

# Guía para el Profesor

Toma de decisiones administrativas y financieras



# ÍNDICE

I.	Introducción .....	3
II.	El método de caso.....	3
III.	Competencias del curso .....	5
IV.	Metodología del curso .....	5
V.	Herramienta SafeAssign .....	7
VI.	Temario.....	10
VII.	Recursos especiales .....	10
VIII.	Evaluación .....	11
IX.	Acceso al CIC (Centro Internacional de Casos) .....	12
X.	Notas de enseñanza por tema.....	13

# Introducción

---

El presente documento tiene la finalidad de mostrarle a usted, facilitador de nivel maestría, información esencial para la impartición del curso. Este manual le será de utilidad para:

1. Conocer en qué consiste el método de caso y cómo se aplica en las Maestrías de Universidad Tecmilenio.
2. Revisar la metodología del curso a impartir.
3. Identificar las competencias a desarrollar en cada módulo.
4. Conocer los mecanismos de evaluación del curso; y
5. Conocer y aplicar las notas de enseñanza, es decir, recomendaciones y sugerencias específicas de parte del equipo de Diseño Académico, para optimizar la impartición del mismo.

Lo anterior le ayudará a encaminar todos sus esfuerzos para lograr los objetivos y competencias del curso con sus estudiantes.

Es importante mencionar que algunos cursos de maestría requieren de recursos especiales, por lo que agregamos una sección en este documento que deberá revisar con oportunidad y detenimiento, para prever cualquier situación que se pueda tornar adversa.

¡Gracias por aportar su conocimiento y experiencia en la impartición de este curso!

## El método de caso

---

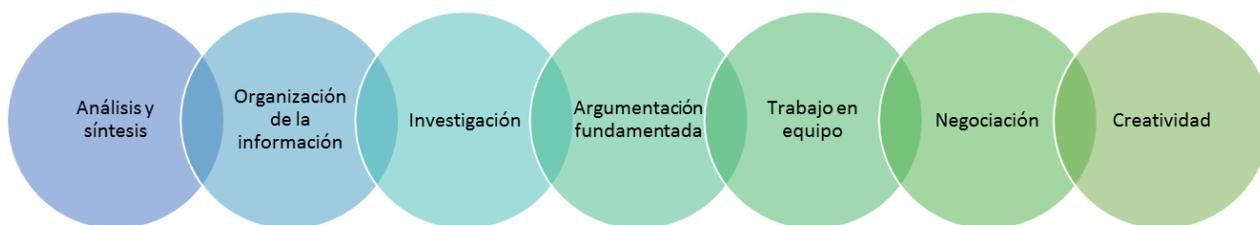
La Universidad Tecmilenio seleccionó el método de casos como técnica didáctica para promover el aprendizaje significativo dentro de su orientación constructivista, en su modelo educativo por competencias. El método de caso utilizado en este curso, es el resultado de un proceso de adaptación del método original generado en la Universidad de Harvard.

El propósito de utilizar el **método de caso** en los programas de maestría de la Universidad Tecmilenio, es dar la oportunidad a los estudiantes de experimentar figurativamente con problemáticas reales y específicas de diversas áreas, desarrollando así, una serie de competencias de alto valor en el mundo profesional del siglo XXI.

### ¿En qué consiste el método de caso?

El método de caso es una práctica constructivista que promueve el aprendizaje a través del estudio de casos arbitrados y que atienden un protocolo de **tres etapas de estudio**. Los casos arbitrados son situaciones reales interesantes que han enfrentado personas en diversas organizaciones sobre problemáticas específicas de negocios, humanidades, ciencias sociales y tecnologías de la información. Estos casos han sido documentados por profesionales para enfrentar a los alumnos a problemáticas desde el punto de vista del responsable, reflejando veracidad y mostrando diferentes formas de solución,

El participante, al estudiar el caso por etapas de aprendizaje, desarrolla competencias como:



Lo anterior obedece a que las interacciones durante las sesiones en grupo se ven enriquecidas por la participación de estudiantes provenientes de diversos contextos, campos disciplinarios, experiencias, empresas, industrias y actividades que le dan distintos enfoques de análisis a cada caso.

Al final, la lección aprendida yace en el intercambio de ideas, en las nuevas reflexiones entre estudiantes y no precisamente en las lecturas o en libros de texto (aunque son parte esencial). Por ello, es importante hacer énfasis en que **lo importante del método de casos, es el proceso para llegar a la propuesta de solución y no la propuesta de solución en sí.**

### ¿Cuál es su papel como maestro impartidor o facilitador en el método de casos?

Como facilitador del curso, es necesario un vasto conocimiento sobre el método de caso y dominio sobre el mismo. Se recomienda ampliamente leer y analizar el caso varias veces de ser necesario, revisar las notas de enseñanza con antelación, así como conocer el nombre de todos los participantes inscritos en el curso. Para ello, puede contar con hojas (impresas o en línea) que tengan el nombre de los alumnos y fotografías, esto con la finalidad de llevar un registro de las aportaciones que realizará cada uno.

Por otro lado, es necesario contar con preguntas redireccionantes, las cuales conectarán el caso con los temas del curso. En caso de que estas preguntas no aparezcan en las notas de enseñanza, usted, como maestro impartidor, deberá generarlas para conducir los temas y estar preparado cuando la discusión tome atajos menos significativos para el aprendizaje de los temas del curso. Se recomienda generar al menos 8 preguntas redireccionantes para cada caso.

**NOTA:** las preguntas detonantes son el punto de partida de la discusión para la solución del caso. Las preguntas redireccionantes son preguntas que ayudan a los participantes a regresar a la discusión principal en el dado caso de haberse desviado del problema, y a relacionar el caso con los contenidos del curso.

Para conocer más sobre el método de caso, revisa la **Guía del método de caso para el profesor impartidor:**

<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkeE9XWFZjVnYwU2c/view>

Revisa la sección de Metodología del curso (más abajo) para verificar cómo se aplica el método de caso en este curso.

# Competencias del curso

---

Al finalizar el curso **Toma de decisiones administrativas y financieras**, el participante deberá haber desarrollado y adquirido las siguientes competencias de posgrado, en toda su extensión:

<b>Competencia 1</b>	<b>Competencia 2</b>
Identifica la importancia de la administración financiera como promotora en el desarrollo a través del entendimiento y la aplicación de diversas herramientas básicas de valuación financiera que permitan el crecimiento de la empresa.	Selecciona alternativas administrativo-financieras orientadas a la generación de valor a través de una correcta medición y evaluación de los principales parámetros de desempeño que apoyen el crecimiento de la empresa.

## Metodología del curso

---

El curso **Toma de decisiones administrativas y financieras** está diseñado bajo el modelo de aprender haciendo que caracteriza a la Universidad Tecmilenio. A través del mismo, el participante adquirirá conocimientos, habilidades y actitudes con los que podrá demostrar su saber y su saber hacer. Para lograr este objetivo, realizará diversas actividades, reforzará/ampliará su conocimiento con el estudio del contenido, y compartirá sus experiencias y aprendizajes con otros profesionistas.

Este curso tiene dos módulos de cuatro temas cada uno. Durante el curso se revisará y analizará un caso siguiendo el método de casos, y de forma paralela el participante desarrollará e implementará un proyecto en un contexto real, mismo que se recomienda realizar en su lugar de trabajo actual.

Las actividades que el participante realizará durante el curso están enmarcadas en el desarrollo del caso y del proyecto.

### **Actividades relacionadas con el caso**

Las actividades de aprendizaje a partir de la discusión del caso presentado incluyen los siguientes pasos:

- Preparación individual (lectura del caso)
- Análisis del caso
- Reporte final sobre el caso

### **Actividades relacionadas con el proyecto**

Para la realización del proyecto, deberá:

- Elaborar el planteamiento del proyecto.
- Definir el plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (fases).
- Desarrollar el proyecto según el plan y análisis del proceso.
- Presentar los resultados obtenidos.

El reporte final del caso y la elaboración del proyecto son las evidencias sobre las que se va a evaluar el desempeño del alumno en el curso. Estas constituyen, además, parte de su portafolio personal de evidencias y entregables.

A continuación, se incluye de manera esquemática la estructura del curso y la división de los temas de acuerdo a las semanas:

Como se observa en los gráficos anteriores, a lo largo del curso, el participante trabajará en lo siguiente:

- 2 actividades
- 2 evidencias
- 1 examen final

## Actividades

Las actividades se envían a través de la plataforma Blackboard en la fecha indicada. En el caso de los cursos presenciales, si las actividades se realizaron "a mano", éstas deberán ser digitalizadas para, posteriormente, ser enviadas a través de dicha plataforma.

## Evidencias

La **evidencia 1** de este curso corresponde al caso, y se encuentra en el tema 6. Se trata de un reporte en el que el participante recapitula la solución que dio al caso de manera individual y realiza un ejercicio de metacognición que le permite identificar qué aprendió, cómo aprendió y cómo cambió su perspectiva respecto al caso a lo largo del curso.

La **evidencia 2** corresponde al proyecto, y se encuentra en el tema 8. Dicha evidencia consiste en generar una propuesta de mejora en una empresa, con la finalidad de llevar a cabo un proyecto de inversión. A través de ella el participante demostrará la capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades que obtendrá a lo largo de los temas revisados en el curso.

Tanto usted como los participantes podrán revisar las instrucciones y rúbricas de evaluación de las evidencias siguiendo esta ruta:

Inicio> Evidencia> Evidencia 1 y Evidencia 2:



# Herramienta SafeAssign

---

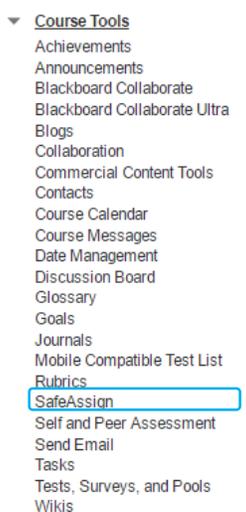
SafeAssign es una herramienta que se encuentra disponible dentro de Blackboard, la cual sirve para revisar las actividades, con el fin de detectar posibles plagios en las soluciones a los casos. Además ayuda a identificar a los alumnos que no citan correctamente sus fuentes de información para darles seguimiento en este aspecto y asegurarse que comprendan cómo se debe presentar el análisis.

En caso de encontrar información plagiada en el análisis y propuesta de solución de los casos, se deberá sancionar al alumno de acuerdo al artículo 74 del reglamento de deshonestidad académica, el cual estipula:

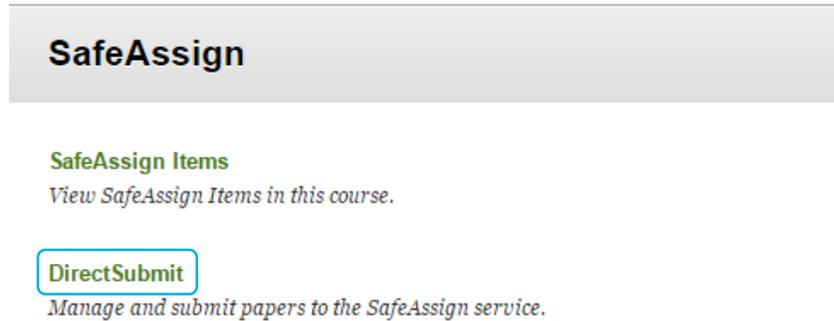
Cuando el alumno cometa un acto académico deshonesto el profesor deberá asignar una calificación de DA (la cual equivale a cero) en la actividad o evaluación correspondiente en el que cometió la deshonestidad y enviará notificación por escrito a la dirección académica correspondiente, quien a su vez notificará a la Dirección del Campus y la Dirección de Administración Académica.

Enseguida se explica la forma de utilizar la herramienta:

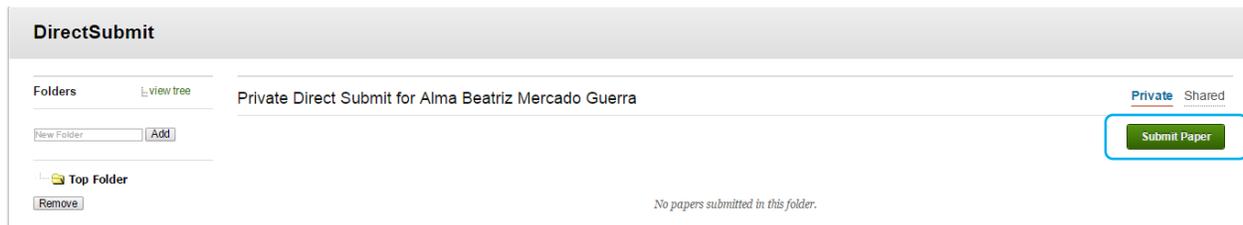
1. Selecciona la opción "SafeAssing" del menú **CourseTools** que aparece en la barra del lado izquierdo.



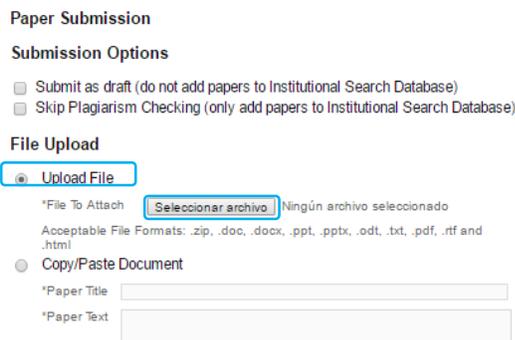
- Haz clic en la opción "DirectSubmit" para comenzar la revisión.



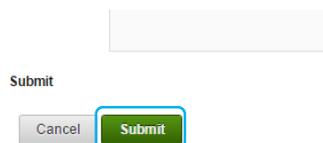
- Enseguida haz clic en el botón "Submit Paper" situado en la parte superior derecha.



- Para subir el documento que contiene la tarea del alumno deberás marcar la casilla de verificación que dice "Upload File" y posteriormente hacer clic en el botón "Seleccionar Archivo".



- Una vez cargado el archivo deberás hacer clic en el botón "Submit".



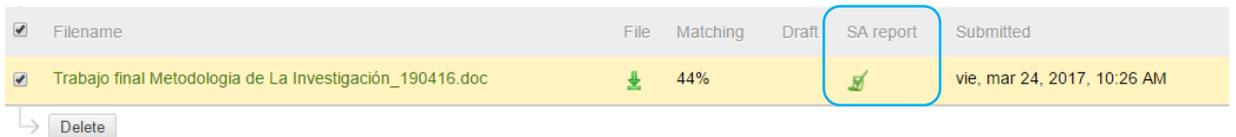
- Aparecerá el archivo cargado, y del lado derecho el estatus que indica que se está revisando. El tiempo que tarda en realizar la verificación puede variar según el número de cuartillas que contenga el documento.



- Al finalizar aparecerá el ícono con el check verde que indica que la revisión ha finalizado y el porcentaje de texto que contiene el documento que se encontró en diversas fuentes de la red.



- Para ver el detalle del reporte deberás hacer clic en la columna "SA Report" donde se encuentra el check verde y en automático se abrirá una ventana con el reporte completo.



- Se mostrará subrayado el texto con varios colores para identificar la fuente donde fue localizado.

**11 SCOPE STATEMENT Descripción del Alcance del Producto**

Requisitos: **14** condiciones o capacidades que debe poseer o satisfacer el producto para cumplir con contratos, normas, especificaciones, U OTROS documentos formalmente impuestos.

Características: **14** propiedades físicas, químicas, energéticas, o psicológicas, que son distintivas del producto, y/o que describen su singularidad.

Los alumnos que ingresen al programa deberán firmar una carta compromiso al igual que sus papás, en la cual se establezcan los lineamientos y en la que manifiesten estar de acuerdo en cumplirlos.

Este programa no se ha llevado a cabo con anterioridad en la escuela secundaria No. 31, lo cual resultará innovador para la comunidad escolar y ayudará a aumentar el nivel educativo de la misma.

**15** Criterios de Aceptación del Producto: **14** especificaciones o requisitos de rendimiento, funcionalidad, etc., que deben cumplirse antes que se acepte el producto del proyecto.

10. Para revisar a detalle el reporte, deberás hacer clic sobre cada enunciado y se abrirá un pequeño recuadro con la comparación de textos, señalando la liga web de donde se extrajo y a la cual podrás ingresar directamente haciendo clic sobre el hipervínculo.

Requisitos: 14 condiciones o capacidades que debe poseer o satisfacer el producto para cumplir con contratos, normas, especificaciones, U OTROS documentos formalmente impuestos.



## Temario

---

Los temas que se abordarán en este curso son los siguientes:

1. Introducción a la administración y dirección financiera
2. Riesgo y rendimiento
3. Presupuesto de capital
4. Valuación de bonos y acciones
5. Costo de capital
6. Flujo de efectivo
7. Estructura de capital
8. Valor económico agregado

## Recursos especiales

---

El libro de texto que deberán adquirir los participantes es el siguiente:

- Brigham, E. F. y Besley, S. (2016). Fundamentos de administración financiera (14ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 9786075225272

Las explicaciones de cada tema en Blackboard no sustituyen de ninguna forma la necesidad de adquirir el libro de texto que ha sido designado para este curso. Es importante hacer hincapié en esto frente a los participantes desde el inicio del curso.

# Evaluación

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

Unidades	Instrumento Evaluador	Puntos
2	Actividades	30
2	Evidencias	60
1	Examen final	10
<b>Total</b>		<b>100 puntos</b>

Dichos productos se entregarán de acuerdo a la siguiente agenda, definida una vez que se hayan **validado fechas y valores con la información disponible en el sistema:**

Actividad	Temas correspondientes	Ponderación
Actividad 1	Tema 2	15
Actividad 2	Tema 4	15
Evidencia 1	Tema 6	30
Evidencia 2	Tema 8	30
Examen final		10
Total		<b>100 puntos</b>

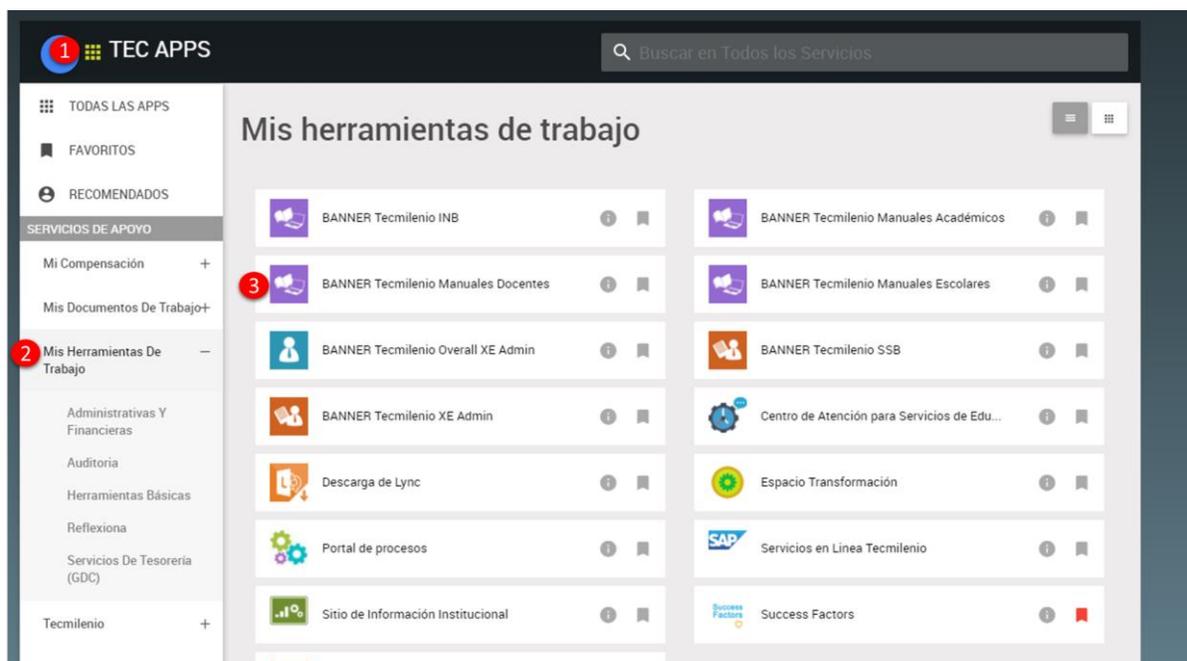
## IMPORTANTE:

Estimado profesor, no olvides capturar las calificaciones de tu grupo en las fechas indicadas

Puedes ver un manual para capturar calificaciones siguiendo esta ruta en Mi espacio:  
Mi espacio → TEC Apps → Mis Herramientas de Trabajo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes

Si impartes clase de manera presencial, puedes ver un manual para capturar inasistencias siguiendo esta ruta en Mi espacio:

Mi espacio → TEC Apps → Mis Herramientas de Trabajo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes



## Acceso al CIC (Centro Internacional de Casos)

El Centro Internacional de Casos (CIC) del Tecnológico de Monterrey está dedicado a proveer herramientas educativas a los profesores para mejorar la calidad de sus cursos y desarrollar en los alumnos las ventajas competitivas que requieren.

Como **maestro impartidor** es importante conocer el procedimiento para ingresar y navegar a través de la página del CIC.

Al respecto, tome en cuentas los siguientes puntos:

1. La página del CIC es la siguiente: <https://cic.gda.itesm.mx/cic/>
2. Para acceder, utilice su nómina L+8 dígitos y su contraseña de correo electrónico institucional. Para el caso de los alumnos, deberán utilizar su matrícula AL+8 dígitos@tecmilenio.mx, y la contraseña de su correo electrónico institucional.
3. Si surge algún problema con el acceso, favor de enviar un correo (desde cuenta institucional) a [soportecasos@servicios.tecmilenio.mx](mailto:soportecasos@servicios.tecmilenio.mx). Es indispensable que se especifique número de matrícula (alumnos) o nómina (profesores), campus, clave y nombre de materia, así como nombre y clave del caso asignado. El tiempo de respuesta varía entre 2 y 3 días hábiles.
4. Es importante que **no comparta las notas de enseñanza** con los alumnos, pues dichas notas son para uso exclusivo del profesor impartidor. Hay algunos casos que no cuentan con notas de enseñanza.
5. Es de suma importancia que **no utilice un caso distinto** al asignado en el curso, para evitar repeticiones.
6. Para conocer a detalle la forma de ingresar, consulte los manuales que se proporcionan a continuación:

Manual para profesores:

<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkNmM2NDF4WVIJYTA/view?usp=sharing>

Manual para alumnos:

<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkTjJpd3FPRUzSFE/view?usp=sharing>

# Notas de enseñanza por tema

Antes de impartir el curso, por favor revise de manera general los datos y conceptos proporcionados en el mismo, con el fin de detectar y, en su caso, poder actualizar y/o enriquecer previamente la información específica al tiempo en que se está impartiendo el curso.

Un aspecto de gran importancia en el desarrollo de los temas es el involucramiento de usted como Facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla, pero también ir preparando a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de soluciones innovadoras a problemas actuales propias del área.

Enseguida puede revisar las notas de enseñanza generales y por tema para este curso.

## Generalidades

Para la impartición de este curso, se sugiere:

1. Revisar con tiempo la lista de entregables y la agenda en Banner para saber en qué temas y semanas se deben realizar las actividades.
2. Revisar el manual de Blackboard para conocer las mejores formas de mantener una comunicación constante y efectiva con los estudiantes, despejar dudas y motivarlos. Puedes ver un tutorial de la plataforma en esta liga:  
<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkOHVLaGo3WC1qUDA/view?usp=sharing>
3. Revisar periódicamente el foro de dudas en Blackboard para resolver las preguntas e inquietudes de los participantes acerca de las actividades y la evidencia.
4. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.
5. Proveer retroalimentación constante de las actividades que realizan los participantes.
6. Elaborar una Agenda y subirla a la plataforma para que los participantes puedan visualizar de manera esquemática los temas y actividades que deberán revisar cada semana.
7. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales.
8. Realizar una sesión inicial para dar una bienvenida al curso y explicar en qué consiste, además de 4 sesiones sincrónicas para repasar los temas revisados y resolver las diferentes dudas que puedan surgir. Para estas sesiones, se utilizará la herramienta de Blackboard Collaborate, que permite incluso grabar la sesión para que los alumnos que no logren asistir puedan consultarla en otro momento. NOTA: dadas las características de nuestros estudiantes de maestría, se recomienda que las sesiones se lleven a cabo después de las 6 de la tarde.  
Puedes ver una **guía para el uso de Blackboard Collaborate** haciendo clic en este enlace:  
<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkbmd3U3FYZjNtZTA/view>  
Puedes ver una **guía para organizar las sesiones sincrónicas** haciendo clic en este enlace:  
<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkDjA5bzNCNmllWW8/view?usp=sharing>
9. Recordar (opcionalmente) a los participantes acerca de las entregas de sus actividades por medio de la sección de Avisos de Blackboard.

## Para la impartición del método de caso

1. Revisar el caso asignado a su curso, los datos del caso aparecen en la liga del curso en la actividad 1. Sin embargo, necesitará acceso al CIC (Centro Internacional de Casos) para descargarlo. (Ver el apartado "Acceso al CIC" de este manual).
2. Revisar las notas de enseñanza del caso, dichas notas se envían por correo electrónico desde el CIC (Centro Internacional de Casos).
3. Coloque la pregunta detonante / las preguntas detonantes en el foro individual y grupal, con la finalidad de que los participantes inicien el análisis del caso.
4. En la **Actividad 1. Aportación individual al foro**, su intervención como profesor consiste en colocar la /las preguntas detonantes en un foro de discusión dentro del curso en Blackboard y dar seguimiento y promover la participación.
5. Para la **Evidencia 1. Reporte final sobre el caso**, los participantes deben realizar lo siguiente:
  - a) Discutir las propuestas de solución individuales publicada en el foro de discusión y replicar una opinión de sus compañeros que sea similar y una diferente a la suya.
  - b) Presentar su propuesta de solución final, así como las respuestas a las preguntas de análisis sobre cómo llegó a confirmar la solución planteada, conclusiones y aprendizajes personales que obtuvo.
6. Tomar en cuenta que en la primera semana del curso los participantes se están adaptando a la forma de trabajo, por lo que surgirán muchas dudas sobre el uso de la plataforma Blackboard, el método de caso y el método de evaluación.
7. Para registrar la participación de los participantes, se recomienda utilizar un formato como este:

Nombre del alumno	Aportación individual		Análisis de soluciones al caso		Reporte final
	Respuestas a las preguntas detonantes	Propuesta inicial de solución	2 réplicas	Propuesta de solución final	Reporte final
Ana					
Pedro					
Juan					

## Tema 1

1. Estimular a los alumnos a que busquen en la vida real empresarial la explicación de los axiomas financieros vistos en clase.
2. Que los alumnos aprendan a relacionar los principios financieros con lo que hacen las empresas.
3. Dar ejemplos de cuando un administrador está tomando decisiones corporativas que podrán llevarlo a la obtención de un beneficio personal pero que dicha decisión va a destruir valor a los accionistas.
4. Puede utilizar estos casos para propiciar el debate:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/casos-de-corrupcion-corporativa-en-mexico.html>

<http://elempresario.mx/opinion/los-cinco-fraudes-mas-comunes>

## Tema 2

1. Concientizar al alumno, que aunque es difícil medir el riesgo, este es un elemento muy importante que debe ser considerado siempre en la toma de decisiones.
2. Explicar que todos esos conceptos de riesgo y tasas de rendimiento se usan igualmente en las finanzas corporativas nada más que en lugar de acciones hablamos de activos fijos o de empresas y en lugar de rendimientos utilizamos flujos de efectivo.

## Tema 3

1. Explicar al alumno que un buen método de evaluación de proyectos de inversión tiene que tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo así como considerar todos los flujos de efectivo del proyecto a evaluar.
2. Hacer entender al alumno que aunque el valor presente neto es la mejor alternativa de evaluación, una vez hecha la decisión de un proyecto mutuamente excluyente, hay que usar todos los demás métodos pues cada uno da una información única con respecto a los demás.
3. Explicar que el perfil del valor presente neto es una herramienta de planeación y análisis muy importante dentro del proceso de la toma de decisiones.

## Tema 4

1. Explicar a los alumnos los componentes del Sistema Bursátil Mexicano, los instrumentos que se operan ahí.
2. Dejar en claro a los alumnos la diferencia entre mercado primario y secundario.
3. Explicar al alumno la ventaja del portafolio de inversión y el efecto de la inflación en los rendimientos.
4. Puede compartir este artículo para enriquecer:

<http://economista.com.mx/finanzas-personales/2013/03/21/portafolio-cada-perfil>

## Tema 5

1. Asegurarse que el alumno entienda que el costo de capital se estima, no se determina, pues hay incertidumbre en las variables y en los supuestos utilizados
2. El alumno debe entender que el costo de capital corporativo normalmente no tiene mucha utilidad, a menos que la empresa solamente tenga una división. Normalmente, las divisiones tienen diferentes riesgos de operación y de mercado, y estos elementos se reflejan en el costo de capital, ya que este representa el retorno requerido por los proveedores de capital (acreedores y accionistas); por lo tanto, el costo de capital que debe ser utilizado para la evaluación de proyectos es el divisional.
3. Es importante que el alumno identifique que, al estimar la tasa de retorno requerido por el accionista, las variables más críticas son el cálculo de la beta (CAPM) y la tasa de crecimiento esperada (Gordon), y si estos dos métodos arrojan resultados muy diferentes, entonces habrá que escoger uno de ellos mediante un análisis de certidumbre de estas dos variables.

## Tema 6

1. Recordar a los alumnos la composición de la inversión inicial, cuáles son los conceptos que deben considerarse.
2. Determinar correctamente los flujos de efectivo para descontarlos.
3. Determinar la tasa marginal de impuestos que tendría que usarse en la determinación de los flujos.
4. Incluir el valor del capital de trabajo al inicio del proyecto y al final la recuperación del mismo.

## Tema 7

1. Explicar a los alumnos los argumentos del Teorema Miller-Modigliani.
2. Para propiciar un debate sobre las tendencias y nuevas aproximaciones sobre el teorema en cuestión, se les puede pedir a los participantes que lean este documento: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3790944.pdf>
3. Dejar en claro a los alumnos las ventajas del apalancamiento para incrementar la UPA; sin embargo, también es necesario exponer las desventajas de tener un excesivo apalancamiento.

## Tema 8

1. Hacer énfasis en los ajustes a la información financiera para reflejar un cálculo más adecuado del EVA.
2. Comentar las ventajas de utilizar el EVA en la evaluación de los gerentes y las divisiones de las empresas.
3. Recordar a los alumnos la importancia de calcular el costo promedio ponderado de capital.