

IMPRESO SOLICITUD PARA VERIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES

1. DATOS DE LA UNIVERSIDAD, CENTRO Y TÍTULO QUE PRESENTA LA SOLICITUD

De conformidad con el Real Decreto 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las Enseñanzas Universitarias Oficiales

UNIVERSIDAD SOLICITANTE		CENTRO		CÓDIGO CENTRO
Universidad de Navarra		IESE - Business School. Campus de Madrid		28052030
NIVEL		DENOMINACIÓN CORTA		
Máster		Gestión Empresarial / Master in Management (MiM)		
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA				
Máster Universitario en Gestión Empresarial / Master in Management (MiM) por la Universidad de Navarra				
RAMA DE CONOCIMIENTO		CONJUNTO		
Ciencias Sociales y Jurídicas		No		
HABILITA PARA EL EJERCICIO DE PROFESIONES REGULADAS		NORMA HABILITACIÓN		
No				
SOLICITANTE				
NOMBRE Y APELLIDOS		CARGO		
MARIA JOSE SANCHEZ DE MIGUEL		Directora del Servicio de Calidad e Innovación		
Tipo Documento		Número Documento		
NIF		06576768X		
REPRESENTANTE LEGAL				
NOMBRE Y APELLIDOS		CARGO		
MARIA JOSE SANCHEZ DE MIGUEL		Directora del Servicio de Calidad e Innovación		
Tipo Documento		Número Documento		
NIF		06576768X		
RESPONSABLE DEL TÍTULO				
NOMBRE Y APELLIDOS		CARGO		
Isabel Estalella Otero		IESE MiM Master in Management _ Executive Director		
Tipo Documento		Número Documento		
NIF		27309457Q		
2. DIRECCIÓN A EFECTOS DE NOTIFICACIÓN				
A los efectos de la práctica de la NOTIFICACIÓN de todos los procedimientos relativos a la presente solicitud, las comunicaciones se dirigirán a la dirección que figure en el presente apartado.				
DOMICILIO		CÓDIGO POSTAL	MUNICIPIO	TELÉFONO
Edificio Amigos. Campus Universidad de Navarra.		31009	Pamplona/Iruña	617277759
E-MAIL		PROVINCIA		FAX
mjsanchez@unav.es		Navarra		948425619



3. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

De acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos solicitados en este impreso son necesarios para la tramitación de la solicitud y podrán ser objeto de tratamiento automatizado. La responsabilidad del fichero automatizado corresponde al Consejo de Universidades. Los solicitantes, como cedentes de los datos podrán ejercer ante el Consejo de Universidades los derechos de información, acceso, rectificación y cancelación a los que se refiere el Título III de la citada Ley 5-1999, sin perjuicio de lo dispuesto en otra normativa que ampare los derechos como cedentes de los datos de carácter personal.

El solicitante declara conocer los términos de la convocatoria y se compromete a cumplir los requisitos de la misma, consintiendo expresamente la notificación por medios telemáticos a los efectos de lo dispuesto en el artículo 59 de la 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en su versión dada por la Ley 4/1999 de 13 de enero.

	En: Navarra, AM 16 de mayo de 2019
	Firma: Representante legal de la Universidad



1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

1.1. DATOS BÁSICOS

NIVEL	DENOMINACIÓN ESPECÍFICA	CONJUNTO	CONVENIO	CONV. ADJUNTO
Máster	Máster Universitario en Gestión Empresarial / Master in Management (MiM) por la Universidad de Navarra	No		Ver Apartado 1: Anexo 1.
LISTADO DE ESPECIALIDADES				
No existen datos				
RAMA		ISCED 1	ISCED 2	
Ciencias Sociales y Jurídicas		Administración y gestión de empresas		
NO HABILITA O ESTÁ VINCULADO CON PROFESIÓN REGULADA ALGUNA				
AGENCIA EVALUADORA				
Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación				
UNIVERSIDAD SOLICITANTE				
Universidad de Navarra				
LISTADO DE UNIVERSIDADES				
CÓDIGO		UNIVERSIDAD		
031		Universidad de Navarra		
LISTADO DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS				
CÓDIGO		UNIVERSIDAD		
No existen datos				
LISTADO DE INSTITUCIONES PARTICIPANTES				
No existen datos				

1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS EN EL TÍTULO

CRÉDITOS TOTALES	CRÉDITOS DE COMPLEMENTOS FORMATIVOS	CRÉDITOS EN PRÁCTICAS EXTERNAS
60	0	0
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/ MÁSTER
6	48	6
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
ESPECIALIDAD	CRÉDITOS OPTATIVOS	
No existen datos		

1.3. Universidad de Navarra

1.3.1. CENTROS EN LOS QUE SE IMPARTE

LISTADO DE CENTROS	
CÓDIGO	CENTRO
28052030	IESE - Business School. Campus de Madrid

1.3.2. IESE - Business School. Campus de Madrid

1.3.2.1. Datos asociados al centro

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMPRESENCIAL	A DISTANCIA
Sí	No	No
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	



80	160	
	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	40.0	60.0
RESTO DE AÑOS	40.0	60.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	3.0	39.0
RESTO DE AÑOS	3.0	39.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
https://www.unav.edu/documents/11306/0/Nueva+Normativa+general+de+permanencia+de+grado+y+m%C3%A1ster_Febr+18+%281%29.pdf		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	



2. JUSTIFICACIÓN, ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA Y PROCEDIMIENTOS

Ver Apartado 2: Anexo 1.

3. COMPETENCIAS

3.1 COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES
BÁSICAS
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
GENERALES
CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)
CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)
CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)
CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)
CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)
CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)
3.2 COMPETENCIAS TRANSVERSALES
No existen datos
3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.
CE02 - Desarrollar habilidades comunicativas en un contexto de negocios siguiendo el esquema clásico del logos, el ethos y el pathos, para estructurar un discurso sólido y convincente, acompañado del lenguaje corporal y empleando relatos e imágenes efectivas ("storytelling").
CE03 - Analizar y diseñar sistemas optimizados de operaciones y logística orientados al cliente, según los principios y la aplicabilidad de la filosofía Lean (eliminar lo que no aporta valor).
CE04 - Diseñar estrategias de operaciones de productos y servicios optimizando la cadena de suministro mediante la aplicación de la teoría de restricciones (TOC), análisis de input-output y teoría de colas.
CE05 - Llevar a cabo negociaciones, tanto en entornos competitivos como colaborativos, que alcancen acuerdos satisfactorios y estables para todas las partes.
CE06 - Modelizar el impacto del entorno macroeconómico global y microeconómico de cada industria sobre actividades empresariales concretas con el fin de elaborar planes de acción para adaptarse a estos entornos en un contexto de incertidumbre.
CE07 - Desarrollar planes de negocio rigurosos que alcancen el estatus de viabilidad según el escrutinio de inversores reales.
CE08 - Identificar las fuentes de ventaja competitiva de una empresa para emitir un juicio sobre su sostenibilidad en el futuro en base a la estructura competitiva de la industria, la respuesta esperada de los competidores y los recursos internos de la propia empresa.
CE09 - Juzgar la calidad de la información financiera en función de las políticas contables adoptadas por la dirección de la empresa con el fin de realizar los ajustes pertinentes que permitan el diagnóstico del negocio para la toma de decisiones.



CE10 - Desarrollar modelos de control de gestión financiera que integren y analicen el impacto de las decisiones comerciales, productivas y organizacionales en las necesidades de financiación y la rentabilidad de la empresa.
CE11 - Gestionar de manera multidisciplinar para la definición de productos y servicios, encaminada a reforzar su comercialización ("desarrollo de negocio").
CE12 - Aplicar herramientas de diagnóstico financiero con criterio de dirección general para la determinación del valor intrínseco de un negocio.
CE13 - Impulsar un proceso de innovación con impacto en el mercado. En particular, la creatividad, el pensamiento de diseño (design thinking), y la experiencia de usuario (lean UX).
CE14 - Identificar los mecanismos de la dirección de equipos que generan un ambiente de colaboración, comunicación, confianza y consecución del objetivo común.
CE15 - Entender el proceso comercial como un esquema para generar valor, extraer parte del mismo correspondiente a la empresa y hacerlo sostenible en el tiempo.
CE16 - Aplicar principios estratégicos y herramientas con el fin de alinear el desarrollo y comercialización de productos y servicios de una marca con las necesidades y deseos de sus clientes ("Customer Centricity").
CE17 - Identificar las herramientas de marketing digital para adquirir clientes y reforzar el valor y la marca de la empresa.

4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PREVIO

Ver Apartado 4: Anexo 1.

4.2 REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN

4.2 REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN

Tanto el procedimiento como las pruebas y requisitos de admisión se han elaborado conforme a lo prescrito en los artículos 16 y 17 del **RD 1393/2007**:

REQUISITOS DE ACCESO

Antes de iniciar el proceso de admisión se realiza una **entrevista informativa** personal con cada uno de los candidatos con el objetivo de informar sobre el programa y orientar al candidato acerca de su idoneidad para realizarlo. En esta entrevista nos aseguramos de que el posible candidato conoce con los requisitos mínimos para iniciar el proceso: querer desarrollar su carrera profesional en el ámbito de la gestión empresarial, haber completado un grado universitario y tener un máximo de un año de experiencia profesional.

A. GRADO UNIVERSITARIO:

1. Es necesario estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior que faculte, en el país expedidor del título, al acceso a enseñanzas de máster.

2. Asimismo, pueden acceder al programa los titulados conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior, sin necesidad de la homologación de sus títulos, previa comprobación por la Universidad de que aquellos acreditan un nivel de formación equivalente correspondiente a un título universitario oficial español y que faculte en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de postgrado. El acceso por esta vía no implica, en ningún caso, la homologación del título previo en posesión el interesado, ni su reconocimiento a otros efectos que el de cursar las enseñanzas de Máster.

Para acceder al programa el candidato debe demostrar su capacidad de relación social, motivación al logro, capacidad de priorizar, sentimiento de pertenencia, trabajo en equipo, confianza en sí mismo, comunicación, y coherencia. La entrevista de admisión valora estos aspectos.

B. EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Si el candidato tiene experiencia profesional, esta no debe ser mayor de 1 año en el momento de comenzar el MiM. Se considera experiencia profesional aquella que se obtiene al trabajar a jornada completa tras la finalización del grado.

CRITERIOS DE ADMISIÓN

El proceso de admisión valora 5 criterios o dimensiones del perfil del candidato: excelencia académica, nivel de inglés, prueba de acceso, competencias interpersonales y de autoliderazgo y entrevista personal.



El proceso de admisión se realiza en tres fases, después de las cuales el candidato es valorado según las 5 dimensiones anteriores y presentado al comité de admisiones para su admisión final o denegación de la plaza.

Procedimiento:

1. Solicitud on line: para comenzar el proceso, el candidato ha de cumplimentar la aplicación *online*, finalizarla y enviarla. El equipo de admisiones la revisa, comprueba la calidad de los datos y de los textos que se requieran y valora la calidad de la solicitud en función de lo siguiente: rigor gramatical y ortográfico, calidad de la composición, pulcritud, orden y puntualidad.

Junto a la solicitud se adjuntará también la documentación que se detalla:

- **Expediente académico** oficial del grado universitario completado.
- **Pruebas de acceso:** Es obligatorio realizar, o bien la prueba del GMAT, o bien la prueba de admisión del IESE. Ambas pruebas miden las capacidades matemáticas, verbales y analíticas de los aspirantes en condiciones de igualdad para todos ellos, aportando objetividad a la evaluación y constituyendo un instrumento muy certero a la hora de predecir el éxito académico a uno o dos años vista.
- **Inglés:** los alumnos deben hablar inglés con fluidez para poder discutir los casos en el aula. Por ello solicitamos alguno de los siguientes exámenes:

-TOEFL (Test of English as a Foreign Language). La puntuación mínima aceptada es de 100.

-IELTS (International English Language Testing System). La puntuación mínima es a partir de 7

-Cambridge Certificate of Proficiency in English, nivel A o B

-PTE academic. La puntuación mínima aceptada es de 68 (C1)

Quedan exentos de presentar alguno de estos exámenes aquellos candidatos que cumplen alguna de estas condiciones:

- La lengua materna del candidato es el inglés.

- Ha cursado la totalidad de sus estudios universitarios en habla inglesa.

- Acredita que ha trabajado, durante 1 año, en algún país de habla inglesa, teniendo el inglés como herramienta principal en su trabajo.

- Ha residido durante 2 años consecutivos en un país de habla inglesa.

- **Una carta de recomendación.**
- **Una fotografía.**

2. Entrevista de admisión: Si el candidato es formalmente idóneo se le invita a una entrevista de admisión. Durante la entrevista, personal y de 45-60 minutos de duración, el entrevistador ¿ un directivo o un profesor de IESE - evalúa y califica 8 competencias del candidato: su capacidad de relación social, motivación al logro, capacidad de priorizar, sentimiento de pertenencia, trabajo en equipo, confianza en sí mismo, comunicación, y coherencia.

El entrevistador hace preguntas abiertas al candidato, que permiten al entrevistado exponer situaciones de su vida real en las que demuestra el nivel de desarrollo de esas competencias. Dichas competencias son valoradas por el entrevistador en un informe de entrevista, calificando cada una en una escala de 0 a 10, siendo 0 (nivel ausente) a 10 (nivel máximo) en cada competencia. Se suman los totales y se confecciona una puntuación media.

Los candidatos han de tener como mínimo un total de 7 puntos para poder tener un parecer favorable por parte del entrevistador, y han de obtener un mínimo de 3 puntos en cada una de las 8 competencias.

A continuación se presentan las ponderaciones de los criterios de admisión, y sus puntuaciones mínimas.

CRITERIO
ES%
pediente académico
IS%
glés
PS%
ba de acceso
S%
li-ci



tud
on
li-
ne
(do-
cu-
men-
to)
E00%
tre-
vis-
ta
de
ad-
mi-
sión
T00%
tal

3. Comité de admisiones: para finalizar el proceso de admisión, las candidaturas se presentan al Comité de Admisión que decide si se admite o no al candidato. El comité de admisión está formado por el Director Académico del MiM, un profesor, el Director Ejecutivo del MiM y un director asociado del programa.

Dos días antes de la convocatoria del comité de admisión se entrega a todos sus miembros la documentación de cada uno de los candidatos más el informe de la entrevista de admisión. La decisión se toma por unanimidad. En el caso en que surjan dudas sobre una candidatura, el candidato es entrevistado por el director académico quien tomará, junto al director ejecutivo, la decisión final (en casos puntuales podría realizarse una tercera entrevista para llegar a una decisión final).

Los estudiantes con necesidades educativas especiales derivadas de algún tipo de discapacidad contarán en el proceso de admisión con un asesor académico que evaluará la necesidad de posibles adaptaciones curriculares o itinerarios alternativos.

Todas las pruebas de acceso serán guardadas y archivadas hasta el momento en el que el IESE solicite la siguiente acreditación de la ANECA.

4.3 APOYO A ESTUDIANTES

4.3. Apoyo a estudiantes

1. Procedimientos de acogida

El procedimiento de acogida tiene los siguientes puntos:

- Durante el proceso de Admisión, las sesiones informativas del programa y los Días de Puertas Abiertas sirven para ir introduciendo al futuro alumno en la filosofía y metodología del programa. Las entrevistas personales, además de lo explicado en *¿Requisitos de acceso¿*, permiten al candidato resolver dudas sobre el programa (tanto académicas como de cualquier otro tipo).

El curso se inicia con las denominadas *¿sesiones de orientación¿* que tienen la siguiente composición:

- Presentación de la institución IESE-Universidad de Navarra.
- Explicación práctica del método *¿método del caso*. Se realiza un caso con sus correspondientes fases de trabajo individual, trabajo en equipo y sesión general.
- Explicación de la utilización del Global-Campus y de los sistemas de intercambio electrónico de información y consultas.
- Explicación de las normas de comportamiento en la institución, tanto en clase como fuera de ella.
- Presentación de los alumnos a toda la clase.
- Reunión de los equipos con su mentor: Presentación e inicio de una sesión de entrenamiento (el mentor hará un seguimiento periódico de cada alumno y del funcionamiento del equipo).

Los alumnos se distribuyen por equipos, y cada alumno tiene asignado un mentor (el mismo para todos los integrantes de su equipo). Corresponde al mentor seguir el rendimiento del alumno en tres dimensiones:

- a) Adquirir los conocimientos del plan académico
- b) Desarrollar habilidades descritas en el programa
- c) Potenciar actitudes necesarias para el desempeño de un trabajo profesional

De este modo se espera que se ayude al alumno a concretar los métodos de trabajo y los enfoques para su trabajo individual. Es también función del mentor hacer que el equipo funcione como un equipo de trabajo eficiente y cohesionado, y donde cada uno de los integrantes pueda aportar sus conocimientos y aptitudes al resto con clara vocación de servicio mutuo.



El Director de Estudios, por tanto, ayuda a cada alumno para que éste pueda desarrollar sus cualidades personales. Dentro del más absoluto respeto a la libertad personal, el Director de Estudios está abierto a conocer e intentar ayudar al alumno en las circunstancias de carácter personal y profesional que le afecten.

4.4 SISTEMA DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios

MÍNIMO	MÁXIMO
0	54

Adjuntar Título Propio

Ver Apartado 4: Anexo 2.

Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

4.4 Sistema de Transferencia y Reconocimiento de Créditos

4.4.1. Reconocimiento de Créditos

Podrán reconocerse los estudios cursados en otros planes de estudio conducentes a la obtención de titulaciones oficiales de máster, en la Universidad de Navarra o en cualquier otro centro universitario que imparta esas titulaciones, o equivalentes.

También podrán ser objeto de reconocimiento los créditos cursados en otras enseñanzas superiores oficiales o en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos a los que se refiere el artículo 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

La experiencia laboral y profesional acreditada podrá ser también reconocida en forma de créditos que computarán a efectos de la obtención de un título oficial, siempre que dicha experiencia esté relacionada con las competencias inherentes a dicho título.

El número de créditos que sean objeto de reconocimiento a partir de experiencia profesional o laboral y de enseñanzas universitarias no oficiales no podrá ser superior, en su conjunto, al 15 por ciento del total de créditos que constituyen el plan de estudios. El reconocimiento de estos créditos no incorporará calificación de los mismos por lo que no computarán a efectos de baremación del expediente.

No obstante lo anterior, los créditos procedentes de títulos propios podrán, excepcionalmente, ser objeto de reconocimiento en un porcentaje superior o en su caso en su totalidad siempre y cuando el correspondiente título propio haya sido extinguido y sustituido por un título oficial. La memoria de verificación de este título oficial deberá recoger tal circunstancia así como la información preceptiva al respecto.

En ningún caso podrán ser objeto de reconocimiento los créditos correspondientes al trabajo de fin de máster.

Además de las señaladas, se reconocen las materias cursadas en otra Universidad, en el marco de un programa de intercambio o convenio suscrito por la Universidad.

Estos reconocimientos tendrán reflejo en el expediente académico del alumno y computarán a fin de obtener el título oficial, después de abonar los derechos que en su caso se establezcan.

4.4.2. Transferencia de créditos



No aplica.

4.4.3. Procedimiento

El alumno deberá presentar su solicitud de reconocimiento en las Oficinas del centro de impartición del título de la universidad para su registro. Junto a la solicitud adjuntará el certificado académico que acredite la superación de los estudios que desea reconocer y el programa de los mismos.

Las Oficinas Generales enviarán el expediente de reconocimiento al centro responsable del máster.

La Comisión de reconocimiento del máster evaluará los contenidos y las competencias adquiridas en los estudios previos y emitirá el preceptivo informe de reconocimiento. Visto el informe de reconocimiento el Rectorado emitirá la correspondiente resolución.

Las Oficinas Generales la comunicarán al alumno por correo postal y por correo electrónico.

Ver Anexo 1 en el que se aportan los aspectos concretos del Título propio a reconocer.

4.4.4. Comisión de reconocimiento

Cada máster contará con una comisión de reconocimiento designada por el Centro responsable, que realizará el pertinente estudio de competencias acreditadas para la emisión de linforme de reconocimiento.

4.6 COMPLEMENTOS FORMATIVOS

4.5 Complementos formativos

Para aquellos alumnos que no poseen estudios financieros (p.e., los provenientes con grados en ciencias naturales o humanidades), existe un curso inicial de Contabilidad y Finanzas no curricular, abierto a los estudiantes que lo precisen y que no posee créditos.

Para aquellos alumnos que no poseen conocimientos de Excel existe un curso opcional no curricular en el que se adquiere el nivel necesario requerido para la realización del máster (operaciones, finanzas, etc.). Esta formación corre a cargo del Departamento de Análisis de Decisiones.

Adicionalmente, también existe formación específica no curricular para hacer presentaciones. Esta formación es opcional a cargo de los Departamentos de Comunicación y de Salidas Profesionales.

El resto de los conocimientos básicos se facilitan a todos los alumnos al inicio de cada uno de los bloques de cada materia utilizando diversas metodologías (estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc.). De esta manera se dedica tiempo a la homogeneización de conocimientos en aquellos aspectos **específicos relacionados con la titulación y que abarcan el ámbito específico de la Dirección General.**



5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS		
Ver Apartado 5: Anexo 1.		
5.2 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)		
Trabajo individual del alumno		
Trabajo en equipo		
Pruebas de evaluación		
5.3 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
Presentación de trabajos orales.		
Presentación de trabajos escritos.		
Examen escrito.		
Participación activa en las clases.		
Evaluación continua del tutor, presentación escrita y defensa oral del TFM.		
5.5 NIVEL 1: Módulo I: Gestión empresarial avanzada I		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia 1.1: Análisis de Decisiones		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	5	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
5		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>Esta materia se inicia con la adquisición de conceptos básicos a partir estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc.</p> <p>El objeto del contenido es proporcionar al alumno una metodología avanzada a la hora de tomar decisiones, teniendo en cuenta las capacidades para reflexionar sobre los complejos problemas empresariales del mundo real. Para tomar decisiones acertadas y resolver problemas de manera efectiva debemos potenciar las capacidades de identificación de los diferentes elementos de las decisiones, el entendimiento de cómo se pueden estructurar y analizar las decisiones y mostrar cómo puede ayudarnos a mejorar nuestro proceso de decisión y su conexión con los resultados perseguidos. En esta materia los alumnos deben acabar aplicando los conocimientos a situaciones reales , e incluye de forma implícita y aplicada en todos los casos de negocio las siguientes habilidades y conocimientos:</p>		



- Problemas en dirección y negocios
- Proceso de análisis de situaciones de negocio: identificación y solución de problemas
- Valor de la información: información relevante
- Formulación de un problema de decisión y estructuración de los mismos
- Selección de criterios y definición de alternativas
- Valoración de las consecuencias de la elección de una alternativa
- Análisis del perfil de riesgo de una decisión
- Análisis para la acción
- Marco de trabajo para la elaboración de juicios sólidos sobre qué la acción
- Articulación de criterios para la decisión
- El papel de los aspectos subjetivos en la toma de decisiones
- Formulación de planes de acción
- Creatividad y toma de decisiones
- Realismo en la Implantación de alternativas de acción
- Aplicación de métodos de valoración de proyectos
- Actitudes ante el riesgo y la incertidumbre
- Simulaciones
- Incorporación, Ética, sostenibilidad y responsabilidad corporativa
- El papel de la prudencia en el proceso de toma de decisiones
- Rutinas de trabajo y conjunto de habilidades para tomar e implementar decisiones acertadas: observación neutral y serena de cada situación, desarrollo de criterio personal para la deliberación
- Razonamiento crítico: estándares profesionales y excelencia personal en la ejecución

Los materiales utilizados presentan situaciones de negocio reales en los que los conceptos se aplican y conjugan a través de distintas metodologías. El proceso de estudio se apoya en el análisis minucioso de las situaciones presentadas, y en la síntesis para hacer tratables los problemas. **En última instancia se exige la emisión de juicios sobre la situación de negocio y se pide la concreción en planes de acción.**

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)

CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)

CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)

CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)

CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)

CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.

CE02 - Desarrollar habilidades comunicativas en un contexto de negocios siguiendo el esquema clásico del logos, el ethos y el pathos, para estructurar un discurso sólido y convincente, acompañado del lenguaje corporal y empleando relatos e imágenes efectivas ("storytelling").



CE03 - Analizar y diseñar sistemas optimizados de operaciones y logística orientados al cliente, según los principios y la aplicabilidad de la filosofía Lean (eliminar lo que no aporta valor).		
CE04 - Diseñar estrategias de operaciones de productos y servicios optimizando la cadena de suministro mediante la aplicación de la teoría de restricciones (TOC), análisis de input-output y teoría de colas.		
CE05 - Llevar a cabo negociaciones, tanto en entornos competitivos como colaborativos, que alcancen acuerdos satisfactorios y estables para todas las partes.		
CE06 - Modelizar el impacto del entorno macroeconómico global y microeconómico de cada industria sobre actividades empresariales concretas con el fin de elaborar planes de acción para adaptarse a estos entornos en un contexto de incertidumbre.		
CE07 - Desarrollar planes de negocio rigurosos que alcancen el estatus de viabilidad según el escrutinio de inversores reales.		
CE08 - Identificar las fuentes de ventaja competitiva de una empresa para emitir un juicio sobre su sostenibilidad en el futuro en base a la estructura competitiva de la industria, la respuesta esperada de los competidores y los recursos internos de la propia empresa.		
CE12 - Aplicar herramientas de diagnóstico financiero con criterio de dirección general para la determinación del valor intrínseco de un negocio.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	70	100
Trabajo individual del alumno	54	0
Trabajo en equipo	20	50
Pruebas de evaluación	6	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos.	60.0	70.0
Participación activa en las clases.	30.0	40.0
NIVEL 2: Materia 1.2: Dirección Empresas I		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	10	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
10		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		



5.5.1.3 CONTENIDOS

¿Gestión empresarial avanzada l? inicia cada uno de los bloques que la componen con la adquisición de conceptos básicos relacionados con ese bloque, a partir estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc. El objetivo de cada bloque , es que los alumnos sean capaces de evaluar y emitir juicios de valor sobre casos reales según los conocimientos adquiridos .

Adicionalmente y para el caso del módulo de contabilidad, tal y como se indica en complementos formativos, existe un pre-curso de contabilidad.

Esta materia consta de tres bloques de contenidos: contabilidad y control, economía y finanzas.

El primer bloque de contenidos, contabilidad y control, permite conocer en profundidad la forma y el propósito de los tres estados financieros principales (balance, estado de ingresos y estado de flujo de efectivo) desde la perspectiva específica de la dirección general; para el logro de este objetivo se definirán los términos clave en ellos, se aprenderá a interpretar la información y así se entenderá las limitaciones de contabilidad financiera. Los alumnos profundizarán en algunas de las principales técnicas de contabilidad financiera y comprenderán mejor la información

financiera que publican las empresas en los informes financieros.

Tendrán también una inmersión en el diseño, la interpretación y el uso de información financiera y no financiera para administrar organizaciones e impulsar la creación de valor. Las herramientas que se cubren con esta materia son relevantes para la mayoría de las áreas, desde comercial hasta operaciones y recursos humanos. La dirección de empresas exige conocer las políticas contables y evaluar los efectos de esas políticas en la calidad de la información contable y las relaciones contractuales con todas las partes interesadas en la marcha de la empresa. La materia hace especial hincapié en los incentivos creados por la información contable y el modo cómo se obtiene la misma.

La dirección de empresas exige conocer las políticas contables y evaluar los efectos de esas políticas en la calidad de la información contable y las relaciones contractuales con todas las partes interesadas en la marcha de la empresa

La materia hace especial hincapié en los incentivos creados por la información contable y el modo cómo se obtiene la misma

Finalmente, los alumnos deben acabar esta materia siendo capaces de aplicar los conocimientos a situaciones reales.

Este bloque contempla los siguientes contenidos:

- La preparación de los estados financieros en los distintos tipos de empresa
- Las principales estimaciones contables hechas por los gerentes al preparar los estados financieros y su impacto en ellos
- Conceptos de costes, rentabilidad y tipos de margen.
- Distintos tipos de activo material, inmaterial y financiero
- Consolidación de estados contables
- Valoración de inventarios
- Valoración de instrumentos financieros
- Usos de la información contable a través de presupuestos, monitorización y evaluación de resultados.
- Mostrar cómo la información útil sobre una compañía puede extraerse de los estados financieros
- Estados contables como herramienta para diagnosticar y toma de decisiones
- Análisis, identificación, diagnóstico y toma de decisiones
- Control de las inversiones financieras
- Gestión del beneficio. El papel del consejo de administración y el regulador
- Decisiones basadas en líneas de producto
- Decisiones basadas en cambios tecnológicos
- Decisiones de descuentos
- Sistemas de costes y estrategia competitiva
- Rentabilidad de cliente
- Estructura de medidas financieras y no financieras
- Incentivos a los empleados
- Incentivos a la dirección y gobierno corporativo
- Contribución de la contabilidad a los sistemas de gestión como medición del desempeño, sistemas de incentivos y gestión de riesgos.

El segundo bloque de contenidos, economía, analiza la aplicación de los principios económicos a las decisiones clave de gestión, siempre desde un punto de vista avanzado. Proporciona las coordenadas para aumentar la creación de valor dentro de una organización y permite una mejor comprensión del entorno empresarial externo en el que opera la organización. Desarrolla un conjunto de herramientas necesarias para la toma de decisiones en negocios. La economía es, por otra parte, una base para los ámbitos de otras áreas tales como finanzas, marketing y estrategia. Este bloque pretende ilustrar los problemas de decisión centrales a los que se enfrenta la dirección y brindar el análisis económico necesario para guiar estas decisiones. Los negocios, el gobierno y las empresas sin ánimo de lucro deben tomar decisiones en virtud de restricciones y recursos limitados. La adopción del enfoque económico debería permitir a los participantes hacer suposiciones y predicciones consistentes sobre el entorno empresarial local e internacional. También debería permitirles enriquecer sus estrategias a través del análisis económico.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- Toma de decisiones económicas.
- Determinación de precios
- Usos de la elasticidad en decisiones de negocio
- Impacto de la política en las operaciones comerciales
- Asignación óptima de recursos
- Principios de interacción estratégica
- El papel de la información en los negocios y su valor
- Decisiones optimas utilizando análisis marginal
- Análisis de demanda y precios óptimos
- Análisis de costes
- Competencia perfecta
- Monopolio



- Oligopolio
- Teoría de juegos y estrategia competitiva
- Toma de decisiones bajo incertidumbre
- El valor de la información
- Información asimétrica
- Negociación
- Subastas y licitaciones

Finalmente, el último bloque de contenidos, finanzas, explora la relación entre los balances y las cuentas de resultados para comprender las consecuencias financieras de las decisiones tomadas en otras áreas de la empresa, ya que todas estas decisiones tienen su efecto en el balance general.

También se estudia cómo emprender proyectos rentables (por ejemplo, la expansión de una planta) y financiarlos de manera eficiente (por ejemplo, deuda o recurriendo al patrimonio).

Además, se aprende hacer un análisis para decidir entre la reinversión del beneficio o el pago de dividendos a los accionistas según métodos avanzados sobre el cálculo de la creación de valor (o destruido) por varios tipos de transacciones financieras (MBO, IPO, M&As, etc.)

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- Evaluación de las características de un modelo de negocio
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Ejecución de provisiones financieras
- Diagnóstico de problemas financieros
- Necesidades permanentes de fondos. Necesidades operativas de fondos
- Necesidades estacionales de fondos
- Generación de recursos, crecimiento y fondo de maniobra
- Presupuestos de caja
- Impacto financiero de la política comercial. Gestión de clientes
- Valor actual neto y tasa interna de rentabilidad. Valoración de bonos
- Análisis de proyectos de inversión. Sustitución de equipo
- Rentabilidad esperada y rentabilidad exigida
- Inversión en nuevos productos
- Influencia de la inflación y las divisas en el análisis de inversiones
- Métodos de valoración de empresas
- Adquisición de una empresa
- Estrategia financiera y estrategia empresarial. Valoración del crecimiento

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)

CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)

CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)

CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)

CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)

CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.



5.5.1.5.2 TRANSVERSALES		
No existen datos		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.		
CE05 - Llevar a cabo negociaciones, tanto en entornos competitivos como colaborativos, que alcancen acuerdos satisfactorios y estables para todas las partes.		
CE06 - Modelizar el impacto del entorno macroeconómico global y microeconómico de cada industria sobre actividades empresariales concretas con el fin de elaborar planes de acción para adaptarse a estos entornos en un contexto de incertidumbre.		
CE07 - Desarrollar planes de negocio rigurosos que alcancen el estatus de viabilidad según el escrutinio de inversores reales.		
CE08 - Identificar las fuentes de ventaja competitiva de una empresa para emitir un juicio sobre su sostenibilidad en el futuro en base a la estructura competitiva de la industria, la respuesta esperada de los competidores y los recursos internos de la propia empresa.		
CE09 - Juzgar la calidad de la información financiera en función de las políticas contables adoptadas por la dirección de la empresa con el fin de realizar los ajustes pertinentes que permitan el diagnóstico del negocio para la toma de decisiones.		
CE10 - Desarrollar modelos de control de gestión financiera que integren y analicen el impacto de las decisiones comerciales, productivas y organizacionales en las necesidades de financiación y la rentabilidad de la empresa.		
CE12 - Aplicar herramientas de diagnóstico financiero con criterio de dirección general para la determinación del valor intrínseco de un negocio.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	139	100
Trabajo individual del alumno	123	0
Trabajo en equipo	25	50
Pruebas de evaluación	13	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos.	0.0	70.0
Examen escrito.	15.0	70.0
Participación activa en las clases.	15.0	30.0
NIVEL 2: Materia 1.3: Dirección de Empresas II		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	7	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
7		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS



No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>En esta materia, se inicia cada uno de los bloques que la componen con la adquisición de conceptos básicos relacionados con el mismo a partir estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc. El objetivo de cada bloque , es que los alumnos sean capaces de evaluar y emitir juicios de valor sobre casos reales según los conocimientos adquiridos .</p> <p>Esta materia se compone de tres bloques de contenidos: marketing y ventas, "Estrategia 1" y "Sistemas de información 1".</p> <p>El papel del marketing en la organización toma distintas formas y tiene presencia en distintos niveles de la organización. A nivel corporativo, la función de marketing debe ayudar a diseñar la estrategia. Pero también es parte fundamental en la ejecución de ésta. Por otra parte, la orientación al mercado y al cliente es fundamental en cualquier compañía. El primer bloque de contenidos (emarketing) aborda el análisis avanzado de los elementos individuales importantes en un plan de marketing (análisis de mercado, selección de una parte del mismo y elección de posicionamiento). Discusión de aspectos del comportamiento del consumidor, segmentación del mercado y la diferenciación. Estudio en profundidad de las políticas de productos, marcas y precios.</p> <p>Exploración de las decisiones de marketing relacionadas con la comunicación, la distribución y la gestión de la fuerza de ventas. Ampliar el alcance del análisis considerando la implementación de las decisiones comerciales.</p> <p>Estudio de los elementos del marketing mix (lugar y promoción), así como analizar las situaciones de marketing considerando la distribución del tiempo y los recursos humanos o monetarios con el objetivo de canalizar un producto u oferta de servicios al mercado.</p> <p>El marco conceptual de la materia cubre los siguientes apartados:</p> <p>El análisis del mercado y su segmentación . el denominado "marketing mix" como uno de los elementos más importantes del marketing, así como el precio y el margen de contribución así como las decisiones sobre el diseño y control de los canales de distribución. Finalmente, las decisiones sobre comunicación: presupuesto, recursos comprometidos, y control o evaluación de los resultados alcanzados.</p> <p>En definitiva, con el bloque los alumnos deberían ser capaces de responder las siguientes preguntas: ¿Qué vendo?, ¿A quién lo vendo? y ¿Cómo he de hacerlo llegar de modo eficiente? Los elementos apuntados arriba, junto con los aspectos necesarios para una correcta gestión de las fuerzas de venta ayudan al diseño de planes comerciales más efectivos.</p> <p>Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Decisiones en dirección comercial · Definición del mercado · Comportamiento del consumidor · Decisiones de segmentación y adquisición de clientes · Decisiones de diferenciación de la oferta · Decisiones de posicionamiento de la oferta · Creación de valor. Encaje interno y externo de la oferta · Comercialización de innovaciones · Renovación comercial · El mix comercial · Políticas de producto · Políticas de marca. Gesión del activo marca · Gestión del valor y políticas de precio. Variables relevantes · Decisiones de precio. Lucha contra la comoditización 		



- Gestión de fuerzas de venta
- Canales de distribución: diseño y gestión
- Evaluación y control de equipos de venta
- La venta de servicios profesionales
- Gestión de grandes cuentas
- Gestión de canales de venta indirecta
- El conflicto en los canales de distribución
- Transformación digital y gestión comercial
- Políticas integrales de comunicación
- Orientación al cliente
- Gestión de clientes y de su valor económico
- Planes comerciales

Familiarización con los principales conceptos y marcos de el trabajo de la dirección comercial

- Aprovechar los conceptos básicos del marketing para resolver problemas empresariales complejos
- Creación de valor sostenible en la empresa

El segundo bloque de contenidos trata de la relación entre energía y progreso, que han sido un binomio inseparable a lo largo de la civilización. Las dimensiones del progreso basadas en la ciencia y la tecnología, en el mercado y en la existencia de marcos institucionales de gobernanza han sido moduladas a lo largo de la civilización por el factor energía. La energía ha sido causa y motivación de progreso. Y este mayor progreso ha supuesto al mismo tiempo un mayor consumo de energía. A su vez, el uso masivo de energía ha producido externalidades negativas medioambientales, y, en algunos casos, sociales.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- La irrupción de la energía en la civilización moderna
- Electricidad. Historia, generación, logística, comercialización y mercado
- Economía de la cadena de valor de la electricidad: modelos de negocio. El negocio de infraestructuras.
- Política energética y regulación. Coste, seguridad y limpieza
- El triunfo de la revolución renovable
- La democratización de la propiedad y la reducción de las barreras de entrada
- El triángulo de la tecnología, del mercado y de la regulación. Eventos singulares 2008-2018
- La transición energética
- Externalidades medioambientales de la energía: gases de efecto invernadero y calidad del aire. Demografía, progreso, energía y cambio climático. París 2015 y las cumbres climáticas de Naciones Unidas (COP,s)
- La economía del CO₂, la descarbonización de la sociedad. Perspectivas y retos de futuro.

Finalmente, el tercer bloque de contenidos analiza la gestión de las tecnologías de la información (TI) dentro de una organización: analizar cómo tomar decisiones de inversión en TI, administrar proyectos de implementación, crear relaciones de outsourcing exitosas, etc.

El impacto de TI en la estrategia, los modelos de negocios y las organizaciones. Cómo la tecnología crea nuevas posibilidades de automatización, personalización, predicción y coordinación. Estudio de nuevos enfoques para la colaboración, como el crowdsourcing y la nube humana. Entendimiento de los conceptos y componentes básicos de las tecnologías clave que están cambiando el entorno empresarial. Estos incluyen la nube, la ciberseguridad, la inteligencia artificial, etc. Asuntos útiles para la toma de decisiones en negocios.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- El papel de las tecnologías de la información en la organización
- Decisiones de inversión en TI. Portfolios y priorización
- Selección de proveedores y sistemas en TI
- Desarrollo de capacidades internas en TI
- Dimensiones críticas de la externalización de TI
- Computación en la nube
- Adopción y uso de TI
- El papel de las TI en la estrategia de la empresa
- Nuevos roles para las TI en la empresa y en las organizaciones
- Tecnologías de movilidad. El consumidor conectado
- Modelos de negocio dirigidos por datos
- Plataformas digitales. Modelos de negocio
- Seguridad y gestión de crisis
- Datos e inteligencia artificial
- Gestión de equipos de trabajo virtuales
- Transformación de las prácticas de trabajo en las organizaciones



- Modelos de crowdsourcing avanzados
- Capacidades organizativas en la era digital

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)

CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)

CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)

CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)

CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)

CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.

CE14 - Identificar los mecanismos de la dirección de equipos que generan un ambiente de colaboración, comunicación, confianza y consecución del objetivo común.

CE15 - Entender el proceso comercial como un esquema para generar valor, extraer parte del mismo correspondiente a la empresa y hacerlo sostenible en el tiempo.

CE16 - Aplicar principios estratégicos y herramientas con el fin de alinear el desarrollo y comercialización de productos y servicios de una marca con las necesidades y deseos de sus clientes ("Customer Centricity").

CE17 - Identificar las herramientas de marketing digital para adquirir clientes y reforzar el valor y la marca de la empresa.

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	87	100
Trabajo individual del alumno	91	0
Trabajo en equipo	25	50
Pruebas de evaluación	7	100

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos



5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos.	10.0	40.0
Examen escrito.	30.0	35.0
Participación activa en las clases.	30.0	55.0
NIVEL 2: Materia 1.4: Dirección de Empresas III		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	9	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
9		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>En esta materia, se inicia cada uno de los bloques que la componen con la adquisición de conceptos básicos relacionados con el mismo a partir estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc. El objetivo de cada bloque , es que los alumnos sean capaces de evaluar y emitir juicios de valor sobre casos reales según los conocimientos adquiridos .</p> <p>Este módulo consta de dos bloques principales de contenido íntimamente relacionados: el bloque de operaciones y el de dirección de personas</p> <p>El primer bloque de contenido tiene como último objetivo responder de manera eficiente y sostenible con métodos avanzados a la promesa que se hizo al cliente, cumpliendo con las necesidades a corto y largo plazo. La gestión de operaciones consiste en administrar "cómo" se hacen las cosas en una empresa . De hecho, innovar y lograr la excelencia en ese tipo de operaciones ha jugado un papel esencial en numerosos casos de éxito en el mundo empresarial como Amazon, Southwest, Toyota o Zara.</p> <p>Los objetivos de esta materia son múltiples: Por una parte, exploraremos las metodologías, las herramientas y los conceptos que nos permitirán aprovechar las operaciones como una fuente importante de ventaja competitiva para las empresas.. Por otra, desarrollar una comprensión de cómo utilizar los mejores recursos de una empresa para lograr la coherencia estratégica</p> <p>Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las operaciones como fuente de ventaja competitiva • Fundamentos del proceso de negocio • Capacidades y variables fundamentales de los procesos organizativos. • Procesos en red y multiproductos • Claves de la productividad • Análisis de la capacidad que identifique un cuello de botella dentro de un sistema • Palancas operativas y gestión del cliente • Modelos de negocio y operaciones • Análisis de input-output para un proceso de negocio. 		



- Aplicar teorías de las colas como herramienta para evaluar el rendimiento de un servicio empresarial.
- Compensación básica en la gestión de inventario.
- Cómo las operaciones pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva
- Análisis y diseño de procesos y subcontratación
- Componentes de la estructura de las operaciones
- Estrategia de gestión de la capacidad
- Productividad en los servicios
- Las operaciones globales y en las distintas culturas.
- Consiguiendo operaciones de nivel mundial
- La voz del cliente en las operaciones
- Gestión de la calidad y mejora continua
- Las operaciones como fuente de ventaja competitiva

El segundo bloque de contenido, dirección de personas, reflexiona sobre la dirección de empresas como una actividad en la que se involucran los seres humanos como sujetos esenciales de la misma, por lo que los directivos tienen que conocer y comprender adecuadamente el comportamiento humano. Además, también tienen que entender los aspectos fundamentales de la gestión y el liderazgo de personas en las organizaciones. Estos incluyen comprender el comportamiento humano y la motivación humana, entender cómo inspirar confianza y compromiso, manejar las relaciones interpersonales y los conflictos, trabajar en equipo, desarrollar talento y fomentar un sentido de misión en la organización. Finalmente, implica conjugar los elementos básicos de la comunicación corporativa.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos

El progreso profesional en el mundo de los negocios depende de las "habilidades para la gestión de las personas" más que de cualquier otra habilidad. En las primeras etapas de carrera sobresalen las habilidades técnicas pero esto será cada vez menos cierto a medida que esta persona se mueva hacia posiciones de liderazgo y gestión.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- Introducción al comportamiento humano en las organizaciones.
- Poder y autoridad
- La motivación humana
- Personalidad
- La ciencia de la productividad
- Gestión del estrés
- La carrera profesional
- El arte del liderazgo
- Autoconocimiento y autogestión
- Líderes inspiradores
- Liderazgo personal
- Estilos de dirección
- Nuevas fronteras en el liderazgo
- Gestión de equipos
- Influencia interpersonal en equipos
- Gestión de equipos virtuales
- Gestión de culturas diversas
- Gestión de conflictos
- Gestión de equipos en entornos globales y diversos
- Creación y cambio de la cultura de la organización
- El cambio organizativo y su gestión
- Comunicación como instrumento de la estrategia
- Comunicación interna
- Comunicación y relaciones con los medios

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)

CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)

CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)

CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)



CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)		
CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)		
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio		
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios		
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades		
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.		
5.5.1.5.2 TRANSVERSALES		
No existen datos		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.		
CE02 - Desarrollar habilidades comunicativas en un contexto de negocios siguiendo el esquema clásico del logos, el ethos y el pathos, para estructurar un discurso sólido y convincente, acompañado del lenguaje corporal y empleando relatos e imágenes efectivas ("storytelling").		
CE03 - Analizar y diseñar sistemas optimizados de operaciones y logística orientados al cliente, según los principios y la aplicabilidad de la filosofía Lean (eliminar lo que no aporta valor).		
CE04 - Diseñar estrategias de operaciones de productos y servicios optimizando la cadena de suministro mediante la aplicación de la teoría de restricciones (TOC), análisis de input-output y teoría de colas.		
CE07 - Desarrollar planes de negocio rigurosos que alcancen el estatus de viabilidad según el escrutinio de inversores reales.		
CE08 - Identificar las fuentes de ventaja competitiva de una empresa para emitir un juicio sobre su sostenibilidad en el futuro en base a la estructura competitiva de la industria, la respuesta esperada de los competidores y los recursos internos de la propia empresa.		
CE14 - Identificar los mecanismos de la dirección de equipos que generan un ambiente de colaboración, comunicación, confianza y consecución del objetivo común.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	122	100
Trabajo individual del alumno	99	0
Trabajo en equipo	39	50
Pruebas de evaluación	10	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos orales.	0.0	100.0
Presentación de trabajos escritos.	0.0	100.0
Examen escrito.	0.0	40.0
Participación activa en las clases.	0.0	60.0
5.5 NIVEL 1: Módulo II: Gestión empresarial avanzada II		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia 2.1: Dirección de Empresas IV		



5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
6		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>En esta materia, se inicia cada uno de los bloques que la componen con la adquisición de conceptos básicos relacionados con el mismo a partir estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc. El objetivo de cada bloque , es que los alumnos sean capaces de evaluar y emitir juicios de valor sobre casos reales según los conocimientos adquiridos .</p> <p>Esta materia consta de dos bloques de contenidos: Economía y finanzas.</p> <p>El primer bloque de contenidos, economía, permite al alumno profundizar en el entendimiento avanzado de los efectos del entorno competitivo sectorial y macroeconómico sobre la empresa y las decisiones estratégicas de la dirección general. El curso expone conceptos y modelos económicos, sñe y busca su aplicación directa a la dirección general de las empresas.</p> <p>El objetivo principal de este curso es desarrollar la capacidad de evaluar críticamente cualquier problema económico que afecte el entorno macroeconómico global y su impacto en los países, sectores y empresas. Será, por tanto, un curso útil para formarse juicios económicos avanzados sobre cualquier problema macroeconómico relevante para la empresa, identificar sus puntos más problemáticos y diseñar planes de acción para las diversas contingencias.</p> <p>El material incluye los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Oligopolio y la teoría de juegos. • Los fallos del mercado : Tendencias y fluctuaciones • Modelo macroeconómico básico. • El producto interior bruto • La contabilidad macroeconómica • El sector público y la Política fiscal • Longevidad, pensiones y ahorro • Empleo, desempleo y políticas de mercado de trabajo • Pobreza y desigualdad • Precios • La inflación y los tipos de interés • Política monetaria • La banca • Comercio internacional y política comercial • Tipos de cambio y las tasas de interés en los mercados. • Los flujos de capital • El euro: pasado, presente y futuro 		



En el segundo bloque de contenidos, finanzas, se profundiza en los conceptos de finanzas corporativas y su aplicación al mundo real desde la perspectiva de dirección general. Por otra parte, facilita el estudio avanzado de los productos de inversión más importantes, sus comportamientos y su entorno y un análisis del mundo de la banca de inversión, los mercados de renta variable, renta fija y mercados monetarios. Se presta una atención detallada a los derivados. Gestión de carteras y examen avanzado a la hipótesis de mercado eficiente (EMH).

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- Métodos de valoración para la toma de decisiones de compraventa de activos
- Coste de capital
- Estructura de capital. Decisiones de financiación a largo plazo
- Fusiones y adquisiciones. Implementación integradora desde la dirección general
- Política de dividendos
- Inversión, política financiera, dividendos y tipos de interés
- Capital riesgo, crecimiento y financiación
- Salida a bolsa de una empresa
- Compra apalancada de empresas. Management buy outs (MBOs)
- Gestión de riesgos. Cobertura de la exposición al tipo de cambio, tipos de interés y precios de commodities
- Gobierno corporativo
- Dirección financiera en el entorno económico actual
- Comunicación con mercados financieros
- Bancos de inversión
- El mercado de valores
- Análisis macroeconómico aplicado
- Análisis industrial aplicado
- Técnicas de valoración y optimización de la cartera
- Mercados de dinero y mercados de bonos
- Crisis financieras: calificaciones y productos estructurados
- Hipótesis del mercado eficiente
- Futuros financieros
- Opciones financieras
- SWAPS
- El Sistema Monetario Europeo
- Causas y las consecuencias del comercio internacional
- La Eurozona
- Los desequilibrios Globales
- La economía mundial en el siglo XXI

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)

CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)

CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)

CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)

CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)

CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades



CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.		
5.5.1.5.2 TRANSVERSALES		
No existen datos		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.		
CE06 - Modelizar el impacto del entorno macroeconómico global y microeconómico de cada industria sobre actividades empresariales concretas con el fin de elaborar planes de acción para adaptarse a estos entornos en un contexto de incertidumbre.		
CE11 - Gestionar de manera multidisciplinar para la definición de productos y servicios, encaminada a reforzar su comercialización ("desarrollo de negocio").		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	80	100
Trabajo individual del alumno	68	0
Trabajo en equipo	26	50
Pruebas de evaluación	6	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Examen escrito.	70.0	100.0
Participación activa en las clases.	0.0	30.0
NIVEL 2: Materia 2.2: Dirección de Empresas V		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
6		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		



En esta materia, se inicia cada uno de los bloques que la componen con la adquisición de conceptos básicos relacionados con el mismo a partir estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc. El objetivo de cada bloque , es que los alumnos sean capaces de evaluar y emitir juicios de valor sobre casos reales según los conocimientos adquiridos .

Esta materia comprende tres bloques de contenidos: ¿estrategia 2¿, emprendeduría y ¿sistemas de información 1¿.

En el primer bloque de contenidos, ¿estrategia 2¿, se debate cómo construir y mantener una ventaja competitiva que es un elemento esencial para la sostenibilidad de la empresa. La formulación de una estrategia comercial o una estrategia competitiva implica un profundo análisis de la industria, determinar cómo posicionar a la empresa dentro del entorno empresarial competitivo, e identificar las capacidades básicas y el sistema de actividades necesario para crear valor y tener éxito.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- Qué es estrategia
- Sistema de valor del sector
- Estrategia competitiva
- Creación de valor. la sostenibilidad
- Análisis de la industria
- Diseño de nuevos escenarios estratégicos
- Estrategia en sectores emergentes
- Posicionamiento y análisis de la competencia
- Análisis de recursos y capacidades
- Estrategias en empresas de servicios profesionales
- Integración horizontal y vertical
- Estrategia corporativa y dimensiones de crecimiento
- Crecimiento: alternativas organizativas y sus retos para la dirección
- Teoría de juegos
- Adquisiciones y alianzas
- Integración de adquisiciones
- Identificación de oportunidades
- Iniciativa emprendedora en empresas en funcionamiento
- Innovación
- Capital riesgo y capital privado
- Diagnóstico en negocios de mediano y pequeño tamaño
- Crecimiento y profesionalización de un negocio de pequeño tamaño
- Responsabilidad social corporativa
- Globalización
- Digitalización

En el segundo bloque de contenidos, emprendeduría, se reflexiona sobre cómo, en el entorno empresarial actual, dominar las competencias de la gestión emprendedora es esencial no solo para emprender sino también para mejorar la gestión en cualquier puesto de trabajo. En el curso se profundiza en herramientas, marcos y perspectivas que permiten asimilar los principios de la gestión emprendedora. Al mismo tiempo, se fomenta una perspectiva holística de la creación de negocios nuevos y anima a sintetizar y aplicar en el programa todo lo aprendido.

Forman parte de este bloque los siguientes elementos:

- La figura del emprendedor. La perspectiva del emprendedor para la creación de un nuevo negocio
- El ecosistema del emprendedor
- Emprendiendo a través de la innovación en el modelo de negocio
- Generación y gestión de ideas de negocio. El papel de la creatividad
- Desarrollo y evaluación de modelos de negocio
- Evaluación de oportunidades
- El contenido y estructura del plan de negocio
- Nuevos negocios ágiles
- El plan de viabilidad
- Contenido y estructura del plan de negocio
- Desarrollo de elementos críticos en planes de negocio
- Alternativas financieras para nuevas aventuras empresariales
- Planificación financiera para nuevos negocios
- Tecnología y emprendimiento
- Diseño del modelo de negocio
- Dilemas del fundador y el equipo
- Caminos hacia el emprendimiento
- Capital riesgo corporativo
- La presentación a inversores potenciales

En el tercer bloque, ¿sistemas de información 1¿, se profundiza en cómo en la era digital actual, los gerentes de negocios exitosos entienden el entorno digital, anticipan su impacto en los negocios, y aprovechan esa visión para desarrollar competencias digitales en toda la organización.

Durante los últimos años, hemos sido testigos de la ¿consumerización¿ de las tecnologías digitales, de modo que la tecnología es cada vez más ampliamente disponible y asequible. Esto crea un nuevo fenómeno, donde los individuos incorporan tecnologías digitales de vanguardia en sus vidas per-



sonales antes de que las empresas tengan la oportunidad de adoptarlos e implementarlos. Clientes y empleados de generaciones más jóvenes vienen con nuevas expectativas que las empresas a menudo no están preparadas para cumplir.

Para enfrentar este desafío, los líderes empresariales de hoy deben ser capaces de pensar digitalmente. Lo digital se enfoca mucho menos en la automatización de procesos, las transacciones y la eficiencia, y mucho más sobre la creación de nuevas experiencias de valor agregado e interacciones con clientes, empleados y empresas. Permite a la empresa generar formas únicas de combinar sus recursos físicos y digitales.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- El rol del gerente de producto en la era digital
- El desarrollo del cliente. Investigación sobre clientes
- Métodos de investigación alternativos
- Prototipado rápido. Ideación
- Experimentación y generación de hipótesis
- Métodos de trabajo ágil
- Gestión de productos digitales
- El trabajo del desarrollador de productos
- Marketing digital y salida al mercado
- Diseño de tecnologías
- Simulación
- Métricas y analíticas en desarrollo de productos

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)

CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)

CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)

CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)

CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)

CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.

CE07 - Desarrollar planes de negocio rigurosos que alcancen el estatus de viabilidad según el escrutinio de inversores reales.

CE08 - Identificar las fuentes de ventaja competitiva de una empresa para emitir un juicio sobre su sostenibilidad en el futuro en base a la estructura competitiva de la industria, la respuesta esperada de los competidores y los recursos internos de la propia empresa.

CE11 - Gestionar de manera multidisciplinar para la definición de productos y servicios, encaminada a reforzar su comercialización ("desarrollo de negocio").



CE13 - Impulsar un proceso de innovación con impacto en el mercado. En particular, la creatividad, el pensamiento de diseño (design thinking), y la experiencia de usuario (lean UX).		
CE17 - Identificar las herramientas de marketing digital para adquirir clientes y reforzar el valor y la marca de la empresa.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	82	100
Trabajo individual del alumno	71	0
Trabajo en equipo	21	50
Pruebas de evaluación	6	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos.	15.0	40.0
Examen escrito.	30.0	40.0
Participación activa en las clases.	30.0	45.0
NIVEL 2: Materia 2.3: Dirección de Empresas VI		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	5	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
5		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>En esta materia, se inicia cada uno de los bloques que la componen con la adquisición de conceptos básicos relacionados con el mismo a partir estudio individual, conferencias, lectura de notas técnicas, etc. El objetivo de cada bloque , es que los alumnos sean capaces de evaluar y emitir juicios de valor sobre casos reales según los conocimientos adquiridos .</p> <p>Esta materia se subdivide en tres bloques de contenidos: operaciones, liderazgo y ética.</p> <p>En el primer bloque de contenidos, operaciones, se explora cómo el logro de servicios excelentes e innovadores ha desempeñado un papel esencial en muchas de las grandes historias de éxito que han escrito las empresas, en las que mantener una ventaja competitiva es un elemento esencial. Para ello es necesario desarrollar un perfil de las capacidades estratégicas y operativas requeridas para crear una organización de servicio de alto rendi-</p>		



miento mientras se mantiene la flexibilidad y eficiencia necesarias para competir. Asimismo, es preciso desarrollar las capacidades estratégicas y operativas necesarias para crear un negocio de servicios de alto rendimiento.

Según el marco que acabamos de definir, se imparten los siguientes contenidos:

- Introducción a la gestión del servicio. Retos operativos y de gestión
- Análisis de modelos rompedores de servicio
- Dimensiones de servicio y su impacto en la evaluación de los clientes
- Sistemas de servicios
- Diseño de interacciones de servicio
- Medición de calidad en servicios
- Gestión de clientes
- Soluciones para la gestión eficaz de servicios
- Visión de valor del servicio.
- Economía del cliente y del servicio.
- Servicio de diseño y posicionamiento.
- Operaciones de servicio: tiempos de servicio.
- Operaciones de servicio: calidad.
- Operaciones de servicio: abastecimiento.
- Cultura de servicio y empleados.

El segundo bloque de contenidos, liderazgo, combina información y perspectivas sobre las nuevas corrientes de liderazgo ejecutivo y cómo se relaciona con la futura carrera de los participantes. Sintetiza el esfuerzo de lo aprendido en módulos anteriores y proporciona una ocasión para reflexionar sobre las metas para el futuro, el conocimiento propio como futuro líder y hacerse preguntas acerca del diferencial que se espera de cada uno en su propia vida y en la vida de los demás.

El curso plantea tres preguntas críticas: ¿Dónde estoy actualmente como líder?, ¿cómo lo perciben mis colegas? ¿Cómo puedo capitalizar el aprendizaje adquirido a través del programa en mi futura carrera? ¿cuál es mi plan para mi futura carrera?

- El primer objetivo de este curso es brindar una perspectiva clara de las suposiciones e inclinaciones propias, así como de las percepciones de los demás. Se ofrecen herramientas para realizar mediciones y análisis del propio estilo de liderazgo y de las fortalezas y debilidades personales, conformando así la base para actuar en la mejora del liderazgo personal.
- El segundo objetivo de este curso es proporcionar herramientas de mejora personal en la dirección de personas.
- El tercer objetivo es preparar a los participantes para preparar un plan de la carrera profesional basado en los dos puntos anteriores.

En el tercer bloque de contenidos, ética en los negocios, se reflexiona y comprende cómo enfrentarse a entornos corruptos y ambiguos moralmente. Ofrece perspectivas y herramientas organizativas para enfrentar el fraude con éxito. También contempla la relación entre el carácter individual, la cultura organizacional y las reglas formales, y el ejercicio del liderazgo para impulsar a las organizaciones hacia niveles más altos de excelencia; incluye asimismo la resolución de problemas organizativos típicos, como el acoso.

Se analizan nuevas herramientas instrumentales para la gestión de múltiples partes interesadas y una discusión normativa sobre la misión y el propósito de la empresa de negocios en la sociedad, en un contexto de crecientes demandas sociales hacia las empresas y de ruptura tecnológica.

Este curso responde a las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos integrar la ética en la toma de decisiones? ¿Cuál es el tipo de personaje que permite a los líderes empresariales cumplir con su rol? ¿Cómo podrían las empresas crear una cultura que fomente el desarrollo personal y profesional? ¿Qué se debe hacer para evitar el acoso o la discriminación en las organizaciones? ¿Cómo contribuyen las empresas a aliviar los problemas globales y promover un desarrollo sostenible, sin comprometer su viabilidad económica?

Este enfoque ampliado de los problemas de negocios mejorará las habilidades de los estudiantes en el diagnóstico de problemas de negocios y ampliará sus herramientas instrumentales para abordar retos empresariales, evitando problemas éticos dentro de las organizaciones y fomentando una cultura de excelencia y sostenibilidad que contribuya al bienestar social y personal.

Son contenidos de este bloque:

- La dimensión ética de los negocios
- Gestión de entornos corruptos
- El significado del trabajo y la vida buena
- Auto gobierno y evaluación
- Auto gobierno y propósito del negocio
- Gestión de personas en las organizaciones: acoso
- Gestión de personas en las organizaciones: despidos
- Cadenas de suministro y sus problemas éticos
- Cambiar la cultura. Ejemplo personal
- Cambiar la cultura. Herramientas formales. Cumplimiento
- Misión y estrategia. Propósito común
- Misión y estrategia. Cómo introducir criterios éticos en una estrategia empresarial
- La responsabilidad en la empresa
- Negocios socialmente responsables
- Gestión de grupos de interés
- Consumismo y marketing
- Marco global: Pacto Mundial, Objetivos de Desarrollo Sostenible



- Emprendimiento social

5.5.1.4 OBSERVACIONES		
5.5.1.5 COMPETENCIAS		
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES		
CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)		
CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)		
CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)		
CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)		
CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)		
CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)		
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación		
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio		
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios		
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades		
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.		
5.5.1.5.2 TRANSVERSALES		
No existen datos		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.		
CE03 - Analizar y diseñar sistemas optimizados de operaciones y logística orientados al cliente, según los principios y la aplicabilidad de la filosofía Lean (eliminar lo que no aporta valor).		
CE04 - Diseñar estrategias de operaciones de productos y servicios optimizando la cadena de suministro mediante la aplicación de la teoría de restricciones (TOC), análisis de input-output y teoría de colas.		
CE05 - Llevar a cabo negociaciones, tanto en entornos competitivos como colaborativos, que alcancen acuerdos satisfactorios y estables para todas las partes.		
CE08 - Identificar las fuentes de ventaja competitiva de una empresa para emitir un juicio sobre su sostenibilidad en el futuro en base a la estructura competitiva de la industria, la respuesta esperada de los competidores y los recursos internos de la propia empresa.		
CE14 - Identificar los mecanismos de la dirección de equipos que generan un ambiente de colaboración, comunicación, confianza y consecución del objetivo común.		
CE16 - Aplicar principios estratégicos y herramientas con el fin de alinear el desarrollo y comercialización de productos y servicios de una marca con las necesidades y deseos de sus clientes ("Customer Centricity").		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	71	100
Trabajo individual del alumno	47	0



Trabajo en equipo	26	50
Pruebas de evaluación	6	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos.	0.0	30.0
Examen escrito.	40.0	50.0
Participación activa en las clases.	30.0	50.0
NIVEL 2: Materia 2.4: Especialización Individual - Optativas		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Optativa	
ECTS NIVEL 2	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
6		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
No existen datos		
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>En el caso de los sistemas de evaluación de optativas, la ponderación mínima y máxima variará en función de las materias seleccionadas por el alumno.</p> <p>SISTEMAS DE INFORMACIÓN (2)</p> <p>Este bloque de materias pretende profundizar en el conocimiento del big data, business intelligence, inteligencia artificial, machine learning y sus lenguajes. Para esto, se aprenderá a identificar los datos relevantes para el negocio y el detalle de las técnicas para recopilar datos de diferentes fuentes como redes sociales o dispositivos móviles.</p> <p>Se valorará los retos a los que se enfrenta la organización respecto al manejo y análisis de datos y se aprenderá a afrontarlos. Será necesario combinar la utilización de los datos para crear valor teniendo en cuenta los recursos técnicos y humanos.</p> <p>Por último, se adquirirá y mejorará el conocimiento sobre las tendencias tecnológicas más relevantes así como sus retos futuros.</p> <p>MARKETING Y VENTAS</p>		



Los cursos centrales de marketing equipan a los estudiantes con una base sólida y avanzada para afrontar el impacto de las decisiones comerciales en distintos niveles de la empresa (corporativo, de negocio y operativo). En este bloque de especialización se busca ofrecer una visión profunda en aquellos tópicos que requieren herramientas y enfoques de ámbitos bien definidos.

Para conocer a fondo el comportamiento del consumidor se combinarán conocimientos de cursos centrales que dan herramientas analíticas con esquemas de análisis propios de la investigación de mercados en marketing. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos hará que el estudio del consumidor sea más rico y eficaz. Asimismo, el entorno digital no sólo obliga a replantear muchas áreas convencionales del marketing, sino que también ofrece ocasiones únicas para desplegar esquemas, herramientas y criterios de aplicación que exigen un estudio separado.

Los cursos de dirección de personas habrán equipado a los estudiantes con conocimientos que serán de gran utilidad en su aplicación a la dirección de equipos de venta. El área de marketing contribuye con herramientas específicas y criterios de actuación en entornos y equipos que afrontan situaciones únicas. Por último, los períodos electivos proporcionan una ocasión única para integrar conocimientos a través de métodos y entornos variados: algunas simulaciones avanzadas pueden realizar contribuciones de valor. Los contenidos de estas materias se desplegarán en los siguientes frentes:

- Investigación de mercados
- Marketing digital
- Dirección de equipos de ventas
- Simulaciones de marketing

DIGITAL

Estas materias se centran en los aspectos prácticos de la realización de iniciativas de transformación digital en las organizaciones establecidas. Se apoyarán en los siguientes contenidos:

- Establecer una visión para la transformación digital y cómo traducirla en un conjunto de iniciativas ejecutables.
- Idear y analizar la viabilidad de los modelos de negocios digitales.
- Valoración de las capacidades clave que una empresa necesita fomentar entre sus empleados y cómo desarrollarlas.
- Revisión de los conceptos, marcos y herramientas clave necesarios para diseñar modelos de negocios digitales.
- Desarrollo de una visión estratégica para diseñar, lanzar y ejecutar iniciativas de transformación digital en organizaciones establecidas.
- Comprensión de los patrones principales relacionados con el alcance y el tiempo de los cambios.
- Diseño de modelo propio de negocio digital, teniendo en cuenta: Esquema de modelo de negocios.
- Cambios clave en relación con el alcance del cambio digital:
- Front-end (segmentos de clientes, relaciones, canales): enriquecimiento de datos, cambio al autoservicio, personalización, contextualización, socialización.
- Núcleo (propuesta de valor): desintermediación, desagregación, cambio a plataformas
- Back-end (recursos clave, actividades, socios): cambio a la orquestación, procesos inteligentes / mundo programable
- Base (estructura de costos, fuentes de ingresos): monetización de cola larga, precios dinámicos, cambio de propiedad a compartir
- Conceptos clave sobre el tiempo
- Regulación
- Poder de los titulares (¿cuáles son los determinantes) - barreras de entrada?
- Democratización de recursos clave.
- Cercanía al cliente final.

FINANZAS

Con el objetivo de alcanzar una visión avanzada de las finanzas y su entorno, se ofrece un conjunto de materias que abarcan los siguientes apartados:

- Valoración de empresas y análisis financiero avanzado
- Aplicaciones financieras
- Capital riesgo y emprendimiento
- Hedge funds
- Private equity
- Gestión de patrimonios
- Derivados
- FinTech

La innovación tecnológica ha estado provocando cambios sustanciales e interrupciones en la industria de servicios financieros en los últimos años, amenazando con dejar obsoletos muchos modelos de negocio actuales y subsectores financieros. Al abordar las ineficiencias acumuladas en el sistema, y gracias a los avances tecnológicos, se ha logrado una mejor comprensión de los procesos subyacentes detrás de los cambios tecnológicos.

Los estudiantes aprenderán cómo las ineficiencias del mercado ofrecen puntos de entrada interesantes para los jugadores de FinTech, y cómo detectar estas nuevas oportunidades e incorporar creativamente las nuevas tecnologías y análisis en proyectos empresariales.

Las materias proporcionan una base teórica sobre la economía de los sistemas financieros y los mercados crediticios, las criptomonedas y Blockchain. Se facilita un análisis en profundidad del mercado, prestando especial atención a las estrategias comerciales de las nuevas empresas basadas en la tecnología, y la importancia de los datos y el análisis.



DIRECCIÓN GENERAL

El liderazgo estratégico es la responsabilidad principal de la dirección general. Por liderazgo estratégico nos referimos a la responsabilidad de identificar los desafíos clave para la empresa, destacando un conjunto coherente de acciones para responder a ellos, y guiar a la organización en su implementación.

Para tener éxito en esta compleja tarea, deben conocer sus competencias y habilidades de influencia, así como relaciones con partes interesadas clave. Esto requiere:

- Priorizar eficazmente, organizar y liderar procesos de cambio.
- Desarrollar marcos para ser más efectivo a medida que se asumen estas responsabilidades.
- Adquisición de enfoques para gobernar una organización, ejecutar la estrategia empresarial y lograr
- Disponer de herramientas y esquemas de trabajo para el cambio organizacional. La ejecución estratégica a menudo requiere implementar cambios críticos dentro de la firma, por esto se estudiará en detalle las decisiones, acciones y condiciones que facilitan o impiden el logro exitoso de la transformación organizacional.

La preocupación por una gestión integrada de conocimientos multidisciplinares en este ámbito de materias ofrecerá la oportunidad de cubrir otros aspectos de interés tales como:

- Gestión de empresas de tamaño pequeño y mediano
- Gestión de empresas familiares
- Aplicaciones de finanzas al emprendimiento
- Crecimiento y emprendimiento dentro de empresas establecidas
- Gestión estratégica de personas en la organización
- Aspectos avanzados de comunicación empresarial

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En las optativas se abarcan las siguientes Competencias Específicas de la Optatividad:

CEOP1: Valorar acciones y bonos corporativos y tomar decisiones de inversión en función de los precios en el mercado.

CEOP2: Desarrollar estrategias de inversión a largo plazo en mercados financieros a través de distintas clases de activos.

CEOP3: Analizar la integración de cadenas de operaciones a nivel internacional y profundizar en las estrategias de outsourcing.

CEOP4: Aprender a gestionar equipos en empresas multiculturales.

CEOP5: Explorar las fuentes de financiación alternativas para nuevos negocios, tales como el crowdfunding, "business angels", "venture capital" y los mercados alternativos bursátiles.

CEOP6: Valorar nuevos negocios que todavía no generan beneficios de cara a las primeras rondas de financiación.

CEOP7: Diseñar estrategias de cobertura de riesgos a través de productos derivados.

CEOP8: Aplicación de las nuevas tecnologías a modelos de negocio rentables. Estudiar los conceptos de escalabilidad, monetización, crowdsourcing, etc.

CEOP9: Analizar y predecir los cambios en los hábitos del nuevo consumidor en el contexto post-crisis.

CEOP10: Entender el impacto de los nuevos modelos de comportamiento del consumidor sobre el negocio y las adaptaciones estratégicas y operativas necesarias.

CEOP11: Integrar y coordinar la gestión de los distintos ámbitos de un negocio: producción, logísticas, comercial, financiera y recursos humanos. Adquirir una visión holística del negocio y entender las interrelaciones entre cada función dentro de una organización.

CEOP12: Dentro del ámbito de cada asignatura, priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.



CEOP13: Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio y toma de decisiones que incorpore las siguientes fases: diagnóstica del problema, selección de criterios, identificación de alternativas, análisis ponderado y selección de una alternativa con su consiguiente plan de acción.

CEOP14: Elaborar informes ejecutivos estructurados, sintéticos y claros para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)

CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)

CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)

CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)

CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)

CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

No existen datos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	80	100
Trabajo individual del alumno	76	0
Trabajo en equipo	18	50
Pruebas de evaluación	6	100

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos.	10.0	30.0
Examen escrito.	30.0	40.0



Participación activa en las clases.	40.0	50.0
5.5 NIVEL 1: Módulo III: Trabajo Fin de Máster		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia 3.1: Trabajo Fin de Máster		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Trabajo Fin de Grado / Máster	
ECTS NIVEL 2	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
6		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
No	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
No existen datos		
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>En el TFM (Trabajo Fin de Máster) los alumnos tienen que realizar un Business Plan (Plan de Empresa) para la creación de una nueva empresa o negocio. Este proyecto se puede enfocar como una start-up o como un negocio independiente dentro de una corporación existente. Se trata de ayudar a los alumnos a adquirir las habilidades necesarias para realizar un modelo de negocio triunfador, desarrollando y escribiendo un plan de negocio conciso, coherente, eficaz y completo. Para este fin habrán de reflexionar en profundidad sobre las condiciones para el lanzamiento de un producto o servicio y, por supuesto, en la viabilidad económica del mismo.</p> <p>El TFM permite a los alumnos aplicar y sintetizar conceptos y técnicas de las distintas materias vistas: contabilidad, finanzas, marketing, operaciones, dirección de personas etc. En definitiva, reflejar en este trabajo lo aprendido de las distintas materias que componen los Módulos I y II del Máster.</p> <p>Tanto para la búsqueda y concreción de la idea como para la preparación del Business Plan, cada estudiante contará con la ayuda de un miembro del equipo de tutores del MiM.</p>		
5.5.1.4 OBSERVACIONES		
<p>Los alumnos podrán formar equipos, cuyos talentos y cualidades se complementan. Este proyecto exige un trabajo extenso fuera de las aulas. Durante este tiempo, hay una evaluación continua, en la que el profesor dirige y valora de forma continuada el trabajo del equipo y de cada alumno mediante tutorías. Se espera que se utilicen tanto herramientas como enfoques analíticos apropiados para el entorno en el que se va a desarrollar el nuevo negocio. (Una vez entregado el TFM por escrito se hace una defensa pública del mismo ante la clase y miembros del claustro.</p>		
5.5.1.5 COMPETENCIAS		
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES		
CG1 - Escuchar, comprender y contrastar los puntos de vista ajenos para hacerse una composición de lugar objetiva de una situación de negocio. Comunicar de forma estructurada y persuasiva. (Comunicación interpersonal)		
CG2 - Trabajar de forma efectiva en equipos multiculturales, asumiendo el liderazgo de un proyecto cuando se precise. Integrar el valor de la diversidad en el proceso de decisión y trabajo del equipo. (Capacidad de trabajo en equipos multiculturales)		



CG3 - Evaluar con sentido crítico la información y el contexto de una situación de negocio para llegar a conclusiones propias para la toma de decisiones prudentiales. (Pensamiento crítico)		
CG4 - Adquirir el autoconocimiento y autocontrol necesarios para trabajar de forma efectiva en entornos profesionales bajo presión, comprendiendo las motivaciones ajenas y la cultura de la empresa. (Inteligencia emocional)		
CG5 - Aplicar criterios éticos contrastados en la toma de decisiones de negocio, respetando la dignidad intrínseca de cada persona y la consecución del bien común. (Integridad)		
CG6 - Desarrollar una mentalidad proactiva y abierta al cambio organizacional con el fin de diseñar e impulsar iniciativas de mejora de los procesos y facilitar la propia capacidad de adaptación a nuevas culturas organizativas. (Espíritu innovador)		
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación		
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio		
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios		
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades		
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.		
5.5.1.5.2 TRANSVERSALES		
No existen datos		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE01 - Identificar los datos relevantes para diagnosticar un problema de negocio y generar alternativas de decisión sensatas.		
CE02 - Desarrollar habilidades comunicativas en un contexto de negocios siguiendo el esquema clásico del logos, el ethos y el pathos, para estructurar un discurso sólido y convincente, acompañado del lenguaje corporal y empleando relatos e imágenes efectivas ("storytelling").		
CE06 - Modelizar el impacto del entorno macroeconómico global y microeconómico de cada industria sobre actividades empresariales concretas con el fin de elaborar planes de acción para adaptarse a estos entornos en un contexto de incertidumbre.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías, visitas a empresas, simulaciones)	25	100
Trabajo individual del alumno	52	0
Trabajo en equipo	95	50
Pruebas de evaluación	8	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
No existen datos		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Evaluación continua del tutor, presentación escrita y defensa oral del TFM.	100.0	100.0



6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1 PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS				
Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	Horas %
Universidad de Navarra	Profesor Titular	18	100	18
Universidad de Navarra	Profesor Ordinario o Catedrático	28	100	21
Universidad de Navarra	Profesor Asociado (incluye profesor asociado de C.C.: de Salud)	25	86	28
Universidad de Navarra	Ayudante Doctor	29	100	39
PERSONAL ACADÉMICO				
Ver Apartado 6: Anexo 1.				
6.2 OTROS RECURSOS HUMANOS				
Ver Apartado 6: Anexo 2.				

7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Justificación de que los medios materiales disponibles son adecuados: Ver Apartado 7: Anexo 1.

8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1 ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS		
TASA DE GRADUACIÓN %	TASA DE ABANDONO %	TASA DE EFICIENCIA %
100	0	100
CODIGO	TASA	VALOR %
No existen datos		
Justificación de los Indicadores Propuestos:		
Ver Apartado 8: Anexo 1.		
8.2 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROCESO Y LOS RESULTADOS		
<p>En el procedimiento general utilizado por el IESE para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes del MiM, se recogen los siguientes aspectos inherentes a los procesos evaluativos:</p> <p>Agentes implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesores y coordinadores • Consejo de Dirección de la escuela • Comisión de Garantía de Calidad (CGC) • Junta de Dirección de los Antiguos Alumnos • Comité asesor Internacional • Representantes de los alumnos <p>Métodos utilizados y temporalidad</p> <p># Evaluación habitual llevada a cabo por los profesores (exámenes, preguntas, trabajos, presentaciones orales, tutorías, etc.) y Trabajos de fin de Grado o Máster.</p> <p># El Comité Académico del MiM realiza reuniones semestrales o anuales de coordinación y evaluación para valorar si los contenidos y las competencias de las materias son los adecuados y se están impartiendo de una manera eficaz y completa.</p> <p># La CGC analiza anualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de graduación - Tasa de abandono - Tasa de eficiencia - Tasa de rendimiento 		



- Satisfacción de los alumnos con el programa formativo

El Comité Académico del MiM conoce y analiza semestralmente los datos relativos a los resultados académicos de los estudiantes, y anualmente el nivel de satisfacción de éstos. Las conclusiones de la Comisión de Garantía de Calidad son remitidas a la Junta Directiva para la toma de decisiones oportuna.

Encuestas de calidad que se realizan anualmente desde la Universidad a los egresados, en las que se valora:

- Formación teórica
- Adecuación del plan de estudios para adquirir el perfil de egreso
- Metodologías docentes
- Sistemas de evaluación
- Formación práctica
- Formación humana
- Equilibrio entre la formación teórica y la práctica
- Adecuación de la formación a las exigencias del mercado laboral
- Calidad global de la titulación
- Encuestas que valoran la inserción laboral de los egresados

Difusión de resultados, con el propósito último de retroalimentar y mejorar el Título:

En la *Memoria Anual de Análisis de Resultados*.

9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

ENLACE	https://www.iese.edu/es/conoce-iese/acreditaciones/
--------	---

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

CURSO DE INICIO	2019
-----------------	------

Ver Apartado 10: Anexo 1.

10.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN

No procede.

10.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN

CÓDIGO	ESTUDIO - CENTRO
--------	------------------

11. PERSONAS ASOCIADAS A LA SOLICITUD

11.1 RESPONSABLE DEL TÍTULO

NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
27309457Q	Isabel	Estalella	Otero
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Camino del Cerro del Águila, 3	28023	Madrid	Madrid
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
iestalella@iese.edu	606725477	392534200	IESE MiM Master in Management _ Executive Director

11.2 REPRESENTANTE LEGAL

NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
06576768X	MARIA JOSE	SANCHEZ	DE MIGUEL
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO



Edificio Amigos. Campus Universidad de Navarra.	31009	Navarra	Pamplona/Iruña
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
mjsanchez@unav.es	617277759	948425619	Directora del Servicio de Calidad e Innovación
El Rector de la Universidad no es el Representante Legal			
Ver Apartado 11: Anexo 1.			
11.3 SOLICITANTE			
El responsable del título es también el solicitante			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
06576768X	MARIA JOSE	SANCHEZ	DE MIGUEL
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Edificio Amigos. Campus Universidad de Navarra.	31009	Navarra	Pamplona/Iruña
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
mjsanchez@unav.es	617277759	948425619	Directora del Servicio de Calidad e Innovación



Apartado 2: Anexo 1

Nombre :2.MIM con alegaciones.pdf

HASH SHA1 :A60ADDCEC777DB7E54C0768802D0A32BA4696BE9

Código CSV :341321776372932928723809

Ver Fichero: 2.MIM con alegaciones.pdf



Apartado 4: Anexo 1

Nombre :4.1.MIM.pdf

HASH SHA1 :35112FAA5B0043486A673AD751BEABABCFBA4BF4

Código CSV :338793643486618897140705

Ver Fichero: 4.1.MIM.pdf



Apartado 4: Anexo 2

Nombre :Anexo 1 MIM_con alegaciones.pdf

HASH SHA1 :D8FC18AC5298F0356EC3664C8DFC1E77051C3428

Código CSV :341285367546307181993050

Ver Fichero: Anexo 1 MIM_con alegaciones.pdf



Apartado 5: Anexo 1

Nombre :5.1.MIM con alegaciones.pdf

HASH SHA1 :9B366677A2C83067233A10505B3024DCF8A628F8

Código CSV :341276388783236906310493

Ver Fichero: 5.1.MIM con alegaciones.pdf



Apartado 6: Anexo 1

Nombre :6.1.MIM con alegaciones.pdf

HASH SHA1 :20C16D0C5EB6909B75EBF0A351F6A20147CA72D6

Código CSV :341285506250414189879439

Ver Fichero: 6.1.MIM con alegaciones.pdf



Apartado 6: Anexo 2

Nombre :6.2.MIM.pdf.pdf

HASH SHA1 :15E7516095255B57E4809FDD6F2A005E0BA36236

Código CSV :338658004585250460755616

Ver Fichero: 6.2.MIM.pdf.pdf



Apartado 7: Anexo 1

Nombre :7.MIM.pdf

HASH SHA1 :13FDD1492E2D4E40452D0F895C45308C4E2A1170

Código CSV :338658082938842990820645

Ver Fichero: 7.MIM.pdf



Apartado 8: Anexo 1

Nombre :8.1.MIM.pdf

HASH SHA1 :C4B0573EDB325088005078EAB4AFCF66E2281B66

Código CSV :338800725644343285875342

Ver Fichero: 8.1.MIM.pdf



Apartado 10: Anexo 1

Nombre :10.1.MIM.pdf

HASH SHA1 :22819E7D87467D50D14D4CC3AC1991B0CB5E6C6D

Código CSV :338658104421434602181891

Ver Fichero: 10.1.MIM.pdf



Apartado 11: Anexo 1

Nombre :Poder_Pepa_Unai.pdf

HASH SHA1 :4D98AE5A8F91C38D695E97C143322A02CA1C522D

Código CSV :338658205757278388926552

Ver Fichero: Poder_Pepa_Unai.pdf



