



(*)Escola de Negocios Caixanova

(*)Presentación

(*)



(*)Localización

(*)

Ubicación de la Escuela de Negocios Caixanova en Vigo

(*)Presentación del centro

(*) 

(*)Localización

(*)

Ubicación Escuela

(*)Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)

Subjects

Year 1st

Code	Name	Quadmester	Total Cr.
V55M075V01101		1st	3
V55M075V01102		1st	3
V55M075V01103		An	6
V55M075V01104		An	9
V55M075V01105		An	3
V55M075V01106		An	3
V55M075V01107		An	3
V55M075V01201		An	6
V55M075V01202		An	3
V55M075V01203		An	9
V55M075V01204		2nd	6
V55M075V01205		2nd	6

IDENTIFYING DATA**Contorna Legal**

Subject	Contorna Legal		
Code	V55M075V01101		
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)		
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year
	3	Mandatory	1
Teaching language	Castelán		
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)		
Coordinator	Cuadrado Ramos, José Daniel		
Lecturers	Airas Cotovad, Xurxo Anxo Cuadrado Ramos, José Daniel		
E-mail	dcuadrado@escueladenegociosncg.e		
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu		
General description	El objetivo de esta asignatura es familiarizar a los participantes con la forma jurídica de la empresa, con el funcionamiento de sus órganos, y con la documentación que recogerá los acuerdos y decisiones de éstos; así como aclarar el contenido básico de los principales contratos mercantiles y las cautelas y garantías que conviene tener en cuenta en cada caso, haciendo hincapié en el manejo de los instrumentos de crédito y de pago más frecuentes en el tráfico empresarial. También persigue que el participante conozca el marco legal en el que se van a desenvolver las relaciones laborales entre empresa y empleado, teniendo en cuenta las peculiaridades y consecuencias de cada modalidad contractual, así como para garantizar el adecuado desarrollo de las relaciones laborales. Por último, se desarrollarán los aspectos del sistema impositivo vigente relacionados con la empresa, se medirá y valorará el coste impositivo de las decisiones que se adopten, y la carga administrativa que genera, y se analizarán y desarrollarán las técnicas de planificación fiscal, tanto desde un punto de vista interno como internacional.		

Competencias de titulación

Code			
A1	Habilidade para comprender as principais cuestións legais que afectan ao día a día da empresa, desde unha perspectiva mercantil, laboral e fiscal.		
A10	Habilidade para relacionar as diferentes funcións empresariais e comprender o funcionamento da empresa no seu conxunto, así como as interdependencias funcionais dos distintos departamentos.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplicala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		
B7	O alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma na planificación e implementación de ideas e na toma de decisións.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Conocer la forma jurídica de la empresa, el funcionamiento de sus órganos y la documentación que recogerá los acuerdos y decisiones de éstos.	saber	A1 A10 B1 B2 B5
(*)Capacidad para aplicar los distintos contratos mercantiles, con las cautelas y garantías que conviene tener en cuenta en cada caso.	saber saber hacer	A1 A10 B1 B2 B5
(*)Capacidad para manejar los instrumentos de crédito y de pago más frecuentes en el tráfico empresarial.	saber saber hacer	A1 A10 B1 B2 B5

(*)Capacidad para materializar las ideas o políticas de empresa en documentos mercantiles.	saber saber hacer	A1 A10 B1 B2 B5
(*)Conocer el marco legal en el que se van a desenvolver las relaciones laborales entre empresa y empleado, así como los elementos fundamentales de la contratación laboral.	saber	A1 B1 B2 B5
(*)Capacidad para medir y valorar el coste impositivo de las decisiones que se adopten, y la carga administrativa que generan.	saber saber hacer	A1 B1 B2 B3 B5
(*)Capacidad para analizar y desarrollar las técnicas de planificación fiscal, tanto desde un punto de vista interno como internacional.	saber	A1 B1 B2 B3 B5 B7

Contidos

Topic	
(*)Tema 1. MARCO MERCANTIL	(*)1.1 La empresa en el mundo de la actividad jurídica 1.2 Forma jurídica de la empresa 1.3 Los títulos valores y su utilización como documentos mercantiles de crédito y de pago 1.4 El empresario y las relaciones bancarias
(*)Tema 2. MARCO LABORAL	(*)2.1. Concepto y Fuentes del derecho del trabajo 2.2. Concepto jurídico-laboral de trabajador y empresario 2.3. Principales conceptos laborales 2.4. El contrato de trabajo 2.5. El Salario
(*)Tema 3. MARCO FISCAL	(*)3.1. La fiscalidad empresarial 3.2. Relaciones entre la administración tributaria y el obligado tributario 3.3. La planificación fiscal

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situaciones	10	25	35
Sesión maxistral	19	10	29
Estudo de casos/análise de situaciones	0	10	10
Probas de resposta curta	1	0	1

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Estudo de casos/análises de situaciones	Análisis de un hecho, problema o suceso real con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, generar hipótesis, contrastar datos, reflexionar, completar conocimientos, diagnosticarlo y entrenarse en procedimientos alternativos de solución.
Sesión maxistral	Exposición por parte del profesor de los contenidos sobre la materia objeto de estudio, bases teóricas y/o directrices de un trabajo, ejercicio o proyecto a desarrollar por el estudiante.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
--	---

Avaliación		
	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	30
Probos de resposta curta	Probos para avaliación das competencias adquiridas que inclúen preguntas directas sobre un aspecto concreto. Os alumnos deben responder de maneira directa e breve en base aos coñecementos que teñen sobre a materia.	40

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

MARCO MERCANTIL:

- [Principios de derecho mercantil], Sánchez Calero, F., ed. McGrawHill. 15ª edición (2010).
- Código de Comercio (2011).
- [Memento Contratos mercantiles 2011-2012]. Francis Lefebvre.
- [Memento Sociedades mercantiles 2011]. Francis Lefebvre.
- [Memento Experto Ley de Sociedades de Capital]. Francis Lefebvre.

MARCO LABORAL:

- AGUILERA IZQUIERDO, R.: Las causas de despido disciplinario y su valoración por la jurisprudencia, Pamplona, Aranzadi, 1997.
- ALONSO OLEA, M. y CASAS BAAMONDE, Mª. E.: Validez, impugnación, aplicación e interpretación del convenio colectivo, REDT, 2000.
- ALONSO OLEA, M.: «Huelga y mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad. El estado de la cuestión», REDT, nº 58, 1992.
- ALONSO OLEA, M.: El despido, Madrid, 1957:«El despido disciplinario. Su carácter causal», Dieciseis lecciones sobre causas de despido, Madrid, 1969.
- ARCE, J.: La extinción objetiva del contrato de trabajo, Granada, 1997.
- BAYLOS GRAU, A.: «Sobre los despidos por huelga», El régimen del despido tras la reforma laboral, Madrid, 1995.
- BRIONES GONZÁLEZ, C.: La extinción del contrato de trabajo por causas objetivas, Madrid, MTSS, 1995.
- CABEZA PEREIRO J.: La buena fe en la negociación colectiva, Santiago de Compostela, Escola galega de Administración pública, 1995.
- CASAS BAAMONDE, M.E.: «El despido individual, disciplinario y objetivo y su clasificación jurídica: la improcedencia y la nulidad del despido», Reforma de la Legislación Laboral, Sevilla, 1997.
- CASAS BAAMONDE, M.E.: «Los procedimientos autónomos de solución de los conflictos laborales en el Derecho español», en Solución extrajudicial de conflictos laborales, Madrid, SIMA, 1999.
- CORREA CARRASCO, M.: La eficacia jurídica del convenio colectivo como fuente (formal) del Derecho del Trabajo, REDT, 1998.
- CRUZ VILLALÓN, J.: El arbitraje laboral en la reforma legislativa, Valencia, Tirant lo Blanch, 1995.
- DESDENTADO BONETE, A.: «El despido objetivo económico: ámbito, causas, forma, efectos y control», en El régimen jurídico del despido tras la reforma laboral, Madrid, 1995.
- DESDENTADO DAROCA, E.: «La intervención administrativa en los despidos colectivos: naturaleza y procedimiento», RL, nº 8, 1996.
- DIEGUEZ, G.: «Huelga y cierre patronal», RMTAS, núm. 13, 1998.
- DURÁN LÓPEZ, F.: «El despido objetivo: causas, forma y efectos (en torno a los arts. 52 y 53)», en El Estatuto de los Trabajadores, veinte años después, REDT, nº 100, edic. especial, 2000.
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.: La fuerza mayor como causa de extinción y suspensión del contrato de trabajo, Madrid, Civitas, 1993.
- GÁRATE CASTRO, J.: Composición y solución privada de conflictos de trabajo, REDT, 1998.
- GÁRATE CASTRO, J.: Composición y solución privada de conflictos de trabajo, Revista Española de Derecho del Trabajo, Madrid, Civitas, núm. 87, 1998, págs. 39 y ss.
- GARCÍA TREVIJANO, E.: «La suspensión del contrato de trabajo con reserva de puesto de trabajo», en El Estatuto de los

Trabajadores, veinte años después, REDT, edic. esp., nº 100, 2000.

- GARCIA-PERROTE ESCARTÍN, I.: «Procedimientos de regulación de empleo en el despido colectivo», en La reforma de la legislación laboral. Estudios dedicados al Profesor Manuel Alonso García, Madrid, Marcial Pons, 1995.
- GOERLICH PESET, J.M.: La extinción del contrato de trabajo, Valencia, Tirant lo Blanch, 1994.
- MARTÍNEZ GIRÓN, J. et al.: Los nuevos convenios colectivos de trabajo: puntos críticos, t. XII, v. 1º, Comentarios a las leyes laborales. El Estatuto de los Trabajadores, dirigidos por E. Borrajo Dacruz, Madrid, Edersa, 2001.
- MATIA PRIM, J.: El abuso del derecho de huelga, Madrid, 1996.
- MONEREO LOPEZ, J.L.: «La huelga como derecho constitucional: la técnica específica de organización jurídico-constitucional de la huelga», Temas Laborales, nº 28, 1993.
- MONEREO PÉREZ, J.L. □ FERNÁNDEZ AVILÉS, J.A.: El despido colectivo en el Derecho español, Pamplona, Aranzadi, 1997.
- NOGUEIRA GUSTAVINO, M.: «Extinción del contrato por voluntad del trabajador», en El Estatuto de los Trabajadores, veinte años después, REDT, edic. esp., nº 100, 2000.
- PÉREZ ALONSO, M.: La excedencia laboral, Valencia, Tirant lo Blanch, 1995.
- PRADOS DE REYES, J.: La terminación del contrato de trabajo por circunstancias que afectan a la empresa, Valencia, Tirant lo Blanch, 1999.
- RODRÍGUEZ PIÑERO, M. □ FERNÁNDEZ LÓPEZ, M.F.: La voluntad del trabajador en la extinción del contrato de trabajo, Madrid, La Ley, 1998.
- RUIZ CASTILLO, M. M.: El cierre patronal, Madrid, 1990.
- SAGARDOY BENGOCHEA, J. A.: «Huelga intermitente y cierre patronal», RL, núm. 6, 1985.
- SALA FRANCO, T.: La extinción del contrato de trabajo por muerte, jubilación e incapacidad del empresario, Valencia, Tirant lo Blanch, 1994.

MARCO FISCAL:

- Arias Velasco, J. □Procedimientos Tributarios□.
- Martín Queralt, Lozano Serrano, Casado Ollero y Peserao López. □Curso de Derecho Financiero y Tributario□. 22ª edición (2011).
- Memento Práctico Francis Lefebvre de □FISCAL 2011□.
- Código Tributario 2011.

Recomendaciones

IDENTIFYING DATA**Contorna Económico**

Subject	Contorna Económico			
Code	V55M075V01102			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	3	Mandatory	1	1c
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo) Organización de empresas e márketing			
Coordinator	Gonzalez-Portela Garrido, Alicia Trinidad			
Lecturers	González Míguez, José Miguel Gonzalez-Portela Garrido, Alicia Trinidad			
E-mail	tgonzalez-portela@uvigo.es			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	Esta asignatura permitirá al participante conocer la caracterización del ciclo económico así como de la posición de los principales países de la economía mundial, y comprender la relación que existe entre las variables económicas y los movimientos de los mercados financieros con el fin de que el alumno vea sus implicaciones en la estrategia empresarial. También se centra en el estudio de los problemas macro y micro-económicos que afectan a las decisiones de los directivos de empresas como de entidades financieras, para lo que deberá conocer las interrelaciones entre los diferentes mercados financieros internacionales, así como los diferentes aspectos de la gestión de carteras que permitirán optimizar las decisiones de inversión y financiación; en particular las coberturas sobre tipo de interés y divisa.			

Competencias de titulación

Code			
A2	Habilidade para analizar o medio macro e micro económico no que se desenvolve a empresa, así como o seu impacto nas decisións empresariais.		
A3	Habilidade para manexar con soltura as ferramentas ofimáticas, así como para utilizar as ferramentas, aplicacións e sistemas que facilitan a procura e a análise de información.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplicala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		
B7	O alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma na planificación e implementación de ideas e na toma de decisións.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Obtener una visión macroeconómica de la situación histórica y actual de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, etc.	saber	A2 A3 B1 B2 B3 B5
(*)Comprender la relación que existe entre las variables económicas y los movimientos de los mercados financieros y sus implicaciones en la estrategia empresarial.	saber	A2 A3 B1 B2 B3 B5

(*)Capacidad para analizar los problemas macro y micro-económicos que afectan a las decisiones de los directivos.	saber	A2
	saber hacer	A3
		B1
		B2
		B3
		B4
		B5

(*)Conocer las interrelaciones entre los diferentes mercados financieros internacionales, así como los diferentes aspectos de la gestión de carteras que permitirán optimizar las decisiones de inversión y financiación.	saber	A2
		A3
		B1
		B2
		B5

Contidos

Topic	
(*)Tema 1. ECONOMÍA Y POLÍTICA ECONÓMICA	(*)1.1. Fundamentos macroeconómicos 1.2. Teoría de los ciclos 1.3. Los tipos de interés y los bancos centrales 1.4. Implicaciones para la estrategia empresarial
(*)Tema 2. SISTEMA Y MERCADOS FINANCIEROS	(*)2.1. Estructura de los mercados financieros 2.2. ¿Qué mueve los mercados? 2.3. Mercados financieros tradicionales 2.4. Gestión del riesgo en los mercados financieros 2.5. Teoría de la gestión de carteras 2.6. Mercados financieros derivados 2.7. Aplicaciones de la gestión del riesgo financiero

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Sesión maxistral	10	10	20
Debates	9	5	14
Estudo de casos/análises de situacións	10	20	30
Estudo de casos/análise de situacións	0	10	10
Probas de resposta curta	1	0	1

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.
Debates	Charla aberta entre un grupo de estudantes. Pode centrarse nun tema dos contidos da materia, na análise dun caso, no resultado dun proxecto, exercicio ou problema desenvolvido previamente nunha sesión maxistral...
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Debates	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
---------	---

Avaliación		
	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situaciones	Prueba en que se plantea una situación o problemática ya dada o que puede darse, partiendo de los diferentes factores involucrados, el análisis de los antecedentes, condiciones, de la situación, etc.	40
Probas de resposta curta	Pruebas para evaluación de las competencias adquiridas que incluyen preguntas directas sobre un aspecto concreto. Los alumnos deben responder de manera directa y breve en base a los conocimientos que tienen sobre la materia.	30

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- Abadía, L. (2008): La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual. Editorial Espasa-Calpe.
- Abadía, L. (2010): ¿Qué hace una persona como yo en una crisis como esta? Editorial Espasa-Calpe.
- Boletín Económico del Banco de España (mensual).
- Gil Estallo, M^a (2010): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, 8^a ed. Editorial Esic
- Hamel, G. (2000): *Liderando la Revolución*. Gestión 2000, Barcelona.
- Iranzo, J. y otros (1997): *Estructura económica de España*. Editorial AC.
- Mankiw, M. (1998): *Principios de economía*. Ed. Mc Graw-Hill.
- Porter, M. E. (1987): *Ventaja Competitiva*. C.E.C.S.A., México.
- Sala i Martín, X. (2005): *Economía liberal para no economistas y no liberales*. Editorial Debolsillo.
- Tzu, S. y Lawson, J. (2003): *El Arte de la Guerra para ejecutivos y directivos*. Ediciones Obelisco, Barcelona
- Adell, R. Ketterer, J.A.: "Gestión de tesorería con futuros financieros". EADA Gestión.
- Brealey, R., y Myers, S.: "Fundamentos de financiación empresarial". Ed.McGraw Hill.
- Díez de Castro, Luis y Mascareñas Pérez, Juan: "Ingeniería financiera: La gestión en los mercados financieros internacionales". McGraw-Hill.
- Grandío Dopico, Antonio y otros: [Mercados Financieros]. McGraw-Hill.
- Kindleberger, Ch.: "Manías, pánicos y cracs". Ed.Ariel
- Malkiel: [Un paseo aleatorio por Wall Street]. Alianza Editorial.
- Mascareñas, Juan: "Fusiones y adquisiciones de empresas". McGraw-Hill.
- Riehl, H. y Rodríguez, R.: "Mercados de divisas y mercados de dinero" Ed.Interamericana.
- Sarsa López, D.: "Manual de derivados financieros para las pymes. Como cubrir el riesgo de tipos de interés y de cambio. Ed.Vicens Vives.

Recomendaciones

IDENTIFYING DATA**Ferramentas para a Xestión**

Subject	Ferramentas para a Xestión			
Code	V55M075V01103			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	6	Mandatory	1	An
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	Gómez Nóvoa, Florinda			
Lecturers	Gómez Nóvoa, Florinda Gómez Vieites, Álvaro Manuel Negreira del Río, Jesús			
E-mail	fgomez@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	Esta asignatura permitirá al participante conocer herramientas informáticas y financieras indispensables para la gestión empresarial. En concreto, las características avanzadas de las herramientas ofimáticas que a día de hoy se pueden considerar indispensables para todo profesional, las herramientas y aplicaciones que facilitan la localización y clasificación de información en Internet, las aplicaciones de CRM (que facilitan el seguimiento integral de las relaciones con los clientes), los sistemas de datawarehousing y de las herramientas de datamining, los principales elementos de la Política de Seguridad Informática; las técnicas que permitan al alumno introducirse en el mundo de las operaciones financieras, de forma que sean capaces de analizar y resolver cualquier situación relacionada con el valor del dinero en el tiempo; herramientas de investigación de mercados en el mundo empresarial; y técnicas estadísticas aplicables en un entorno real, haciendo uso de las herramientas informáticas necesarias.			

Competencias de titulación

Code			
A3	Habilidade para manexar con soltura as ferramentas ofimáticas, así como para utilizar as ferramentas, aplicacións e sistemas que facilitan a procura e a análise de información.		
A4	Habilidade para diagnosticar a situación económica e financeira da empresa, así como para planificar e controlar as operacións de investimento e financiamento empresarial.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplicala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		
B6	O alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando a tecnoloxía máis actual.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Capacidad para utilizar las herramientas ofimáticas indispensables para todo profesional.	saber hacer	A3 B3 B5 B6
(*)Capacidad para analizar y utilizar las herramientas y aplicaciones que facilitan la localización y clasificación de información en Internet.	saber hacer	A3 B2 B3 B5 B6
(*)Conocer las aplicaciones de CRM, los sistemas de datawarehousing y de las herramientas de datamining.	saber	A3 B1 B5

(*)Capacidad para analizar la seguridad en los Sistemas Informáticos e identificar los principales elementos de la Política de Seguridad Informática.	saber	A3 B1 B5
(*)Capacidad para analizar y resolver cualquier situación relacionada con el valor del dinero en el tiempo.	saber saber hacer	A3 A4 B1 B2 B5
(*)Capacidad para deducir la rentabilidad de las operaciones de inversión.	saber saber hacer	A3 A4 B1 B2 B5
(*)Conocer las herramientas estadísticas básicas necesarias para analizar la información empresarial	saber	A3 B1 B2 B3 B4 B5
(*)Capacidad para aplicar la estadística en un entorno real, solucionando problemas concretos y haciendo uso de las herramientas informáticas necesarias.	saber hacer	A3 B2 B3 B5

Contidos

Topic	
(*)Tema 1. HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS	(*)1.1. Herramientas ofimáticas 1.2. Herramientas para la gestión de la información 1.3. Seguridad informática y protección de datos
(*)Tema 2. OPERACIONES FINANCIERAS	(*)2.1. Introducción a la matemática financiera 2.2. La ley financiera de capitalización 2.3. La ley financiera de actualización 2.4. Las rentas 2.5. Los préstamos
(*)Tema 3. MÉTODOS CUANTITATIVOS	(*) 3.1. Introducción a la investigación de mercados 3.2. Diseño de un cuestionario 3.3. Escalas y técnicas de medida 3.4. Análisis descriptivo de la información 3.5. Construcción de un modelo económico (regresión)

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situacións	10	20	30
Traballos tutelados	10	35	45
Sesión maxistral	39	15	54
Estudo de casos/análise de situacións	0	10	10
Probas de resposta curta	1	0	1
Resolución de problemas e/ou exercicios	0	5	5
Cartafol/dossier	0	5	5

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Estudo de casos/análises de situacións	Técnicas destinadas a recompilar datos sobre a participación do alumno, baseados nun listado de condutas ou criterios operativos que faciliten a obtención de datos cuantificables.
Traballos tutelados	O estudante, de maneira individual ou en grupo, elabora un documento sobre a temática da materia ou prepara seminarios, investigacións, memorias, ensaios, resumos de lecturas, conferencias, etc. Xeralmente trátase dunha actividade autónoma do/s estudante/s que inclúe a procura e recollida de información, lectura e manexo de bibliografía, redacción...
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada

Methodologies	Description
---------------	-------------

Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Traballos tutelados	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	15
Probas de resposta curta	Probas para avaliación das competencias adquiridas que inclúen preguntas directas sobre un aspecto concreto. Os alumnos deben responder de maneira directa e breve en base aos coñecementos que teñen sobre a materia.	15
Resolución de problemas e/ou exercicios	Proba na que o alumno debe solucionar unha serie de problemas e/ou exercicios nun tempo/condicións establecido/as polo profesor. Desta maneira, o alumno debe aplicar os coñecementos que adquiriu. A aplicación desta técnica pode ser presencial e non presencial. Pódense empregar diferentes ferramentas para aplicar esta técnica como, por exemplo, chat, correo, foro, audioconferencia, videoconferencia, etc.	20
Cartafol/dossier	Proba na que o alumno debe solucionar unha serie de problemas e/ou exercicios nun tempo/condicións establecido/as polo profesor. Desta maneira, o alumno debe aplicar os coñecementos que adquiriu. A aplicación desta técnica pode ser presencial e non presencial. Pódense empregar diferentes ferramentas para aplicar esta técnica como, por exemplo, chat, correo, foro, audioconferencia, videoconferencia, etc.	20

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- GÓMEZ, A; SUÁREZ, C. (2011): [Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial] 4ª edición. Ra-Ma (ISBN: 978-84-9964-122-5).
- GÓMEZ, A (2011): [Enciclopedia de la Seguridad Informática] 2ª edición. Ra-Ma (ISBN: 978-84-9964-036-5).
- GÓMEZ, A (2010): [La innovación: factor clave del éxito empresarial] (marzo de 2010). Ra-Ma (ISBN: 978-84-7897-963-9).
- GÓMEZ, A (2006): [Marketing Relacional, Directo e Interactivo] (abril 2006). Ra-Ma (ISBN 84-7897-712-0).

OPERACIONES FINANCIERAS:

- BRAVO MONROY, R. (2004). Matemáticas financieras: teoría y ejercicios. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- DELGADO, C. y PALOMERO, J. (1995). Matemática Financiera. Ediciones Palomero-Delgado.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, A. (2005). Problemario de matemáticas financieras. International Thomsom editores.
- PÉREZ HUERTA, M. y MAESTRE MIRANDA, F. (1997). Manual de préstamos. Ediciones Deusto.
- VERCASSON, A. y SKHAK, B. (1991). Matemáticas financieras y el coste de la financiación. Ediciones Deusto.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS:

- Fernández Nogales, A. (1999): *Investigación de Mercados: Obtención de Información*, Cívitas.
- Gómez Martínez, P. (2006): "Presente y futuro de la investigación online en España. Diario a un viaje futuro", *Investigación y Marketing*, AEDEMO, nº 91, págs. 14-19.
- Graves, P., "¿Por qué consumimos?", Empresa Activa, Barcelona
- Judge, G.G. y otros (1988): *Introduction to the Theory and Practice of Econometrics* (Second Edition), John Wiley & Sons.
- Luque Martínez, T. y otros (2000): *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*, Pirámide.
- Newbold, P. (1997): *Estadística para los Negocios y la Economía*, Prentice Hall.
- Webster, A.L. (1996): *Estadística Aplicada para Administración y Economía*, IRWIN.

Recomendaciones

IDENTIFYING DATA**Xestión Económico-Financeira**

Subject	Xestión Económico-Financeira		
Code	V55M075V01104		
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)		
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year
	9	Mandatory	1
Teaching language	Castelán		
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)		
Coordinator	Vázquez Fernández, José		
Lecturers	Álvarez Blanco, Fernando Mariño Garrido, M ^a Teresa Vázquez Fernández, José		
E-mail	jvazquez@escueladenegociosncg.ed		
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu		
General description	El objetivo de esta asignatura es que el alumno adquiera los conocimientos necesarios para la comprensión y utilización de la información económico financiera de las empresas y de su sistema de información contable, así como desarrollar las aptitudes que le permitan analizar y sintetizar el flujo de información que circula por la empresa, de manera que se acerque a la gestión financiera de la empresa, es decir, al día a día del director financiero. Debe tener un conocimiento de los métodos que permiten analizar y entender la evolución económico-financiera de una empresa, identificando sus puntos débiles a corregir y los puntos fuertes a potenciar, para tener una imagen fiel de la misma y utilizar la información en la toma de decisiones; así como obtener una visión integral del funcionamiento interno de una empresa y la interrelación existente entre todas las áreas.		

Competencias de titulación

Code			
A3	Habilidade para manexar con soltura as ferramentas ofimáticas, así como para utilizar as ferramentas, aplicacións e sistemas que facilitan a procura e a análise de información.		
A4	Habilidade para diagnosticar a situación económica e financeira da empresa, así como para planificar e controlar as operacións de investimento e financiamento empresarial.		
A7	Habilidade para deseñar o mapa de procesos da compañía, para diferenciar os procesos clave do negocio e clasificar mediante parámetros as variables que axuden a predicir o output dun sistema produtivo.		
A10	Habilidade para relacionar as diferentes funcións empresariais e comprender o funcionamento da empresa no seu conxunto, así como as interdependencias funcionais dos distintos departamentos.		
A13	Habilidade para poñer en práctica os coñecementos adquiridos nas materias fundamentais.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplicala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		
B6	O alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando a tecnoloxía máis actual.		
B7	O alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma na planificación e implementación de ideas e na toma de decisións.		
B8	O alumno debe ser capaz de actuar con eficacia nunha variedade de roles de equipo e asumir funcións de liderado, no seu caso.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
------------------------------------	----------	-------------------------------

(*)Capacidad para elaborar las cuentas anuales básicas: Balance de Situación, Cuenta de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo y Memoria.	saber saber hacer	A3 A4 B1 B2 B3 B5
(*)Capacidad para controlar los movimientos de recursos financieros que necesita la actividad de la empresa.	saber hacer	A3 A4 B2 B3 B5
(*)Capacidad para aplicar las técnicas en materia de gestión de la financiación y de la inversión	saber hacer	A3 A4 B2 B4 B5
(*)Conocer las reglas que deben regir la relación de la empresa con las entidades financieras.	saber	A4 B1 B2 B3 B4
(*)Capacidad para analizar, diseñar e implantar un sistema de planificación adaptado a las características particulares de los diversos tipos de empresas y que, a su vez, permita un control posterior de las actividades que las mismas realicen.	saber saber hacer	A3 A4 A10 B1 B3 B4 B5 B7
(*)Obtener una visión integral del funcionamiento interno de una empresa, resaltando la interrelación existente entre todas las áreas	saber	A3 A4 A7 A10 B1 B2 B3 B4 B5
(*)Capacidad para elaborar el Plan Operativo Anual (POA) de una empresa real y defenderlo ante profesores y directivos de empresa.	saber hacer Saber estar / ser	A4 A10 A13 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8

Contidos

Topic

(*)Tema 1. CONTABILIDAD	(*)1.1. Introducción a la contabilidad 1.2. Método contable 1.3. El plan general de contabilidad 1.4. Existencias, compras y ventas 1.5. El ciclo contable general 1.6. Acreedores y deudores por operaciones comerciales y otras cuentas a pagar y cobrar relacionadas con la explotación 1.7. Inmovilizado material e intangible 1.8. Pasivo no corriente y corriente por operaciones no comerciales 1.9. Patrimonio neto
(*)Tema 2. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	(*)2.1. La función financiera de la empresa 2.2. Las fuentes financieras de la empresa 2.3. Las inversiones de la empresa

(*)Tema 3. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO FINANCIERO

(*) 3.1. Las bases del análisis económico-financiero
3.2. Las cuentas anuales
3.3. Metodologías de análisis
3.4. Análisis de la liquidez
3.5. Análisis de la solvencia
3.6. Análisis de la rentabilidad

(*)Tema 4. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

(*) 4.1. Introducción al control de gestión
4.2. El plan operativo anual
4.3. Sistemas de control

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situacións	20	20	40
Traballos tutelados	15	80	95
Presentacións/exposicións	5	5	10
Sesión maxistral	50	20	70
Estudo de casos/análise de situacións	0	5	5
Traballos e proxectos	0	5	5

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Traballos tutelados	O estudante, de maneira individual ou en grupo, elabora un documento sobre a temática da materia ou prepara seminarios, investigacións, memorias, ensaios, resumos de lecturas, conferencias, etc. Xeralmente trátase dunha actividade autónoma do/s estudante/s que inclúe a procura e recollida de información, lectura e manexo de bibliografía, redacción...
Presentacións/exposicións	Exposición por parte do alumnado ante o docente e/ou un grupo de estudantes dun tema sobre contidos da materia ou dos resultados dun traballo, exercicio, proxecto... Pódese levar a cabo de maneira individual ou en grupo.
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Traballos tutelados	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Presentacións/exposicións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	40

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- ALONSO, E. (2004). Inversión y Financiación Empresarial. Ecobook.
- Amat i Salas, J.M. (1999): *El Control de Gestión en la empresa española*, Gestión 2000, Barcelona.
- Amat Salas, O. (2005): *Supuestos de análisis de estados financieros*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- *La Gestión Operativa de ARGUEDAS SANZ, R. y DE PABLO REDONDO, R. (2007). Guía Didáctica de Fundamentos de Inversión y Financiación. UNED.*
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA): *Principios de Contabilidad de Gestión*.
- Centro de Estudios Financieros, CEF (2007): *Manual del Nuevo Plan General Contable*, CEF, Madrid.
- De Jaime y Eslava, J. (2003): *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*, ESIC Editorial, Madrid.
- JIMÉNEZ CABALLERO, J.L. (2005). Gestión Financiera de la empresa. Pirámide.
- <http://www.icac.meh.es>.
- Merlo Bataller, J. y Mallo Rodríguez, C. (1995): *Control de Gestión y Control Presupuestario*, McGraw Hill, Interamericana de España.
- Muñiz, L. (2004): *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en Niven, P.R. (2003): El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados*, Gestión 2000, Barcelona.
- Parra Iglesias, E. (1998): *Tecnologías de Pérez-Carballo Veiga, J.F. (2002): Control de Pérez-Carballo Veiga, J.F. (2003): Planificación y Control de PISON FERNÁNDEZ, I. (2001). Dirección y gestión financiera de la empresa. Pirámide.*
- PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD: Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad: (BOE de 20 de noviembre).
- Roehl-Anderson, J. M. y Bragg, S.M. (1996): *Manual del Controler: Funciones, Procedimientos y Responsabilidades*, Deusto, Bilbao.
- SANTIBÁÑEZ, J. y GÓMEZ BEZARES, F. (2005). Nuevos casos prácticos de inversión y financiación. Desclée de Brouwer
- SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (2005). Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. Pirámide.
- Urías Valiente, J. (1997): *Análisis de estados financieros*, Mc. Graw Hill.
-

Recomendacións

IDENTIFYING DATA**Xestión e Administración de Recursos Humanos**

Subject	Xestión e Administración de Recursos Humanos			
Code	V55M075V01105			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	3	Mandatory	1	An
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	Pereira Otero, Begoña			
Lecturers	López Balsera, M. Rosa Pereira Otero, Begoña			
E-mail	bpo@bpoempresafamiliar.com			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	El objetivo de esta asignatura es que los alumnos analicen y valoren la necesidad y las ventajas de contar con una gestión y un soporte específico para adaptar la estructura de la Organización a las necesidades estratégicas, identificando la misión y las funciones básicas del área de gestión y desarrollo de Recursos Humanos en la Organización, y cómo configurarlas y estructurarlas. Asimismo, aprenderán a interpretar el contenido de la retribución salarial percibida por la prestación del trabajo profesional, y su repercusión en términos de seguridad social.			

Competencias de titulación

Code	
A1	Habilidade para comprender as principais cuestións legais que afectan ao día a día da empresa, desde unha perspectiva mercantil, laboral e fiscal.
A6	Habilidade para elaborar o plan de recursos humanos da empresa.
A9	Habilidade para desenvolver as destrezas necesarias para o exercicio dunha dirección efectiva de equipos de persoas.
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplícala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirixido ou autónomo.
B7	O alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma na planificación e implementación de ideas e na toma de decisións.
B8	O alumno debe ser capaz de actuar con eficacia nunha variedade de roles de equipo e asumir funcións de liderado, no seu caso.

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Capacidad para identificar la misión del área de gestión y desarrollo de Recursos Humanos en la Organización.	saber	A6 A9 B1 B2 B3 B4 B5
(*)Capacidad para configurar y estructurar el área de recursos humanos y desarrollar el saber hacer perfil del responsable de recursos humanos.		A6 A9 B4 B5 B7 B8

(*)Capacidad para interpretar el contenido de la retribución salarial percibida por la prestación del trabajo profesional y conocer su repercusión en términos de seguridad social.	saber saber hacer	A1 A6 B1 B2 B3 B5
---	----------------------	----------------------------------

Contidos

Topic

(*)Tema 1. GESTIÓN DE RR.HH.	(*)1.1. La función de RR.HH. 1.2. Herramientas para la gestión de los RR.HH.
(*)Tema 2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	(*)2.1. Administración salarial 2.2. Seguridad Social

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situacións	10	20	30
Debates	5	0	5
Sesión maxistral	15	19	34
Estudo de casos/análise de situacións	0	5	5
Probas de resposta curta	1	0	1

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Debates	Charla aberta entre un grupo de estudantes. Pode centrarse nun tema dos contidos da materia, na análise dun caso, no resultado dun proxecto, exercicio ou problema desenvolvido previamente nunha sesión maxistral...
Sesión maxistral	Actividades enfocadas ao traballo sobre un tema específico, que permiten afondar ou complementar os contidos da materia. Pódense empregar como complemento das clases teóricas.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Debates	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	50
Probas de resposta curta	Probas para avaliación das competencias adquiridas que inclúen preguntas directas sobre un aspecto concreto. Os alumnos deben responder de maneira directa e breve en base aos coñecementos que teñen sobre a materia.	20

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fuentes de información

- Boletín Oficial del Estado - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008): *Guía Laboral y de Asuntos Sociales 2008*.
 - Chiavenato, I. (2007): *Administración de Recursos Humanos*, Editorial MacGrawhill, 8ª edición.
 - Durack, Elmer H. (1992): *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica*, Díaz de Santos.
 - Fernández Ríos, M. (1995): *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, Díaz de Santos.
 - García Ninet, J.I. y Vicente Palacio, A. (2008): *Derecho del Trabajo*, Editorial Aranzadi.
 - Le Boterf, G. (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Gestión 2000.
 - Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana.
 - Moya Castilla, J.M. (2008): *Prontuario laboral*, Editorial CISS.
- Nadler, D. (1994): *Arquitectura Organizativa*, Granica, Barcelona.
- Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1988): *Cultura empresarial*, Díaz de Santos.
 - Rodríguez Porras, J. M. (1995): *El Factor humano en la empresa*, Editorial Universidad de Navarra.

Recomendacións

IDENTIFYING DATA**Operacións e Tecnoloxías**

Subject	Operacións e Tecnoloxías			
Code	V55M075V01106			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	3	Mandatory	1	An
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	Gómez Vieites, Álvaro Manuel			
Lecturers	de Luis Hermida, Guillermo Gómez Vieites, Álvaro Manuel			
E-mail	agomez@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	El objetivo de esta asignatura es mostrar a los alumnos la importancia de la Dirección de Operaciones en la Gestión empresarial y que conozca las variables principales que intervienen en la gestión de producción de forma que sea capaz de parametrizarlas para poder predecir cuál será el output de un sistema productivo. También conocerán las herramientas tecnológicas más novedosas: plataformas de e-commerce; impacto en el consumidor final; diseño y construcción de tiendas on-line; la importancia de la función logística; datos sobre el mercado; etc.			

Competencias de titulación

Code			
A3	Habilidade para manexar con soltura as ferramentas ofimáticas, así como para utilizar as ferramentas, aplicacións e sistemas que facilitan a procura e a análise de información.		
A7	Habilidade para deseñar o mapa de procesos da compañía, para diferenciar os procesos clave do negocio e clasificar mediante parámetros as variables que axuden a predecir o output dun sistema productivo.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplícala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		
B6	O alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando a tecnoloxía máis actual.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Capacidad para identificar, analizar y mejorar los procesos de valor de la empresa y su relación con el resto de actividades, desde el punto de vista de la dirección de operaciones.	saber hacer	A7 B1 B2 B3 B5
(*)Capacidad de parametrizar las variables para poder predecir cuál será el output de un sistema productivo.	saber hacer	A3 A7 B4 B5 B6

Contidos

Topic	
(*)Tema 1. GESTIÓN DE OPERACIONES Y CALIDAD(*)	1.1. Fundamentos de la dirección de operaciones 1.2. Los procesos logísticos 1.3. El sistema de gestión de la calidad

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situacións	10	15	25
Foros de discusión	5	0	5
Sesión maxistral	15	24	39
Estudo de casos/análise de situacións	0	5	5
Probas de resposta curta	1	0	1

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Foros de discusión	Actividade desenvolvida nun medio virtual na que se debaten temas diversos relacionados co ámbito académico e/ou profesional.
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Foros de discusión	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	20
Probas de resposta curta	Probas para avaliación das competencias adquiridas que inclúen preguntas directas sobre un aspecto concreto. Os alumnos deben responder de maneira directa e breve en base aos coñecementos que teñen sobre a materia.	50

Other comments on the Evaluation

Bibliografía. Fontes de información

- Goldratt, E.M. (2005): <?xml:namespace prefix = " ST1" />la Economía Digital, Ra-Ma.
- Gómez Vieites, A. y Suárez, C. (2003): *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*, Ra-Ma.
- Gómez Vieites, A. y Veloso, M. (2002): *Comercio Electrónico y Economía Digital*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, n.º 2, Tórculo Eicións, S.L.

- Gómez Vieites, A. y Veloso, M. (2002): *Marketing en Internet*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, n.º 1, Tórculo Eicións, S.L.
- la Fundación R.
- Gómez Vieites, A. y Veloso, M. (2003): *Redes de ordenadores e Internet. Funcionamiento, servicios ofrecidos y alternativas de conexión*, Ra-Ma.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994): *Reingeniería de la Calidad*, Díaz de Santos

Recomendacións

IDENTIFYING DATA**Liderado e Habilidades Directivas**

Subject	Liderado e Habilidades Directivas			
Code	V55M075V01107			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	3	Mandatory	1	An
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	Jamardo Suárez, Begoña			
Lecturers	Castejón Ruíz, Pablo Jamardo Suárez, Begoña Santamaría Martínez, Gloria			
E-mail	bjamardo@escueladenegociosncg.ed			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	Esta asignatura persigue que el alumno sea capaz de identificar sus principales cualidades y algunas de sus carencias principales para el desarrollo de su destreza directiva y fijar un plan de mejora personalizado para la optimización de su potencial directivo. Para ello, se practicarán diversas habilidades como el trabajo en equipo, hablar en público, comunicación, negociación, etc.			

Competencias de titulación

Code	
A3	Habilidade para manexar con soltura as ferramentas ofimáticas, así como para utilizar as ferramentas, aplicacións e sistemas que facilitan a procura e a análise de información.
A9	Habilidade para desenvolver as destrezas necesarias para o exercicio dunha dirección efectiva de equipos de persoas.
A13	Habilidade para poñer en práctica os coñecementos adquiridos nas materias fundamentais.
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.
B6	O alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando a tecnoloxía máis actual.
B8	O alumno debe ser capaz de actuar con eficacia nunha variedade de roles de equipo e asumir funcións de liderado, no seu caso.

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Capacidad para identificar sus principales cualidades y algunas de sus carencias principales para el desarrollo de su destreza directiva.	saber Saber estar / ser	A9 B4 B8
(*)Capacidad para establecer un plan de mejora personalizado para la optimización de su potencial directivo.	saber hacer Saber estar / ser	A9 B4 B8
(*)Conocer las dificultades más frecuentes que tenemos en nuestra comunicación y adquirir actitudes adecuadas para afrontarlas.	saber Saber estar / ser	A9 B4 B6 B8
(*)Capacidad para preparar negociaciones y evaluarlas convenientemente una vez celebradas.	saber hacer Saber estar / ser	A9 A13 B4 B6 B8
(*)Capacidad para diseñar una presentación efectiva, individualmente y en equipo.	saber hacer Saber estar / ser	A3 A9 A13 B4 B6 B8

Contidos	
Topic	
(*)Tema 1. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	(*)1.1. Integración del equipo 1.2. Trabajo en equipo 1.3. Dirección de equipos 1.4. Método del caso 1.5. Formación outdoor
(*)Tema 2. COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN	(*)2.1. Comunicación 2.2. Negociación
(*)Tema 3. PRESENTACIONES EFICACES	(*)3.1. Preparación de una presentación 3.2. La puesta en escena: el poder del lenguaje corporal 3.3. Gestión del turno de preguntas 3.4. Simulación práctica de la presentación del Plan de Marketing

Planificación			
	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Sesión maxistral	10	10	20
Estudo de casos/análises de situacións	10	10	20
Saídas de estudo/prácticas de campo	0	10	10
Presentacións/exposicións	10	10	20
Probas de autoavaliación	0	5	5

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente	
	Description
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Saídas de estudo/prácticas de campo	Actividades de aplicación dos coñecementos a situacións concretas e de adquisición de habilidades básicas e procedimentais relacionadas coa materia obxecto de estudo. Desenvólvense en espazos non académicos exteriores. Entre elas pódense citar prácticas de campo, visitas a eventos, centros de investigación, empresas, institucións... de interese académico-profesional para o alumno.
Presentacións/exposicións	Exposición por parte do alumnado ante o docente e/ou un grupo de estudantes dun tema sobre contidos da materia ou dos resultados dun traballo, exercicio, proxecto... Pódese levar a cabo de maneira individual ou en grupo.

Atención personalizada	
Methodologies	Description
Presentacións/exposicións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Saídas de estudo/prácticas de campo	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

Description	Qualification
Probas de autoavaliación Probas nas que o alumno valora os seus logros en función dos obxectivos propostos e determina os factores que poden influír na súa actuación.	50

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- BERCOFF, M. (2001): El arte de la negociación. DEUSTO
- Borrell, F. (1996): Comunicar bien para dirigir mejor, Gestión 2000.
- BORRELL, F. (1996): Comunicar bien para dirigir mejor. GESTIÓN 2000.
- Carbonell, R. (2006): Presentaciones Efectivas en Público, Edaf.
- CASADO, M. (2000): Comunicación, Conflicto y estrategias de Negociación. DEUSTO
- Demory, B. (1987): Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo. DEUSTO.
- Douglass, M. (1997): El management del tiempo en el trabajo en equipo, Ed. PAIDOS.
- FISHER, R. (1999): Obtenga el sí. GESTIÓN 2000.
- Glass, L. (2004): Cómo expresarse correctamente. Ed. PAIDOS
- Goleman, D., Boyatzis R. y A. McKee (2006): El líder resonante crea más. PLAZA & JANES.
- Grove, A. (1989): Las relaciones interpersonales en el trabajo. Ed. DEUSTO
- Harvard Business School Press (2004): Presentaciones que persuaden y motivan, Gestión 2000.
- HAWVER, D.A., (2001): Cómo mejorar su capacidad de Negociación. MODERN BUSINESS REPORTS, N. YORK
- Janner, G. (1987): Cómo presentar con éxito nuestras ideas a los demás. Ed. DEUSTO
- Núñez, T. y Loscertales, F. (1996): El grupo y su eficacia, EHB.
- Pease, A. (2006): El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos, Amat Editorial.
- Rodríguez, J.M. (1996): El reto del trabajo en equipo, IESE.
- Steiner, C. (1998): La educación emocional. Ed. DIAZ DE SANTOS
- STRAYHORN, J.M. (1986): Cómo dialogar de forma constructiva. DEUSTO, DESARROLLO PERSONAL.
- URY, W. (2002): Supere el No. GRUPO EDITORIAL NORMA, BOGOTÁ
- Velilla, R. (2002): El poder de las Presentaciones Efectivas: Guía práctica de comunicación oral para directivos, Gestión 2000.

Recomendacións

IDENTIFYING DATA**Xestión Comercial e Marketing**

Subject	Xestión Comercial e Marketing			
Code	V55M075V01201			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	6	Mandatory	1	An
Teaching language				
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	Negreira del Río, Jesús			
Lecturers	Álvarez Fortes, Francisco Negreira del Río, Jesús			
E-mail	jnegreira@escueladenegociosncg.e			
Web	http://www.encaixanova.com			
General description	El objetivo de esta asignatura es que el alumno conozca el alcance de la misión y funciones del Director/a de Ventas y las variables claves de gestión de la fuerza de ventas como equipo humano, así como una visión global y estructurada de la actividad comercial y de marketing. Podrá elaborar un Plan de Marketing para una empresa real que será presentado y defendido ante un tribunal formado por profesores y directivos de empresa.			

Competencias de titulación

Code	
A5	Habilidade para elaborar o plan de mercadotecnia da compañía.
A9	Habilidade para desenvolver as destrezas necesarias para o exercicio dunha dirección efectiva de equipos de persoas.
A11	Habilidade para diagnosticar a situación estratéxica dunha compañía, así como para deseñar, implantar e controlar plans de acción a longo prazo.
A13	Habilidade para poñer en práctica os coñecementos adquiridos nas materias fundamentais.
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplicala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que habrá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.
B6	O alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando a tecnoloxía máis actual.
B7	O alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma na planificación e implementación de ideas e na toma de decisións.
B8	O alumno debe ser capaz de actuar con eficacia nunha variedade de roles de equipo e asumir funcións de liderado, no seu caso.

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Conocer el alcance de la misión y funciones del Director/a de Ventas, así como las variables claves de gestión de la fuerza de ventas como equipo humano.	saber	A5 A9 B1 B2 B3 B4 B5
(*)Capacidad para llevar a cabo una negociación comercial.	saber facer Saber estar / ser	A5 B3 B4 B6 B8

(*)Obtener una visión global y estructurada de la actividad comercial y de marketing	saber	A5 B1 B2 B3 B5
(*)Capacidad para tomar decisiones estratégicas y definir las prioridades comerciales, basadas en las actuales estrategias de la entidad y la propia cartera de clientes.	saber hacer	A5 B4 B5 B6 B7
(*)Capacidad para analizar la estructura de negocio de la entidad y de una cartera de clientes; y valorar los aspectos estratégicos.	saber	A5 B1 B2 B3 B4 B5
(*)Capacidad para analizar los segmentos / perfiles de la cartera y las oportunidades / riesgos implicados en los mismos, determinando las estrategias comerciales diferenciales para cada segmentos / perfil.	saber saber hacer	A5 B1 B2 B3 B4 B5 B7
(*)Capacidad para defender un Plan de Marketing ante directivos de empresa.	saber hacer Saber estar / ser	A5 A11 A13 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8

Contidos

Topic

(*)Tema 1. GESTIÓN COMERCIAL	(*)1.1. La función comercial: la dirección de ventas en una empresa orientada al marketing 1.2. El jefe de ventas: misión y funciones 1.3. Control de la fuerza de ventas 1.4. La negociación comercial
(*)Tema 2. MARKETING	(*)2.1. Introducción a la función de marketing 2.2. El producto 2.3. El precio 2.4. La distribución 2.5. La comunicación 2.6. El Plan de Marketing

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situacións	20	15	35
Traballos tutelados	10	50	60
Presentacións/exposicións	5	5	10
Sesión maxistral	25	14	39
Traballos e proxectos	5	0	5
Probas de resposta curta	1	0	1

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

Description

Estudo de casos/análises de situacións Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.

Traballos tutelados	O estudante, de maneira individual ou en grupo, elabora un documento sobre a temática da materia ou prepara seminarios, investigacións, memorias, ensaios, resumos de lecturas, conferencias, etc. Xeralmente trátase dunha actividade autónoma do/s estudante/s que inclúe a procura e recollida de información, lectura e manexo de bibliografía, redacción...
Presentacións/exposicións	Exposición por parte do alumnado ante o docente e/ou un grupo de estudantes dun tema sobre contidos da materia ou dos resultados dun traballo, exercicio, proxecto... Pódese levar a cabo de maneira individual ou en grupo.
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Traballos tutelados	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Presentacións/exposicións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

	Description	Qualification
Traballos e proxectos	O estudante presenta o resultado obtido na elaboración dun documento sobre a temática da materia, na preparación de seminarios, investigacións, memorias, ensaios, resumos de lecturas, conferencias, etc.	40
Probas de resposta curta	Probas para avaliación das competencias adquiridas que inclúen preguntas directas sobre un aspecto concreto. Os alumnos deben responder de maneira directa e breve en base aos coñecementos que teñen sobre a materia.	30

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- *La Economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*, Tendencias Editores.
- Dalrymple, D.J. y Cron, W.L. (1999): *Administración de ventas, conceptos y casos*, Limusa Wiley.
- Kotler P. y Trías de Bes F. (2004): *Marketing Lateral. Nuevas Técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*, Edit. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P.; Lane, K.; Cámara, D.; Grande, I. (2006): *Dirección de Marketing*, 12ª ed., Prentice Hall, Madrid.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1997): *Principles of Marketing*, Prentice Hall.
- Ries Al y Laurra (2003): *la Publicidad y el Auge de las RR.PP.*, Empresa Activa.
- Ries, A. y Trout, J. (1991): *Bottom Up Marketing*, McGraw-Hill, Ries, A. y Trout, J. (1993): *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*, McGraw-Hill, Madrid.
- Silverstein M. (2006): *La seducción del lujo*, Gestión 2000.

- Strafford, J. (1991): *La dirección de ventas*, Ediciones Deusto.
- Trout, J. (2001): *Diferenciarse o Morir*, McGraw-Hill, Madrid.
- Trout, J. Y Rivkin, S. (1996): *El nuevo posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid.
-

Recomendacións

IDENTIFYING DATA**Xestión Internacional da Empresa**

Subject	Xestión Internacional da Empresa			
Code	V55M075V01202			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	3	Mandatory	1	An
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	Jamardo Suárez, Begoña			
Lecturers	Cerviño Fernández, Julio Jamardo Suárez, Begoña Weitz Schneir, Mario			
E-mail	bjamardo@escueladenegociosncg.ed			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	El objetivo de esta asignatura es que el alumno adquiera un conocimiento global de todos los aspectos que tienen incidencia en la internacionalización de la empresa. En particular, profundizará en los riesgos del comercio exterior, las peculiaridades de la contratación internacional, la forma de resolución de conflictos y diferencias, las diferentes formas jurídicas utilizadas por las empresas en sus salidas a los mercados exteriores, la logística en las operaciones internacionales, la normativa que afecta a las operaciones entre residentes y no residentes, y los medios de cobro y pago de las operaciones internacionales, así como su financiación.			

Competencias de titulación

Code			
A1	Habilidade para comprender as principais cuestións legais que afectan ao día a día da empresa, desde unha perspectiva mercantil, laboral e fiscal.		
A2	Habilidade para analizar o medio macro e micro económico no que se desenvolve a empresa, así como o seu impacto nas decisións empresariais.		
A4	Habilidade para diagnosticar a situación económica e financeira da empresa, así como para planificar e controlar as operacións de investimento e financiamento empresarial.		
A7	Habilidade para deseñar o mapa de procesos da compañía, para diferenciar os procesos clave do negocio e clasificar mediante parámetros as variables que axuden a predicir o output dun sistema produtivo.		
A8	Habilidade para deseñar o plan de internacionalización dunha compañía.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplícala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Capacidad para analizar los riesgos inherentes al Comercio Exterior y cómo reducirlos.	saber saber hacer	A2 A8 B1 B2 B3 B5
(*)Conocer las peculiaridades de la contratación internacional, así como en la forma de resolución de conflictos y diferencias.	saber	A1 A8 B1 B2 B3 B5

(*)Conocer las diferentes formas jurídicas utilizadas por las empresas en sus salidas a los mercados exteriores.	saber	A1 A8 B1 B2 B3 B5
(*)Conocer la logística en las operaciones internacionales como instrumento básico de la competitividad de la empresa.	saber	A7 A8 B1 B2 B3 B5
(*)Conocer la normativa que afecta a las operaciones entre residentes y no residentes.	saber	A7 A8 B1 B2 B3 B5
(*)Conocer los medios de cobro y pago de las operaciones internacionales, así como su financiación.	saber	A2 A4 A8 B1 B2 B3 B5

Contidos

Topic	
(*)Tema 1. COMERCIO INTERNACIONAL	(*)1.1. Protección jurídica de los riesgos en el comercio exterior. 1.2. Particularidades de la contratación internacional. 1.3. La resolución de conflictos; negociación, adr, mediación, tribunales y arbitraje. 1.4. Las fórmulas de comercialización, y su reflejo en la contratación internacional; venta directa, agentes, distribuidores, transferencia de tecnología. 1.5. Logística internacional: concepto, plataformas logísticas, el comercio internacional. 1.6. Transporte internacional: protección física de la mercancía. Protección jurídico-económica de la mercancía, aspectos técnicos del transporte. Explotación comercial. 1.7. La función de la aduana en el transporte internacional. 1.8. Medios de cobro y pago de las transacciones con el exterior. Crédito documentario. 1.9. Financiación de las transacciones con el exterior.
(*)Tema 2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	(*)2.1. La internacionalización como estrategia de la empresa 2.2. Análisis del potencial de internacionalización 2.3. La internacionalización a través de la exportación 2.4. Casos prácticos

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situacións	10	20	30
Debates	5	0	5
Sesión maxistral	15	20	35
Estudo de casos/análise de situacións	0	5	5

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Debates	Charla aberta entre un grupo de estudantes. Pode centrarse nun tema dos contidos da materia, na análise dun caso, no resultado dun proxecto, exercicio ou problema desenvolvido previamente nunha sesión maxistral...

Sesión maxistral Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Debates	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	70

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- De Enrique Mapelli López. [Régimen jurídico del transporte]. Editorial: Centro de Publicaciones del Ministerio de Justicia.
- Fildstein de Cardenas, S.L. (1995). [Contratos internacionales]. Editorial Abeledo Perrot, Buenos Aires.
- Guillermo Ariza Dolla. [Barreras técnicas al comercio]. Editoria: Esic
- Luis Sicre Canut. Guía del envase y embalaje. Editorial: Dicodi S.A.
- Robin J. (1997): *Global Business Strategy*, International Thomson Business Press, Londres.
- Roca Aymar, J.L. (1994). [Thibaut, J.-P. (1994): *Manual de diagnóstico en la empresa*, Editorial Paraninfo, Madrid.

Recomendacións

IDENTIFYING DATA**Dirección de Empresas**

Subject	Dirección de Empresas			
Code	V55M075V01203			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	9	Mandatory	1	An
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	García Erquiaga, Eduardo			
Lecturers	García Álvarez, Óscar García Erquiaga, Eduardo Garre Rodas, Gonzalo Negreira Del-Rio, Francisco			
E-mail	egarcia@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	Esta asignatura consta de tres partes. En la primera se pretende que el alumno comprenda del funcionamiento de una empresa y el papel que juega el personal de la empresa, muy particularmente el directivo. También se analizará desde el punto de vista de la realidad particular de la empresa familiar. La segunda parte pretende que el alumno tenga una visión de lo estratégico en la empresa, asumiendo una visión de empresa como nave que debe ser pilotada, y teniéndola como la base para generar la necesaria creación de potencial que precisa toda organización, combinando adecuadamente la creación y la explotación del potencial. La tercera parte pretende integrar los conocimientos adquiridos durante el ciclo académico del MBA mediante una simulación empresarial.			

Competencias de titulación

Code			
A10	Habilidade para relacionar as diferentes funcións empresariais e comprender o funcionamento da empresa no seu conxunto, así como as interdependencias funcionais dos distintos departamentos.		
A11	Habilidade para diagnosticar a situación estratéxica dunha compañía, así como para deseñar, implantar e controlar plans de acción a longo prazo.		
A12	Habilidade para elaborar un plan de negocio integral e defendelo ante profesionais da empresa.		
A13	Habilidade para poñer en práctica os coñecementos adquiridos nas materias fundamentais.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplícala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		
B6	O alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando a tecnoloxía máis actual.		
B7	O alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma na planificación e implementación de ideas e na toma de decisións.		
B8	O alumno debe ser capaz de actuar con eficacia nunha variedade de roles de equipo e asumir funcións de liderado, no seu caso.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Comprender el funcionamiento de la empresa.	saber	A10 A11 B1 B2 B3 B5

(*)Comprender el papel que juega el personal de la empresa, muy particularmente el directivo.	saber	A10 A11 B1 B2 B3 B5
(*)Comprender la realidad particular de la empresa familiar, estudiando aquellas características que le son propias.	saber	A10 A11 B1 B2 B3 B5
(*)Capacidad para desarrollar una visión estratégica del negocio.	saber hacer	A10 A11 B4 B7
(*)Capacidad para analizar y diseñar la estrategia de la empresa.	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B4 B7
(*)Capacidad para integrar los conocimientos adquiridos.	saber saber hacer Saber estar / ser	A10 A11 A12 A13 B4 B6 B7 B8

Contidos

Topic

(*)Tema 1. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL	(*)1.1. Organización de la empresa 1.2. Administración de la empresa
(*)Tema 2. ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE EMPRESA	(*)2.1. El concepto de estrategia de la empresa desde sus orígenes hasta la actualidad 2.2. Estrategia y competitividad 2.3. Estrategia y planificación 2.4. Estrategia y entorno: de la organización industrial a la estrategia de empresa 2.5. La estrategia y el negocio: estrategia y posicionamiento 2.6. La estrategia y el liderazgo de mercado 2.7. Estrategia, cultura y estructura 2.8. Estrategia y aprendizaje: las competencias de la organización y su desarrollo 2.9. Nuevas tendencias en estrategia. Innovación estratégica 2.10. El benchmarking y la estrategia
(*)Tema 3. GESTIÓN INTEGRADA DE LA EMPRESA (Simulación empresarial)	(*)

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situaciones	15	35	50
Debates	5	0	5
Metodologías integradas	40	40	80
Sesión maxistral	30	48	78
Estudo de casos/análise de situaciones	0	10	10
Probos de resposta curta	2	0	2

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodología docente

Description

Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Debates	Charla aberta entre un grupo de estudantes. Pode centrarse nun tema dos contidos da materia, na análise dun caso, no resultado dun proxecto, exercicio ou problema desenvolvido previamente nunha sesión maxistral...
Metodoloxías integradas	<p>Ensino baseado en proxectos de aprendizaxe: Método no que os estudantes levan a cabo a realización dun proxecto nun tempo determinado para resolver un problema ou abordar unha tarefa mediante a planificación, deseño e realización dunha serie de actividades.</p> <p>Aprendizaxe baseada en problemas (ABP): Método de ensino-aprendizaxe cuxo punto de partida é un problema que, deseñado polo profesor, o estudante ha resolver para desenvolver determinadas competencias previamente definidas.</p> <p>Metodoloxías baseadas en investigación</p> <p>Aprendizaxe colaborativa: Enfoque interactivo de organización do traballo na aula no cal os alumnos son responsables da súa aprendizaxe e da dos seus compañeiros nunha estratexia de corresponsabilidade para acadar metas e incentivos de grupo.</p>
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada

Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Debates	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Metodoloxías integradas	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación

	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	30
Probas de resposta curta	Probas para avaliación das competencias adquiridas que inclúen preguntas directas sobre un aspecto concreto. Os alumnos deben responder de maneira directa e breve en base aos coñecementos que teñen sobre a materia.	10

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- Abell, D. (1980): *Defining the Business: the starting point of strategic planning*, Prentice Hall.
- Andrews, K. (1971): *The concept of corporate strategie*, Dow Jones Irwin.

- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, Boxwell, R. (1995): *Benchmarking, cómo competir con ventaja*, Mac Graw Hill.
- *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo
- Drucker, P.F. (2003): *Drucker esencial*, Barcelona, Ed. Edhasa
- la PYME: pequeñas empresas de alto rendimiento en Galicia, *Alta Dirección*, nº 185.
- Goleman, D. (1996): *Inteligencia emocional*, Kairos, Barcelona.
- Hamell, G. y Prahalad, C.K. (1985): "Do you really have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, 68, nº 4.
- Maquiavelo, N. *Los discursos sobre la primera década de Tito Livio*.
- Marchesnay, M. (1993): "PME, strategie et recherch ", *Revue Francaise de Gestion*, nº 95.
- Martinet, M. (1983): *Strategie*, Vuibert Gestion, Paris.
- Mintzberg, H. (1994): "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, january.
- MOORE, J. (1993): "Predator and Prey: a new ecology of competition", *Harvard Business Review*.
- Madrid.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Robinson, A. y Stern, S., (1997): *Corporate Creativity*, Berrett Koehler Publishers, San Francisco.
- Stein, G. (2001): *El arte de gobernar seg n Peter Drucker*, Gest on 2000, Barcelona
- Trout, J. (2000): *El poder de lo simple*, McGraw-Hill, Madrid
-

Recomendaciones

IDENTIFYING DATA**Planificación Empresarial**

Subject	Planificación Empresarial			
Code	V55M075V01204			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	6	Optional	1	2c
Teaching language				
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	López Navaza, Carlos			
Lecturers	Estevez Suarez, Gerardo López Navaza, Carlos Mariño Garrido, M ^a Teresa Palomero de Páramo, Eugenio Luis Vázquez Blanco, Santiago			
E-mail	cnavaza@yahoo.es			
Web	http://www.encaixanova.com			
General description	Esta asignatura busca aplicar la estrategia a todas las áreas de la empresa, aportando las bases para desarrollar una visión estratégica del negocio. En primer lugar, respecto de la función financiera, aprenderá a utilizar las metodologías financieras considerando su integración en la estrategia de la compañía. En segundo lugar, los alumnos analizarán la aportación a la estrategia empresarial de la estructura humana o profesional, el papel que desempeñan las políticas de recursos humanos, así como la necesaria integración de las personas en el proyecto empresarial. En tercer lugar, visualizar la estructura de la rentabilidad y potencialidad de los clientes, como base de la segmentación estratégica y operativa del negocio. Y por último, agrupar y estructurar todos estos aspectos del negocio en el Balanced Scorecard, para la medición de la Estrategia de la empresa.			

Competencias de titulación

Code			
A4	Habilidade para diagnosticar a situación económica e financeira da empresa, así como para planificar e controlar as operacións de investimento e financiamento empresarial.		
A5	Habilidade para elaborar o plan de mercadotecnia da compañía.		
A6	Habilidade para elaborar o plan de recursos humanos da empresa.		
A9	Habilidade para desenvolver as destrezas necesarias para o exercicio dunha dirección efectiva de equipos de persoas.		
A10	Habilidade para relacionar as diferentes funcións empresariais e comprender o funcionamento da empresa no seu conxunto, así como as interdependencias funcionais dos distintos departamentos.		
A11	Habilidade para diagnosticar a situación estratéxica dunha compañía, así como para deseñar, implantar e controlar plans de acción a longo prazo.		
A12	Habilidade para elaborar un plan de negocio integral e defendelo ante profesionais da empresa.		
A13	Habilidade para poñer en práctica os coñecementos adquiridos nas materias fundamentais.		
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.		
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplicala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.		
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.		
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.		
B5	O alumno debe ser capaz de desenvolver habilidades de aprendizaxe que lle permitan continuar estudando dun modo que habrá de ser en gran medida autodirigido ou autónomo.		
B7	O alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma na planificación e implementación de ideas e na toma de decisións.		

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
------------------------------------	----------	-------------------------------

(*)Capacidad para desarrollar una visión estratégica del negocio	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B4 B5
(*)Capacidad para diagnosticar la situación estratégica de la empresa y modificar el diseño estratégico	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B2 B3 B4 B5
(*)Capacidad para desarrollar estrategias de creación de nuevos negocios	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B2 B3 B4 B5 B7
(*)Capacidad para utilizar las metodologías financieras considerando su integración en la estrategia de la compañía	saber hacer	A4 A11 A13 B1 B4 B7
(*)Capacidad para diseñar un plan de gestión integral de los Recursos Humanos en la Organización	saber hacer	A6 A9 A11 A13 B1 B4 B7
(*)Conocer las herramientas de análisis y desarrollo de información, en el Marketing actual, para la toma de decisiones	saber hacer	A5 A11 A13 B1 B4 B7
(*)Capacidad para desarrollar un plan de fidelización, vinculación y atracción de clientes, en una compañía	saber hacer	A5 A11 A13 B1 B4 B7
(*)Capacidad para realizar un adecuado análisis estratégico y crear y analizar los Mapas Estratégicos de la empresa	saber hacer	A10 A11 A13 B1 B4 B7

Contidos

Topic

(*)Tema 1. PROCESO ESTRATÉGICO

- (*)1.1. El concepto de estrategia
- 1.2. Nuevas empresas
- 1.3. El proceso estratégico
- 1.4. Análisis externo
- 1.5. Análisis de la estrategia (negocio) y sus componentes
- 1.6. Análisis de la estructura (soporte) y sus componentes
- 1.7. Estrategias y resultados
- 1.8. Del diagnóstico al diseño
- 1.9. La implantación de la estrategia

(*)Tema 2. ESTRATEGIA FINANCIERA: FINANZAS CORPORATIVAS

- (*)2.1. Valoración de empresas

(*)Tema 3. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

- (*)3.1. La posición estratégica de los Recursos Humanos
- 3.2. Análisis de la evolución del entorno internacional
- 3.3. Factores de viabilidad y competitividad empresarial
- 3.4. El papel estratégico de los Recursos Humanos en el desarrollo de la empresa
- 3.5. La integración de las personas en el proyecto empresarial, factor estratégico de crecimiento empresarial sostenido
- 3.6. Evolución de la función del personal
- 3.7. La estructuración de las políticas de Recursos Humanos
- 3.8. La formación de la cultura organizativa
- 3.9. El diseño de la profesión y las competencias
- 3.10. Alternativas y soluciones organizativas para hacer frente a los retos empresariales
- 3.11. La cadena de valor.
- 3.12. Arquitecturas organizativas basadas en la capacidad profesional de los Recursos Humanos.

(*)Tema 4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN

- (*)4.1. El papel del director comercial, en el nuevo entorno competitivo, debe pasar de ser un impulsor y dinamizador de venta de productos y servicios a ser un explotador de oportunidades de los activos que controla personas, medios y clientes.
- 4.2. Cuando nos referimos a clientes podemos observar dos áreas críticas, en primer lugar la defensa de aquellos clientes que mantienen el negocio actual de la entidad y representan la estabilidad de la cuenta de resultados, esto a través de estrategias de fidelización y otras enfocadas a la reducción de propensión de fuga (normalmente, más del 40% de esos clientes tienen niveles de volatilidad o actividad críticos), y en segundo lugar, la entidad deberá desarrollar estrategias de vinculación centradas en las mayores oportunidades de los clientes, éstas derivadas del potencial de los mismos, ya sea por relación financiera o por venta cruzada.
- 4.3. El conocimiento de estas estrategias y estructura de negocio (a todos los niveles organizacionales) por parte de la red conllevan la posibilidad de priorización y diferenciación de la gestión, generando al mismo tiempo, un compromiso profesional y personal de orientación hacia el cliente. La base de esta estrategia es la generación de actividades diferenciales en cada nivel de oportunidades (carterización, venta cruzada priorizada, etc.)
- 4.4. Los medios y sistemas deben reflejar la estrategia y prioridades de la compañía, simplificar y mejorar el descubrimiento de negocio y la toma de decisiones frente a los clientes y sus necesidades, dando solución a los cuatro ejes claves de la gestión comercial: análisis, planificación, acción y seguimiento.
- 4.5. La aplicación de una metodología adecuada de trabajo, basada en lo expuesto en los párrafos anteriores y unida a los sistemas adecuados, generan las competencias necesarias para la mejora de eficacia y eficiencia comercial, además del desarrollo de un cambio de cultura de orientación hacia el cliente en toda la organización.

(*)Tema 5. CONTROL DE LA ESTRATEGIA: BALANCED SCORE CARD

- (*) 5.1. Balanced Scorecard y Cuadro de mando: medición y estrategia
- 5.2. Aspectos fundamentales del Balanced Scorecard
- 5.3. Conceptualización y diseño de la estructura a través del BSC

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudio de casos/análisis de situaciones	15	50	65
Debates	5	0	5
Sesión maxistral	40	30	70
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	10	10

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente	
	Description
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Debates	Charla aberta entre un grupo de estudantes. Pode centrarse nun tema dos contidos da materia, na análise dun caso, no resultado dun proxecto, exercicio ou problema desenvolvido previamente nunha sesión maxistral...
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada	
Methodologies	Description
Sesión maxistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Estudo de casos/análises de situacións	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Debates	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

Avaliación		
	Description	Qualification
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	60

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- Abell, D. (1980): *Defining the Business: the starting point of strategic planning*, Prentice Hall.
- la PYME: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad[], *Economía Industrial*, nº 310.
- Andrews, K. (1971): *The concept of corporate strategie*, Dow Jones Irwin.
- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, Arroyo, A. y Prat, M. (2004): *Dirección financiera*. Editorial Deusto.
- Bilancio, G. (2006). *Marketing: el valor de provocar*. PEARSON
- Brealey, Myers y Allen (2006): *Principios de finanzas corporativas*. Editorial Mc.Graw Hill.
- Casado Díaz, A. B. y Sellers Rubio, R. (2006): *Dirección de Marketing*. ECU.
- Davis, K. y Newstron, J. (1996): [Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional]. Editorial MacGrawhill.
- Elorduy Mota, J.I. (1993): [Estrategia de empresa y Recursos Humanos.]. Ed. McGrawhill-Instituto de empresa.
- la Zona Franca de Vigo.

- Ferrell, O. C. y Hartline, M.D. (2006): *Estrategia de Marketing*. THOMSON
- García Erquiaga, E. (1996): [La incidencia del entorno en la competitividad de García Erquiaga, E. (1998): [Las pymes y su grado de internacionalización: cómo incide la internacionalización en el comportamiento estratégico de las empresas gallegas], Comunicación presentada en el Congreso [Empresa y Economía Institucional], Las Palmas de Gran Canaria.
- García Erquiaga, E. (2001): [Cinco pasos para definir un nuevo negocio], *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, enero-febrero.
- García Erquiaga, E. (2003): *Un modelo para comprender la empresariedad*. Instituto Empresa y Humanismo, Servicio de Publicaciones de Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y otros (2001): [Dirección y gestión de Recursos Humanos]. Pearson Prentice Hall, 3ª edición.
- Hamell, G. y Prahalad, C.K. (1985): [Do you really have a Global Strategy?], *Harvard Business Review*, 68, nº 4.
- Hamell, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*, Boston. Harvard Business School Press.
- Henderson, B. (1984): *The logic of Business Strategy*, Ballinger, Cambridge.
- Kao, J. (1989): *Entrepreneurship and Organization*, Prentice Hall, New Jersey.
- Koch, R. y Campbell, A. (1993): *Wake up & Shake up your company*, Pitman Publishing, London.
- Lamothe Fernández, P. y Aragón López, R. (2003): *Valoración de empresas asociadas a la nueva economía*, Editorial Pirámide.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): [Dirección y Administración de Recursos Humanos]. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mintzberg, H. (1994): [The fall and rise of strategic planning], *Harvard Business Review*, January.
- Moore, J. (1993): [Predator and Prey: a new ecology of competition], *Harvard Business Review*.
- Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2007): *Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC
- Nadler, D. (1994): [Arquitectura Organizativa]. Ed. Granica, Barcelona.
- Newbauer, F. (1990): *Portfolio management*. Kluwer law and taxation Publishers, Deventer, The Netherlands.
- Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1988): [Cultura empresarial]. Editorial Díaz de Santos.
- Robinson, A. y Stern, S. (1997): *Corporate Creativity*, Berrett Koehler Publishers, San Francisco.
- Rojo, A. (2007): *Valoración de empresas y gestión basada en valor*, Thomson.
- Ross, Westerfield y Jaffe (2005): *Finanzas Corporativas*. Editorial Mc.Graw Hill.
- Se recomienda consultar Valero, A. y Lucas, J.L. (1991): *Política de Empresa*, EUNSA, Pamplona.
- Wilenski, A.L. (2006). *Marketing estratégico*. PAIDOS

Recomendaciones

IDENTIFYING DATA**Desenvolvemento Estratéxico**

Subject	Desenvolvemento Estratéxico			
Code	V55M075V01205			
Study programme	Máster Universitario en Dirección e Administración de Empresas (MBA)			
Descriptors	ECTS Credits	Choose	Year	Quadmester
	6	Optional	1	2c
Teaching language	Castelán			
Department	Departamento da Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinator	García Erquiaga, Eduardo			
Lecturers	de la Rica Pérez, Enrique Duró Pamiés, Emilio García Erquiaga, Eduardo Ilundáin Vilà, José Miguel Jamardo Suárez, Begoña			
E-mail	egarcia@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
General description	Esta asignatura pretende que el alumno aprenda a desarrollar la estrategia empresarial a través de diversas vías: fusiones y adquisiciones, operaciones de cooperación y outsourcing, innovación, ética, RSC, globalización e interculturalidad, así como el liderazgo a través de la gestión de las emociones.			

Competencias de titulación

Code	
A4	Habilidade para diagnosticar a situación económica e financeira da empresa, así como para planificar e controlar as operacións de investimento e financiamento empresarial.
A9	Habilidade para desenvolver as destrezas necesarias para o exercicio dunha dirección efectiva de equipos de persoas.
A10	Habilidade para relacionar as diferentes funcións empresariais e comprender o funcionamento da empresa no seu conxunto, así como as interdependencias funcionais dos distintos departamentos.
A11	Habilidade para diagnosticar a situación estratéxica dunha compañía, así como para deseñar, implantar e controlar plans de acción a longo prazo.
A13	Habilidade para poñer en práctica os coñecementos adquiridos nas materias fundamentais.
B1	O alumno debe adquirir coñecementos actualizados das distintas áreas da empresa.
B2	O alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática a información relevante da empresa, o seu contexto e como aplícala a situacións complexas, tendo en conta como afecta a outros departamentos.
B3	O alumno debe dominar as técnicas suficientes que lle permitan obter e analizar información, avaliar a súa relevancia e validez, sintetizala e adaptala ao contexto.
B4	O alumno debe ser capaz de tratar situacións complexas e impredecibles de forma sistemática e creativa, con xuízo crítico, con información incompleta, asumindo riscos, tomando decisións e comunicándoas a calquera tipo de audiencia.
B6	O alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando a tecnoloxía máis actual.
B8	O alumno debe ser capaz de actuar con eficacia nunha variedade de roles de equipo e asumir funcións de liderado, no seu caso.

Competencias de materia

Expected results from this subject	Typology	Training and Learning Results
(*)Capacidad para analizar los motivos que llevan a las compañías a plantear una estrategia de crecimiento mediante operaciones de fusiones y adquisiciones y operaciones de cooperación.	saber saber hacer	A4 A10 A11 A13 B1 B2 B3 B4
(*)Capacidad para aplicar prácticas innovadoras en la gestión de la empresa.	saber hacer	A10 A11 A13 B4

(*)Capacidad para analizar la aportación de valor social de las empresas, la responsabilidad social y la actuación ética de toda empresa.	saber saber hacer	A11 A13 B1 B4
(*)Conocer las principales diferencias culturales con los países europeos con mayor peso en nuestra balanza comercial.	saber	A11 A13 B1 B2 B3 B4
(*)Capacidad para comunicarse con interlocutores de otras nacionalidades.	Saber estar / ser	A11 A13 B4 B6 B8
(*)Capacidad para desarrollar un plan personal de desarrollo de las competencias de inteligencia emocional.	Saber estar / ser	A9 A11 A13 B6 B8

Contidos

Topic	
(*)Tema 1. CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD	(*)1.1. Fusiones y adquisiciones de empresas
(*)Tema 2. COOPERACIÓN Y OUTSOURCING	(*)2.1. Estrategias de cooperación y outsourcing
(*)Tema 3. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	(*)3.1. ¿Qué está pasando? 3.2. Cómo desarrollar modelos de negocio innovadores 3.3. Cómo innovar en procesos 3.4. Cómo inventar mercados a través de la innovación 3.5. ¿Podemos innovar solos?
(*)Tema 4. ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	(*)4.1. Los modelos de orientación empresarial 4.2. El pacto mundial entre las naciones unidas y el mundo de los negocios. La responsabilidad social empresarial 4.3. La evolución de los valores éticos y económicos en el ámbito empresarial
(*)Tema 5. GLOBALIZACIÓN E INTERCULTURALIDAD	(*) 5.1. Introducción a la interculturalidad 5.2. Problemas universales, respuestas culturales 5.3. Negociación intercultural
(*)Tema 6. LIDERAZGO PERSONAL Y PROFESIONAL	(*) 6.1. Inteligencia emocional y comportamiento 6.2. La inteligencia emocional aplicada al trabajo 6.3. Inteligencia emocional y competencias emocionales 6.4. Competencias personales 6.5. Competencias interpersonales 6.6. Integración de competencias.

Planificación

	Class hours	Hours outside the classroom	Total hours
Estudo de casos/análises de situacións	15	40	55
Debates	15	10	25
Sesión maxistral	30	25	55
Observación sistemática	0	0	0
Estudo de casos/análise de situacións	0	10	10
Probas de autoavaliación	0	5	5

*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

Metodoloxía docente

	Description
Estudo de casos/análises de situacións	Análise dun feito, problema ou suceso real coa finalidade de coñecelo, interpretalo, resolvelo, xerar de hipóteses, contrastar datos, reflexionar, completar coñecementos, diagnosticalo e adestrarse en procedementos alternativos de solución.
Debates	Charla aberta entre un grupo de estudantes. Pode centrarse nun tema dos contidos da materia, na análise dun caso, no resultado dun proxecto, exercicio ou problema desenvolvido previamente nunha sesión maxistral...
Sesión maxistral	Exposición por parte do profesor dos contidos sobre a materia obxecto de estudo, bases teóricas e/ou directrices dun traballo, exercicio ou proxecto a desenvolver polo estudante.

Atención personalizada

Avaliación

	Description	Qualification
Observación sistemática	Técnicas destinadas a recompilar datos sobre a participación do alumno, baseados nun listado de condutas ou criterios operativos que faciliten a obtención de datos cuantificables.	30
Estudo de casos/análise de situacións	Proba na que se presenta unha situación ou problemática xa dada ou que pode darse, partindo dos diferentes factores involucrados, a análise dos antecedentes, condicións, da situación, etc.	50
Probas de autoavaliación	Probas nas que o alumno valora os seus logros en función dos obxectivos propostos e determina os factores que poden influír na súa actuación.	20

Other comments on the Evaluation

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Bibliografía. Fontes de información

- Bakan, J. (2006): *La Corporación : La búsqueda patológica de lucro y poder*, Ediciones Robinbook, Barcelona.
- Carlson, C. y Wilmot, W. (2006): *Innovación: Las cinco disciplinas para crear lo que desean los clientes*, Crown Business.
- Collet, P. (2005): *El libro de los indicios delatores*. Robinbook, Barcelona.
- la Rica, E. (2006): *Innovación, el último clavo ardiendo*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Tórculo Edicións.
- la Rica, E. y Arbonies, A.L. (2003): *De la empresa jurásica a la e-empresa e-volucionada: un nuevo modelo organizacional nacido de Internet y ASIA*.
- Gaughan, P.A. (2007): *Fusiones y adquisiciones: las claves para prevenir errores*. DEUSTO
- Goleman, D.Cherniss, C.(2005): *Inteligencia emocional en el trabajo: como seleccionar y merojar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Editorial Kairos, S.A.
- Greaver, M.F. (1999): *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions*. AMACON
- Hofstede, G.J., Pedersen, P. y Hofstede, G. (2002): *Exploring culture: Exercises, stories and synthetic culture*, Intercultural Press.
- Hofstede,G. y Hofstede, G.J. (2005): *Cultures and Organizations: The software of the mind*, McGraw Hill.
- *Blue Business Knapp, M. L. (1992): La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, Paidós, Barcelona.
- Krugman, P. (2003): *El gran engaño. Ineficacia y deshonestidad: Estados Unidos ante el siglo XXI*, Crítica, Barcelona.
- Llamazares, O. (2003): *Cómo negociar con éxito en 50 países*, Global Marketing Strategies, Madrid.
- Lord, M., DeBethizy, D. y Wager, J. (2005): *Innovation That Fits*, Prentice Hall.
- Mascareñas, J. (2005): *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. McGraw Hill.
- University Press.
- Pease, A. (2006): *El lenguaje del cuerpo. Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*, Amat Editorial, Barcelona.
- Sabath, A.M. (1999): *International business etiquette, LATIN AMERICA*.
- Stiglitz, J.E. (2002): *El malestar en la globalización*, Taurus, Madrid.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in business*.,London: the Economists Books.
- Ury, W. (1993): *Getting Past No: Negotiating your way from confrontation to cooperation*, Bantam Doubleday Dell Publishing.

· Warner, J

Recomendacións
