nordic strategy research—Topics, theories, and trends. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 220–230. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.10.001>
- Seth, A., & Thomas, H. (1994). Theories of the Firm: Implications for Strategy Research*. *Journal of Management Studies*, 31(2), 165–192. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00770.x>
- Truong, V. D., & Dietrich, T. (2018). Master's thesis research in social marketing (1971-2015). *Journal of Social Marketing*, 8(1), 58-98.
- Weill, P., & Ross, J.W. (2005). It Governance on One Page. MIT Sloan Working Paper No. 4517-04; CIS Research Working Paper No. 349.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=664612
<https://www.blog.epravesh.com/current-trends-in-mba-marketing-management/>
<https://www.topuniversities.com/courses/business-management/top-6-mba-trends-watch-out-year>