



**EUDE** | EUROPEAN  
BUSINESS  
SCHOOL  
ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA



UNIVERSIDAD  
**EUDE**



Maestría en  
**Administración de Negocios  
y Análisis de Riesgos  
(oficial)**

online

**Título oficial de Universidad EUDE México.**  
Reconocimiento de validez oficial de estudios.

**Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos (RVOE No. 20220599)**



# Más de 25 años formando a los mejores líderes del mañana

## Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos

**Una amplia propuesta académica, impartida tanto en modalidad presencial como online, contextualizada en un entorno de aprendizaje eminentemente práctico, multidisciplinar y fuerte orientación hacia el negocio, favoreciendo la certificación del alumno en las principales soluciones operativas, tecnológicas y directivas e impulsando su empleabilidad en el sector empresarial.**

# Índice

06

## *Compromiso EUDE*

---

Nuestros pilares: Futuro, confianza, experiencia, empleabilidad, liderazgo y credibilidad

10

## *Ventajas*

---

Accede a los mejores seminarios, las certificaciones tecnológicas más punteras y a jornadas de networking con los mejores profesionales

37

## *Profesorado*

---

de la Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos

09

## *Datos Clave*

---

de la Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos

11

## *Programa*

---

de la Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos

41

## *Programas en Habilidades Directivas*

---

Formación incluida con tu Maestría

# **EUDE** **¿Quiénes somos?**

**EUDE Business School**, una institución de formación de posgrado internacional, **reconocida por los principales rankings y medios internacionales**; con 25 años de trayectoria académica **formando a más de 100 mil alumnos, profesionales con experiencia laboral, emprendedores, y líderes con visión global** dispuestos a cambiar el mundo.

Las áreas académicas; **MBA, Marketing, Marketing Digital, Comercio Internacional, Logística, Recursos Humanos, Coaching, Finanzas, Medio Ambiente** y sus distintas modalidades de enseñanza; **máster presencial en Madrid, máster online, o la combinación de ambas, nos permite ofrecer alternativas adaptadas a las necesidades de los alumnos y sobre todo del mercado.**

## Los Pilares de EUDE

**Amplia oferta académica especializada en el ámbito empresarial y tecnológico con orientación al negocio y énfasis en el emprendimiento.**

**Conexión profesional, a través de una bolsa de empleo propia, talleres en grandes empresas y seminarios con profesionales.**

# ¿Qué es **Compromiso EUDE?**

## 01

### EXPERIENCIA

Una **evolución académica superior a 25 años** ha contribuido a **formar más de 100 mil alumnos de todo el mundo**. Profesionales con **experiencia laboral, emprendedores, disruptores, innovadores y líderes con visión global** dispuestos a cambiar el mundo.

## 03

### LIDERAZGO

**Reconocida, por 5° año consecutivo**, por el Ranking FSO como **una de las 10 mejores Business School**. **Más de 5.000 alumnos al año** procedentes de más de 30 países nos confían su carrera profesional

## 02

### CONFIANZA

**EUDE Business School** está reconocida como **una de las más destacadas escuelas a nivel internacional** por medios tan prestigiosos como **Financial Times** y los **principales rankings internacionales**. Estos avalan y posicionan a **EUDE** en los **primeros puestos en formación de posgrado**.

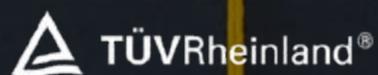
## 04

### EMPLEABILIDAD

**Nuestro equipo de Orientación Profesional** te ayudará a **impulsar tu carrera profesional**. Contamos con **más de 1.200 convenios con empresas nacionales e internacionales** en las que podrás desarrollarte día a día.

# Calidad Académica Certificada

Las principales certificadoras independientes  
a nivel nacional e internacional  
acreditan la **calidad académica e institucional**  
de **EUDE Business School**.



# Rankings

## Forbes

**EUDE** ha sido elegida por el **medio de referencia global en negocios y finanzas**. Una **alianza de futuro** para los próximos líderes mundiales.



El **MBA online de EUDE** considerado **entre los mejores del mundo** según el prestigioso diario económico **Financial Times**.



El **MBA de EUDE** está reconocido como uno **de los mejores** de habla hispana en el **Ranking (FSO) a nivel europeo**.



**EUDE** considerada como **una de las mejores escuelas de negocio** de habla hispana por la consultora independiente **Hamilton**.

# Datos clave

## Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos

Comienzo del Máster  
Consultar con tu asesor académico.

1.598 h.  
98 créditos SEP (México)  
12 meses.

Acceso al PDDI  
(Programa de Desarrollo Directivo  
Internacional)

Contenido online  
Campus Virtual.

Especialidades  
Elige complementar tu Máster  
con más de 25 especialidades.

7 idiomas  
(Inglés, Francés, Italiano, Alemán,  
Chino, Español y Neerlandés).

Asistencia al  
Acto de Graduación  
en Madrid (España)  
No incluido.Opcional



Título oficial de Universidad EUDE México + título europeo propio EUDE Business School.  
Reconocimiento de validez oficial de estudios. Reconocimiento de validez oficial de estudios.  
Dirección y Gestión de Recursos Humanos (RVOE No. 20220599)



## Ventajas

Con la **Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos** podrás formarte en las diferentes áreas de la empresa, pero con la visión puesta en el desarrollo financiero del negocio, así como en su gestión.

Enfocado a los alumnos que buscan una formación completa en la dirección de empresas, atendiendo a todas las áreas de gestión, que desean adquirir una sólida formación financiera y principalmente en el análisis de los riesgos empresariales y financieros propios de la dirección.



1	<b>Dirección y Organización de la Empresa</b>	7	<b>Distribución Comercial y Proyectos Digitales</b>	13	<b>Eficiencia Directiva</b>
2	<b>Dirección Estratégica</b>	8	<b>Finanzas Operativas</b>	14	<b>Administración y Desarrollo de Negocios</b>
3	<b>Marco Legal Laboral</b>	9	<b>Finanzas Estructurales</b>	15	<b>Análisis y Gestión de crédito</b>
4	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	10	<b>Planeación de Negocios</b>	16	<b>Riesgo de Mercado y Riesgos Financieros</b>
5	<b>Dirección de Marketing y Gestión Comercial</b>	11	<b>Comercio Exterior</b>	17	<b>Análisis y Gestión del Riesgo Operacional y Riesgos ASG</b>
6	<b>Marco Legal Mercantil</b>	12	<b>Logística y Gestión de la cadena de suministro</b>	18	<b>Evaluación de Negocios</b>

# 1 Dirección y Organización de la Empresa

---

## Objetivo:

Analizar los procesos de dirección empresarial, distinguiendo los factores de motivación y liderazgo que facilitan aplicar modelos y estructuras de organización orientados por la generación de cambios en contextos de alta competitividad para el logro exitoso de las metas de la organización.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. Procesos de Dirección y Gestión de la Empresa

- 1.1. La Empresa de Negocios
  - 1.1. Definición y Características
    - 1.1.1. Empresa.
  - 1.2. Tipos de Empresas
  - 1.3. Finalidades de la Empresa

### 2. La Dirección de Empresas

- 2.1. Estilos de Dirección
- 2.2. Dirección Unipersonal
- 2.3. Dirección Participada
- 2.4. Dirección Colegiada
- 2.5. Dirección de Estructura De La Tarea
- 2.6. Dirección de Relación

### 3. Liderar la Empresa

- 3.1. Motivación y Empresa
- 3.2. Introducción
- 3.3. Evolución de los Sistemas de Motivación
- 3.4. Tipos de Motivación
- 3.5. Requisitos de un Sistema de Motivación
- 3.6. Sistema Disciplinario



**EUDE**



UNIVERSIDAD  
**EUDE**



#### **4. El Cambio en las Empresas y su Gestión**

- 4.1. Proceso De Cambio
- 4.2. Las Etapas del Proceso de Cambio
- 4.3. El Proceso de Cambio
- 4.3. El Punto de Partida para el Cambio
- 4.5. Cultura y Cambio Organizacional
- 4.6. Ideas Básicas Acerca de la Gestión del Cambio
- 4.6. Proceso del Cambio Planeado
- 4.7. Reacción de la Organización Ante la Incorporación del Cambio
- 4.8. Cambio Organizacional para una Mayor Competitividad
- 4.9. Globalización Dentro de los Procesos de Cambio
- 4.10. Cómo Dirigir el Cambio Organizacional
- 4.11. El Papel del Gerente Como Líder del Proceso de Cambio Organizacional
- 4.12. El Gerente y la Comunicación en el Proceso de Cambio Organizacional

#### **5. Estructuras y Modelos Organizacionales**

- 5.1. Estructuras organizacionales
- 5.2. Los organigramas en la empresa
- 5.3. Partes de la estructura organizativa
- 5.4. Estructura organizativa en la empresa
- 5.5. Tipos de estructura
- 5.6. Descripción de funciones o puestos de trabajo
- 5.7. Órganos de gobierno de la empresa
- 5.8. Gobierno corporativo de la empresa

## 2 Dirección Estratégica

---

### Objetivo:

Distinguir los fundamentos de la planeación estratégica y su aplicación en la dirección de la empresa mediante el diseño de estrategias competitivas y de gestión, a partir del análisis de su entorno, de los objetivos establecidos y de las acciones que instrumentan las organizaciones para alcanzarlos

### TEMAS Y SUBTEMAS

#### 1. Concepto y Evolución de la Estrategia

- 1.1. Concepto de la estrategia.
- 1.2. El éxito de la estrategia.
- 1.3. Estrategia de empresa y de negocio.
- 1.4. Funciones de la estrategia en la empresa.
- 1.5. Medir el beneficio.
- 1.6. Visión y misión.
- 1.7. El análisis sectorial.
- 1.8. Análisis dinámico del Entorno.
- 1.9. Análisis del atractivo del sector: Las Cinco Fuerzas de Porter.
- 1.10. Factores claves de éxito.
- 1.11. Análisis interno.
- 1.12. Cadena de Valor.
- 1.13. Capacidades Básicas y Dinámicas.

#### 2. Objetivos Estratégicos de la Empresa

- 2.1. El valor de los objetivos estratégicos
- 2.2. Maximizar el valor de los accionistas.
- 2.3. Crecimiento sostenido.
- 2.4. Incrementar la rentabilidad. Reducción costes - Estructura.
- 2.5. Fidelización de clientes.
- 2.6. Satisfacción de clientes.



- 2.7. Optimización de los plazos de entrega.
- 2.8. Calidad de procesos.
- 2.9. Optimizar la cadena de aprovisionamiento.
- 2.10. Incentivación y motivación de recursos humanos.
- 2.11. Mejores prácticas y habilidades (Best Practices).
- 2.12. Activos intangibles - Capital intelectual.
- 2.13. Renovación Backoffice - Inversiones en TIC.

### **3. El Proceso Estratégico**

- 3.1. El proceso estratégico.
- 3.2. Diferencias entre estrategia y táctica.
- 3.3. Dimensiones de la estrategia.
- 3.4. Criterios para una estrategia eficaz.
- 3.5. La estrategia como plan.
- 3.6. La estrategia como patrón.
- 3.7. Tipos de estrategias.
- 3.8. Estrategias en torno a – qué.
- 3.9. La estrategia como posición.
- 3.10. La estrategia como perspectiva.

### **4. Formulación de la Estrategia**

- 4.1. El concepto de estrategia corporativa.
- 4.2. Relacionar las oportunidades con los recursos.
- 4.3. Identificación de la competencia corporativa y de los recursos.
- 4.4. Identificación de los puntos fuertes y las fuentes de las capacidades.
- 4.5. Evaluación de estrategias de negocios.
- 4.6. Principios de la evaluación de las estrategias

### **5. Análisis Estratégico en la Dinámica de la Gestión Empresarial**

- 5.1. Las fuerzas competitivas como elementos de configuración de una estrategia.
- 5.2. Fuerzas en contienda.
- 5.3. Proveedores y compradores poderosos.
- 5.4. Estrategias genéricas.

### **6. Formación e Implementación de la Estrategia.**

- 6.1. Integración vertical.
- 6.2. Organización emprendedora.
- 6.3. La estrategia competitiva en industrias que surgen.
- 6.4. La estrategia competitiva en industrias diversificadas.
- 6.5. Un nuevo análisis del concepto de nicho.
- 6.6. La naturaleza de los desafíos exitosos.
- 6.7. Circunscripción a los precios existentes de productos.
- 6.8. Barreras en la fabricación.
- 6.9. Organización estructural y cultura.
- 6.10. Factores que influyen en el desgaste de las ventajas de los competidores.
- 6.11. La organización máquina.
- 6.12. La dinámica de costes: los aspectos de la economía de escala y el efecto experiencia.
- 6.13. La organización diversificada.
- 6.14. El portafolio de productos (matriz de crecimiento del b.c.g.).
- 6.15. La organización profesional.

### **7. Desarrollo de la Estrategia**

- 7.1. Cambio estratégico: el incrementalismo lógico
- 7.2. Subsistemas.
- 7.3. Destreza en la estrategia.
- 7.4. La estrategia y la organización del cuadro de mando.
- 8. El cuadro de Mando Integral (C.M.I.).

### **8.1. Introducción**

- 8.2. Conceptos principales: perspectivas.
- 8.3. Características del cuadro de mando.
- 8.4. Tipos de cuadro de mando.
- 8.5. Puesta en práctica del cuadro de mando.
- 8.6. Elaboración y contenido del cuadro de mando.

## Objetivo:

Analizar la aplicación de los conceptos fundamentales del Derecho del Trabajo en la normatividad que rigen en las organizaciones, sus implicaciones en las responsabilidades y obligaciones de las personas y la empresa, elaborando propuestas para su correcta vigilancia y aplicación.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. Derecho Procesal del Trabajo

- 1.1. Definición de Derecho Procesal del Trabajo
- 1.2. Derechos y Obligaciones del Patrón
- 1.3. Derechos y Obligaciones del Trabajador

### 2. Relaciones Individuales de Trabajo

- 2.1 Concepto de relación de trabajo
- 2.2 Contrato individual del trabajo y sus efectos: Los menores de edad y la relación de trabajo, Trabajadores mexicanos fuera de la República
- 2.3 Duración de las relaciones de trabajo: Para obra o tiempo determinado, Por temporada o por tiempo indeterminado y Sujeto a prueba o a capacitación inicial
- 2.4 Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo: Causas y Efectos
- 2.5 Rescisión de las relaciones de trabajo: Causas sin responsabilidad para el patrón, Causas sin responsabilidad para el trabajador
- 2.6 Terminación de las relaciones de trabajo
- 2.7 Indemnización/reinstalación

### 3. Condiciones De Trabajo

- 3.1 Condiciones de trabajo y el principio de igualdad
- 3.2 Jornada de trabajo
- 3.3 Días de descanso

- 3.4 Vacaciones
- 3.5 Salario
- 3.6 Aguinaldo
- 3.7 Prima de Antigüedad
- 3.8 Participación en las utilidades de la empresa

### 4. Derechos Y Obligaciones De Los Patrones Y Trabajadores

- 4.1 Obligaciones de los patrones
- 4.2 Prohibiciones a los patrones
- 4.3 Obligaciones de los trabajadores
- 4.4 Prohibiciones a los trabajadores
- 4.5 Habitaciones para los trabajadores
- 4.6 De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores
- 4.7 Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso
- 4.8 Inveniones de los trabajadores
- 4.9 Trabajo de mujeres y de los menores
- 4.10 Trabajos especiales

### 5. Relaciones Colectivas De Trabajo

- 5.1 Coaliciones
- 5.2 Sindicatos, Federaciones y Confederaciones
- 5.3 Contrato colectivo de trabajo
- 5.4 Contrato ley
- 5.5 Reglamento interior de trabajo
- 5.6 Modificación, suspensión y terminación colectiva de trabajo
- 5.7 Huelga

### 6. Riesgos de Trabajo

- 6.1 Riesgo de trabajo definición
- 6.2 Accidentes de trabajo definición
- 6.3 Enfermedades de trabajo
- 6.4 Resultados de los riesgos de trabajo
- 6.5 Incapacidades: temporal, permanente parcial, permanente total y muerte
- 6.6 Derechos que resultan de los riesgos de trabajo



**EUDE**



UNIVERSIDAD  
**EUDE**

## 4 Dirección de Recursos Humanos

---

### Objetivo:

Distinguir los fundamentos de la dirección estratégica del factor humano de las organizaciones, el planteamiento estratégico de sus acciones de gestión en función de las condiciones y metas de la empresa, determinando la solución a casos específicos de estudio.

### TEMAS Y SUBTEMAS

#### 1. Dirección y Gestión de Personas

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Principios
- 1.3. Funciones básicas
- 1.4. Desarrollo del capital Humano
  - 1.4.1. Descentralización
  - 1.4.2. Internacionalización
- 1.5. Políticas y objetivos
- 1.6. Normatividad corporativa y jurídica

#### 2. Principales Tendencias en materia de Gestión y Dirección de Personas.

- 2.1. Estructura organizativa gestionadas por procesos.
- 2.2. Simplificación de la Estructura Jerárquica en las empresas.
- 2.3. Sistemas de Gestión Flexible.

#### 3. Principales Prácticas y Procesos de Gestión y Dirección de Personas.

- 3.1. Política de Captación de Personas.
- 3.2. Políticas de Reducción de Fuerzas.
- 3.3. Políticas de Desarrollo de Personas.
- 3.4. Políticas de Motivación.

#### **4. Marco Conceptual de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.**

- 4.1. Elementos clave que convierten en estratégica la Dirección de RH.
- 4.2. Evolución del rol del Director de Recursos Humanos.
- 4.3. Enfoques de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos
  - 4.3.1. Perspectiva Universalista.
  - 4.3.2. Perspectiva Contingente.

#### **5. Modelos Explicativos: Relación entre Estrategia de Negocio y Capital Humano**

- 5.1. Modelo de la Escuela de Michigan.
- 5.2. Modelo de la Escuela de Harvard.
- 5.3. Modelo de la Escuela de Warwick.
- 5.4. Modelo de la Escuela de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall

#### **6. Empresa y Dirección Estratégica del Capital Humano**

- 6.1. Formulación de los objetivos estratégicos del capital humano.
- 6.2. Modelos de formulación estratégica de la dirección de RH
- 6.3. Selección de las acciones estratégicas para gestión de capital humano.
- 6.4. Implantación de las estrategias de capital humano
- 6.5. Principales obstáculos a la dirección estratégica de RRHH.
- 6.7. Evaluación del cumplimiento de metas de capital humano

## **5 Dirección de Marketing Y Gestión Comercial**

---

### **Objetivo:**

Identificar la importancia del desarrollo de estrategias y planificación de productos o servicios mediante el análisis del contexto de la industria o la empresa en la que opera la organización para llegar al segmento de clientes deseado.

### **TEMAS Y SUBTEMAS**

#### **1. Marketing estratégico: Orientado al cliente**

- 1.1. Concepto de “Estrategia”
- 1.2. Misión, Visión y Objetivos en la empresa.
- 1.3. Conceptualización de “Marketing”: estratégico y operativo
- 1.4. El núcleo del Marketing: El poder del cliente.
- 1.5. La necesidad de tener clientes.
- 1.6. Definición de “cliente”
- 1.7. ¿Quiénes son nuestros clientes?

#### **2. Segmentación de Mercados**

- 2.1. Concepto y utilidad Naturaleza y concepto de “segmentación”
- 2.2. Ventajas y utilidad de la segmentación.
- 2.3. Requisitos para una segmentación eficaz.
- 2.4. El proceso de segmentación de mercados.
- 2.5. Criterios para segmentar el mercado.
- 2.6. La macrosegmentación.
- 2.7. La microsegmentación.

#### **3. El Análisis del Entorno y su Influencia en la Empresa**

- 3.1. El análisis del entorno de marketing.
- 3.2. Elementos del macroentorno.
- 3.3. Elementos del microentorno.

#### **4. Análisis DAFO como Herramienta Clave del Marketing Estratégico**

- 4.1. Conceptualización e importancia del análisis DAFO
- 4.2. La definición de objetivos y el Análisis DAFO
- 4.3. El proceso de formulación estratégica y el Análisis DAFO
- 4.4. El análisis interno y externo de la organización
- 4.5. La elaboración del DAFO
- 4.6. Ideas para realizar el DAFO

#### **5. Posicionamiento de Mercado**

- 5.1. Concepto de posicionamiento: imagen, identidad y posicionamiento.
- 5.2. Elementos y factores del posicionamiento.
- 5.3. Estrategias y acciones para influir en el posicionamiento.
- 5.4. Los estadios del posicionamiento.
- 5.5. El mapa de posicionamiento.
- 5.6. Imagen y reputación corporativa: características
- 5.7. Diferencias entre imagen corporativa (IC), reputación corporativa (RC) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- 5.8. Modelos de Evaluación y Gestión de la Reputación.

#### **6. Branding**

- 6.1. Funciones del branding
- 6.2. La marca
- 6.3. Funciones de la marca
- 6.4. Creación de la marca

#### **7. Sistema de Dirección Comercial.**

- 7.1. Dirección y Gestión del Equipo Comercial.
- 7.2. Estilos de dirección y liderazgo.
- 7.3. Liderazgo situacional.
- 7.4. Funciones y roles de la dirección.
- 7.5. Organización del departamento de ventas.
- 7.6. Motivación de la fuerza de ventas

#### **8. Plan de Acción Comercial**

- 8.1. Fundamentos de la Planificación Comercial.
- 8.2. Forecast o Previsión de Ventas.
- 8.3. Conceptos generales de la previsión de ventas / demanda.
- 8.4. Métodos para la previsión de la demanda.
- 9. Gestión Eficaz del Cliente
- 9.1. El Servicio de Atención al cliente en los Procesos de Compraventa.
- 9.2. La Cartera de Clientes.
- 10. Plan de Ventas y su Integración en el Plan de Marketing.
- 10.1. El Plan de Ventas.
- 10.2. Integración del Plan de Ventas y el Plan de Marketing.
- 10.3. Plan de Marketing. Ejecución y Control de Actividades.

# 6 Marco Legal Mercantil

---

## Objetivo:

Analizar los conceptos jurídicos mercantiles y comerciales de una empresa, delimitando estrategias para la correcta aplicación de la normativa local, nacional e internacional del Derecho Mercantil en transacciones que beneficien a la organización y a los colaboradores.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. Generalidades

- 1.1. Antecedentes del Derecho Mercantil
- 1.2. Derecho Privado Unificado y Diferenciado
- 1.3. Concepto de Derecho Mercantil
- 1.4. Fuentes del Derecho Mercantil
- 1.5. Importancia del Derecho Mercantil en la Empresa
- 1.6. El Derecho Mercantil Internacional

### 2. Acto de Comercio

- 2.1. Concepto
- 2.2. Clasificación del Acto de Comercio
- 2.3. Descripción de los Actos de Comercio conforme al Código de Comercio
- 2.4. Acto Mercantil
- 2.5. Auxiliares Mercantiles

### 3. Sujetos del Derecho Mercantil

- 3.1. Sujeto
- 3.2. Clasificación
- 3.3. Concepto de Comerciante
- 3.4. Obligaciones de los Comerciantes
- 3.5. Limitaciones del ejercicio del Comercio
- 3.6. Cosas Mercantiles

### 4. Sociedades Mercantiles

- 4.1. Persona Moral
- 4.2. Asociación y Sociedad Civil
- 4.3. Sociedades Irregulares
- 4.4. Concepto de Sociedad Mercantil
- 4.5. Sociedades Extranjeras
- 4.6. Disolución y Liquidación de las Sociedades
- 4.7. Fusión, Escisión y Transformación de las Sociedades
- 4.8. Crisis de las Sociedades Mercantiles
- 4.9. Clasificación de las Sociedades Mercantiles conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles

### 5. Títulos Y Operaciones De Crédito

- 5.1. Concepto
- 5.2. Letra de Cambio
- 5.3. Pagare
- 5.4. Cheque
- 5.5. Cetes
- 5.6. Bonos



# 7 Distribución Comercial y Proyectos Digitales

---

## Objetivo:

Elaborar una estrategia de logística y distribución comercial determinando oportunidades para abatir los costos de embalaje, almacenaje y transporte de mercancías, además del diseño general del plan de marketing digital para incrementar la competitividad de los productos de la empresa en los mercados nacionales e internacionales.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. La Distribución Comercial

- 1.1. Conceptos básicos
- 1.2. Intermediarios en la distribución comercial.
- 1.3. Función de los intermediarios comerciales.
- 1.4. Tipos de intermediarios: los mayoristas, minoristas y los intermediarios electrónicos.
- 1.5. Los sistemas verticales de distribución contractual: el comercio asociado.

### 2. Estrategias en la Intermediación Comercial. Selección del Canal

- 2.1. Diseño de los canales de distribución.
- 2.2. Criterios y métodos para la adecuada selección de los canales de distribución.
- 2.3. Control y evaluación de los canales de distribución

### 3. Logística

- 3.1. La logística en la empresa.
- 3.2. Elementos de la logística
- 3.3. Los costes logísticos
- 3.4. Evolución de la logística
- 3.4.1. Logística integral

- 3.4.2. Características principales del entorno actual en la logística integral
- 3.4.3. La logística inversa

## 4. Las actividades logísticas

- 4.1. Servicio al cliente
- 4.2. Sistema just-in-time (JIT)
- 4.3. El aprovisionamiento
- 4.4. Protección física de la mercancía
- 4.5. Modos de transporte, operadores y documentación

## 5. Supply chain management (SCM)

- 5.1. La gestión de la cadena de suministros SCM (supply chain management)
- 5.2. Ventajas de una adecuada gestión de la cadena
- 5.3. Elementos caracterizadores de la cadena de suministro
- 5.4. Incoterms

## 6. Plataformas Tecnológicas y Sistemas de Información Logística

- 6.1. Enterprise Resource Planning (ERP)
- 6.2. Material Resource Planning (MRP, I y II)
- 6.3. Customer Response Partnership (CRP)
- 6.4. Radio Frequency Identification (RFID)
- 6.5. Collaborative Planning Forecasting Replenishment (CPFR)
- 6.6. E-Commerce
- 6.7. E-Logistics
- 6.8. B2B y B2C
- 6.9. Vendor Management Inventory (VMI)

## 7. Fundamentos para Definir un Nicho de Negocio

- 7.1. Marketing y generación de ideas para el negocio
- 7.2. Marketing y la búsqueda de la identidad
- 7.3. La búsqueda del valor en las características del producto o servicio
- 7.4. Entender el entorno



- 7.5. Perfil del cliente
- 7.6. Definición del plan de marketing digital
- 7.7. Fases del Plan de Marketing
  - 7.7.1. Análisis de situación interna y externa a la empresa
  - 7.7.2. Análisis DAFO
  - 7.7.3. Público Objetivo
  - 7.7.4. Planificación Estratégica
  - 7.7.5. Presupuesto de Plan de Marketing Digital
  - 7.7.6. Analítica
  - 7.7.7. Métricas y KPIs
  - 7.7.8. Herramientas para medir KPIs

## 8 Finanzas Operativas

---

### Objetivo:

Distinguir los fundamentos básicos de la contabilidad como elemento del control y registro de la situación financiera de las organizaciones y empresas, aplicando las herramientas del análisis y operación financiera para el diagnóstico y la evaluación de las operaciones económicas con atención a criterios de eficacia y eficiencia, contextualización, fidelidad, credibilidad, confiabilidad, y homogeneidad que sustenten la toma de decisiones en la proyección empresarial.

### TEMAS Y SUBTEMAS

#### 1. Introducción a la Contabilidad

- 1.1. Áreas de la Contabilidad
- 1.2. La Información Contable

#### 2. Análisis del Patrimonio Social

- 2.1. Elementos Patrimoniales
- 2.2. Masas Patrimoniales



- 2.3. Equilibrio Patrimonial
- 2.4. Ecuación Fundamental del Patrimonio Económico
- 2.5. Ingresos
- 2.6. Gastos

### **3. El Método Contable**

- 3.1. La Cuenta
- 3.2. Cuentas Patrimoniales o de Situación
- 3.3. Proceso Contable

### **4. Cuentas Anuales**

- 4.1. Balance de Situación
- 4.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- 4.3. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
- 4.4. Estado de Flujos de Efectivo
- 4.5. Memoria

### **5. La Normativa Contable**

- 5.1. Normativa Contable Internacional
- 5.2. Normativa Contable Nacional

### **6. Análisis de la Información Financiera**

- 6.1. Entorno Económico

### **7. Gestión Financiera**

- 7.1. Ámbito de la Gestión Financiera
- 7.2. Prevención y Resolución de crisis en la Gestión Financiera

### **8. Gestión Financiera a Corto Plazo**

- 8.1. El Fondo de Maniobra
- 8.2. Gestión Financiera en el Corto Plazo
  - 8.2.1. ¿Debe ser el Activo Corriente Mayor que El Pasivo Corriente?
- 8.3. Gestión del Activo Corriente
  - 8.3.1. Inventarios
  - 8.3.2. Clientes

- 8.3.3. Efectivo
- 8.3.4. Valores Negociables
- 8.4. Gestión del Pasivo Corriente
  - 8.4.1. Proveedores

### **9. Período de Maduración**

- 9.1. Período Medio de Maduración Económico
- 9.2. Período Medio de Maduración Financiero

### **10. Gestión Financiera a Largo Plazo**

- 10.1. Recursos Ajenos
  - 10.1.1. Índices Deuda
- 10.2. Recursos Propios

## **9 Finanzas Estructurales**

---

### **Objetivo:**

Analizar las diferentes técnicas y herramientas de la evaluación financiera en que se consideran los tipos de interés para la distinción y valoración de los beneficios netos esperados de un proyecto, midiendo su rentabilidad, además de proyectar los ingresos y egresos, al tiempo de dimensionar las estrategias de financiación y determinar las capacidades de pago con base en la modificación de variables críticas, generando los sustentos para la toma de decisiones en los negocios en el estudio de un caso.

### **TEMAS Y SUBTEMAS**

#### **1. El Valor Temporal del Dinero**

- 1.1. Concepto
- 1.2. Capitalización
- 1.3. Descuento
- 1.4. Factor de Capitalización y Descuento
- 1.5. Tipos de Interés Fraccionado

## **2. Valor Actual de los Flujos de Tesorería Múltiple**

- 2.1. Rentas Pospagables
- 2.2. Rentas Prepagables
- 2.3. Rentas Perpetuas

## **3. Riesgo de las Decisiones Empresariales**

- 3.1. Elementos de Riesgo en las Inversiones
- 3.2. Posiciones Abiertas
- 3.3. Gestión del Riesgo de Interés
- 3.4. Evolución de los Tipos de Interés
- 4. Estructura Temporal de Tipos de Interés (ETTI)

## **4. ETTI**

- 4.1. Introducción al Concepto de ETTI
- 4.2. Diferencias Entre Tipos de Interés Spot y Forward
- 4.3. Tipos de Interés en EE. UU.
- 4.4. El Tanto Interno de Rendimiento o TIR

## **5. Teorías Explicativas de la ETTI**

- 5.1. Teoría Pura de las Expectativas
- 5.2. Teoría o Modelo de Segmentación de Mercados
- 5.3. Teoría del Hábitat Preferido
- 5.4. Teoría de la Preferencia por Liquidez

## **6. Estimación de la ETTI**

- 6.1. Los Strips de Deuda
- 6.2. Los Tantos Internos de Rentabilidad

## **7. La Duración**

- 7.1. Introducción
- 7.2. Concepto de Duración
- 7.3. Factores que Afectan a la Duración
- 7.4. La Duración Corregida
- 7.5 Convexidad

## **9. Gestión de Carteras**

- 9.1. La Duración en una Cartera

## **10. Introducción a la Evaluación y Selección de Inversiones**

- 10.1. Clasificación de Inversiones
  - 10.1.1. Según la Naturaleza de la Inversión
  - 10.1.2. Según la Duración de la Inversión
  - 10.1.3. Según el Objeto de la Inversión
  - 10.1.4. Según la Relación entre Inversiones
- 10.2. Variables de una Inversión
  - 10.2.1. Horizonte Temporal
  - 10.2.2. Capital Invertido
  - 10.2.3. Flujo Neto de Explotación
  - 10.2.4. Valor Residual
- 10.3. Dimensiones Financieras

## **11. Evaluación Económica de Inversiones**

- 11.1. Criterios de Decisión Estáticos
  - 11.1.1. Ratio Coste-Beneficio
  - 11.1.2. Tasa de Rentabilidad Simple
  - 11.1.3. Tasa de Rendimiento Contable
  - 11.1.4. Tasa de Rendimiento Contable Medio
  - 11.1.5. Plazo de Recuperación de la Inversión ("PRI")
- 11.2. Criterios Dinámicos
  - 11.2.1. Plazo de Recuperación Descontado
  - 11.2.2. Valor Actual Neto
  - 11.2.3. Tasa Interna de Rentabilidad
  - 11.2.4. Tasa Interna de Rentabilidad Modificada ("TIRM")
- 11.3. Periodos de Recuperación
  - 11.3.1. Periodo de Recuperación de Inversiones o payback
  - 11.3.2. Periodo de Recuperación Actualizado
  - 11.3.3. TIR
  - 11.3.4. TIRM

# 10 Planeación de Negocios

---

## Objetivo:

Valorar los factores de oportunidad y riesgo en la planeación e implantación de proyectos de negocios, generando una propuesta de empresa conforme al diagnóstico de las potencialidades de los sectores dentro de un contexto determinado.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. Plan de Negocio

- 1.1. Descripción de los promotores
- 1.2. Breve descripción del proyecto y de la empresa
- 1.3. Descripción de la idea de negocio

### 2. Plan Jurídico-Legal

- 2.1. Forma jurídica adecuada
- 2.2. Obligaciones fiscales
- 2.3. Trámites en la constitución y puesta en marcha

### 3. Plan de Marketing

- 3.1. Análisis del sector y competidores
- 3.2. Análisis de los consumidores
- 3.3. Análisis de proveedores y distribuidores
- 3.4. Análisis DAFO
- 3.5. Estrategia de segmentación, definición del público objetivo y posicionamiento
- 3.6. Plan de Marketing Operativo (Marketing-mix)

### 4. Plan de Producción y Operaciones

- 4.1. Localización
- 4.2. Descripción del proceso productivo
- 4.3. Infraestructuras necesarias
- 4.4. Costes de operación

## 5. Plan Económico-Financiero

- 5.1. Cálculo de datos
- 5.2. Hipótesis del plan de negocio
- 5.3. Estimación de ingresos
- 5.4. Estimación de costes
- 5.5. Estimación de inversiones
- 5.6. Estimación de financiación
- 5.7. Políticas de circulante
- 5.8. Análisis económico-financiero del plan de negocios
- 5.9. Análisis de riesgos
- 5.10. Punto muerto
- 5.11. Análisis de riesgos
- 5.12. Análisis comparativo de la empresa
- 5.13. Valoración de la empresa

## 6. Plan Estratégico de la Compañía

- 6.1. Identificación de la visión y misión
- 6.2. Análisis de situación
- 6.3. Análisis interno
- 6.4. Análisis externo
- 6.5. Análisis DAFO
- 6.6. La matriz MCPE
- 6.7. Definir las estrategias corporativas
- 6.8. Definir las estrategias competitivas
- 6.9. Implantar la estrategia
- 6.10. Designar el/los responsable/s de la implantación estratégica
- 6.11. Elaborar un cronograma de las acciones propuestas
- 6.12. Designar los recursos para la ejecución de la estrategia.
- 6.13. Elaborar un Cuadro de Mando Integral.
- 6.14. Controlar
- 6.15. Fijar indicadores de control y medir los resultados

## 7. Plan de Contingencias

- 7.1. Analizar los escenarios
- 7.2. Conocer las consecuencias derivadas de ellos
- 7.3. Identificar las medidas a adoptar

# 11 Comercio Exterior

---

### Objetivo:

Distinguir las particularidades de los trámites legales, administrativos, financieros y fiscales, necesarios en origen y en destino para la gestión documental de una transacción internacional, generando soluciones para problemáticas específicas conforme al análisis de un caso de estudio de comercio exterior.

### TEMAS Y SUBTEMAS

#### 1. Geopolítica y Negocios Internacionales

- 1.1. El sistema internacional de comercio
- 1.2. Estructura geoeconómica internacional
- 1.3. Potencias mundiales, regionales y emergentes.
- 1.4. Cooperación y conflicto internacional en materia comercial
- 1.5. Revoluciones tecnoeconómicas y sus efectos en el comercio internacional.
- 1.6. Integración y regionalización de la economía internacional

#### 2. Investigación de un Mercado Internacional

- 2.1. El papel de la investigación en el mercado internacional
- 2.2. La decisión de exportar: reflexiones básicas.
- 2.3. ¿Estamos preparados para la internacionalización?
- 2.4. Etapas del proceso de internacionalización
- 2.5. Conceptos generales de investigación y selección de mercados.
- 2.6. Sistema de información de Marketing (sim)
- 2.7. Las fuentes de información en Marketing.
- 2.8. Fuentes de información/sistemas
- 2.9. Organismos, Instituciones y Centros Productores de Información

### 3. Planificación de una Investigación Comercial

- 3.1. Organización del Plan de Trabajo
- 3.2. Desk Research/Desk Work
- 3.3. Evaluación de resultados
- 3.4. Field Research

### 4. Penetración en Mercados Internacionales

- 4.1. Panorama de los mercados internacionales
- 4.2. Formas de entrada
- 4.3. Formas de acceso en mercados exteriores
- 4.4. Factores críticos de éxito en un entorno internacional
- 4.5. Economías Emergentes
- 4.6. El comercio exterior y sus implicaciones para la empresa
  - 4.6.1. Ventajas de la empresa exportadora

### 1. Operaciones del comercio internacional

- 1.1. Operaciones de comercio exterior: exportación, importación, intermediación.
- 1.2. Operaciones de intercambio de bienes entre estados miembros: expedición, introducción, intermediación.
- 1.3. Modalidades operativas: clásicas y especiales.
- 1.4. Elementos operativos: empresa, mercado, producto, ámbito legal (normativas, documentos, Incoterms, contratos), banca, transporte, seguros, aduanas.
- 1.5. Incoterms ICC 2010: obligaciones, costes, documentos, riesgos, escandallos.
- 1.6. Gestión operativa documental: plan de tareas y tiempos.

### 2. Gestión operativa del negocio internacional

- 2.1. Definición de los Incoterms
- 2.2. Finalidad de los Incoterms
- 2.3. Descripción de los Incoterms
- 2.4. Elección del Incoterms adecuado
- 2.5. Incorporación de los Incoterms en el contrato de compraventa
- 2.6. Transferencias de riesgos y de costes relativos a las mercancías



- 2.7. Principios básicos de la logística aplicable
- 2.8. Gestión de aduanas y la unión aduanera
- 2.9. Fiscalidad y tratamiento del IVA

### **3. Financiación internacional y mercados financieros**

- 3.1. Mercado de divisas
- 3.2. Financiación a corto, mediano y largo plazo
- 3.3. Mercados financieros y “project finance”
- 3.4. Contratación internacional
- 3.5. Principales tipos de contrato
- 3.6. Cláusulas básicas

### **4. Cobros y pagos en el Comercio Internacional**

- 4.1. Cobro y pago internacionales: normas y sujetos operativos.
- 4.2. Divisas y seguro de cambio.
- 4.3. Forma de cobro y pago internacionales.
- 4.4. Condiciones de cobro y pago internacionales
- 4.5. Riesgos y errores por incumplimiento documental.
- 4.6. Gestión operativa y documental: procedimiento del cobro en operaciones de alto riesgo.

### **5. Riesgos financieros y sus coberturas**

- 5.1. Riesgos más frecuentes en el comercio internacional.
- 5.2. Coberturas más utilizadas.
- 5.3. Compañías aseguradoras y pólizas.
- 5.4. Seguro de crédito a la exportación.
- 5.5. Gestión operativa y documental: póliza CESCE en gestión de exportaciones

# 12 **Logística y Gestión de la Cadena de Suministro**

---

## **Objetivo:**

Elaborar una estrategia de logística y distribución internacionales conforme a las particularidades del transporte utilizado, determinando oportunidades para abatir los costos de embalaje, almacenaje y transporte de mercaderías para incrementar la competitividad de los productos de la empresa en el mercado internacional.

## **TEMAS Y SUBTEMAS**

### **1. Logística Global**

- 1.1. Desafíos de la logística en la economía globalizada
- 1.2. Principios básicos de la cadena de suministro
- 1.3. Cadena de suministro Estratégica
- 1.4. Cadena de suministro Táctica
- 1.5. Manejo de la cadena de suministro global (3PL, 4PL, outsourcing)
- 1.3. Factores de la logística (hub and spoke, crossdock, Incoterms)
- 1.4. Proceso logístico y funciones de la empresa (Six sigma, ISO)
- 1.5. Logística verde
- 1.6. Nearshoring y Offshoring
- 1.7. Logística inversa

### **2. Distribución Doméstica e Internacional**

- 2.1. Normativa legal aplicable en transporte terrestre, marítimo y aéreo
- 2.2. Análisis y planeación del transporte (nodos logísticos)
- 2.3. Transporte terrestre e intermodalismo (piggy-backs, road trailer)
- 2.4. Industria del transporte marítimo
- 2.5. Transporte aéreo: puertos y terminales
- 2.6. Plataformas logísticas

### **3. Plataformas Tecnológicas y Sistemas de Información Logística**

- 3.1. Enterprise Resource Planning (ERP)
- 3.2. Material Resource Planning (MRP, I y II)
- 3.3. Customer Response Partnership (CRP)
- 3.4. Radio Frequency Identification (RFID)
- 3.5. Collaborative Planning Forecasting Replenishment (CPFR)
- 3.6. E-Commerce
- 3.7. E-Logistics
- 3.8. B2B y B2C
- 3.9. Vendor Management Inventory (VMI)

### **4. Operaciones de Importación y Exportación**

- 4.1. Aduanas y sus regulaciones (CTPAT-BASC)
- 4.2. Documentos para el intercambio internacional
- 4.3. Financiamiento para el intercambio internacional (cartas de crédito)
- 4.4. Aliados e intermediarios (IMC's, freight forwarders, brokers)
- 4.5. Organismos nacionales e internacionales

### **5. Administración de Almacén e Inventario**

- 5.1. Sistemas de gestión de inventarios
- 5.2. Métodos de control de inventario
- 5.3. Stock en la producción Just in time
- 5.4. Importancia de los almacenes
- 5.5. Tipos de almacenes
- 5.6. Sistemas de almacenamiento
- 5.7. Seguridad en el almacén
- 5.8. El almacenamiento dentro de la logística
- 5.9. Costos de almacenamiento
- 5.10. El aprovisionamiento
- 5.11. Protección física de la mercancía
- 5.5. Modos de transporte, operadores y documentación
- 5.6. Incoterms

# 13 Eficiencia Directiva

---

#### **Objetivo:**

Desarrollar habilidades directivas de comunicación y negociación empresarial que puedan valorarse en su aplicación a situaciones reales de la gestión de recursos humanos, generando soluciones a casos específicos de estudio.

#### **TEMAS Y SUBTEMAS**

##### **1. Habilidades de Formulación de Estrategias Directivas**

- 1.1. La misión de la empresa y su comunicación
- 1.2. Análisis interno de la empresa y función de la comunicación
- 1.3. Análisis externo de la empresa, su competencia y su comunicación
- 1.4. Análisis de los recursos disponibles en la empresa para la comunicación
- 1.5. Definición de fortalezas y debilidades de desarrollo empresarial y comunicacional
- 1.6. Establecimiento de objetivos o propósitos como sinergia desarrollo y comunicación directiva empresarial
- 1.7. Análisis y elección de estrategias, corto, mediano y largo plazo del desarrollo directivo y la comunicación organizacional

##### **2. Diseño del Soporte de las Estrategias**

- 2.1. Fundamentos y estructura organizacional de la empresa
- 2.2. Cultura empresarial: Dirección y liderazgo
- 2.3. Planeación de funciones en la empresa y comunicación
- 2.4. Sistemas de planeación y control de procesos y la comunicación
- 2.5. Sistemas de información y dirección estratégica

##### **3. Implementación de Estrategias**

- 3.1. La organización como jerarquía de objetivos de desarrollo empresarial y directivo
- 3.2. Planeación de la empresa y el rol de funciones integrando la

comunicación organizacional

3.3. Obstrucciones a las metas de la empresa y conflictos internos.  
Papel del liderazgo directivo y la a comunicación

3.4. Conversión de la planeación de estratégica en acciones con liderazgo

3.5. Planeación de la comunicación directiva y liderazgo ante contingencias

#### **4. Evaluación de Estrategias**

4.1. Revisión de objetivos de la empresa y su cumplimiento

4.2. Control de procesos y adecuaciones necesarias conforme estrategia

4.3. Medición de resultados alcanzados y potenciales valorando estrategia

4.4. Administración estratégica global y comunicación empresarial

#### **5. Comunicación e Inteligencia Emocional**

5.1. Comunicación efectiva

5.2. Barreras de la comunicación

5.3. Tipos de comunicación

5.4. Comunicación corporal y lenguaje no verbal

5.5. Uso de medios de comunicación

5.6. Manejo de emociones

5.7. Percepción interpersonal o grupal

5.8. Asimilación emocional

5.9. Regulación emocional

5.10. Gestión del tiempo y tensión emocional

5.11. Influencia lingüística de la negociación

5.11.1 Poder emocional de la palabra

5.11.2 Distintas percepciones de los significados verbales

5.11.3 Problemas interculturales

5.11.4 Lenguaje asertivo, compulsivo y defensivo

#### **6. Táctica, Planeación y Ejecución de la Negociación**

6.1. Elementos de una táctica de negociación

6.1.1. Ataques y defensas

6.1.2. Usos de ventajas y minimización de desventajas

6.1.3. Trampas de verdades a medias

6.2. Planeación de la negociación

6.1.4. Determinación de objetivos

6.1.5. Tiempo, espacio y agenda de la negociación

6.3. Etapas del desarrollo de la negociación

6.1.6. Investigación de los objetivos de la contraparte

6.1.7. Aplicación de las estrategias de negociación

6.1.8. Poder de influencia

6.1.9. Información privilegiada

6.1.10. El mediano y largo plazo

6.1.11. Los principios de beneficio mutuo

6.1.12. Los aspectos legales de un acuerdo

#### **7. Negociación Empresarial**

7.1. Planeación de objetivos

7.2. Holgura en la obtención de los objetivos de la empresa

7.3. Flexibilidad o inflexibilidad en logros prefijados

7.4. La contra-oferta

7.4.1. Aspectos técnicos

7.4.2. Tácticas de la contra oferta empresarial

7.4.3. Estrategias de la contra oferta empresarial

7.5. Puntos muertos de una negociación

7.4.4. Obtención de ventaja de los puntos muertos

7.4.5. Tácticas para romper puntos muertos

7.4.6. Estrategias de manejo de los puntos muertos

7.6. Estrategias de concesiones

7.4.7. El regateo

7.4.8. La estrategia de perder-perder

7.4.9. La estrategia de ganar-perder

7.4.10. Estrategias de ganar-ganar

7.4.11. Posibilidades de estrategia de perder-ganar

## Objetivo:

Determinar los factores técnicos mínimos de la administración de negocios, generando la solución a casos específicos conforme a diferentes contextos de desarrollo social y económico.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. Aspectos Preliminares del Plan De Negocio

- 1.1- Objetivos del Plan de Negocios
- 1.2- Responsables
- 1.3- Estructura
- 1.4- Forma de Presentación

### 2. Presentación del Proyecto

- 2.1. Resumen del Proyecto
- 2.2. Evolución del Proyecto: Orígenes y Actualidad
- 2.3. Presentación de Promotores
- 2.4. Valoración del Proyecto: Puntos Fuertes y Débiles

### 3. Plan de Marketing

- 3.1. Definición de Producto
- 3.2. Análisis del Mercado
- 3.3. Análisis de La Competencia
- 3.4. Previsión de Ventas
- 3.5. Plan de Marketing
- 3.6. Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad
- 3.7. Determinación del Precio de Venta

### 4. Plan de Producción y Compras

- 4.1. Plan de Compras
- 4.2. Proceso de Fabricación
- 4.3. Tecnología Aplicada
- 4.4. Capacidad de Producción
- 4.5. Gestión de Stock
- 4.6. Proveedores
- 4.7. Estrategias de Crecimiento

### 5. Organización y Recursos Humanos

- 5.1. Socios
- 5.2. Organización
- 5.3. Recursos Humanos
- 5.4. Asesores Externos

### 6. Área Jurídico-Fiscal

- 6.1. Forma Jurídica
- 6.2. Obligaciones Fiscales
- 6.3. Obligaciones Laborales
- 6.4. Permisos y Licencias

### 7. Área Económico Financiera

- 7.1. Plan de Inversiones Iniciales
- 7.2. Plan de Financiación
- 7.3. Sistema de Cobro a Clientes y Pago a Proveedores
- 7.4. Presupuesto de Tesorería
- 7.5. Previsión de La Cuenta De Resultados
- 7.6. Balance de Situación
- 7.7. Punto de Equilibrio
- 7.8.- Ratios de Rentabilidad

# 15 **Análisis y Gestión del Riesgo de Crédito**

---

## **Objetivo:**

Analizar las características de los riesgos de crédito y su gestión por las empresas, determinando las técnicas y procesos que consolidan su presencia en el mercado financiero, así como la conservación, renovación y previsión de recursos del área financiera, económica y social, generando la solución a un caso de estudio de afrontamiento de riesgos.

## **TEMAS Y SUBTEMAS**

### **1. Introducción a las Tipologías de Riesgos**

1.1 Riesgos financieros y no financieros

### **2. Riesgo de crédito**

2.1 Pérdida Esperada

2.2 Pérdida Inesperada

2.3 Importancia del Riesgo de Crédito

2.4 Dinámica de una Operación Crediticia

2.5 La Probabilidad de Incumplimiento

2.6 Actividad

### **3. Rating & Scoring**

3.1 El Rating, un poco de Historia

3.2 Definición

3.3 Tipología

3.4 Rating Soberano

3.5 Rating Regional y Local

3.6 Rating Industrial

3.7 Rating Deuda Privada

3.8 Actividad

## **4. Agencias de calificación**

4.1 Posibles Críticas a las Agencias de Calificación

4.2 Crisis Asiática 1997

4.3 Implicaciones de las Agencias de Calificación

4.5 Caso Enron

4.6 Crisis Subprime 2008

4.7 Papel de las agencias de calificación en los mercados de capitales

4.8 Beneficios de las agencias de calificación

4.9 Actividad

## **5. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Los tres pilares**

5.1 El primer pilar

5.2 El segundo pilar

5.3 El tercer pilar

5.4 Actividad

## **6. Modelos Clásicos y Actuales en la Evaluación del Riesgo de Crédito**

6.1 Modelo de las 5 C

6.2 Credit Scoring

6.3 Modelo Zeta

6.7 Actividad

## **7. Tipos de Productos Derivados de Créditos**

7.1 Credit default swaps

7.2 Total return swaps (trs)

7.3 Credit options (co)

7.4 Otros derivados sobre el crédito

7.5 Actividad

# 16 Riesgo de Mercado y Riesgos Financieros

## Objetivo:

Analizar las características de los riesgos de mercado y de liquidez para las empresas, determinando las técnicas y procesos que consolidan su presencia en el mercado financiero, así como la conservación, renovación y previsión de recursos del área financiera, generando la solución a un caso de estudio de afrontamiento de riesgos.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. Riesgo de Mercado

- 1.1. Conceptos de Riesgo de Mercado
  - 1.1.1. Riesgo y rendimiento
  - 1.1.2. Correlación y covarianza
- 1.2. Métodos para la estimación de volatilidad
  - 1.2.1. Histórica
  - 1.2.2. Dinámica
  - 1.2.3. Implícita
  - 1.2.4. Criterios de selección y ajustes.
- 1.3. Valor en riesgo (VaR)
  - 1.3.1. Metodologías de cálculo
  - 1.3.2. BackTest
- 1.4. Medidas de Sensibilidad
  - 1.4.1. Factores de Riesgo
  - 1.4.2. Renta Fija
  - 1.4.3. Derivados
- 1.5. Duración y Convexidad
  - 1.5.1. Métodos de Estimación
  - 1.5.2. Sensibilidad agregada
- 1.6. Análisis de duración por nodos
- 1.7. Gestión de Riesgos en Portafolios de Inversión



- 1.7.1. Análisis de Estrés
- 1.7.2. Análisis de escenarios futuros
- 1.7.3. Optimización y Análisis de desempeño
- 1.8. Modelo de riesgo de contraparte

## **2. Gestión del Riesgos de Liquidez**

- 2.1. Definición del riesgo de liquidez
- 2.2. Macroeconomía y riesgo de liquidez
- 2.3. Basilea sanas prácticas relativas a la administración del riesgo de liquidez
- 2.4. Procesos de Tesorería
  - 2.4.1. Políticas de Riesgo y Tesorería
  - 2.4.2. Administración de Costos de Captación
  - 2.4.3. Riesgo de Tasas de Interés
  - 2.5. Proceso de Comité de Tesorería y Estrategia de Portafolio
- 2.6. Balance Estructural, posibles fuentes de liquidez
- 2.7. Operaciones dentro y fuera del balance.
- 2.8. Gestión de Activos y Pasivos (GAP).
- 2.9. Impacto en el precio de los productos
- 2.10. Impacto en la valuación a mercado del Balance: Activos y Pasivos Financieros
- 2.11. Elaboración de Alertas

## **3. Evaluación del Riesgos de Liquidez**

- 3.1. Medición estática y dinámica
  - 3.1.1. Comportamiento de depósitos
  - 3.1.2. Concentración de las fuentes de fondos
  - 3.1.3. Modelos de prepago de créditos
- 3.2. Comportamiento de líneas de contingencia y rentabilidad
- 3.3. Modelo de brecha de liquidez.
- 3.4. Pruebas de estrés y análisis de escenarios

## **4. Planes de Contingencia**

- 4.1. Desarrollo de planes de contingencia
- 4.2. Estrategias de cobertura

# 17 **Análisis y Gestión Riesgo de Operacional y Riesgos ASG**

---

## **Objetivo:**

Analizar las características de los riesgos reputacionales, operativos, de cartera comercial y de crédito para las empresas, determinando las técnicas y procesos que consolidan su presencia en el mercado financiero, así como la conservación, renovación y previsión de recursos del área financiera, económica y social, generando la solución a un caso de estudio de afrontamiento de riesgos.

## **TEMAS Y SUBTEMAS**

### **1. Modelos de gestión del riesgo reputacional**

- 1.1. De liderazgo
- 1.2. Del entorno legal
- 1.3. Naturales
- 1.4. Operativos
- 1.5. Prevención del riesgo reputacional
  - 1.5.1. Ética e integridad
  - 1.5.2. Productos y servicios seguros y de calidad
  - 1.5.3. Seguridad física y cibernética
  - 1.5.4. Financiera, de transparencia

### **2. Riesgo Operativo, Capital y Sistémico**

- 2.1. Conceptualización del riesgo operativo
- 2.2. Base de datos : incidentes
- 2.3. Riesgo Inherente y Riesgo Residual
- 2.4. Severidad de la Pérdida
- 2.5. Modelo LDA
- 2.6. Pérdida esperada y pérdida no esperada
- 2.7. Back y Estrés Testing
- 2.8. Modelo de Gestión de Riesgo Operacional
  - 2.8.1. Indicadores de Riesgo Claves.
  - 2.8.2. Identificación de Riesgos Operacionales



### **3. Riesgo de Crédito**

- 3.1. Conceptualización del Riesgo de Crédito
- 3.2. Exposición crediticia
- 3.3. Calificación de cartera y Probabilidad de incumplimiento
- 3.4. Severidad de la Pérdida: enfoque de garantías
- 3.5. Exposición al Incumplimiento
- 3.6. Concentración de cartera
- 3.7. Pérdida esperada y pérdida no esperada
- 3.8. Back y Estrés Testing
- 3.9. Capital económico
- 3.10. Rentabilidad ajustada al riesgo de crédito
- 3.11. Requisitos mínimos para el desarrollo de modelos Internos

### **4. Riesgo Cartera Comercial**

- 4.1. Composición y características de la cartera comercial
- 4.2. Políticas de crédito
- 4.3. Modelos Internos de Banca Comercial
- 4.4. Rating
- 4.5. Probabilidad de incumplimiento y diseño del sistema de calificaciones
- 4.6. Segunda fuente de pago: garantías y otros
- 4.7. Cuantificación del riesgo: pérdida esperada y pérdida no esperada
- 4.8. Rentabilidad ajustada al riesgo
- 4.9. Utilización de calificaciones internas y pricing

# 18 Evaluación de Negocios

---

## Objetivo:

Diagnosticar las condiciones de negocio de las empresas conforme a sus trayectorias y contextos, aplicando las técnicas básicas de evaluación y delimitación de riesgo para generar reportes técnicos conforme a casos específicos.

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. Resumen Ejecutivo

- 1.1. Claridad
- 1.2. Redacción
- 1.3. Descripción
- 1.4. Actualización

### 2. Estudio de Mercado

- 2.1. Análisis del tamaño, estructura y tendencias del mercado
- 2.2. Metodología
- 2.3. Cifras y estadísticas
- 2.4. Toma de decisiones basada en el estudio de mercado

### 3. Descripción Comercial y Técnica

- 3.1. Ventajas competitivas
- 3.2. Proyecciones de ventas
- 3.3. Viabilidad técnica
- 3.4. Viabilidad de costos

### 4. Plan de Compras

- 4.1. Definición de materias primas
- 4.2. Proveedores
- 4.3. Descuentos, periodos de pagos y plazos de entrega
- 4.4. Prácticas habituales del sector

### 5. Estructura Organizativa

- 5.1. Requerimientos de Factor Humano
- 5.2. Perfiles y suficiencia de personal
- 5.3. Estimación de salario

### 6. Marco Legal

- 6.1. Formas jurídicas
- 6.2. Registro de marca

### 7. Evaluación Del Riesgo

- 7.1. Metodología
- 7.2. Alternativas y soluciones

### 8. Conclusiones

### 9. Bibliografía

Enlace y artículos de interés

# Profesorado



**D. Juan Díaz del Río Jáudenes**

*Director Académico y Director MBA*

Ha sido Subdirector del Área de Operaciones en AUNA Telecomunicaciones (actual ONO) y Director Ejecutivo del Programa Intensivo de Dirección de Empresas (PIDE) en la escuela de negocios del Instituto Internacional San Telmo. Académicamente hablando es coautor del libro "Distribución Comercial Aplicada" y ha sido profesor de Distribución Comercial, Planificación Estratégica Gestión Comercial en la Universidad de Málaga.



**D. Carlos Viera Estarás**

*Director del Máster en Marketing Digital*

Director de Marketing y Ventas en Estrenos 21. Gestión comercial, marketing y comunicación de la web decine21.com. Coordinador departamento Social Media. Experto en plataformas de email marketing. Dirección de la cuenta Springfield (CorteFiel) Product Manager de revistas Movistar Imagenio (Telefónica). Partner Oficial en España de HOOTSUITE. Gestión de clientes (opción Enterprise) e impartición de formación para conocer la plataforma a agencias y grandes cuentas.

**D. Iñaki Acosta Barrera***Docente*

Iñaki Acosta Barrera, profesor asociado de EUDE Business School en el máster de Comercio Internacional. Imparte las asignaturas de Marketing Internacional y Análisis de Riesgo. Actualmente es Managing Partner–Jum Internacional. Estudió en la Escuela Politécnica de Madrid Msc Civil Engineer- Ingeniero de caminos, canales y puertos. Escuela Politécnica de Madrid, Civil engineer- Ingeniero Técnico de Obras públicas. Instituto Estudios Bursátiles (IEB) Executive-MBAMención especial Tribunal.

**D. Javier Sanz Alergui***Docente*

Ingeniero de Caminos. MBA-Instituto Empresa; Máster en Comercio Exterior-EOI. Drommer Consulting, consultoría estratégica y de riesgos en proyectos de internacionalización/CEO + VT International, desarrollo de proyectos internacionales y operaciones de trading/Consejero + CFI, asesoría comercial y financiera en proyectos de internacionalización/ Asesor de operaciones.

**D. Isidro Sánchez***Docente*

Doctor en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos, Bachelor in Business Administration, Staffordshire University (Reino Unido) y Titulado Superior en Marketing y Relaciones Públicas por la Escuela Superior de Dirección de Empresas, Marketing y Relaciones Externas de Madrid. MBA-Master of Business Administration, por la Universidad de Barcelona y Máster Oficial en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos. Desde el año 2009 es CEO de The Sensory Lab, empresa que lleva más de 30 años dedicada al Customer Experience y Marketing Sensorial, con presencia en más de 77 países.

**D. Jesús Terreros***Docente*

Jesús Terreros Andréu, Estrategia, transformación y nuevos modelos de negocio digital. Transformación digital, desarrollo de nuevos modelos de negocio, gestión de medios de comunicación, sitios web transaccionales, liderazgo de equipos. Experiencia como Director General, Director Comercial y de Marketing en negocios de Internet (B2C, B2B, C2C), prensa, publicidad y medios de comunicación. Licenciado en Derecho, MBA ICADE. Actualmente es director de estrategia en el Grupo de Unidad Editorial.

**Da. Rocío González Lanzarote***Docente*

Licenciada en Derecho por la Universidad de Salamanca. Máster Gestión Comercial y Marketing en ESIC. Máster en Comercio Exterior en EXCAL Responsable del Departamento de Comercio Exterior en INCAHERSA. Técnico de Exportaciones de EXCAL S.A. Responsable de ventas internacionales para Iberoamérica S.I.F Madrid

**D. Ricardo Martínez Gormaz***Docente*

Abogado. Asesoramiento jurídico a PYMEs (civil, mercantil, societario, laboral y fiscal). Especializado en contratación y fiscalidad internacional. Derecho Aeronáutico.

Docente en másters y cursos de postgrado en materia de Comercio Internacional en EUDE Business School, Cámaras de Comercio y otros organismos e instituciones. Derecho Aeronáutico

**D. Pelayo Serrano García***Docente*

Actualmente Representante ADUANERO AUTORIZADO y coordinador aduanas-traffic de AIR-PORT-TIR FORWARDERS. De 2008 -2013, director del departamento comercial y de trafico, en Aduanas Daok SL, y complemento al departamento de aduanas. De 2006- 2008 director del departamento de logística de Streamwind. De 95-2006, trabajó en EAS INTERNACIONAL ESPAÑA, S.A. (actualmente Kerry Logistics) en Creación y dirección del departamento de aduanas, compaginando esta labor con la de operativo de transporte aéreo. (1995-2000) y dirigiendo el departamento de operaciones (Importación / Exportación aérea + Aduanas) durante el periodo 2001-2003.

**D. Javier Ignacio Lozano***Docente*

Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la University of Wales (Reino Unido), Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la UCM, máster MBA y Cursos Superiores en Finanzas, Medios de Comunicación y Comercio Internacional. Socio, administrador y director de logística en Bounty Develops, S.L. (Madrid). Socio-fundador y Administrador de Consproy, S.L., empresa de construcción y desarrollo especializada en proyectos de manufactura, logística, mantenimiento y gestión inmobiliaria. División de asesoría logística y gestión de la cadena de Suministros en Locket Research. Ex Director de Relaciones Empresariales del Instituto Tecnológico Autesel de Andalucía. Profesor homologado en EOI (Escuela de Organización Industrial), Publicación de diversos libros formativos

**D. Jacek Waszkiewicz***Docente*

---

Área de Comercio Exterior

Licenciado en Dirección de Empresas y Marketing y MBA. Ha desarrollado su carrera profesional como Director de marketing DEI Andorra, Director de marketing y desarrollo en PCE Polonia. Responsable de marketing e investigación en ZMK Pozna y como Consultor de Marketing para varias empresas a nivel nacional e internacional.

**D. Alberto Palacios***Docente*

---

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la UCM, Master en RR HH por la UNED y Master en Dirección de Marketing por ESIC, ha desarrollado su carrera en multinacionales del sector de Telecomunicaciones e Internet. Es socio fundador de la agencia digital 4One, especializada en comercio electrónico. Ha participado en proyectos de creación de Centros Especiales de Empleo, como Arte y Cera SL, y actividades de gestión social en la Asociación para el Desarrollo de la Pedagogía Curativa y Socioterapia de Rudolf Steiner. Se considera un 'foodie'. Actualmente es Co Fundador y Co CEO de Farmidable.



# Programa en Habilidades Directivas

## Maestría en Administración de Negocios y Análisis de Riesgos

El desarrollo de habilidades sociales, el liderazgo, las habilidades comunicativas, la inteligencia emocional y el dominio de los pilares fundamentales del entorno digital tienen una importancia vital hoy en día. EUDE incorpora al programa una serie de módulos formativos que te aportarán un gran valor a nivel profesional y, por supuesto, también a nivel personal. Comprobarás de inmediato los resultados .

- 1** Haz presentaciones eficaces (8 h.)
- 2** Hablar en público: comunicación cara a cara y por videollamada (8 h.)
- 3** Soft skills (8 h.)
- 4** Confianza (8 h.)
- 5** Toma de decisiones (8 h.)
- 6** Cómo solucionar problemas (10 h.)
- 7** Asertividad y Empatía (10 h.)
- 8** Resiliencia (8 h.)
- 9** Productividad y foco (8 h.)
- 10** Habilidades de negociación (8 h.)
- 11** Aprende a pensar (8 h.)

# Idiomas

**Tu Máster incluye el aprendizaje de 8 idiomas.**

**EUDE Business School** te ofrece la opción de cursar diferentes idiomas a la vez. Te ofrecemos la opción de cursar diferentes idiomas a la vez.

Elige entre: **Inglés, Francés, Español, Italiano, Portugués, Alemán, Chino y Neerlandés.** Dispondrás de la mejor formación Online para que tú mismo decidas cómo distribuyes el tiempo de estudio.

## **Formación en idiomas**

Nuestro programa de aprendizaje de idiomas ofrece soluciones que se adaptan a todas las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes: desde alumnos con exposición limitada a idiomas, a aquellos de nivel intermedio y avanzado que desean mejorar sus resultados académicos y prepararse para el mundo profesional.

Desde EUDE creemos firmemente en la formación 360°, queremos que todos nuestros alumnos de master tengan un recurso adicional que les permita mejorar o complementar con una formación de un idioma con uno de los mejores métodos que existen en la actualidad en la formación online de Idiomas, ponemos a disposición del alumno una potente herramienta durante su formación para que aprovecha al máximo el tiempo que cursa en nuestra institución.

# #Talent

**EUDE Business School** es una escuela de negocios en continuo desarrollo y crecimiento que ofrece a sus alumnos una formación innovadora, adaptada a las necesidades del mercado laboral.

Gracias a los acuerdos que EUDE mantiene con grandes empresas, se ha logrado que el 95% de sus alumnos encuentren trabajo o mejoren su situación laboral.



**Cristina Rosal**

*Alumna de Máster en MBA*

“Si tuviera que elegir, volvería a repetir esta aventura y realizar este máster. Está cumpliendo con todas mis expectativas, y sin duda, estoy viviendo una experiencia profesional y personal muy enriquecedora”



# Partners Internacionales en Educación

**EUDE Business School** tiene un marcado carácter internacional potenciando la internacionalización para lograr un enriquecimiento de la calidad académica de sus programas. En esta línea, desde EUDE se busca colaborar con las Instituciones de Educación Superior con el objetivo de reforzar sus líneas de Internacionalización, dando respuesta a la demanda de los alumnos y a los lineamientos establecidos por las autoridades gubernamentales en materia de Educación de cada país.

**EUDE Business School** en unión con las Instituciones de Educación Superior promueve un Programa de Buenas Prácticas en Internacionalización. Este programa responde a una necesidad planteada por las Universidades para fortalecer su Internacionalización, pretendiendo dar respuesta a cada uno de los lineamientos establecidos en el cumplimiento de los estándares de acreditación de alta calidad.



# Partners corporativos

**EUDE Business School** trabaja con más de 1.200 empresas nacionales e internacionales, con el objetivo de potenciar el desarrollo de los alumnos y empujar su trayectoria profesional.

Nuestros alumnos conforman un capital humano muy heterogéneo, compuestos por perfiles junior, senior y executive, preparados para incorporarse a los distintos departamentos de empresas demandantes de este tipo de recursos. El 95% de nuestros alumnos mejora su situación laboral.

En **EUDE Business School** no solo nos preocupa tu formación académica, queremos que te conviertas en un líder dentro del mercado.



# #Talks

En **EUDE Business School** se quiere acercar la innovación y las nuevas tendencias del mercado a sus alumnos. El programa se completaría con la oferta voluntaria de al menos 4 visitas a empresas tecnológicas punteras a lo largo del curso académico, acompañados por el director del programa y miembros del claustro académico. Por ello, como complemento a la formación de posgrado ofrece conferencias y eventos con líderes de empresas a nivel internacional que les permite ampliar sus conocimientos y enriquecer su networking desde el primer día.



**Miguel Rodríguez  
& Alba Díaz**

*Conferencia Google*

Miguel Rodríguez, Account Manager Google Large Customer Sales y Alba Díaz, Performance Specialist de Google, compartieron todas las innovaciones y propuestas tecnológicas que están preparando desde la compañía.



**Fernando Moroy**

*Consultor financiero  
e Innovación Digital*

**EUDE Business School** celebró su Innovation & Business Month. Un ciclo de conferencias en el que grandes profesionales del sector hablaron sobre emprendimiento, innovación y negocios. Fernando Moroy, Consultor financiero Fintech e Innovación Digital en banca, fue el encargado de impartir la segunda conferencia en la que expuso cómo interviene la financiación en el proceso de emprendimiento y qué factores son decisivos para alcanzar el éxito.



**Juan Villanueva**

*Socio Director  
Darwin Social Noise up*

**EUDE Business School** celebró su Innovation & Business Month. Un ciclo de conferencias en el que grandes profesionales del sector hablaron sobre emprendimiento, innovación y negocios. Juan Villanueva Galobart, Socio Director de Darwin Social Noise Up fue el responsable de la tercera sesión en la que abordó las estrategias de marketing centradas en el modelo startup.

# Campus presencial

En el centro de Madrid está ubicada la sede principal de **EUDE Business School**, punto de encuentro de líderes de diversas partes del mundo. Lugar donde, además, se llevan a cabo conferencias, eventos, seminarios y charlas concebidas exclusivamente para que nuestros alumnos puedan enriquecer su networking desde el primer día.

Más de 9,000m<sup>2</sup> distribuidos entre aulas, zonas comunes, salas de estudio y espacios de co-working. Un complejo pensado para el uso y disfrute de los profesionales que desarrollan sus estudios superiores en nuestra escuela. El acceso al campus tiene conexiones directas de transporte público (estaciones de metro, autobuses y taxis).

# Campus virtual

**EUDE Business School** ha mantenido desde sus inicios una apuesta hacia una metodología online de calidad. Por esta razón, y gracias al innovador método académico de su campus virtual, el cual ha sido reconocido como uno de los mejores y más importantes en el ámbito europeo, la escuela permanece a la cabeza en la formación online del mundo. La plataforma favorece la formación de profesionales a nivel global, sin que existan las barreras espacio-temporales habituales de la metodología online.

De esta manera, el alumno se beneficia de un método totalmente flexible. No estarás solo durante tu formación. Asiste a nuestras sesiones presenciales virtuales en directo con los docentes más expertos y comparte la experiencia con tus compañeros. Desarrolla tus habilidades comunicativas. Deja que nuestro equipo de orientadores, tutores y docentes te asesoren.

Además de poder acceder a una Biblioteca Virtual con más de 10.000 títulos de consulta desde artículos científicos, revistas, novelas, estudios. Todas las fuentes bibliográficas indispensables para cada especialidad, sin restricciones y de forma rápida.



**EUDE** | EUROPEAN  
BUSINESS  
SCHOOL  
ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA



UNIVERSIDAD  
**EUDE**

---

### **CAMPUS MADRID**

C/Arturo Soria, 245 - Edificio EUDE.  
28033. Madrid, España.  
(+34) 91 593 15 45

---

### **DELEGACIÓN COLOMBIA**

C/98 # 9A - 41 Oficina 204. Bogotá DC,  
+57 1 5085740  
+57 1 5085741

---

### **DELEGACIÓN ECUADOR**

C/Catalina Aldaz y Portugal , Edificio La Recoleta,  
Oficina 71. 7mo piso Quito  
593 2 4755550

[www.eude.es](http://www.eude.es)