

## Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas

La descripción completa del Plan de Estudios es la siguiente:

	Tiempo completo		Tiempo parcial	
	ECTS Matrícula mínima	ECTS Matrícula máxima	ECTS Matrícula mínima	ECTS Matrícula máxima
Primer curso	60.0	60.0	30.0	30.0
Resto de cursos	30.0	60.0	15.0	60.0

Tipo de materia	Créditos ECTS
Obligatorias	68
Optativas	10
Trabajo de fin de máster*	12
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>

**Materia I. Simulación de Empresa I** (4 ECTS de carácter obligatorio)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre.

**Resultados de aprendizaje:**

- Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial.
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.

**Contenidos:**

- Los participantes, simulando un equipo directivo deberán acordar en grupo la trayectoria futura de una empresa y cómo combinar los recursos para lograr los objetivos. Se ponen en práctica la capacidad de trabajo en equipo y otras habilidades directiva mediante una simulación por ordenador

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Laboratorio informático:
  - Resolución de problemas.
  - Toma de decisiones.
  - Discusión sobre las sesiones

Fuera del aula:

- Lectura del manual del simulador
- Análisis sobre las decisiones tomadas

**Evaluación:**

- Participación activa en sesiones (35%)
- Resultados de la simulación (35%)
- Test de asimilación (10%)
- Informe final de los resultados de la experiencia (20%)

## **Materia II. Contabilidad** (8 ECTS de carácter obligatorio)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer y segundo trimestre del primer curso

### **Resultados de aprendizaje:**

- Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa

### **Contenidos:**

El curso se divide en dos partes: contabilidad financiera y contabilidad de gestión. En la primera se ofrecen las herramientas para comprender los estados contables de una empresa; en la segunda se hace especial énfasis en el diagnóstico de la situación económica y financiera de una empresa y los sistemas de control presupuestario y de gestión.

Asignaturas que conforman la materia:

- Contabilidad I (Contabilidad Financiera): Introducción a la contabilidad. La cuenta de resultados. El proceso contable. Las amortizaciones. Los ajustes contables. La distribución del resultado. Plan General Contable. 4 ECTS
- Contabilidad II (Contabilidad de Gestión): Análisis patrimonial y financiero. Análisis económico y de la rentabilidad. El control de gestión mediante indicadores. Cuadro de mando integral. Costes parciales y costes completos. Gestión estratégica de costes y reducción de costes. Confección de planes financieros y planes de viabilidad. 4 ECTS

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Análisis y resolución de problemas

Fuera del aula:

- Lectura de materiales y artículos
- Preparación de casos y ejercicios
- Trabajo individual o en grupo

### **Evaluación:**

Contabilidad I

- Participación activa en sesiones (25%)
- Presentación de ejercicios y casos (25%)
- Examen tipo test (50%)

Contabilidad II

- Participación activa en clase (20%)
- Trabajo en grupo (informes casos prácticos) (30%).
- Examen final (50%)

### **Materia III. Economía de la Empresa (4 ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre del primer curso

#### **Resultados de aprendizaje:**

- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.

#### **Contenidos:**

- Se conocen y comprenden cuáles son los fundamentos económicos de la actividad empresarial. Se analizan los planteamientos, las decisiones y la evolución de la empresa desde la perspectiva económica. Se introducen los conceptos necesarios para la toma de decisiones en el ámbito de las políticas de precio, atendiendo a las distintas estructuras de mercado en las que se puede encontrar el ejecutivo.
- Introducción a la microeconomía
- Mercados de bienes
- Mercados de trabajo y de capitales
- Introducción a la macroeconomía
- Ciclos económicos.
- El curso está planteado para participantes sin conocimientos previos de teoría económica

#### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Resolución de problemas y discusión de casos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Trabajo en grupo.
- Resolución de ejercicios

#### **Evaluación:**

- Participación activa en clase (20 %)
- Prueba final (30%)
- Elaboración y defensa de un trabajo en grupo (50%)

**Materia IV. Métodos cuantitativos para la toma de decisiones (4 ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre del primer curso

**Resultados de aprendizaje:**

- Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados.

**Contenidos:**

- Se exponen y aplican varias técnicas cuantitativas que sirven para ayudar a tomar decisiones empresariales en situaciones complejas.
- Programación lineal y entera, los modelos multicriterio, la gestión de colas, la gestión de redes y los modelos de decisión.
- Introducción a la optimización.
- Programación lineal.
- Programación entera.
- Programación multicriterio.
- Administración de proyectos. Gestión de colas.

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Análisis y resolución de casos prácticos

Fuera del aula Lectura de materiales docentes y artículos

- Preparación de casos prácticos

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (25%)
- Trabajo individual (evaluación de casos) (50%)
- Examen tipo test (25%)

## **Materia VI. Dirección de Marketing (8 ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el segundo y tercer trimestre del curso

### **Resultados de aprendizaje:**

- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial

### **Contenidos:**

Asignaturas que conforman la materia:

- Dirección de Marketing I: Proporciona una visión completa y profunda del Marketing, orientado a la mejora de competencias para comprender mercados y tomar decisiones acertadas: segmentación de mercados, lanzamiento de nuevos productos, marketing de intangibles y política de ventas.
- Investigación de mercados y posicionamiento de producto. Políticas de producto, gestión de línea de productos y estrategias de marca. Políticas de precios. Metodologías de fijación de precios. Estrategias de comunicación. Promociones de ventas y estrategias de distribución.
- Dirección de Marketing II: En la segunda parte de la materia, se centra en la formulación de estrategias de marketing orientada en mercados de consumo, industriales y de servicio.
- Estrategia comercial en el lanzamiento de nuevos productos. Segmentación de Mercados, concepto de producto y público objetivo. Marketing de los intangibles. Política de ventas.

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Análisis y resolución de casos prácticos (trabajo individual o en grupo)

Fuera del aula:

- Lectura de materiales y artículos
- Preparación de casos y ejercicios
- Trabajo individual o en grupo

### **Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo final (70%)
- Participación activa en clase (40%)
- Presentación de casos (10%)
- Examen Final (50%)

## **Materia VIII. Dirección de Recursos Humanos (4 ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el segundo trimestre del primer curso

### **Resultados de aprendizaje:**

- Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés.
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.

### **Contenidos:**

- Planificación y organización, selección, formación y promoción, análisis y valoración de puestos de trabajo, evaluación del rendimiento, y sistemas retributivos; elementos que permiten comprender el funcionamiento de esta área y diseñar una política adecuada a las necesidades de la empresa.
- Planificación. Organización. Reclutamiento y selección. Gestión de RR.HH. basada en competencias. Formación, desarrollo y planes de carreras. Evaluación en RR.HH. Construcción de políticas retributivas integrales.

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Discusión de casos prácticos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de los casos (individual o conjunta).
- Preparación trabajo final

### **Evaluación:**

- Participación activa en clase en la discusión de casos (30%),
- Elaboración de un trabajo final (70%).

## **Materia IX. Dirección Estratégica (8ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el segundo trimestre del primer curso (Dirección Estratégica I) y primer trimestre del segundo curso (Dirección Estratégica II).

### **Resultados de aprendizaje:**

- Modificar el diseño estratégico de la empresa
- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.
- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.
- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico.

### **Contenidos:**

- Asignaturas que conforman la materia:
- En la primera parte (Dirección Estratégica I) se aborda la dirección de la empresa, conectando la perspectiva inmediata con la de largo plazo e integrando el conjunto de áreas funcionales. Se analiza la adaptación de la empresa a su entorno, y se proponen conceptos y técnicas para interpretar las situaciones competitivas y la evolución de los mercados.
- Concepto y práctica de la Dirección estratégica. Modelo de negocio. El Entorno general de la empresa: Técnicas de análisis. Entorno competitivo. Análisis Interno. Decisión de la Estrategia. Implantación de la estrategia: Implantación de los cambios en las empresas familiares. La definición e implantación de la estrategia corporativa ante el reto de la internacionalización.
- En la segunda parte (Dirección Estratégica II) se hace especial hincapié en la implantación de la estrategia y las implicaciones a nivel estratégico de los procesos de cambio. Se da énfasis al cambio organizativo, la gestión de la cultura empresarial y la orientación al cliente.
- Gestión del cambio cultural. Mercado de referencia. Ciclo de vida estratégico. Client Management. Experiencia relacional marca-cliente.

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clase magistral.
- Discusión de casos.
- Conferencias invitadas.

Fuera del aula:

- Lectura de los artículos.
- Preparación individual de casos.

### **Evaluación:**

Evaluación Dirección Estratégica I:

- Participación activa en el debate de casos (30%)
- Trabajo individual (preparación de los casos, por escrito) (30%)
- Trabajo final (40%)

Evaluación Dirección Estratégica II:

- Participación activa en el debate de casos (30%)
- Trabajo individual (preparación de los casos, por escrito) (30%)
- Trabajo final (40%)

## **Materia X. Dirección Financiera** (8 ECTS de carácter obligatorio)

**Calendario:** Asignatura programada en el segundo trimestre del primer curso

### **Resultados de aprendizaje:**

- Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa
- Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial.

### **Contenidos:**

Asignaturas que conforman la materia:

En la primera parte (Dirección Financiera I) y sobre la base de los contenidos estudiados en Dirección Contable, se entregan herramientas de planificación y análisis de viabilidad de proyectos, se estudian las alternativas para acceder a recursos financieros y se profundiza en diversas alternativas de inversión de que dispone la alta dirección: bolsa, futuros financieros, opciones financieras, alternativas de inversión en renta fija.

- Introducción a los mercados de capitales.
- Mercado de renta variable.
- Análisis bursátil.
- Valoración de empresas.
- Futuros financieros.
- Opciones financieras.

En la segunda parte de la materia (Dirección Financiera II) se profundizan los conceptos clave de la inversión y financiación, así como en su relación con aspectos macroeconómicos como la inflación, los impuestos, los riesgos, etc. Asimismo se desarrollan criterios para insertar los conceptos financieros en la estrategia y la planificación empresarial. Además, se darán a conocer elementos de finanzas internacionales y corporativas.

- Concepto de inversión.
- Modelos de evaluación.
- Variables, criterios y riesgo de las inversiones.
- Fuentes de financiación.
- Rentabilidad y apalancamiento.
- Nuevas tendencias en control de gestión EVA – EBITDA.
- Planificación y Estrategia.
- La dirección financiera del futuro.

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Discusión de casos prácticos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de los casos individual o en grupo

### **Evaluación:**

Dirección Financiera I

- Participación activa en clase (10%)
- Trabajo individual (presentación de casos)(40%)
- Examen final tipo test (50%)

## Dirección Financiera II

- Proyecto final de evaluación de inversiones (50%)
- Examen final tipo test (50%)

## **Materia XII. Dirección Empresa Internacional (4 ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el tercer trimestre del primer curso

### **Resultados de aprendizaje:**

- Modificar el diseño estratégico de la empresa
- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.
- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.
- Detectar oportunidades o nichos en mercados exteriores así como ser capaz de diseñar e implementar una estrategia de internacionalización.

### **Contenidos:**

- Se abordan las problemáticas derivadas de la internacionalización de una empresa. Se revisan en profundidad alternativas de internacionalización con el énfasis puesto en comercio exterior, junto con las dificultades que pueden aparecer y los recursos que están disponibles para llevar a cabo con éxito el proceso.
- Situación actual del comercio internacional.
- Internacionalización de la empresa: conceptos básicos.
- Ayudas e instrumentos para la internacionalización de la empresa.
- Exportación.
- Presencia propia y Joint-ventures.
- Dirección de operaciones en un marco global.

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Discusión de casos prácticos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de los casos (individual o conjunta).
- Preparación trabajo final

### **Evaluación:**

- Participación activa en el aula (30%)
- Tareas individuales (40%)
- Prueba final (30%)

### **Materia XIII. Dirección de Producción y operaciones (8 ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el segundo y tercer trimestre

#### **Resultados de aprendizaje:**

- Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados.
- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico.
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.

#### **Contenidos:**

Asignaturas que conforman la materia:

La primera parte de la materia (Dirección de Producción I) se centra en la parte de producción, y más concretamente en el diseño de producto y selección de procesos en empresas de producción y de servicios:

- Dirección de la producción y operaciones.
- Diseño de Bienes y Servicios.
- Estrategia de Proceso.
- Planificación de la Producción.
- Gestión de Inventarios.
- Logística Empresarial

En la segunda parte del curso (Dirección de Producción y Operaciones II) se centra en la dirección de operaciones:

- Gestión del tiempo y dirección de operaciones.
- Operaciones en las empresas de servicios.
- Sistemas Just-in-Time y el sistema de información Kan-Ban.
- Integración de la cadena de suministro.
- Dirección de compras

#### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Análisis y resolución de problemas

Fuera del aula:

- Lectura de materiales y artículos
- Preparación casos y ejercicios
- Trabajo individual o en grupo

### Evaluación:

#### DP I

- Discusión de casos y participación activa 30%
- Proyecto en grupo 30%
- Examen final 40%
- 

#### DP II

- Participación activa en clase 10%
- Resolución de casos 40%
- Examen final 50%

## **Materia XV. Habilidades Directivas** (4 ECTS de carácter obligatorio)

**Calendario:** Asignatura programada a lo largo del programa

### **Resultados de aprendizaje:**

- Modificar el diseño estratégico de la empresa
- Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés.
- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico.
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.

### **Contenidos:**

- Estilos de liderazgo
- Conducción de reuniones
- Gestión de conflictos en la organización
- Comunicación
- Gestión de la carrera profesional
- Liderazgo de equipos
- Gestión de crisis

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Asistencia a seminarios, conferencias o visitas a empresas
- Role playing (outdoor training)
- Clases magistrales

Resolución de casos prácticos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación previa de casos de estudio.
- Elaboración memoria final

### **Evaluación:**

- Participación activa en clase (50%)
- Trabajo individual (memoria y valoración personal de las actividades formativas) (50%)

## **Materia XVII. Tecnologías y Sistemas de la Información (4 ECTS de carácter obligatorio)**

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

### **Resultados de aprendizaje:**

- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.

### **Contenidos:**

- Descripción de los principales recursos de tecnología de la información y telecomunicaciones al servicio de la empresa.
- El procesamiento de la información y las repercusiones en las áreas funcionales y en los procesos de la organización.
- Sistemas de apoyo a la decisión. Integración con la estrategia y su relación con las personas en la empresa.
- Generación de valor y sistemas de información.
- Planificación estratégica de los sistemas de información en la empresa. Introducción a los sistemas de información en la empresa.
- Arquitectura de Sistemas de información en la empresa.
- Gestión por procesos.
- El mundo del ERP.
- Sistemas de Gestión de Clientes y Canales: las soluciones CRM Multicanal.
- Sistemas de soporte a la fuerza de ventas.
- Soluciones SCM para la cadena de suministro.
- Gestión del conocimiento y sistemas de información para la toma de decisiones estratégicas.
- Gestión de los sistemas de información en la empresa

### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales (15h)
- Preparación y discusión de casos prácticos (15h)

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Elaboración y análisis de los casos prácticos (individualmente o en grupo).

### **Evaluación:**

- Participación activa en clase (20%).
- Trabajo individual (informe ejecutivo sobre los casos prácticos) (40 %).
- Examen final y caso práctico (40%)

**Materia I. Control presupuestario** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa
- Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial.
- Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio.

**Contenidos:**

Se abordan las diferentes fases del control presupuestario:

- Objetivos del control presupuestario.
- Técnicas presupuestarias
- Proceso presupuestario.

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Preparación y discusión de casos prácticos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de casos prácticos (individualmente o en grupo).

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (casos prácticos) (70%)

**Materia II. Control de gestión** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Con el fin de evaluar el desarrollo financiero de la empresa
- Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial.
- Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio.

**Contenidos:**

Se profundiza en los siguientes contenidos dentro del Control de Gestión:

- Concepto de Control de Gestión.
- Precios de transferencia.
- Diseño de un sistema de información financiera para el control de gestión.
- El Cuadro de Mando Integral.

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales.
- Preparación y discusión de casos prácticos.

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de casos prácticos (individualmente o en grupo).

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (casos prácticos) (70%)

**Materia III. Publicidad** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés.

**Contenidos:**

- Descripción de la comunicación, la 4ª “C” del marketing: Objetivos de la publicidad.
- La agencia y la relación cliente-agencia.
- El Briefing. Análisis de los medios: planificación estratégica

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Seminarios (8h)
- Discusión de casos prácticos (6h)
- Observación y discusión de material audio visual. (4h)

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de casos prácticos (individualmente o en grupo).

**Evaluación:**

- Trabajo individual (caso práctico, briefing interno) (50%)
- Trabajo en grupo (propuesta creativa para un cliente) (50%)

**Materia IV. Conocimiento del Consumidor** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.
- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.

**Contenidos:**

Se profundiza en el conocimiento del consumidor:

- El “consumer insight”.
- Conociendo al consumidor: el consumidor cambiante.
- Gestión por categorías

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Seminarios
- Discusión en grupo sobre casos prácticos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de casos prácticos (individualmente).

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (caso práctico) (70%)

**Materia V. Operaciones Digitales** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial

**Contenidos:**

Se hace énfasis en:

- Transformando Negocios con SI.
- Alineando Negocio y SI (IT Strategy).
- Gobernando los Sistemas de Información (IT Governance).
- Tomando decisiones de Provisión (IT Sourcing)

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Seminarios
- Discusión en grupo sobre casos prácticos

Fuera del aula:

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de casos prácticos (individualmente).

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (caso práctico) (70%)

**Materia VI. Sistemas de apoyo a la Dirección** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados.
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial.

**Contenidos:**

Se proporciona:

- Introducción a los sistemas ERP.
- Descripción de un sistema ERP.
- Gestión de un sistema ERP.

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales (9h)
- Preparación y discusión de casos prácticos (9h)

Fuera del aula (32h)

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de los casos (individualmente o en grupo).

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (caso práctico) (70%)

**Materia VII. Estrategia de Portafolio de Negocios** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Modificar el diseño estratégico de la empresa
- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.
- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.

**Contenidos:**

Se trabaja sobre las estrategias:

- La orientación de los negocios.
- Concepto de estrategia.
- Estrategias genéricas.
- Estrategias corporativas y de negocios.

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Discusión de casos prácticos

Fuera del aula (32h)

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de los casos (individualmente o en grupo).

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (caso práctico) (70%)

**Materia VIII. Inteligencia competitiva** (4 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Modificar el diseño estratégico de la empresa
- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.

**Contenidos:**

Se aborda la inteligencia competitiva desde:

- Introducción a los conceptos de inteligencia competitiva (IC) y la vigilancia tecnológica.
- Establecimiento un sistema formal de recogida, selección, análisis y distribución de la información sobre el entorno y los competidores de la empresa.
- Gestión y administración del departamento o la unidad de inteligencia.

**Actividades formativas:**

Fuera del aula:

- Acceso a contenidos
- Repaso de materia
- Trabajo individual (resolución de casos prácticos y elaboración de trabajo final).

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (memoria final) (70%)

**Materia IX. Negociación** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés.
- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico.

**Contenidos:**

- Se aborda la negociación desde:
- Aspectos teóricos y conceptuales sobre la negociación.
- Estrategia y preparación del proceso de negociación.
- Cómo actuar en las distintas fases de la negociación.
- Cómo manejar Negociaciones difíciles.
- Cómo negociar desde una posición de debilidad.
- Cómo desbloquear procesos de negociación.
- La negociación del precio.
- Concesiones y cierre en el proceso de negociación.

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Seminarios
- Talleres y role playing

Fuera del aula (32h)

- Lectura materiales docentes
- Preparación memoria final

**Evaluación:**

- Participación activa en los talleres prácticos (100%).

**Materia X. Creación de Empresas** (2.5 ECTS de carácter optativo. Deben realizarse un total de 10 ECTS optativos)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

**Resultados de aprendizaje:**

- Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés.
- Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio.
- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico

**Contenidos:**

Se introducen los:

- Trámites y ayudas de la Administración pública para la creación de empresas.  
Herramientas para la Financiación de nuevas empresas.
- Formas legales para nuevas empresas.
- Contenidos de un plan de negocio.

**Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales o conferencia
- Discusión de casos prácticos

**Evaluación:**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (caso final) (70%)

**Materia. Trabajo final de Máster: Plan de Empresa** (12 ECTS de carácter obligatorio)

**Calendario:** Asignatura programada en el tercer trimestre del primer año y el primer y segundo trimestre del segundo año

**Resultados de aprendizaje:**

- Determinar la idoneidad financiera de un proyecto, en un contexto de adecuación a la estrategia empresarial.
- Detectar oportunidades o nichos de mercado en sectores emergentes.
- Alinear la estrategia empresarial con las demandas de los diferentes grupos de interés.
- Detectar y captar fuentes de financiación, valorando los riesgos y costes asociados a éstas, mediante el empleo de planes de negocio.
- Detectar oportunidades y amenazas a partir del análisis de las principales variables micro y macroeconómicas.
- Dirigir y gestionar una organización en un entorno de cambio estratégico.
- Alinear los intereses de cada uno de los departamentos con la estrategia empresarial

**Contenidos:**

El trabajo final está configurado a partir de la realización de tres proyectos sucesivos entre sí.

En el primero de ellos (**Proyecto Entorno Competitivo**), los participantes ponen en práctica los conocimientos sobre análisis del sector aplicados a una industria en concreto.

Los participantes supondrán que trabajan para una consultora a la cual se ha encargado la realización del análisis estratégico de una empresa (por ejemplo SEAT, Inditex, etc.) o de una unidad de negocio si se trata de una gran empresa diversificada (por ejemplo, dentro del Grupo Mondragón podría tomarse como objeto de estudio una de las siguientes unidades de negocio: sector financiero, sector de la distribución o sector industrial). Desde esa perspectiva, el equipo de consultores realizará un estudio competitivo de la empresa o unidad de negocio seleccionada en el entorno del mercado español.

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán herramientas de dirección estratégica.

Dependiendo de los intereses de los participantes del grupo y de las circunstancias de la empresa en cuestión se espera que en el análisis se incluyan aspectos como:

- Modelo de Negocio, lo que comporta definir el sector económico de actividad, que será objeto de los dos apartados siguientes.
- Una revisión del entorno general, incluyendo factores del entorno, y en su caso, escenarios, valoración de tendencias y análisis de grupos de interés.
- Un análisis del entorno competitivo, incluyendo: mapa de sector, las 5 fuerzas de M. Porter, grupos estratégicos, etapa del ciclo de vida y tendencias de cambios en la estructura del sector.
- Un estudio de factores internos de la empresa, incluyendo cadena de valor e identificación de competencias esenciales.

- Una descripción de la estrategia seguida tanto a nivel corporativo como de unidades estratégicas de negocio (UEN), lo que incluye especificar el tipo de estrategia seguida en términos de segmentación / coste / diferenciación y en su caso gráfico de posicionamiento.
- Una valoración crítica y razonada que recoja tanto los aspectos favorables como los mejorables del funcionamiento de conjunto de la empresa y de su posición competitiva, con una visión integradora.

La tarea se concreta en redactar un informe escrito y hacer una presentación oral ante un tribunal, comunicando los hallazgos y valoraciones obtenidos.

En el segundo de ellos (**Proyecto Entorno Internacional**), los participantes exploran un mercado exterior en concreto con el fin de estudiar la posible implantación de una empresa correspondiente a un sector concreto. El objetivo es analizar la expansión internacional de una empresa implantada en España. Se tratará de hacer un análisis estratégico desde el punto de vista de la dirección de la empresa. Los diferentes grupos, deberán identificar en la zona/país, adjudicada por los tutores, aquellos sectores de actividad que por sus características ofrezcan una oportunidad de negocio para alguna empresa implantada en España.

Una vez determinado el país los participantes del grupo y de las circunstancias de la empresa en cuestión se espera que en el análisis se discuta aspectos como:

- Análisis del entorno: análisis riesgo país, barreras legales, entorno político y macroeconómico, aspectos culturales, etc.
- Determinación de los sectores atractivos, oportunidades de negocio.
- Análisis entorno competitivo del sector seleccionado.
- Análisis interno de la empresa: evaluación de recursos y capacidades para enfrentarse a los mercados externos.
- Detalles de la implantación internacional: formas de entrada y motivos (inversión directa, franquicias, filial comercial, etc.)

A diferencia del proyecto de Entorno Competitivo en éste se hará énfasis en la implantación internacional de la empresa. Se utilizarán tanto herramientas de dirección estratégica como de dirección de empresa internacional

El trabajo va a consistir en redactar un informe escrito preliminar y otro final y hacer dos presentaciones ante un tribunal sobre aspectos del entorno internacional, internos de la empresa y descripción de la implantación internacional de la empresa en el país objetivo.

Finalmente, el último trabajo (**Plan de Empresa**), consiste en la realización de un proyecto de creación ficticia de una empresa en el que necesariamente se incorpora el análisis del entorno, así como el análisis de las distintas áreas funcionales de la empresa, prestando especial atención en la financiación.

El objetivo del Plan de Empresa es abordar un problema u oportunidad empresarial real y proponer recomendaciones. Se plasmará en un informe escrito y una presentación oral.

Pondrá a prueba y permitirá desarrollar aptitudes de análisis, de diagnóstico y de presentación de recomendaciones viables para la Dirección de empresas.

Sobre el objeto de estudio

Deberá ser una oportunidad o problema real de una empresa. No hay ninguna restricción específica, aunque los participantes deberán hallar temas de suficiente interés para que sean aceptados por la Dirección del proyecto.

Algunas observaciones adicionales son las siguientes:

- No hay limitaciones al tamaño de la empresa - ni superiores ni inferiores.
- Debe ser un problema u oportunidad de Dirección de empresa de una cierta entidad y relevancia, bien sea por su importancia para el éxito futuro de la empresa, su repercusión en el tiempo o la complejidad técnica u organizativa que encierra.

Se deberán incorporar todos los contenidos de las materias que han sido objeto del programa, así como otros conocimientos y la experiencia y capacidad de juicio de los participantes.

Todos los proyectos se realizan en grupos tutorizados de 3 a 5 participantes, simulando lo mejor posible las condiciones reales que se encontrarían en un departamento o en un grupo de emprendedores.

Para evaluar la aportación individual en los casos en los que el trabajo final se elabora en grupo, todos y cada uno de los estudiantes deberán estar preparados para presentar la totalidad del trabajo, de manera que el Tribunal elegirá al azar qué miembro del grupo será el responsable de su exposición. Posteriormente, las preguntas no podrán ser respondidas por el estudiante que haya hecho la exposición, sino que el Tribunal deberá dirigir como mínimo una pregunta a cada uno de los miembros del grupo. Cabe destacar que el tutor que llevará el seguimiento de la elaboración del mismo, realizará una valoración continua del proceso. Existe además un fenómeno probado, donde los propios integrantes del grupo, reaccionan excluyendo a aquellos integrantes que no aportan valor suficiente, de manera que se cuenta con diversos elementos que facilitan la valoración de todos y cada uno de los miembros del grupo. Ello se podrá constatar a través de una encuesta de autoevaluación sobre el funcionamiento del grupo, que se distribuirá a mitad y a final de cada periodo.

(\*) Para más detalles ver la Guía del Trabajo Final de Máster.

#### **Actividades formativas:**

Dentro del aula:

- Clases magistrales
- Tutorías de seguimiento
- Realización de presentaciones intermedias
- Defensa final del Trabajo

#### **Evaluación:**

La evaluación de las distintas partes del trabajo se realiza a partir de los siguientes baremos:

- Seguimiento del proyecto (70%)  
Valoración, individual y en grupo, de los profesores y tutores encargados del trabajo.
- Memoria final (30%):  
Memoria escrita

## Exposición oral

**Complemento formativo. Técnicas instrumentales de análisis de datos** (2 ECTS de carácter propedéutico. Deben realizarse en caso de no acreditar titulación en ciencias, ingeniería o economía y administración de empresas)

**Calendario:** Asignatura programada en el primer trimestre (segundo año)

### **Resultados de aprendizaje:**

Incorporar el empleo de técnicas cuantitativas en las decisiones de producción, así como la comprensión de sus resultados

### **Contenidos**

Los contenidos se desarrollan en torno a:

- Modelos matemáticos.
- Modelos lineales.
- Modelos no lineales.
- Análisis de modelos matemáticos mediante hojas de cálculo (Excel).

### **Actividades formativas**

Dentro del aula

- Seminarios
- Resolución y discusión de tareas

Fuera del aula

- Lectura de los materiales docentes
- Preparación de tareas y problemas (individualmente)

### **Evaluación**

- Participación activa en clase (30%)
- Trabajo individual (tarea práctica) (70%)