



Escuela de Negocios Caixanova

Presentación del centro

Página web.

Localización

Ubicación de la Escuela de Negocios.

Guía del centro

Descargar la guía del centro.



Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)

Asignaturas

Curso 1

Código	Nombre	Cuatrimestre	Cr.totales
V55M075V01101	Contorna Legal	1c	3
V55M075V01102	Contorna Económico	1c	3
V55M075V01103	Ferramentas para a Xestión	An	6
V55M075V01104	Xestión Económico-Financeira	An	9
V55M075V01105	Xestión e Administración de Recursos Humanos	An	3
V55M075V01106	Operacións e Tecnoloxías	An	3
V55M075V01107	Liderado e Habilidades Directivas	An	3
V55M075V01201	Xestión Comercial e Marketing	An	6
V55M075V01202	Xestión Internacional da Empresa	An	3
V55M075V01203	Dirección de Empresas	An	9
V55M075V01204	Planificación Empresarial	2c	6
V55M075V01205	Desenvolvemento Estratéxico	2c	6

Curso 2

Código	Nombre	Cuatrimestre	Cr.totales
V55M075V01301	Prácticas Externas	1c	15
V55M075V01302	Traballo Fin de Máster	1c	15

DATOS IDENTIFICATIVOS**Entorno Legal**

Asignatura	Entorno Legal			
Código	V55M075V01101			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	3	OB	1	1c
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Cuadrado Ramos, José Daniel			
Profesorado	Airas Cotovad, Xurxo Anxo Cuadrado Ramos, José Daniel			
Correo-e	dcuadrado@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B Código Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema	
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

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	10	25	35
Sesión magistral	19	10	29
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	10	10
Pruebas de respuesta corta	1	0	1

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Estudio de casos/análisis 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 magistral	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

	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	60
Pruebas de respuesta corta	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.	40

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

MARCO MERCANTIL:

- "Principios de derecho mercantil", Sánchez Calero, F., ed. McGrawHill. 15ª edición (2010).
- "Código de Comercio".
- "Memento Contratos mercantiles". Francis Lefebvre.

- “Memento Sociedades mercantiles”. 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, M^a. 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 TREVILJANO, 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. 1^º, 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”. 22^a edición

(2011).

- "Memento Práctico". Francis Lefebvre.
- "Código Tributario".

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Entorno Económico**

Asignatura	Entorno Económico			
Código	V55M075V01102			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	3	OB	1	1c
Idioma				
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Maldonado Fernández, Gabriela			
Profesorado	González Míguez, José Miguel Maldonado Fernández, Gabriela			
Correo-e	gmaldonado@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.
Carácter B	Código	Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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 saber hacer	A2 A3 B1 B2 B3 B4 B5 B7
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

Contenidos

Tema	
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			
	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Sesión magistral	10	10	20
Debates	9	5	14
Estudio de casos/análisis de situaciones	10	20	30
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	10	10
Pruebas de respuesta corta	1	0	1

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Sesión magistral	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.
Debates	Charla abierta entre un grupo de estudiantes. Puede centrarse en un tema de los contenidos de la materia, en el análisis de un caso, en el resultado de un proyecto, ejercicio o problema desarrollado previamente en una sesión magistral...
Estudio de casos/análisis 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.

Atención personalizada

	Descripción
Sesión magistral	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).
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	70
Pruebas de respuesta corta	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

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Abadía, L. (2008): La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual. Editorial Espasa-Calpe.
- Abadía, L. (2009): La hora de los sensatos: Una solución práctica a todos los problemas que nos ha traído la crisis. Editorial Espasa-Calpe.
- Abadía, L. (2010): ¿Qué hace una persona como yo en una crisis como esta? Editorial Espasa-Calpe.
- Blanchard, O. (2000): *Macroeconomía*. Editorial Prentice-Hall, Madrid 2ª edición.
- Boletín Económico del Banco de España (mensual).

- Dornbusch, R y Fischer, S (2004): *Macroeconomía*, 9ª edición. McGraw-Hill. ·
- Gil Estallo, Mª (2010): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, 8ª ed. Editorial Esic ·
- Guerras Martín, L. y Navas López, J. (2007): *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 4ª edición. Editorial Thomson Civitas. ·
- Hamel, G. (2000): *Liderando la Revolución*. Gestión 2000, Barcelona. ·
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1997): *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Granica, Buenos Aires ·
- Iranzo, J. y otros (1997): *Estructura económica de España*. Editorial AC. ·
- Mankiw G. (2001): *Macroeconomía*, 4ª Ed. Antoni Bosch. ·
- Mankiw, M. (1998): *Principios de economía*. Ed. Mc Graw-Hill. ·
- Ohmae, K. (1989): *La mente del estratega*. McGraw-Hill, Madrid. ·
- Porter, M. E. (1987): *Ventaja Competitiva*. C.E.C.S.A., México. ·
- Sala i Martín, X. (2010): *Pues yo lo veo así. Sobre la crisis económica y más*. Plaza & Janes Editores. ·
- Sala i Martín, X. (2005): *Economía liberal para no economistas y no liberales*. Editorial Debolsillo. ·
- Sala i Martín, X. y Barro, R.J. (2009): *Crecimiento económico*. Editorial Reverte. ·
- 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. ·
- Aragonés, J.R.: "Economía Financiera Internacional". Ed.Pirámide. ·
- Brealey, R., y Myers, S.: "Fundamentos de financiación empresarial". Ed.McGraw Hill. ·
- Cuervo, A.; Rodríguez, L.; Parejo, J. y Calvo, A.: "Manuel de sistema financiero español". Ed.Ariel ·
- Díez de Castro, Luis y Mascareñas Pérez, Juan: "Ingeniería financiera: La gestión en los mercados financieros internacionales". McGraw-Hill. ·
- Galbraith, J.K.: "Breve historia de la euforia financiera". Ed.Ariel ·
- Grandío Dopico, Antonio y otros: "Mercados Financieros". McGraw-Hill. ·
- Kostolany, A.: "El fabuloso mundo del dinero y la bolsa" Ed.Planeta ·
- Kindleberger, Ch.: "Manías, pánicos y cracs". Ed.Ariel ·
- Lamohe, P. y Prieto, F.: "Los activos de renta fija. Valoración y principios de gestión".
- Bolsa de Madrid. ·
- Malkiel: "Un paseo aleatorio por Wall Street". Alianza Editorial. ·
- Marín Marín, J. y Ruiz Martínez, R.: "El inversor y los mercados financieros". Ed.Ariel Economía. ·
- Mascareñas, Juan: "Fusiones y adquisiciones de empresas". McGraw-Hill. ·
- Mascareñas, Juan y López, Joaquín: "Renta Fija y Fondos de Inversión". Ed. Pirámide. ·
- Riehl, H. y Rodríguez, R.: "Mercados de divisas y mercados de dinero" Ed.Interamericana. ·
- Sánchez Fernández de Valderrama, José Luis (Dtor.): "Curso de bolsa y mercados financieros".
- Analistas Financieros Internacionales. Ed. Ariel ·
- Sarsa López, D.: "Manual de derivados financieros para las pymes.
- Como cubrir el riesgo de tipos de interés y de cambio. Ed.Vicens Vives. ·
- Suárez, A.S.: "Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa". Ed.Pirámide.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Herramientas para la Gestión**

Asignatura	Herramientas para la Gestión			
Código	V55M075V01103			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	6	OB	1	An
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo) Dpto. Externo			
Coordinador/a	Gómez Nóvoa, Florinda			
Profesorado	Caneda González, Anabel Gómez Nóvoa, Florinda Molina Martínez, Rodrigo Negreira del Río, Jesús			
Correo-e	fgomez@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.

A13 Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B Código Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema	
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

Planificación

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	10	20	30
Trabajos tutelados	10	35	45
Sesión magistral	39	15	54
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	10	10
Pruebas de respuesta corta	1	0	1
Resolución de problemas y/o ejercicios	0	5	5
Portafolio/dossier	0	5	5

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.
Trabajos tutelados	El estudiante, de manera individual o en grupo, elabora un documento sobre la temática de la materia o prepara seminarios, investigaciones, memorias, ensayos, resúmenes de lecturas, conferencias, etc. Generalmente se trata de una actividad autónoma de/de los estudiante/s que incluye la búsqueda y recogida de información, lectura y manejo de bibliografía, redacción...
Sesión magistral	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

	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).
Trabajos 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).

Evaluación

Descripción	Calificación
-------------	--------------

Estudio de casos/análisis 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.	30
Pruebas de respuesta corta	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.	25
Resolución de problemas y/o ejercicios	Prueba en la que el alumno debe solucionar una serie de problemas y/o ejercicios en un tiempo/condiciones establecido/as por el profesor. De esta manera, el alumno debe aplicar los conocimientos que ha adquirido. La aplicación de esta técnica puede ser presencial y no presencial. Se pueden utilizar diferentes herramientas para aplicar esta técnica como, por ejemplo, chat, correo, foro, audioconferencia, videoconferencia, etc.	25
Portafolio/dossier	Documento elaborado por el estudiante que recopila información sobre las experiencias, proyectos, tareas y trabajos realizados durante el proceso de formación.	20

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Aaker, D.A. y Day, G.S. (1989): Investigación de Mercados (Tercera edición), McGraw-Hill.
- Bonilla Musoles, M. e Ivars Escortell, A. (1994). Matemáticas de las operaciones financieras. Editorial AC.
- Bravo Monroy, R. (2004). Matemáticas financieras: teoría y ejercicios. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. (ISBN: 8480046627)
- De Pablo López, A. (1996). Manual práctico de matemática comercial y financiera. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Delgado, C. y Palomero, J. (1995). Matemática Financiera. Ediciones Palomero-Delgado.
- Fernández Nogales, A. (1999): Investigación de Mercados: Obtención de Información, Cívitas.
- Fernández-Jardón, C. y otros (1997): Econometría Estática Aplicada, Tórculo Ediciones.
- 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.
- Gómez Vieites, A. (2002): Las Claves de 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, nº 2, Tórculo Ediciones, S.L.
- Gómez Vieites, A. y Veloso, M. (2002): Marketing en Internet, Colección Escuela de Negocios Caixanova, nº 1, Tórculo Ediciones, S.L.
- Gómez Vieites, A. y Veloso, M. (2002): Sistemas de Telecomunicación e Internet. Guía Práctica para los profesionales del nuevo milenio, editado por Tórculo en colaboración con SIMCe Consultores y la Fundación R.
- Gómez Vieites, A. y Veloso, M. (2003): Redes de ordenadores e Internet. Funcionamiento, servicios ofrecidos y alternativas de conexión, Ra-Ma.
- Grande, I. y Abascal, E. (2000): Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial, ESIC Editorial.
- Hernández Hernández, A. (2005). Matemáticas financiera: teoría y prácticas. International Thomsom editores. (ISBN: 970686475X)
- Hernández Hernández, A. (2005). Problemario de matemáticas financieras. International Thomsom editores. (ISBN: 970686475X)
- Johnston, J. (1987): Métodos de Econometría, Vicens-Vives.
- 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.
- Martínez Gastey, J. y otros (2000): La Investigación en Marketing (Tomos I y II), AEDEMO.
- Newbold, P. (1997): Estadística para los Negocios y la Economía, Prentice Hall.
- Pascual Gañán, A. (1998). Curso teórico-práctico de matemáticas financieras. Ediciones Algaida.
- Pérez Huerta, M. y Maestre Miranda, F. (1997). Manual de préstamos. Ediciones Deusto.
- Ruíz Amestoy, J.M. (1993). Matemática financiera. Centro de formación del Banco de España.
- Vercasson, A. y Skhak, B. (1991). Matemáticas financieras y el coste de la financiación. Ediciones Deusto.
- Villalobos, J.L. (2007). Matemáticas financieras. Pearson Educación. (ISBN: 970260754X)
- Webster, A.L. (1996): Estadística Aplicada para Administración y Economía, IRWIN.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Gestión Económico-Financiera**

Asignatura	Gestión Económico-Financiera			
Código	V55M075V01104			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptor	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	9	OB	1	An
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo) Dpto. Externo			
Coordinador/a	Vázquez Fernández, José			
Profesorado	Álvarez Blanco, Fernando Mariño Garrido, M ^a Teresa Sánchez-Montaña Puga, Carlota Vázquez Fernández, José			
Correo-e	jvazquez@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.
Carácter B	Código	Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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
---	---------------------------------	--

Contenidos

Tema	
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

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	20	20	40
Trabajos tutelados	15	80	95
Presentaciones/exposiciones	5	5	10
Sesión magistral	50	20	70
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	5	5
Trabajos y proyectos	0	5	5

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.
Trabajos tutelados	El estudiante, de manera individual o en grupo, elabora un documento sobre la temática de la materia o prepara seminarios, investigaciones, memorias, ensayos, resúmenes de lecturas, conferencias, etc. Generalmente se trata de una actividad autónoma de/de los estudiante/s que incluye la búsqueda y recogida de información, lectura y manejo de bibliografía, redacción...
Presentaciones/exposiciones	Exposición por parte del alumnado ante el docente y/o un grupo de estudiantes de un tema sobre contenidos de la materia o de los resultados de un trabajo, ejercicio, proyecto... Se puede llevar a cabo de manera individual o en grupo.
Sesión magistral	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

	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).
Trabajos 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).
Presentaciones/exposiciones	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).

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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
Trabajos y proyectos	El estudiante presenta el resultado obtenido en la elaboración de un documento sobre la temática de la materia, en la preparación de seminarios, investigaciones, memorias, ensayos, resúmenes de lecturas, conferencias, etc. Se puede llevar a cabo de manera individual o en grupo, de forma oral o escrita...	60

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- AGUER HORTAL, M. (2004). Decisiones de inversión en la empresa. Un enfoque práctico. Pirámide.
- ALONSO, E. (2004). Inversión y Financiación Empresarial. Ecobook.
- AMADO GUIRADO, J. et al. (2008): *Todo Contabilidad 2008-2009*, CISS, Valencia.
- AMAT I SALAS, J.M. (1999): *El Control de Gestión en la empresa española*, Gestión 2000, Barcelona.
- AMAT SALAS, O. (1996): *Análisis de estados financieros*, Gestión 2000, Barcelona.
- AMAT SALAS, O. (2005): *Supuestos de análisis de estados financieros*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- ANAYA TEJERO, J.J. (1998): *La Gestión Operativa de la Empresa*, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Madrid.
- ARGUEDAS SANZ, R. y DE PABLO REDONDO, R. (2007). Guía Didáctica de Fundamentos de Inversión y Financiación. UNED.
- ARROYO, A. y PRAT, M. (2003). Dirección Financiera. Deusto.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA): *Principios de Contabilidad de Gestión*.
- BLANCO F. y otros (2005). Dirección Financiera I. Selección de Inversiones. Pirámide.
- CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS, CEF (2007): *Manual del Nuevo Plan General Contable*, CEF, Madrid.
- COOPER, R. y KAPLAN, R.S. (1999): *Coste y Efecto: Como usar el ABC, AMB, y el ABB para mejorar la gestion, los procesos y la rentabilidad*, Gestión 2000, Barcelona.
- DE JAIME y ESLAVA, J. (2003): *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*, ESIC Editorial, Madrid.
- ESTEO SÁNCHEZ, F. (2003): *Análisis de estados financieros: Planificación y control (comentarios y casos prácticos)*, Centro de Estudios Financieros (CEF), Madrid.
- JIMÉNEZ CABALLERO, J.L. (2005). Gestión Financiera de la empresa. Pirámide.
- LASSALA NAVARRÉ, C. y OTROS. (2006). Dirección Financiera II. Medios de financiación empresarial. Pirámide.
- MALLO, CARLOS (1998): *Contabilidad de Gestión: (Contabilidad interna) Cálculo, análisis y control de costes para la toma de decisiones*, Ariel, Barcelona.
- MERLO BATALLER, J. y MALLO RODRÍGUEZ, C. (1995): *Control de Gestión y Control Presupuestario*, McGraw Hill, Interamericana de España.
- MIRAVITLLES, L. (2001): *Análisis económico-financiero*, Gestión 2000, Barcelona.
- MUÑIZ, L. (2004): *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*, Gestión 2000, Barcelona.
- NIVEN, P.R. (2003): *El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados*, Gestión 2000, Barcelona.

- ORTEGA MARTÍNEZ, J.A. (2006). *Análisis de estados financieros: teoría y aplicaciones*, Ediciones Académicas, Madrid.
- PARRA IGLESIAS, E. (1998): *Tecnologías de la Información en el Control de Gestión*, Díaz de Santos, Madrid.
- PÉREZ-CARBALLO VEIGA, J.F. (2002): *Control de la Gestión Empresarial*, ESIC, Madrid.
- PÉREZ-CARBALLO VEIGA, J.F. (2003): *Planificación y Control de la Estrategia*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Tórculo Edicions, S.L.
- PISON FERNÁNDEZ, I. (2001). Dirección y gestión financiera de la empresa. Pirámide.
- PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas (BOE de 21 de noviembre).
- 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).
- RIVERO, J. (1997): *Análisis de estados financieros*, Editorial Trivium, Madrid.
- ROEHL-ANDERSON, J. M. y BRAGG, S.M. (1996): *Manual del Controler: Funciones, Procedimientos y Responsabilidades*, Deusto, Bilbao.
- SALGUEIRO, A. (2001): *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*, Díaz de Santos, Madrid.
- SANTIBÁÑEZ, J. y GÓMEZ BEZARES, F. (2005). Nuevos casos prácticos de inversión y financiación. Desclee de Brouwer
- SESTO PEDREIRA, M. (2003). Introducción a las Finanzas. Centro de Estudios Ramón Areces.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (2005). Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. Pirámide.
- TARANGO, J.P. (2008): *Ejercicios de Contabilidad General y Tesorería: adaptado al Plan General de Contabilidad 2008*, Cano Pina, Barcelona.
- URÍAS VALIENTE, J. (1997): *Análisis de estados financieros*, Mc. Graw Hill.
- WANDEN-BERGHE LOZANO, J.L. et al. (2008): *Contabilidad Financiera: Nuevo Plan General de Contabilidad y de Pymes*, Pirámide, Madrid.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Gestión y Administración de Recursos Humanos**

Asignatura	Gestión y Administración de Recursos Humanos			
Código	V55M075V01105			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptor	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	3	OB	1	An
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Pereira Otero, Begoña			
Profesorado	López Balsera, M. Rosa Pereira Otero, Begoña			
Correo-e	bpereira@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B	Código	Competencias Transversales
------------	--------	----------------------------

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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 perfil del responsable de recursos humanos.	saber hacer	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

Contenidos

Tema	
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

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	10	20	30
Debates	4	0	4
Sesión magistral	15	20	35
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	5	5
Pruebas de respuesta corta	1	0	1

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías	
	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.
Debates	Charla abierta entre un grupo de estudiantes. Puede centrarse en un tema de los contenidos de la materia, en el análisis de un caso, en el resultado de un proyecto, ejercicio o problema desarrollado previamente en una sesión magistral...
Sesión magistral	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	
	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Evaluación		
	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	60
Pruebas de respuesta corta	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.	40

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Alonso Olea, M. y Casas Baamonde, M^a E. (2003): *Derecho del Trabajo*, Editorial Civitas.
- Boletín Oficial del Estado - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008): *Guía Laboral y de Asuntos Sociales 2008*.
- Brooking, A. (1997): *El capital intelectual*, Paidós.
- Chiavenato, I. (2007): *Administración de Recursos Humanos*, Editorial MacGrawhill, 8^a edición.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1996): *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*, MacGrawhill.
- Durack, Elmer H. (1992): *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica*, Díaz de Santos.
- Elorduy Mota, J.I. (1993): *Estrategia de empresa y Recursos Humanos*, McGrawhill-Instituto de empresa.
- Fernández Ríos, M. (1995): *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, Díaz de Santos.
- Fitz-Enz, J. (1992): *El valor añadido por la dirección de Recursos Humanos*, Deusto.
- García Ninet, J.I. y Vicente Palacio, A. (2008): *Derecho del Trabajo*, Editorial Aranzadi.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y otros (2001): *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, Pearson Prentice Hall, 3^a edición.
- Le Boterf, G. (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1996): *Gestión de las competencias*, Gestión 2000.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008): *Manual práctico de cotización*.
- Moya Castilla, J.M. (2008): *Prontuario laboral*, Editorial CISS.
- Nadler, D. (1994): *Arquitectura Organizativa*, Granica, Barcelona.
- Pfeffer, J. (1998): *La ecuación humana*, Gestión 2000, Barcelona.
- Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1988): *Cultura empresarial*, Díaz de Santos.
- Real Decreto Legislativo 1/1995: Ley del Estatuto de los Trabajadores.

- Rodríguez Porras, J. M. (1995): *El Factor humano en la empresa*, Editorial Universidad de Navarra.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Operaciones y Tecnologías**

Asignatura	Operaciones y Tecnologías			
Código	V55M075V01106			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	3	OB	1	An
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Gómez Vieites, Álvaro Manuel			
Profesorado	Gómez Vieites, Álvaro Manuel Súarez Rey, Carlos			
Correo-e	agomez@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.
Carácter B	Código	Competencias Transversales
	B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.

B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema	
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
Tema 2. TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	2.1. Fundamentos tecnológicos del e-business 2.2. Características de la economía digital y la sociedad del conocimiento 2.3. Comercio electrónico y marketing digital 2.4. Los sistemas y las tecnologías de la información en la empresa 2.5. Incidencia de los sistemas y tecnologías de la información en la competitividad de las empresas.

Planificación

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	9	0	9
Foros de discusión	5	0	5
Sesión magistral	15	25	40
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	5	5
Pruebas de respuesta corta	1	0	1

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.

Foros de discusión	Actividad desarrollada en un entorno virtual en la que se debaten temas diversos relacionados con el ámbito académico y/o profesional.
Sesión magistral	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

	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	60
Pruebas de respuesta corta	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.	40

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Goldratt, E.M. (2005): *La Meta*, Tercera Edición revisada, Díaz de Santos.
- Gómez Vieites, A. (2002): *Las Claves de 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.
- Gómez Vieites, A. y Veloso, M. (2002): *Sistemas de Telecomunicación e Internet. Guía Práctica para los profesionales del nuevo milenio*, editado por Tórculo en colaboración con SIMCe Consultores y 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 Empresa*, Parragón.
- Juran, J. M. (1990): *Juran y la planificación para la Calidad*, Díaz de Santos.
- Maskell, B.H. (1995): *Sistemas de Datos*, TGP-Hoshin.
- Merli, G. (1992): *Total Manufacturing Management*, Coopers & Lybrand.
- Parra, F. (2005): *Gestión de stocks*, ESIC.
- Womack, J.P., Jones, D.T. y Roos, D. (1995): *La máquina que cambió el mundo*, Díaz de Santos.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Liderazgo y Habilidades Directivas**

Asignatura	Liderazgo y Habilidades Directivas			
Código	V55M075V01107			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptor	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	3	OB	1	An
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Jamardo Suárez, Begoña			
Profesorado	Castejón Ruiz, Pablo Jamardo Suárez, Begoña Santamaría Martínez, Gloria			
Correo-e	bjamardo@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.
Carácter B	Código	Competencias Transversales
	B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.

B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema	
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

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Sesión magistral	10	10	20

Estudio de casos/análisis de situaciones	10	10	20
Salidas de estudio/prácticas de campo	0	10	10
Presentaciones/exposiciones	10	10	20
Pruebas de autoevaluación	0	5	5

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Sesión magistral	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.
Estudio de casos/análisis 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.
Salidas de estudio/prácticas de campo	Actividades de aplicación de los conocimientos a situaciones concretas y de adquisición de habilidades básicas y procedimentales relacionadas con la materia objeto de estudio. Se desarrollan en espacios no académicos exteriores. Entre ellas se pueden citar prácticas de campo, visitas a eventos, centros de investigación, empresas, instituciones... de interés académico-profesional para el alumno.
Presentaciones/exposiciones	Exposición por parte del alumnado ante el docente y/o un grupo de estudiantes de un tema sobre contenidos de la materia o de los resultados de un trabajo, ejercicio, proyecto... Se puede llevar a cabo de manera individual o en grupo.

Atención personalizada

	Descripción
Presentaciones/exposiciones	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).
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).
Salidas de estudio/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).

Evaluación

	Descripción	Calificación
Presentaciones/exposiciones	Presentaciones individuales y en grupo, en las que el alumno muestra su capacidad para presentar y exponer los trabajos realizados.	50
Estudio de casos/análisis 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
Pruebas de autoevaluación	Pruebas en las que el alumno valora sus logros en función de los objetivos propuestos y determina los factores que pueden influir en su actuación.	10

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes 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
- 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.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Gestión Comercial y Marketing**

Asignatura	Gestión Comercial y Marketing			
Código	V55M075V01201			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptor	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	6	OB	1	An
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Negreira del Río, Jesús			
Profesorado	Álvarez Fortes, Francisco Negreira del Río, Jesús			
Correo-e	jnegreira@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.
Carácter B	Código	Competencias Transversales
	B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.

B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia		
Competencias de materia	Tipología	Competencias
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 hacer 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 A5
Saber estar /ser A11
A13
B2
B3
B4
B5
B6
B7
B8

Contenidos

Tema

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

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	20	15	35
Trabajos tutelados	12	50	62
Presentaciones/exposiciones	2	5	7
Sesión magistral	20	20	40
Trabajos y proyectos	5	0	5
Pruebas de respuesta corta	1	0	1

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.
Trabajos tutelados	El estudiante, de manera individual o en grupo, elabora un documento sobre la temática de la materia o prepara seminarios, investigaciones, memorias, ensayos, resúmenes de lecturas, conferencias, etc. Generalmente se trata de una actividad autónoma de/de los estudiante/s que incluye la búsqueda y recogida de información, lectura y manejo de bibliografía, redacción...
Presentaciones/exposiciones	Exposición por parte del alumnado ante el docente y/o un grupo de estudiantes de un tema sobre contenidos de la materia o de los resultados de un trabajo, ejercicio, proyecto... Se puede llevar a cabo de manera individual o en grupo.
Sesión magistral	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

	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Trabajos 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).
Presentaciones/exposiciones	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).

Evaluación		
	Descripción	Calificación
Trabajos y proyectos	El estudiante presenta el resultado obtenido en la elaboración de un documento sobre la temática de la materia, en la preparación de seminarios, investigaciones, memorias, ensayos, resúmenes de lecturas, conferencias, etc. Se puede llevar a cabo de manera individual o en grupo, de forma oral o escrita...	80
Pruebas de respuesta corta	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.	20

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001): *Liderazgo de Marca*, Ediciones Deusto.
- Anderson Chris (2007): *La Economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*, Tendencias Editores.
- Artal, M. (2007): *Dirección de ventas*, 7ª ed., ESIC Editorial, Madrid.
- Dalrymple, D.J. y Cron, W.L. (1999): *Administración de ventas, conceptos y casos*, Limusa Wiley.
- Fournis, Y. (1992): *La red de ventas*, Ediciones Eada Gestión.
- Kotler P. y Trías de Bes F. (2004): *Marketing Lateral. Nuevas Técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*, Edit. Pearson Prentivce Hill.
- Kotler, P. (et al.) (2000): *Dirección de Marketing*, 10ª Edición, Prentice, Madrid.
- 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.
- Lambin, J. (1991): *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, 2ª edición, Madrid.
- PERREAULT, W.D. y Mccarthy, E.J. (2006): *Basic Marketing, a global-managerial approach*, 15ª ed., McGraw-Hill.
- Ries Al y Laura (2003): *La Caída de la Publicidad y el Auge de las RR.PP.*, Empresa Activa.
- Ries, A. y Trout, J. (1991): *Bottom Up Marketing*, McGraw-Hill, Madrid.
- Ries, A. y Trout, J. (1993): *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*, McGraw-Hill, Madrid.
- Ries, A. y Trout, J. (1993): *Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid.
- Rosenthal, S.R. (1992): *Effective product design & development*, Business One Irwin.
- Silverstein M. (2006): *La seducción del lujo*, Gestión 2000.
- Silverstein Michael y Butman J. (2007): *A la caza del Tesoro. En el interior de la mente del consumidor*, Empresa Activa.
- Strafford, J. (1991): *La dirección de ventas*, Ediciones Deusto.
- Trout, J. (1999): *El poder de lo simple*, McGraw-Hill, Madrid.
- Trout, J. (2001): *Diferenciarse o Morir*, McGraw-Hill, Madrid.
- Trout, J. y Peralba R. (2002): *Grandes Marcas, Grandes dificultades*, McGraw-Hill, Madrid.
- Trout, J. Y Rivkin, S. (1996): *El nuevo posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid.
- Underhill, Paco (2000): *Por qué compramos. La ciencia del shopping*, Gestión 2000.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Gestión Internacional de la Empresa**

Asignatura	Gestión Internacional de la Empresa			
Código	V55M075V01202			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptor	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	3	OB	1	An
Idioma	Inglés			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Conde Borrajo, Ana			
Profesorado	Conde Borrajo, Ana Weitz Schneir, Mario			
Correo-e	aconde@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B	Código	Competencias Transversales
------------	--------	----------------------------

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema

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

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	10	20	30
Debates	5	0	5
Sesión magistral	14	20	34
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	5	5
Pruebas de respuesta corta	1	0	1

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.
Debates	Charla abierta entre un grupo de estudiantes. Puede centrarse en un tema de los contenidos de la materia, en el análisis de un caso, en el resultado de un proyecto, ejercicio o problema desarrollado previamente en una sesión magistral...
Sesión magistral	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

	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	70

Pruebas de respuesta corta	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
----------------------------	--	----

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Cámara de Comercio Internacional. Comité Español: *Incoterms 2000*.
- Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- Confederación Española de Formación en Transporte y Logística (CEFTRAL). "Textos de capacitación profesional para el transporte por carretera".
- De la Dehesa, G. (2000): *Comprender la globalización*, Alianza Editorial, Madrid.
- Enrique Mapelli López. "Régimen jurídico del transporte". Editorial: Centro de Publicaciones del Ministerio de Justicia.
- Fldstein de Cardenas, S.L. (1995). "Contratos internacionales". Editorial Abeledo Perrot, Buenos Aires.
- García, G. (1999): *La aventura de exportar*, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid.
- Guillermo Ariza Dolla. "Barreras técnicas al comercio". Editoria: Esic
- Javier Pinacho y Bolaño-Rivadeneira. "Tráfico marítimo". Editorial: Fondo Editorial de Ingeniería Naval
- Lasserre, P. (2003): *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- 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). "Contratación internacional". Editorial Mundi-Prensa. Madrid.
- Roca Aymar, J.L. (1994). "La Ronda Uruguay". Editorial Mundi-Prensa. Madrid.
- Thibaut, J.-P. (1994): *Manual de diagnóstico en la empresa*, Editorial Paraninfo, Madrid.

Recomendaciones

Otros comentarios

Esta asignatura se imparte en inglés, por lo que es necesario tener una base mínima de conocimiento de dicho idioma. Dado que esta asignatura se imparte en el segundo cuatrimestre, se recomienda reforzar el nivel de inglés durante el primero.

DATOS IDENTIFICATIVOS**Dirección de Empresas**

Asignatura	Dirección de Empresas			
Código	V55M075V01203			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	9	OB	1	An
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Caneda González, Anabel			
Profesorado	Caneda González, Anabel Castejón Ruiz, Pablo García Álvarez, Óscar García Erquiaga, Eduardo			
Correo-e	acaneda@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter	A	Código	Competencias Específicas
	A1		Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2		Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3		Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4		Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5		Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6		Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7		Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8		Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9		Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10		Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11		Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12		Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13		Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B Código Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema	
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

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	15	35	50
Debates	5	0	5
Metodologías integradas	40	40	80
Sesión magistral	28	50	78
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	10	10
Pruebas de respuesta corta	2	0	2

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.
Debates	Charla abierta entre un grupo de estudiantes. Puede centrarse en un tema de los contenidos de la materia, en el análisis de un caso, en el resultado de un proyecto, ejercicio o problema desarrollado previamente en una sesión magistral...
Metodologías integradas	Enseñanza basada en proyectos de aprendizaje: Método en el que los estudiantes llevan a cabo la realización de un proyecto en un tiempo determinado para resolver un problema o abordar una tarea mediante la planificación, diseño y realización de una serie de actividades. Aprendizaje colaborativo: Enfoque interactivo de organización del trabajo en el aula en el cual los alumnos son responsables de su aprendizaje y del de sus compañeros en una estrategia de corresponsabilidad para alcanzar metas e incentivos grupales.
Sesión magistral	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

	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Metodologías 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).
-------------------------	---

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	70
Pruebas de respuesta corta	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

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes 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, New York.
- Boxwell, R. (1995): *Benchmarking, cómo competir con ventaja*, Mac Graw Hill.
- Drucker, P.F. (1973): *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo
- Drucker, P.F. (2003): *Drucker esencial*, Barcelona, Ed. Edhasa
- García Erquiaga, E. (1996): "La incidencia del entorno en la competitividad de la PYME: pequeñas empresas de alto rendimiento en Galicia", *Alta Dirección*, nº 185.
- García Erquiaga, E. (2002): *Organizar para crear valor; ideas y técnicas para organizar con eficacia*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Tórculo Edicións S.L.
- 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.
- Hamell, G. y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*, Boston. Harvard Business School Press.
- Henderson, B. (1984): *The logic of Business Strategy*, Cambridge, Ballinger.
- 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.
- Maquiavelo, N. *Los discursos sobre la primera década de Tito Livio*.
- Marchesnay, M. (1993): "PME, strategie et recherché", *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*.
- Negreira del Río, F., Negreira del Río, J., Plaza Vázquez, A. (2005): *Yo no vendí. No lo hagáis vosotros. Empresa familiar y sucesión*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Tórculo Edicións S.L.
- Newbauer, F. (1990): *Portfolio management. Kluwer law and taxation Publishers*, Deventer, The Netherlands.
- Peters, T. (2004): *Re-imagina!*, Ed. Prentice Hall, 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.
- Semler, R. (1996): *Radical; el éxito de una empresa sorprendente*, Gestión 2000, Barcelona.
- Stein, G. (2001): *El arte de gobernar según Peter Drucker*, Gestión 2000, Barcelona.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Planificación Empresarial**

Asignatura	Planificación Empresarial			
Código	V55M075V01204			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	6	OP	1	2c
Idioma				
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	García Álvarez, Óscar			
Profesorado	Estévez Suárez, Gerardo García Álvarez, Óscar Mariño Garrido, M ^a Teresa Palomero de Páramo, Eugenio Luis Vázquez Blanco, Santiago			
Correo-e	ogarcia@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B Código Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema

Tema 1. PROCESO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Planificación financiera a CP 2.2. Planificación financiera a LP 2.3. Estructura de capital
Tema 3. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> 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 conlleva 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 (caracterización, 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			
	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	15	40	55
Debates	5	0	5
Sesión magistral	40	30	70
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	10	10
Trabajos y proyectos	0	10	10

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías	
	Descripción
Estudio de casos/análisis 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.
Debates	Charla abierta entre un grupo de estudiantes. Puede centrarse en un tema de los contenidos de la materia, en el análisis de un caso, en el resultado de un proyecto, ejercicio o problema desarrollado previamente en una sesión magistral...
Sesión magistral	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	
	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).
---------	---

Evaluación

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	60
Trabajos y proyectos	Realización de trabajos sobre empresas reales en los que aplicar los conocimientos adquiridos.	40

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Abell, D. (1980): *Defining the Business: the starting point of strategic planning*, Prentice Hall.
- Alvarez Fernández, J.C. y García Erquiaga, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en 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, New York.
- Arroyo, A. y Prat, M. (2004): *Dirección financiera*. Editorial Deusto.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1989): "Gestión estratégica de los Recursos Humanos". Editorial Deusto.
- Bilancio, G. (2006). *Marketing: el valor de provocar*. PEARSON
- Block, S. y Hirt, G. (2001): *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Editorial Mc.Graw Hill.
- Brealey, Myers y Allen (2006): *Principios de finanzas corporativas*. Editorial Mc.Graw Hill.
- Brooking, A. (1997): "El capital intelectual". Ed. Paidós.
- Casado Díaz, A. B. y Sellers Rubio, R. (2006): *Dirección de Marketing*. ECU.
- Chiavenato, I. (2007): "Administración de Recursos Humanos". Editorial MacGrawhill, 8ª edición.
- Davis, K. y Newstron, J. (1996): "Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional". Editorial MacGrawhill.
- Durack, Elmer H. (1992): "Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica." Ed. Díaz de Santos.
- Elorduy Mota, J.I. (1993): "Estrategia de empresa y Recursos Humanos." Ed. McGrawhill-Instituto de empresa.
- Escuela de Negocios Caixavigo (1996): *Informe estratégico de la empresa gallega*, Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- Fernández, P. (2005): *Valoración de empresas*, Editorial Gestión 2000.
- Ferrell, O. C. y Hartline, M.D. (2006): *Estrategia de Marketing*. THOMSON
- Fitz-Enz, J. (1992): "El valor añadido por la dirección de Recursos Humanos". Ed. Deusto.
- García Erquiaga, E. (1996): "La incidencia del entorno en la competitividad de la PYME: pequeñas empresas de alto rendimiento en Galicia", *Alta Dirección*, nº 185.
- 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. (2000): "Los errores del emprendedor", *Harvard-Deusto Business Review*, mayo-junio.
- García Erquiaga, E. (2001): "Cinco pasos para definir un nuevo negocio", *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, enero-febrero.
- García Erquiaga, E. (2002): *Organizar para crear valor*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Torculo Ediciones S.L.
- García Erquiaga, E. (2003): *Un modelo para comprender la empresarialidad*. Instituto Empresa y Humanismo, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.
- 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.
- Lambin, J.J. (2003). *Marketing estratégico*. ESIC

- Lamothe Fernández, P. y Aragón López, R. (2003): *Valoración de empresas asociadas a la nueva economía*, Editorial Pirámide.
- Levy-Leboyer, C. (1996): "Gestión de las competencias". Editorial Gestión 2000.
- Marchesnay, M. (1993): "PME, strategie et recherché" *Revue Francaise de Gestion*, nº 95.
- Marchesnay, M. y Julien, P.A. (1988): *La petite entreprise*, Vuibert Gestion, Paris.
- Martinet, M. (1983): *Strategie*, Vuibert Gestion, Paris.
- 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. (2006): *Estrategias de Marketing: de la teoría a la práctica*. ESIC
- 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.
- Pfeffer, J. (1998): "La ecuación humana". Gestión 2000, Barcelona.
- 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.
- 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.
- Rodríguez Porras, J. M^a (1995): "El Factor humano en la empresa". Editorial Universidad de Navarra.
- Rojo, A. (2007): *Valoración de empresas y gestión basada en valor*, Thomson.
- Ross, Westerfield y Jaffe (2005): *Finanzas Corporativas*. Editorial Mc.Graw Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, JM (2007). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC
- Se recomienda consultar la BD de libros de cuadro de mando: <http://cuadrodemandando.unizar.es/LibrosCM/libroscm.htm>
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1995): *The discipline of market leaders*, Addison Wesley.
- Valero, A. y Lucas, J.L. (1991): *Política de Empresa*, EUNSA, Pamplona.
- Wilenski, A.L. (2006). *Marketing estratégico*. PAIDOS.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Desarrollo Estratégico**

Asignatura	Desarrollo Estratégico			
Código	V55M075V01205			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	6	OP	1	2c
Idioma	Castellano Inglés			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	García Erquiaga, Eduardo			
Profesorado	de la Rica Pérez, Enrique Duró Pamiés, Emilio Estévez Suárez, Gerardo Fernández Macho, Leandro García Erquiaga, Eduardo Jamardo Suárez, Begoña Trujillo Giménez, Esther			
Correo-e	egarcia@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	Como su nombre indica, 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

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B Código Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
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

Contenidos

Tema	
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			
	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Estudio de casos/análisis de situaciones	30	45	75
Sesión magistral	30	30	60
Trabajos y proyectos	0	15	15

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías	
	Descripción
Estudio de casos/análisis 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 magistral	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	
	Descripción
Estudio de casos/análisis de situaciones	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).

Evaluación		
	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis 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.	50
Trabajos y proyectos	Realización de trabajos sobre empresas reales en los que aplicar los conocimientos adquiridos.	50

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- Albert, M. (1991): *Capitalismo contra capitalismo*, Paidós, Barcelona.Â Â
- Bechtel, K. (1998): *Outsourcing: una clave competitiva*. Eurocen
- Bragg, S.M. (2006): *Outourcing: a guide to....* John Willey & Sons.

- 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.
- De la Rica, E. (2006): *Innovación, el último clavo ardiendo*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Tórculo Edicions.
- De la Rica, E. y Arbonies, A.L. (2003): *De la empresa jurásica a la e-mpresa e-volucionada: un nuevo modelo organizacional nacido de Internet y la Gestión del Conocimiento*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Tórculo Edicions.
- Escobar Pérez, B. et all. (2005): *Fusiones y adquisiciones de empresas: su impacto sobre los sistemas de control*. Universidad de Sevilla
- Foster, D.A. (2000): *The global etiquette guide to ASIA*.
- Galpin T.J. y Herndon, M (2001): *Guía completa sobre fusiones y adquisiciones*. Díaz de Santos
- Gaughan, P.A. (2007): *Fusiones y adquisiciones: las claves para prevenir errores*. DEUSTO
- George, S. (2007): *El pensamiento secuestrado*, Icaria, Barcelona.
- Gesteland, R. (2002): *Cross-cultural Business Behaviour*.
- 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.
- Ilundain Vilà, J.M. (2007): *Emprendiendo con responsabilidad social corporativa*, Colección Escuela de Negocios Caixanova, n.º 12, Tórculo Edicions, S.L., Santiago de Compostela.
- Kelley, T. y Littman, J. (2005): *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creat*, Doubleday Business.
- Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.
- Knapp, M. L. (1992): *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, Paidós, Barcelona.
- Kotler, P. y Trías de Bes, F. (2004): *Marketing lateral. Nuevas técnicas para encontrarlas ideas más rompedoras*, Pearson.
- Krugman, P. (2003): *El gran engaño. Ineficacia y deshonestidad: Estados Unidos ante el siglo XXI*, Crítica, Barcelona.
- Levitt, S.D. y Dubner, S.J. (2006): *Un economista políticamente incorrecto explora el lado oculto de lo que nos afecta*, William Morrow.
- 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.
- Lozano Aguilar, J.F. (2004): *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Editorial Trotta.
- Mascareñas, J. (2005): *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. McGraw Hill.
- Mc Cann, J. y Gilkey, R. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Díaz de Santos
- McIvor, L. (2005): *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. Cambridge University Press.
- Mínguez Vela, A. (1999): *La otra comunicación: comunicación no verbal*, ESIC Editorial, Madrid.
- Mole, J. (2003): *Mind your Manners*, London Nicholas Brealey Publishing.
- Morrison, T. et al. (1995): *Kiss, Bow or Shake Hands: How to do business in SIXTY COUNTRIES*, Adams Media Corporation.
- 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, EUROPE*.
- Sabath, A.M. (1999): *International business etiquette, LATIN AMERICA*.
- Saratxaga, K. (2007): *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*, Prentice Hall.
- 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.
- Valdes, L. (2004): *Innovación: El arte de inventar el futuro*, Norma.

Recomendaciones

DATOS IDENTIFICATIVOS**Prácticas Externas**

Asignatura	Prácticas Externas			
Código	V55M075V01301			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	15	OB	2	1c
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Castejón Ruiz, Pablo			
Profesorado	Castejón Ruiz, Pablo			
Correo-e	pcastejon@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	<p>La realización de un periodo de prácticas en empresas tiene también varios objetivos. Por una parte, intenta servir de puente al alumno entre la experiencia vital de un estudiante y la del desempeño de un puesto de trabajo en una empresa. Por otra parte, sirve de campo de experiencia para la aplicación de los conocimientos adquiridos y para observar en la realidad como se desarrolla la aplicación de dichos conocimientos por profesionales de mucha mayor experiencia.</p> <p>El alumno contará con un tutor en la Escuela de Negocios al cual puede acudir para cualquier resolución o duda de cualquier problema que se plantee. El tutor está en contacto con los responsables de la empresa en la que el alumno desarrolla su periodo de prácticas.</p> <p>A la finalización de dicho periodo, la empresa emite un informe evaluatorio del desempeño del alumno, al mismo tiempo que el alumno tiene que escribir un informe sobre su actividad durante las prácticas.</p> <p>La Escuela de Negocios dispone de un departamento especializado que se responsabiliza de la gestión y administración de las prácticas externas. El tutor del alumno y el coordinador de la titulación están en contacto constante con dicho departamento para facilitar la realización del periodo de prácticas externas.</p>			

Competencias de titulación

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
	A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
	A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
	A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
	A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B Código Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
Capacidad para asumir responsabilidades funcionales en la empresa	saber saber hacer Saber estar /ser	A10 A13 B4 B6 B7 B8
Capacidad para aplicar los conocimientos adquiridos en el master.	saber saber hacer Saber estar /ser	A10 A13 B4 B6 B7 B8

Contenidos

Tema

Planificación

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Prácticas externas	0	348	348
Salidas de estudio/prácticas de campo	0	20	20
Sesión magistral	5	0	5
Informes/memorias de prácticas	0	2	2

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Prácticas externas	El estudiante desarrolla las actividades en un contexto relacionado con el ejercicio de una profesión, durante un periodo determinado y realizando las funciones asignadas y previstas en la propuesta de prácticas.

Salidas de estudio/prácticas de campo	Actividades de aplicación de los conocimientos a situaciones concretas y de adquisición de habilidades básicas y procedimentales relacionadas con la materia objeto de estudio. Se desarrollan en espacios no académicos exteriores. Entre ellas se pueden citar prácticas de campo, visitas a eventos, centros de investigación, empresas, instituciones... de interés académico-profesional para el alumno.
Sesión magistral	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

	Descripción
Sesión magistral	Entrevistas que el alumno mantiene con el tutor de prácticas para el asesoramiento/aprendizaje de actividades relacionadas con las prácticas externas y de su proceso de aprendizaje. Además el alumno desarrolla un assessment center con el objetivo de prepararse para enfrentarse a un proceso de selección: entrevistas de trabajo, pruebas psicotécnicas, dinámicas de grupo...
Prácticas externas	Entrevistas que el alumno mantiene con el tutor de prácticas para el asesoramiento/aprendizaje de actividades relacionadas con las prácticas externas y de su proceso de aprendizaje. Además el alumno desarrolla un assessment center con el objetivo de prepararse para enfrentarse a un proceso de selección: entrevistas de trabajo, pruebas psicotécnicas, dinámicas de grupo...
Salidas de estudio/prácticas de campo	Entrevistas que el alumno mantiene con el tutor de prácticas para el asesoramiento/aprendizaje de actividades relacionadas con las prácticas externas y de su proceso de aprendizaje. Además el alumno desarrolla un assessment center con el objetivo de prepararse para enfrentarse a un proceso de selección: entrevistas de trabajo, pruebas psicotécnicas, dinámicas de grupo...

Evaluación

	Descripción	Calificación
Informes/memorias de prácticas	Elaboración de un documento por parte del alumno en el que se reflejan las características del trabajo llevado a cabo. Los alumnos deben describir las tareas y procedimientos desarrollados, mostrar los resultados obtenidos u observaciones realizadas, así como el análisis y tratamiento de datos.	100

Otros comentarios y segunda convocatoria

Fuentes de información

Recomendaciones

Otros comentarios

Para tener acceso a las prácticas, es necesario haber superado con éxito el resto de los créditos de la titulación (75ECTS).

DATOS IDENTIFICATIVOS**Trabajo Fin de Máster**

Asignatura	Trabajo Fin de Máster			
Código	V55M075V01302			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Carácter	Curso	Cuatrimestre
	15	OB	2	1c
Idioma	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	Caneda González, Anabel			
Profesorado	Caneda González, Anabel			
Correo-e	acaneda@escueladenegociosncg.edu			
Web	http://www.escueladenegociosncg.edu			
Descripción general	<p>Con el Trabajo Fin de Master se pretende conseguir una integración vertical de todos los conocimientos y desarrollo de capacidades de todas las materias de la titulación de forma que se ayude a conseguir un perfil de capacidades coherente con los objetivos del Máster.</p> <p>El objetivo del Trabajo de Fin de Master es desarrollar un proyecto de creación de empresa o un plan estratégico para una empresa en funcionamiento recorriendo las etapas del proceso estratégico.</p> <p>1) Diagnóstico externo: análisis del entorno general (económico, político-normativo, social, tecnológico,...) y análisis del entorno específico (proveedores, clientes, competidores, barreras de entrada y salida, sustitutivos,...).</p> <p>2) Diagnóstico interno: análisis del negocio (producto-mercado), análisis del soporte, análisis de los procesos y análisis de la cultura empresarial</p> <p>3) Diseño del plan director. Concreción de la propuesta estratégica mediante la definición de misión, fin y objetivos de la nueva empresa</p> <p>4) Elaboración de los planes funcionales: plan de marketing, plan de recursos humanos, plan de producción, plan financiero,... y del sistema de control de la estrategia planteada.</p> <p>5) Conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.</p> <p>El Trabajo está dirigido por un Tutor, se concreta en un documento que tiene que ser defendido en una presentación profesional ante un Tribunal formado por profesores y profesionales de prestigio y relevancia en el mundo empresarial. Dicho documento escrito puede ser un elemento utilizable posteriormente como herramienta en una entrevista de selección de empleo.</p>			

Competencias de titulación

Carácter A	Código	Competencias Específicas
	A1	Habilidad para comprender las principales cuestiones legales que afectan al día a día de la empresa, desde una perspectiva mercantil, laboral y fiscal.
	A2	Habilidad para analizar el entorno macro y micro económico en el que se desenvuelve la empresa, así como su impacto en las decisiones empresariales.
	A3	Habilidad para manejar con soltura las herramientas ofimáticas, así como para utilizar las herramientas, aplicaciones y sistemas que facilitan la búsqueda y el análisis de información.
	A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
	A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
	A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
	A7	Habilidad para diseñar el mapa de procesos de la compañía, para diferenciar los procesos clave del negocio y clasificar mediante parámetros las variables que ayuden a predecir el output de un sistema productivo.
	A8	Habilidad para diseñar el plan de internacionalización de una compañía.
	A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.

A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.

Carácter B Código Competencias Transversales

B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
B6	El alumno debe ser capaz de comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.
B7	El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.
B8	El alumno debe ser capaz de actuar con eficacia en una variedad de roles de equipo y asumir funciones de liderazgo, en su caso.

Competencias de materia

Competencias de materia	Tipología	Competencias
Capacidad para integrar operativamente las diferentes áreas funcionales aprendidas en el Master. Todo ello desde la perspectiva de la elaboración de un Plan de Negocio, así como para el desarrollo de una visión global de la empresa.	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B4 B6 B7
Capacidad para simular la actividad empresarial.	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B4 B7
Capacidad de coordinación de los aspectos más relevantes de una empresa.	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B4 B7
Capacidad para desarrollar un proyecto de negocio sostenible.	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B4 B7

Capacidad para obtener, analizar y evaluar información relevante que le permita desarrollar conocimientos aplicados a las ciencias empresariales, orientados a la creación y dirección de empresas.

saber A2
saber hacer A10
A11
A12
A13
B1
B2
B3
B4
B5
B7

Contenidos

Tema

SESIÓN PRESENCIAL	Presentación de la metodología de trabajo
TUTORÍAS INDIVIDUALIZADAS	1. Análisis del Entorno General 2. Análisis del Entorno Específico 3. Análisis Interno (sólo empresas ya existentes) 4. Plan Director 5. Planes Funcionales

Planificación

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Presentaciones/exposiciones	10	5	15
Sesión magistral	5	0	5
Trabajos tutelados	50	300	350
Trabajos y proyectos	5	0	5

*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

Metodologías

	Descripción
Presentaciones/exposiciones	Exposición por parte del alumnado ante el docente y/o un grupo de estudiantes de un tema sobre contenidos de la materia o de los resultados de un trabajo, ejercicio, proyecto... Se puede llevar a cabo de manera individual o en grupo.
Sesión magistral	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.
Trabajos tutelados	El estudiante, de manera individual o en grupo, elabora un documento sobre la temática de la materia o prepara seminarios, investigaciones, memorias, ensayos, resúmenes de lecturas, conferencias, etc. Generalmente se trata de una actividad autónoma de/de los estudiante/s que incluye la búsqueda y recogida de información, lectura y manejo de bibliografía, redacción...

Atención personalizada

	Descripción
Trabajos 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).
Presentaciones/exposiciones	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 magistral	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).

Evaluación

	Descripción	Calificación
Presentaciones/exposiciones	Exposición y defensa oral del TFM ante un tribunal.	30
Trabajos y proyectos	El estudiante presenta el resultado obtenido en la elaboración de un documento sobre la temática de la materia, en la preparación de seminarios, investigaciones, memorias, ensayos, resúmenes de lecturas, conferencias, etc. Se puede llevar a cabo de manera individual o en grupo, de forma oral o escrita...	70

Otros comentarios y segunda convocatoria

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

Fuentes de información

- García Álvarez, Óscar (2014): Consejos para la realización de un proyecto estratégico, Nota Técnica, ED/17/2014.

Â

Recomendaciones
