

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 Barcelona	08071056
	IESE - Business School. Campus de Madrid	28052030
	IESE - Business School. Campus de Munich	60001479
	IESE - Business School. Campus de Sao Paulo	60001492
NIVEL	DENOMINACIÓN CORTA	
Máster	Ejecutivo en Dirección de Empresas / Executive Master in Business Administration (EMBA)	
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA		
Máster Universitario en Ejecutivo en Dirección de Empresas / Executive Master in Business Administration (EMBA) por la Universidad de Navarra		
NIVEL MECES		
3 3		
RAMA DE CONOCIMIENTO	CONJUNTO	
Ciencias Sociales y Jurídicas	No	
HABILITA PARA EL EJERCICIO DE PROFESIONES REGULADAS	NORMA HABILITACIÓN	
No		
SOLICITANTE		
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	
Joaquim Jordi Cortés López	Director Ejecutivo EMBA	
Tipo Documento	Número Documento	
NIF	47789595B	
REPRESENTANTE LEGAL		
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	
MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ DE MIGUEL	Directora del Servicio de Calidad e Innovación	
Tipo Documento	Número Documento	
NIF	06576768X	
RESPONSABLE DEL TÍTULO		
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	
Joaquim Jordi Cortés López	Director Ejecutivo EMBA	
Tipo Documento	Número Documento	
NIF	47789595B	



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 Universitario. Universidad de Navarra	31009	Pamplona/Iruña	617277729
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 12 de julio de 2023	
		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 Ejecutivo en Dirección de Empresas / Executive Master in Business Administration (EMBA) 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
90		0
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/ MÁSTER
12	72	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
08071056	IESE - Business School. Campus de Barcelona
28052030	IESE - Business School. Campus de Madrid
60001479	IESE - Business School. Campus de Munich
60001492	IESE - Business School. Campus de Sao Paulo

1.3.2. IESE - Business School. Campus de Barcelona

1.3.2.1. Datos asociados al centro

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMPRESENCIAL	VIRTUAL



Sí	No	No
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
140	140	
	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	40.0	60.0
RESTO DE AÑOS	40.0	78.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	3.0	39.0
RESTO DE AÑOS	3.0	39.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/EMBANormasAcademicas2016ES.pdf		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

1.3.2. IESE - Business School. Campus de Munich

1.3.2.1. Datos asociados al centro

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMIPRESENCIAL	VIRTUAL
Sí	No	No
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
72	72	
	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	40.0	60.0
RESTO DE AÑOS	40.0	78.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	3.0	39.0
RESTO DE AÑOS	3.0	39.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/EMBANormasAcademicas2016ES.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	

1.3.2. IESE - Business School. Campus de Sao Paulo

1.3.2.1. Datos asociados al centro

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMIPRESENCIAL	VIRTUAL
Sí	No	No
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
70	70	
	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	40.0	60.0
RESTO DE AÑOS	40.0	78.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	3.0	39.0
RESTO DE AÑOS	3.0	39.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/EMBANormasAcademicas2016ES.pdf		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

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	SEMIPRESENCIAL	VIRTUAL
Sí	No	No
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
160	160	
	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	40.0	60.0
RESTO DE AÑOS	40.0	78.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA



PRIMER AÑO	3.0	39.0
RESTO DE AÑOS	3.0	39.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/EMBANormasAcademicas2016ES.pdf		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	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 - Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.
CG6 - Priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto
CG2 - Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)
CG3 - Trabajar en equipo dentro de entornos empresariales multiculturales, inspirando la confianza de los compañeros y colaboradores, su compromiso con el logro de los objetivos y la delegación de tareas y decisiones
CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.
CG5 - Identificar los catalizadores de cambio personal y organizativo para fomentar el comportamiento emprendedor e innovador que permita la adaptación a entornos de negocio cambiantes
CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales
CG8 - Anticipar y valorar situaciones de especial tensión para mantener el equilibrio personal y actuar de manera objetiva y coherente
CG9 - Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.
CG10 - Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.
CG11 - Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción
CG12 - Aplicar técnicas de negociación que integren los intereses de todas las partes para alcanzar acuerdos satisfactorios y duraderos, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación
CG13 - Elaborar y validar hipótesis sobre las reacciones a nivel personal o de la empresa ante distintas decisiones y circunstancias para desarrollar un aprendizaje metódico y sólido sobre uno mismo y la propia organización. .
CG14 - Analizar, discutir y aplicar criterios éticos para comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.
3.2 COMPETENCIAS TRANSVERSALES
No existen datos
3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
CE01 - Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio que integre todas las dimensiones del negocio (personal, estratégica, financiera, etc.) y concluya en la preparación de un plan de acción razonable y factible
CE02 - Elaborar informes ejecutivos estructurados, sintéticos y claros para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.
CE03 - Evaluar la calidad de la información contenida en los estados financieros y detectar casos de manipulación contable



CE04 - Transferir herramientas cuantitativas de optimización a entornos de negocio desestructurados con incertidumbre para ayudar en la toma de decisiones
CE05 - Medir y tomar conciencia de la actitud personal hacia el riesgo y la incertidumbre mediante metodologías para identificar factores de riesgo, evaluarlos, y estudiar su impacto en las decisiones. Algunas de estas metodologías se basan en estudios de sensibilidad, simulaciones avanzadas y análisis de escenarios.
CE06 - Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica
CE07 - Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales
CE09 - Analizar y valorar las políticas de recursos humanos (evaluación, incentivos, promoción, formación, etc.) dentro del marco estratégico y cultural de la empresa y su sector.
CE10 - Potenciar las capacidades de liderazgo de equipos y empresas, empezando por el autoconocimiento propio y la comprensión de los distintos tipos de temperamentos y su modo de interactuar. Conocer el estado del arte de la investigación empírica en este campo.
CE08 - Adquirir habilidades de coaching para identificar y desarrollar el talento en los miembros de una organización. Aprender técnicas para dar y recibir feedback, observar y medir competencias, y facilitar su desarrollo mediante el diseño de experiencias de trabajo.
CE11 - Conocer los instrumentos y mecanismos de control para prevenir, detectar y resolver el fraude, los escándalos corporativos y el crimen en las organizaciones.
CE12 - Formular un marco ético personal para la toma de decisiones en la organización mediante la reflexión y discusión crítica de los sistemas de pensamiento ético tradicionales.
CE13 - Entender las oportunidades asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y ser capaz de desarrollar un plan estratégico de RSC usando una variedad de herramientas de planificación.
CE14 - Analizar y diseñar sistemas de operaciones y logística optimizados, con especial atención a los procesos, las colas y la gestión de inventarios
CE15 - Evaluar, seleccionar y desarrollar proyectos de operaciones en países emergentes con instituciones de mercado e infraestructuras deficientes.
CE16 - Implementar estrategias de entrega de productos y servicios que integren a todos los actores de la cadena de producción: proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes.
CE17 - Diseñar investigaciones de mercado rigurosas para identificar nuevas oportunidades de negocio dentro de segmentos determinados y posicionar los productos en consecuencia.
CE18 - Analizar el comportamiento del consumidor mediante herramientas de análisis empírico y modelos teóricos de comportamiento humano.
CE19 - Planificar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o el reposicionamiento de productos existentes incluyendo todos los recursos organizativos necesarios (financieros, comerciales, humanos, etc.).
CE20 - Diseñar estrategias de marketing que incorporen y aprovechen los sistemas de información y las nuevas redes sociales.
CE21 - Estimar las necesidades operativas de fondos y escoger los productos financieros más adecuados para su financiación: pólizas de crédito, factoring, confirming, términos de cobro y pago con clientes y proveedores, etc.
CE22 - Optimizar estructuras de capital para maximizar el valor de la empresa y desarrollar un sentido crítico para relativizar las estimaciones e identificar factores de riesgo y de sensibilidad.
CE23 - Evaluar decisiones de compraventa de activos y negocios con criterios estratégicos, económico-financieros y de ejecución de la operación.
CE24 - Diseñar estrategias de gestión de tesorería y coberturas de riesgos (tipos de cambio, intereses, precios de materias primas, etc.) mediante activos financieros y derivados.
CE25 - Analizar económicamente decisiones operativas (ej. aceptar un pedido o no, fabricar o subcontratar, retirar un producto, cerrar un departamento, ofrecer un descuento, etc.) con el análisis diferencial de costes.
CE26 - Diseñar sistemas de asignación de costes para la evaluación de rentabilidades de productos, clientes y departamentos, teniendo en cuenta los incentivos y comportamientos derivados del sistema dentro de la organización.
CE27 - Analizar el impacto del entorno sectorial y macroeconómico sobre la empresa desde la perspectiva del director general
CE28 - Gestionar herramientas de control para ayudar a la implementación de la estrategia de la empresa.
CE29 - Dominar de las herramientas informáticas y tecnológicas (TIC), aplicadas concretamente a la gestión contable y financiera, con el fin de la correcta toma de decisiones.



CE30 - Analizar estratégicamente la cadena de valor y las claves de éxito de una industria o un negocio, previo conocimiento avanzado de las diversas estrategias competitivas existentes, los contextos competitivos en los que adquieren sentido y el origen de ventajas competitivas sostenibles

CE31 - Comprender y evaluar el impacto del proceso de Globalización sobre diversos sectores y negocios después de profundizar en sus determinantes y su evolución histórica.

CE32 - Capacidad para desarrollar planes de negocio rigurosamente, entendiendo cada uno de los procesos, que permiten presentar planes de negocio ante inversores reales.

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

Requisitos de acceso

Tanto el procedimiento como las pruebas y requisitos de admisión se han elaborado conforme a lo prescrito en los artículos 18 del **RD 822/2021**:

1. Será 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. Así mismo, podrán acceder 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 implicará, 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.

Criterios de admisión

Antes de iniciar el proceso de admisión se realiza una entrevista individual con cada uno de los candidatos con el objetivo de informar sobre el programa y decidir si cumple los requisitos exigidos para iniciar el proceso de admisión (Estudios universitarios, experiencia profesional, etc). En esta entrevista nos aseguramos de que el posible candidato cumple con los requisitos mínimos para iniciar el proceso. Estos requisitos son:

- Título Universitario
- Experiencia profesional de mínimo de unos 5 años en el ámbito de la empresa.

Existen unos factores relevantes para la admisión del alumno que se indican a continuación y que cuentan con una misma valoración. Los factores relevantes para la admisión del alumno son estudiados en su conjunto y de forma integral para cada persona. De esta forma podemos evaluar si el candidato tiene las condiciones adecuadas para la realización del EMBA. Los factores relevantes son:

- Pruebas de acceso: Es obligatorio realizar, o bien la prueba del GMAT, o bien la prueba de admisión del IESE, Executive Assessment (EA) o GRE. Estas 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. Pedimos una puntuación mínima de 500 en GMAT, mínimo de 550 si se trata en el test del IESE, mínimo de 150 en el Executive Assessment (EA) y mínimo de 330 en el GRE.
- Titulación universitaria: se requiere el grado o titulación equivalente. Para poder evaluarlo se solicita el **expediente académico universitario**.
- Inglés: se solicita una evaluación de una entidad acreditada que mida el **nivel de conocimiento del idioma inglés**. Por ello solicitamos alguno de los siguientes exámenes:
 - TOEFL (Test of English as a Foreign Language). La puntuación mínima aceptada es de 10.395. El código para el EMBA del IESE es: 7237.
 - TOEIC (Test of English for International Communication). La puntuación mínima aceptada es de 850.
 - IELTS (International English Language Testing System). La puntuación mínima es a partir de 6,5.
 - Cambridge Certificate in Advanced English o superior
 - PTE academic. La puntuación mínima aceptada es de 68
 - Duolingo English Test: la puntuación mínima aceptada es de 130.

Quedan exentos de presentar alguno de estos exámenes si:



- La lengua materna del candidato es el inglés.
- Ha cursado la totalidad de sus estudios universitarios en habla inglesa.
- Acredita que ha trabajado, al menos durante dos, en algún país de habla inglesa y teniendo el inglés como herramienta principal en su trabajo.
- **Carta de apoyo** de la empresa actual: en esta carta ha de constar que conocen y apoyan su intención de realizar el EMBA, así como que permiten al candidato asistir a clase.
- **Dos cartas de recomendación.**
- **Trayectoria profesional** del candidato: Esta experiencia profesional debe ser de unos cinco años. Se valoran aspectos como tipo de empresa, responsabilidad, si el candidato ha gestionado equipos, grado de madurez, etc. Dicha trayectoria se refleja en las diferentes preguntas que se realizan en el impreso de solicitud y que el candidato debe cumplimentar de la forma más exhaustiva posible. El impreso de solicitud incluye también una fotografía.
- Entrevistas: Existen dos entrevistas que forman parte del proceso de admisión y que se realizan por personas diferentes. La entrevista informativa y la de admisión. Tal y como se ha explicado más arriba, la entrevista informativa permite detectar si el candidato cumple los mínimos requeridos para iniciar el proceso de admisión (grado universitario y unos 5 años de experiencia profesional). En la entrevista de admisión, una vez el candidato ha entregado toda la documentación (Test, prueba de inglés, título oficial, etc), se pregunta sobre tres grandes aspectos:
 - trayectoria profesional,
 - competencias,
 - ámbito personal;

valorándose en una tercera parte cada uno de ellos.

Todo el proceso, y las entrevistas en particular, nos dan una visión muy completa del candidato que se traslada al Comité de Admisiones a través de un informe en dónde se valora cada uno de estos aspectos. También se realiza una explicación oral sobre las aptitudes del candidato y su idoneidad. El hecho de que dos personas de modo independiente y en distintos momentos realicen una entrevista al candidato permite que dos miembros del Comité le conozcan, de modo que se puede aportar más datos para la decisión final del Comité.

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 Executive MBA, un profesor, el Director Ejecutivo del Executive MBA y dos directores asociados del Executive MBA. 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 (estaríamos hablando de una tercera entrevista para casos puntuales).

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

4.3 APOYO A ESTUDIANTES

Procedimientos de acogida

El procedimiento de acogida tiene los siguientes puntos:

- Durante el proceso de Admisión, las sesiones informativas del programa y los "OPEN DAY" 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 otro tipo).

El curso se inicia con las denominadas "sesiones inaugurales" que tienen la siguiente composición:

- Presentación de la institución IESE-Universidad de Navarra.
- Explicación práctica del método de enseñanza: el "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 tutor: Presentación e inicio de una sesión de entrenamiento (el tutor 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 necesarios para desempeñar tareas directivas.
- b) Desarrollar habilidades directivas.



c) Potenciar actitudes gerenciales necesarias para el desempeño del trabajo directivo.

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 grupo 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.

Durante las "estancias internacionales", los alumnos están acompañados por el director del programa, la coordinadora del programa y el equipo del campus de destino. Antes de cada módulo internacional se realiza una presentación a los alumnos en la que se les explica, además del contenido académico y del claustro, todos aquellos aspectos que deben tener en cuenta. Desde la oficina del Executive MBA se da soporte en todo momento para temas como visado, alojamiento, etc.

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	0

Adjuntar Título Propio

Ver Apartado 4: Anexo 2.

Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

La Universidad de Navarra tiene definida una normativa del sistema de Transferencia y Reconocimiento de Créditos.

No obstante, en estos estudios máster esta normativa no se aplica. No existe reconocimiento de créditos de otras titulaciones oficiales de Máster, o de cualquier otro centro universitario que imparta esta titulación o equivalente.

4.6 COMPLEMENTOS FORMATIVOS

Como se comenta en el punto 5.1, el preceptivo carácter avanzado y diferenciador del máster no se encuentra tanto en el conocimiento y comprensión de conceptos técnicos en determinadas materias aisladas, como en la aplicación de esos conceptos para analizar, sintetizar y evaluar situaciones de negocio con el fin de tomar decisiones equánimes con una base científica sólida. El máster no quiere formar especialistas, sino directivos y empresarios con visión de dirección general. De ahí que el bagaje profesional, la madurez humana y la previa excelencia académica exigidas en el proceso de admisión aseguren el aprendizaje avanzado de los estudiantes en el programa sin la necesidad de que todos hayan estudiado un curso de grado en Administración de Empresas. De hecho, la diversidad de estudios y experiencia profesional entre los estudiantes, lejos de ser un problema, contribuye enormemente al proceso de aprendizaje a un nivel más avanzado. Si la experiencia profesional media de un alumno es de 9 años, en una clase de 60 alumnos contamos con una experiencia acumulada de 540 años que enriquece enormemente el análisis, la discusión y los juicios de situaciones de negocios en las que hay que tomar decisiones.

Dicho lo anterior, en algunas materias es preciso asegurar que todos los alumnos asienten una base conceptual previa común. Este objetivo se logra principalmente con la entrega de notas técnicas y libros antes del inicio de cada curso. Se trata de un material de estudio personal que cada estudiante debe asimilar según sus conocimientos previos. Cabe recordar que el preceptivo carácter avanzado de la mayoría de materias no radica en el conocimiento de conceptos sofisticados, sino en la capacidad de emitir juicios y tomar decisiones en situaciones reales de negocio con la visión integradora de la dirección general.

En el caso concreto de Dirección Financiera y Dirección Financiera Avanzada, se han previsto complementos formativos que van más allá de lecturas previas: *Accounting: Making Sound Decisions* y *Finance: Building a Robust Business*.



Para la materia de Dirección Financiera en la que se trata la contabilidad financiera para la dirección general, se exige a los alumnos que realicen un pre-curso online. Este pre-curso ha sido especialmente diseñado por profesores del departamento de contabilidad del IESE y se ofrece a través de la plataforma Coursera.

El nombre del pre-curso es **¿Accounting: Making Sound Decisions¿**, que a continuación se detalla:

Dedicación:

4 semanas de estudio, 3-5 horas/semana

Objetivos:

En estas sesiones se introduce la mecánica contable, el balance de situación, la cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo.

Metodología:

El formato del curso consiste en vídeos, con preguntas interactivas, ejercicios y lecturas técnicas. Adicionalmente, durante el curso de Dirección Financiera se ofrece una clase semanal de repaso opcional.

Sistema de Evaluación:

La evaluación de este pre-curso online se realiza a través de un examen al final de cada una de las primeras tres semanas y un examen final. Los alumnos deben superar estos exámenes con el nivel exigido por Coursera para recibir una certificación de haber completado el curso con éxito (nota igual o superior al 80%). La plataforma de Coursera corrige los exámenes. En el caso del examen final también hay una pequeña parte de corrección por parte de otros alumnos mediante las directrices proporcionadas por el profesor. Para aquellos que hayan experimentado dificultades en este pre-curso online se ofrece un pre-curso presencial obligatorio de 4 horas la semana previa al inicio del curso regular

Contenido:

El temario de este curso es accesible a todo el mundo en Coursera y que resumimos a continuación:

Semana 1: Introduction to Accounting - The Balance Sheet

Semana 2: The Income Statement

Semana 3: The Cash Flow Statement

Semana 4: Accrual Accounting

Resultados del aprendizaje:

Los alumnos aprenden a relacionar los estados contables y a interpretar su información. De este modo garantizamos que todos los alumnos empiezan el curso regular con todos los conceptos básicos necesarios.

Cabe decir que todos los profesores del programa en cualquier materia, deben estar siempre disponibles para atender a sus alumnos, orientarles en su aprendizaje y resolver sus dudas.

Para Dirección Financiera Avanzada también se ha desarrollado un curso online con características muy similares. El nombre del pre-curso es **¿Finance: Building a Robust Business¿** y también es accesible a través de la plataforma Coursera. A continuación lo detallamos:

Dedicación:

4 semanas de estudio, 3-5 horas/semana



Objetivos:

En estas sesiones se introducen los conceptos necesarios de finanzas operativas tales como el análisis de ratios y de necesidades de financiación del capital de trabajo o la proyección de estados contables y su uso para el diagnóstico de problemas y toma de decisiones.

Metodología:

El formato del curso consiste en vídeos, con preguntas interactivas, ejercicios y lecturas técnicas.

Sistema de Evaluación:

La evaluación del aprendizaje de los alumnos se realiza a través de un examen al final de cada una de las tres semanas y un examen final una vez terminadas las cuatro semanas. Los alumnos deberán superar los exámenes con la puntuación exigida por Coursera para otorgar certificados.

Contenido:

El temario de este curso es accesible a todo el mundo en Coursera y que resumimos a continuación:

Semana 1: Descripción general de la asignatura

Semana 2: Operational Ratios and Forecasting

Semana 3: Diagnosis and Action Plan

Semana 4: Negative NFO and DuPont Analysis

Resultados del Aprendizaje

Los alumnos aprenden a proyectar estados contables y su uso para el diagnóstico de problemas y toma de decisiones en su ámbito.

Es importante señalar que la contabilidad y las finanzas que se imparten en el EMBA son de nivel avanzado pero enfocadas a la toma de decisiones a nivel directivo. Por este motivo su contenido dista del propio de cursos dirigidos a expertos contables o financieros, o cuyo objetivo es que sus asistentes se conviertan en expertos contables o financieros. Por lo tanto, no se trata de cursos técnicos sino de cursos que preparan para la gestión



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 y visitas a empresas)		
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)		
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)		
Pruebas de Evaluación		
5.3 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
Elaboración y defensa del trabajo fin de máster bajo la supervisión de un tutor		
5.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
Presentación de trabajos orales		
Presentación de trabajos escritos		
Examen escrito		
Participación activa en las clases		
Trabajo fin de máster (Evaluación continua del tutor, presentación escrita y defensa oral)		
5.5 NIVEL 1: Módulo I: Fundamentos de la gestión empresarial		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia I: Toma de decisiones		
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
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		



(R1) 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.

(R33) 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

(R34) 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.

(R35) 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.

(R8) Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)

(R10) Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

(R12) Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

(R38) Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.

(R14) Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción.

(R15) Analizar, discutir y aplicar criterios éticos para comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

(R41) Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio que integre todas las dimensiones del negocio (personal, estratégica, financiera, etc.) y concluya en la preparación de un plan de acción razonable y factible.

(R42) Elaborar informes ejecutivos estructurados, sintéticos y claros para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.

(R17) Transferir herramientas cuantitativas de optimización a entornos de negocio desestructurados con incertidumbre para ayudar en la toma de decisiones.

(R2) Medir y tomar conciencia de la actitud personal hacia el riesgo y la incertidumbre mediante metodologías para identificar factores de riesgo, evaluarlos, y estudiar su impacto en las decisiones. Algunas de estas metodologías se basan en estudios de sensibilidad, simulaciones avanzadas y análisis de escenarios.

(R3) Conocer los instrumentos y mecanismos de control para prevenir, detectar y resolver el fraude, los escándalos corporativos y el crimen en las organizaciones.

(R21) Formular un marco ético personal para la toma de decisiones en la organización mediante la reflexión y discusión crítica de los sistemas de pensamiento ético tradicionales.

(R45) Entender las oportunidades asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y ser capaz de desarrollar un plan estratégico de RSC usando una variedad de herramientas de planificación.

5.5.1.3 CONTENIDOS

Esta materia está orientada a proporcionar al alumno una metodología estructurada a la hora de tomar decisiones y desarrollar las capacidades para reflexionar sobre los complejos problemas empresariales del mundo real. El preceptivo carácter avanzado radica en la complejidad de los problemas de negocio que se analizan, discuten y evalúan en cada sesión, y en el carácter integrador de la materia que propone la visión holística de la dirección general. Esta materia incluye de forma implícita y aplicada en todos los casos de negocio las siguientes habilidades y conocimientos:

- Problemas en Dirección y Negocios
- Selección de criterios y definición de alternativas
- Utilización de datos e información
- Análisis para la acción
- Articulación de criterios para la decisión



- Estructuración de problemas
- Prudencia en la decisión
- Realismo en la Implantación
- Planes de acción
- Formulación de un problema de decisión.
- Valor de la información: información relevante
- Curso de acción coherente. Sensibilidad a las probabilidades.
- Aplicación real de métodos de valoración de activos y proyectos
- Aspectos subjetivos en la toma de decisiones
- Valor de la información imperfecta
- Distribuciones de probabilidad
- Introducción a la simulación
- Creatividad y toma de decisiones
- Decisiones para presión y limitaciones de tiempo
- Actitudes ante el riesgo y la incertidumbre
- Problemas éticos en las organizaciones
- Dirigiendo en entornos difíciles
- Instrumentos para la mejora ética de la empresa: los códigos de comportamiento
- Comportamiento en la Alta Dirección
- Una nueva frontera en la responsabilidad de la empresa: *Corporate Citizenship*
- Ética, Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

De nuevo, se debe remarcar que la material no enseña estos conceptos, sino que los aplica y conjuga en situaciones de negocio reales presentadas a través de casos que hay que desmenuzar, sintetizar y en última instancia exigen la emisión de juicios concretados en planes de acción.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG2 - Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)

CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales

CG9 - Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.

CG11 - Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción

CG14 - Analizar, discutir y aplicar criterios éticos para comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

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

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE01 - Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio que integre todas las dimensiones del negocio (personal, estratégica, financiera, etc.) y concluya en la preparación de un plan de acción razonable y factible

CE02 - Elaborar informes ejecutivos estructurados, sintéticos y claros para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.

CE04 - Transferir herramientas cuantitativas de optimización a entornos de negocio desestructurados con incertidumbre para ayudar en la toma de decisiones

CE05 - Medir y tomar conciencia de la actitud personal hacia el riesgo y la incertidumbre mediante metodologías para identificar factores de riesgo, evaluarlos, y estudiar su impacto en las decisiones. Algunas de estas metodologías se basan en estudios de sensibilidad, simulaciones avanzadas y análisis de escenarios.



CE11 - Conocer los instrumentos y mecanismos de control para prevenir, detectar y resolver el fraude, los escándalos corporativos y el crimen en las organizaciones.		
CE12 - Formular un marco ético personal para la toma de decisiones en la organización mediante la reflexión y discusión crítica de los sistemas de pensamiento ético tradicionales.		
CE13 - Entender las oportunidades asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y ser capaz de desarrollar un plan estratégico de RSC usando una variedad de herramientas de planificación.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	45	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	100	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	27	50
Pruebas de Evaluación	3	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos	0.0	50.0
Examen escrito	0.0	50.0
Participación activa en las clases	30.0	70.0
NIVEL 2: Materia II: Dirección de personas en las organizaciones		
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
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	



NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

(R1) 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.

(R33) 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

(R34) 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.

(R8) Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)

(R9) Trabajar en equipo dentro de entornos empresariales multiculturales, inspirando la confianza de los compañeros y colaboradores, su compromiso con el logro de los objetivos y la delegación de tareas y decisiones.

(R10) Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

(R12) Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

(R37) Anticipar y valorar situaciones de especial tensión para mantener el equilibrio personal y actuar de manera objetiva y coherente.

(R13) Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.

(R43) Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica.

(R18) Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales.

(R44) Adquirir habilidades de coaching para identificar y desarrollar el talento en los miembros de una organización. Aprender técnicas para dar y recibir feedback, observar y medir competencias, y facilitar su desarrollo mediante el diseño de experiencias de trabajo.

(R19) Analizar y valorar las políticas de recursos humanos (evaluación, incentivos, promoción, formación, etc.) dentro del marco estratégico y cultural de la empresa y su sector.

(R20) Potenciar las capacidades de liderazgo de equipos y empresas, empezando por el autoconocimiento propio y la comprensión de los distintos tipos de temperamentos y su modo de interactuar. Conocer el estado del arte de la investigación empírica en este campo.

5.5.1.3 CONTENIDOS

Esta materia persigue que el alumno adquiera plena conciencia de la complejidad de liderar y gestionar personas en los distintos niveles de una organización. Está constituida por los siguientes contenidos:

- Poder y autoridad
- Motivaciones de la persona
- Madurez afectiva
- Estrés: gestión y prevención
- Carrera profesional y vida personal
- Estilos de dirección
- Liderar equipos
- Influencia Interpersonal
- Diversidad cultural en equipos
- Coaching directivo
- Conflicto interpersonal
- Conflicto organizativo
- Gestión del cambio reactivo
- Gestión del cambio proactivo



- Cultura organizativa
- Estrategia Laboral
- Conflicto y despido individual
- Negociación Colectiva
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Evaluación y desarrollo profesional
- Retribución
- Dirección de la diversidad
- Sistema de RRHH
- Estrategia de negocio versus dirección RRHH

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG2 - Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)

CG3 - Trabajar en equipo dentro de entornos empresariales multiculturales, inspirando la confianza de los compañeros y colaboradores, su compromiso con el logro de los objetivos y la delegación de tareas y decisiones

CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales

CG8 - Anticipar y valorar situaciones de especial tensión para mantener el equilibrio personal y actuar de manera objetiva y coherente

CG10 - Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.

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

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE06 - Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica

CE07 - Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales

CE09 - Analizar y valorar las políticas de recursos humanos (evaluación, incentivos, promoción, formación, etc.) dentro del marco estratégico y cultural de la empresa y su sector.

CE10 - Potenciar las capacidades de liderazgo de equipos y empresas, empezando por el autoconocimiento propio y la comprensión de los distintos tipos de temperamentos y su modo de interactuar. Conocer el estado del arte de la investigación empírica en este campo.

CE08 - Adquirir habilidades de coaching para identificar y desarrollar el talento en los miembros de una organización. Aprender técnicas para dar y recibir feedback, observar y medir competencias, y facilitar su desarrollo mediante el diseño de experiencias de trabajo.

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	42	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	92	0



Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	16	50
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos	20.0	30.0
Participación activa en las clases	70.0	80.0
NIVEL 2: Materia III: Dirección de operaciones		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	8	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
4	4	
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R35) 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.</p> <p>(R6) Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.</p>		



(R7) Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.

(R10) Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

(R36) Priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

(R46) Analizar y diseñar sistemas de operaciones y logística optimizados, con especial atención a los procesos, las colas y la gestión de inventarios.

(R22) Evaluar, seleccionar y desarrollar proyectos de operaciones en países emergentes con instituciones de mercado e infraestructuras deficientes.

(R23) Implementar estrategias de entrega de productos y servicios que integren a todos los actores de la cadena de producción: proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes.

5.5.1.3 CONTENIDOS

Esta materia persigue que el alumno se familiarice con el análisis e interpretación de la información financiera, así como el diagnóstico y previsiones financieras de una empresa. Está constituida por tres asignaturas que incluyen los siguientes contenidos:

- Compitiendo desde las operaciones
- Capacidades y variables fundamentales de los procesos organizativos
- Procesos en red y multiproductos
- Análisis de sistemas de operaciones
- Claves de la productividad
- Gestión de colas y fenómenos de interferencias
- Palancas operativas y gestión del cliente
- Gestión de stocks
- Modelos de negocio y operaciones
- Diseño de procesos y subcontratación
- Planificación y estrategia de operaciones
- Los componentes de la estructura de operaciones
- La estrategia de las capacidades
- La productividad en los servicios
- La Supply Chain en el siglo XXI
- Las operaciones globales
- Operaciones en diferentes culturas
- Consiguiendo operaciones "World Class"
- La voz del cliente
- Concepto de calidad en las operaciones

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.

CG6 - Priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto

CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

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		
CE14 - Analizar y diseñar sistemas de operaciones y logística optimizados, con especial atención a los procesos, las colas y la gestión de inventarios		
CE15 - Evaluar, seleccionar y desarrollar proyectos de operaciones en países emergentes con instituciones de mercado e infraestructuras deficientes.		
CE16 - Implementar estrategias de entrega de productos y servicios que integren a todos los actores de la cadena de producción: proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	45	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	122	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	30	50
Pruebas de Evaluación	3	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos	0.0	60.0
Examen escrito	0.0	60.0
Participación activa en las clases	20.0	40.0
NIVEL 2: Materia IV: Dirección Financiera		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	13	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
13		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS



No	No	Sí
ITALIANO		OTRAS
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R12) Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales.</p> <p>(R14) Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción.</p> <p>(R16) Evaluar la calidad de la información contenida en los estados financieros y detectar casos de manipulación contable.</p> <p>(R25) Estimar las necesidades operativas de fondos y escoger los productos financieros más adecuados para su financiación: pólizas de crédito, factoring, confirming, términos de cobro y pago con clientes y proveedores, etc.</p> <p>(R27) Evaluar decisiones de compraventa de activos y negocios con criterios estratégicos, económico-financieros y de ejecución de la operación.</p> <p>(R28) Analizar económicamente decisiones operativas (ej. aceptar un pedido o no, fabricar o subcontratar, retirar un producto, cerrar un departamento, ofrecer un descuento, etc.) con el análisis diferencial de costes.</p> <p>(R51) Diseñar sistemas de asignación de costes para la evaluación de rentabilidades de productos, clientes y departamentos. Entender los incentivos y comportamientos derivados del sistema dentro de la organización.</p> <p>(R4) Gestionar herramientas de control para ayudar a la implementación de la estrategia de la empresa.</p>		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>Esta materia persigue que el alumno adquiera total soltura en el uso de la contabilidad financiera y de gestión desde la perspectiva de un director general para el diagnóstico y toma de decisiones en el negocio. La figura del director general está directamente implicada en la adopción de políticas contables y por tanto el alumno debe entender y evaluar el efecto de esas políticas contables en la calidad de la información contable y en las relaciones contractuales con las partes interesadas (accionistas, bancos, proveedores, etc.). Igualmente, el director general debe tomar decisiones operativas basadas en análisis diferencial de costes en contextos de negocio inciertos. La materia hace especial hincapié en los incentivos creados por la información contable y el modo como se obtiene. La interpretación de los estados contables y su uso para el diagnóstico y toma de decisiones se introduce en el pre-curso previo descrito en el apartado 4.5. Se incluyen los siguientes contenidos siempre dentro de la perspectiva comentada anteriormente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas contables en la empresa • Estado de Flujos de Efectivo (EFE) como herramienta de diagnóstico y detección de manipulación contable • Distintos tipos de activo material, inmaterial y financiero • La amortización • La consolidación de estados contables • Valoración instrumentos financieros • Pasivo y arrendamiento. Arrendamiento operativo o financiero • Patrimonio neto y sus componentes • Contabilización del impuesto de sociedades • Reconocimiento de ingresos y provisiones • Estados contables como herramienta para diagnóstico y toma de decisiones • Decisiones basadas en líneas de producto • Decisiones basadas en cambios tecnológicos • Decisiones de descuentos • Outsourcing • Pedidos especiales • Sistemas de costes y estrategia competitiva • Rentabilidad de cliente • Variación de inventarios 		



- Precios de transferencia
- Estructura de medidas financieras y no financieras
- Incentivos a los empleados
- Incentivos a la dirección y Gobierno corporativo
- Necesidades permanentes de fondos. Necesidades operativas de fondos
- Necesidades estacionales de fondos
- 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 un nuevo producto
- 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
- Outsourcing
- Pedidos especiales
- Sistemas de costes y estrategia competitiva
- Rentabilidad de cliente
- Variación de inventarios
- Precios de transferencia
- Estructura de medidas financieras y no financieras
- Incentivos a los empleados
- Incentivos a la dirección y Gobierno corporativo
- Necesidades permanentes de fondos. Necesidades operativas de fondos
- Necesidades estacionales de fondos
- 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 un nuevo producto
- 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

CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales

CG11 - Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción

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

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE03 - Evaluar la calidad de la información contenida en los estados financieros y detectar casos de manipulación contable

CE21 - Estimar las necesidades operativas de fondos y escoger los productos financieros más adecuados para su financiación: pólizas de crédito, factoring, confirming, términos de cobro y pago con clientes y proveedores, etc.

CE23 - Evaluar decisiones de compraventa de activos y negocios con criterios estratégicos, económico-financieros y de ejecución de la operación.

CE25 - Analizar económicamente decisiones operativas (ej. aceptar un pedido o no, fabricar o subcontratar, retirar un producto, cerrar un departamento, ofrecer un descuento, etc.) con el análisis diferencial de costes.



CE26 - Diseñar sistemas de asignación de costes para la evaluación de rentabilidades de productos, clientes y departamentos, teniendo en cuenta los incentivos y comportamientos derivados del sistema dentro de la organización.		
CE28 - Gestionar herramientas de control para ayudar a la implementación de la estrategia de la empresa.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	74	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	213	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	30	50
Pruebas de Evaluación	8	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Elaboración y defensa del trabajo fin de máster bajo la supervisión de un tutor		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Examen escrito	20.0	30.0
Participación activa en las clases	70.0	80.0
NIVEL 2: Materia V: Dirección Comercial		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	8	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
8		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
(R1) 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.		



(R33) 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

(R34) 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.

(R35) 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.

(R38) Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.

(R13) Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.

(R14) Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción.

(R47) Diseñar investigaciones de mercado rigurosas para identificar nuevas oportunidades de negocio dentro de segmentos determinados y posicionar los productos en consecuencia.

(R24) Analizar el comportamiento del consumidor mediante herramientas de análisis empírico y modelos teóricos de comportamiento humano.

(R48) Planificar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o el reposicionamiento de productos existentes incluyendo todos los recursos organizativos necesarios (financieros, comerciales, humanos, etc.).

(R49) Diseñar estrategias de marketing que incorporen y aprovechen los sistemas de información y las nuevas redes sociales.

5.5.1.3 CONTENIDOS

Esta materia analiza situaciones de dirección comercial desde la perspectiva integradora de la dirección general, considerando el reparto del tiempo y los recursos humanos o monetarios para hacer llegar una oferta de producto al mercado. En definitiva, examina como la estrategia de marketing y ventas encaja en el entorno competitivo de la empresa y dentro de la organización. Consta de los siguientes contenidos que no se imparten como conceptos separados, sino de forma implícita en decisiones comerciales complejas:

- Decisiones en dirección comercial
- Segmentación del mercado y adquisición de clientes
- Elección de segmentos del mercado
- Posicionamiento
- Encaje interno y externo de la oferta
- Orientación al cliente
- Comercialización de la innovación
- Renovación comercial
- Gestión del activo marca
- El plan comercial
- La gestión de la marca corporativa
- Decisiones de precio. Variantes relevantes
- Decisiones de precio. Valor percibido
- Decisiones de precio. La lucha contra la comoditización
- Políticas de venta
- La motivación de los equipos de venta
- Evaluación y control
- La venta de servicios profesionales
- El argumentario de ventas
- Gestión de grandes cuentas
- Diseño del canal
- Canales de venta indirecta
- Los errores más comunes en la gestión de los equipos comerciales
- Creando marca sin inversión publicitaria
- SEO, Display y el ϵ funnel de comunicación
- Crear marca en las redes sociales
- Estrategia de comunicación
- Gestionando el valor económico del cliente

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES



CG9 - Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.		
CG10 - Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.		
CG11 - Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción		
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		
5.5.1.5.2 TRANSVERSALES		
No existen datos		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE17 - Diseñar investigaciones de mercado rigurosas para identificar nuevas oportunidades de negocio dentro de segmentos determinados y posicionar los productos en consecuencia.		
CE18 - Analizar el comportamiento del consumidor mediante herramientas de análisis empírico y modelos teóricos de comportamiento humano.		
CE19 - Planificar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o el reposicionamiento de productos existentes incluyendo todos los recursos organizativos necesarios (financieros, comerciales, humanos, etc.).		
CE20 - Diseñar estrategias de marketing que incorporen y aprovechen los sistemas de información y las nuevas redes sociales.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	42	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	135	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	18	50
Pruebas de Evaluación	5	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Examen escrito	60.0	75.0
Participación activa en las clases	25.0	40.0
5.5 NIVEL 1: Módulo II: Perfeccionamiento		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia I: Dirección General		



5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	16	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
5	11	
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R6) Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.</p> <p>(R7) Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p> <p>(R8) Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)</p> <p>(R9) Trabajar en equipo dentro de entornos empresariales multiculturales, inspirando la confianza de los compañeros y colaboradores, su compromiso con el logro de los objetivos y la delegación de tareas y decisiones.</p> <p>(R10) Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.</p> <p>(R11) Identificar los catalizadores de cambio personal y organizativo para fomentar el comportamiento emprendedor e innovador que permita la adaptación a entornos de negocio cambiantes.</p> <p>(R12) Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales.</p> <p>(R38) Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.</p>		



(R41) Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio que integre todas las dimensiones del negocio (personal, estratégica, financiera, etc.) y concluya en la preparación de un plan de acción razonable y factible.

(R18) Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales.

(R4) Gestionar herramientas de control para ayudar a la implementación de la estrategia de la empresa.

(R5) Dominar de las herramientas informáticas y tecnológicas (TIC), aplicadas concretamente a la gestión contable y financiera, con el fin de la correcta toma de decisiones.

(R30) Analizar estratégicamente la cadena de valor y las claves de éxito de una industria o un negocio, previo conocimiento avanzado de las diversas estrategias competitivas existentes, los contextos competitivos en los que adquieren sentido y el origen de ventajas competitivas sostenibles.

(R32) Capacidad para desarrollar planes de negocio rigurosamente, entendiendo cada uno de los procesos, que permiten presentar planes de negocio ante inversores reales.

5.5.1.3 CONTENIDOS

Esta materia ayuda a pensar a nivel estratégico en diversas situaciones empresariales, tanto en empresas con portfolio de negocios diversificados, como en el contexto de las empresas pequeñas y medianas, entendiendo cómo las organizaciones pueden aumentar sus capacidades digitales y convertirlas en ventajas competitivas. Asimismo, ayuda reflexionar sobre la toma de decisiones prudentiales con visión de dirección general. Consta de los siguientes contenidos:

- Consolidación del poder de mercado: distintas herramientas para el análisis industrial
- Sistema de Valor del Sector
- La creación de valor y la sostenibilidad
- Diseñar nuevos escenarios estratégicos
- Estrategia competitiva
- Estrategia en Sectores Emergentes
- El reto de la Internacionalización
- Estrategia en Empresas de Servicios Profesionales
- Integración horizontal y vertical
- Estrategia corporativa y dimensiones de crecimiento
- Crecimiento: alternativas organizativas y sus retos para la dirección
- Adquisición o alianza
- Integrar una adquisición
- Identificación de oportunidades
- Oportunidad de negocio vs. oportunidad de inversión
- La iniciativa emprendedora en empresas que ya existen
- Innovación
- *Design Thinking*
- Capital Riesgo y Private Equity
- Diagnosticar el negocio en la PYME
- Crecimiento y profesionalización de la PYME
- Reflotar la empresa. Reestructuraciones laborales
- Soluciones concursales y reconversión
- El papel de los Sistemas de Información en la organización
- Sistemas de Información alineados con la estrategia corporativa
- La Nube: tecnología y estrategia
- La naturaleza cambiante de los Sistemas de Información corporativos
- El impacto de la búsqueda online
- Transformación del espacio digital
- Las plataformas sociales al servicio del consumidor
- Big Data

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.

CG2 - Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)

CG3 - Trabajar en equipo dentro de entornos empresariales multiculturales, inspirando la confianza de los compañeros y colaboradores, su compromiso con el logro de los objetivos y la delegación de tareas y decisiones



CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.		
CG5 - Identificar los catalizadores de cambio personal y organizativo para fomentar el comportamiento emprendedor e innovador que permita la adaptación a entornos de negocio cambiantes		
CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales		
CG9 - Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.		
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		
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 - Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio que integre todas las dimensiones del negocio (personal, estratégica, financiera, etc.) y concluya en la preparación de un plan de acción razonable y factible		
CE07 - Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales		
CE28 - Gestionar herramientas de control para ayudar a la implementación de la estrategia de la empresa.		
CE29 - Dominar de las herramientas informáticas y tecnológicas (TIC), aplicadas concretamente a la gestión contable y financiera, con el fin de la correcta toma de decisiones.		
CE30 - Analizar estratégicamente la cadena de valor y las claves de éxito de una industria o un negocio, previo conocimiento avanzado de las diversas estrategias competitivas existentes, los contextos competitivos en los que adquieren sentido y el origen de ventajas competitivas sostenibles		
CE32 - Capacidad para desarrollar planes de negocio rigurosamente, entendiendo cada uno de los procesos, que permiten presentar planes de negocio ante inversores reales.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	100	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	257	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	42	50
Pruebas de Evaluación	1	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA



Presentación de trabajos escritos	0.0	50.0
Examen escrito	0.0	70.0
Participación activa en las clases	25.0	50.0
NIVEL 2: Materia II: Economía		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	4	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
4		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R6) Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.</p> <p>(R7) Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p> <p>(R10) Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.</p> <p>(R38) Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.</p> <p>(R13) Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.</p> <p>(R29) Analizar el impacto del entorno sectorial y macroeconómico sobre la empresa desde la perspectiva del director general.</p> <p>(R31) Comprender y evaluar el impacto del proceso de Globalización sobre diversos sectores y negocios después de profundizar en sus determinantes y su evolución histórica.</p>		



5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>Esta materia permite al alumno entender los efectos del entorno competitivo sectorial y macroeconómico sobre la empresa y las decisiones estratégicas de la dirección general. En el curso se analizan y discuten casos complejos que no solo terminan en la emisión de juicios sino también en la toma de decisiones concretas para que las empresas puedan competir exitosamente en los entornos presentados. Por tanto, el objetivo del curso no es impartir una serie de conceptos y modelos económicos, sino su aplicación directa a la dirección general de las empresas. La material incluye el siguiente contenido de forma implícita en los casos analizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El oligopolio y la teoría de los juegos • Los fallos del mercado • El modelo macroeconómico básico • El producto interior bruto • La contabilidad macroeconómica • El sector público y la política fiscal • El mercado de trabajo • Las pensiones • La banca • La inflación y los tipos de interés • La política monetaria • Los tipos de cambio y las tasas de interés en los mercados • Los flujos de capital • 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 - Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.		
CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.		
CG9 - Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.		
CG10 - Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.		
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		
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		
CE27 - Analizar el impacto del entorno sectorial y macroeconómico sobre la empresa desde la perspectiva del director general		
CE31 - Comprender y evaluar el impacto del proceso de Globalización sobre diversos sectores y negocios después de profundizar en sus determinantes y su evolución histórica.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	25	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	56	0



Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	18	50
Pruebas de Evaluación	1	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Examen escrito	20.0	30.0
Participación activa en las clases	70.0	80.0
NIVEL 2: Materia III: Dirección Financiera Avanzada		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	3	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
3		
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R12) Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales.</p> <p>(R14) Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción.</p>		



(R26) Optimizar estructuras de capital para maximizar el valor de la empresa y desarrollar un sentido crítico para relativizar las estimaciones e identificar factores de riesgo y de sensibilidad.

(R27) Evaluar decisiones de compraventa de activos y negocios con criterios estratégicos, económico-financieros y de ejecución de la operación.

(R50) Diseñar estrategias de gestión de tesorería y coberturas de riesgos (tipos de cambio, intereses, precios de materias primas, etc.) mediante activos financieros y derivados.

5.5.1.3 CONTENIDOS

Esta materia no pretende introducir conceptos de finanzas corporativas que algunos alumnos ya habrán visto en cursos de grado, sino por el contrario, la aplicación real de estos conceptos desde la perspectiva de dirección general. En última instancia, la materia introduce casos que deben concluir en tomas de decisiones financieras realistas considerando todas las dimensiones de la empresa, no solo la puramente económico-financiera. Por supuesto, este tipo de juicios y decisiones contienen conceptos financieros concretos que los alumnos deberán aplicar y transferir a distintas decisiones de forma crítica. Algunos de estos temas son los siguientes: :

- Métodos de valoración para la toma de decisiones de compraventa de activos
- Coste de Capital
- La estructura de capital y las decisiones de financiación a largo plazo
- Fusiones y adquisiciones. Implementación integradora desde la dirección general
- La 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 buyout, MBO
- Gestión de riesgos: cobertura de la exposición al tipo de cambio, tipos de interés y precios de commodities
- Gobierno Corporativo
- La dirección financiera en la situación actual
- La comunicación de la dirección con los mercados financieros

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales

CG11 - Formular y evaluar estrategias empresariales en la toma de decisiones, anticipándose a las consecuencias económicas de los planes de acción

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

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE22 - Optimizar estructuras de capital para maximizar el valor de la empresa y desarrollar un sentido crítico para relativizar las estimaciones e identificar factores de riesgo y de sensibilidad.

CE23 - Evaluar decisiones de compraventa de activos y negocios con criterios estratégicos, económico-financieros y de ejecución de la operación.

CE24 - Diseñar estrategias de gestión de tesorería y coberturas de riesgos (tipos de cambio, intereses, precios de materias primas, etc.) mediante activos financieros y derivados.

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	18	98



Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	38	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	16	50
Pruebas de Evaluación	3	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Examen escrito	25.0	35.0
Participación activa en las clases	65.0	75.0
NIVEL 2: Materia IV: Liderazgo		
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
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R35) 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.</p>		



(R6) Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.

(R7) Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.

(R8) Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)

(R9) Trabajar en equipo dentro de entornos empresariales multiculturales, inspirando la confianza de los compañeros y colaboradores, su compromiso con el logro de los objetivos y la delegación de tareas y decisiones.

(R10) Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

(R37) Anticipar y valorar situaciones de especial tensión para mantener el equilibrio personal y actuar de manera objetiva y coherente.

(R39) Aplicar técnicas de negociación que integren los intereses de todas las partes para alcanzar acuerdos satisfactorios y duraderos, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

(R40) Elaborar y validar hipótesis sobre las reacciones a nivel personal o de la empresa ante distintas decisiones y circunstancias para desarrollar un aprendizaje metódico y sólido sobre uno mismo y la propia organización.

(R43) Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica.

(R18) Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales.

(R44) Adquirir habilidades de coaching para identificar y desarrollar el talento en los miembros de una organización. Aprender técnicas para dar y recibir feedback, observar y medir competencias, y facilitar su desarrollo mediante el diseño de experiencias de trabajo.

(R20) Potenciar las capacidades de liderazgo de equipos y empresas, empezando por el autoconocimiento propio y la comprensión de los distintos tipos de temperamentos y su modo de interactuar. Conocer el estado del arte de la investigación empírica en este campo.

5.5.1.3 CONTENIDOS

En esta materia se contemplan las distintas capacidades que debe desarrollar el auténtico líder, a través, del propio conocimiento (autoliderazgo personal) y del desarrollo de talentos, propios y ajenos, con un especial énfasis en la comunicación y en la negociación. Se compone del siguiente contenido:

- Conocerse a sí mismo
- La gestión del talento
- Las dos caras del estrés
- Carácter del directivo
- Talento y carácter
- El rastro de la excelencia
- El poder informal
- La persuasión como estrategia de comunicación
- Uso de historias y analogías
- El lenguaje
- Liderazgo y comunicación
- La comunicación no verbal
- Credibilidad e influencia
- Principios de la negociación
- La cooperación y la competición en la negociación
- La negociación entre equipos con intereses diversos
- Negociaciones múltiples y la dicotomía de la colaboración competitiva
- Identificar fuentes de poder dentro de la compañía y aprender cómo utilizarlas de forma efectiva para ganar influencia
- Mapear el terreno político para identificar individuos clave para la difusión de una cultura que soporte los cambios estratégicos planificados

5.5.1.4 OBSERVACIONES

5.5.1.5 COMPETENCIAS



5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES		
CG1 - Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.		
CG2 - Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)		
CG3 - Trabajar en equipo dentro de entornos empresariales multiculturales, inspirando la confianza de los compañeros y colaboradores, su compromiso con el logro de los objetivos y la delegación de tareas y decisiones		
CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.		
CG8 - Anticipar y valorar situaciones de especial tensión para mantener el equilibrio personal y actuar de manera objetiva y coherente		
CG12 - Aplicar técnicas de negociación que integren los intereses de todas las partes para alcanzar acuerdos satisfactorios y duraderos, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación		
CG13 - Elaborar y validar hipótesis sobre las reacciones a nivel personal o de la empresa ante distintas decisiones y circunstancias para desarrollar un aprendizaje metódico y sólido sobre uno mismo y la propia organización. .		
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		
CE06 - Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica		
CE07 - Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales		
CE10 - Potenciar las capacidades de liderazgo de equipos y empresas, empezando por el autoconocimiento propio y la comprensión de los distintos tipos de temperamentos y su modo de interactuar. Conocer el estado del arte de la investigación empírica en este campo.		
CE08 - Adquirir habilidades de coaching para identificar y desarrollar el talento en los miembros de una organización. Aprender técnicas para dar y recibir feedback, observar y medir competencias, y facilitar su desarrollo mediante el diseño de experiencias de trabajo.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	46	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	86	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	43	50
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		



Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos orales	0.0	70.0
Presentación de trabajos escritos	0.0	70.0
Participación activa en las clases	30.0	80.0
5.5 NIVEL 1: Módulo III: Especialización		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia I: Especialización individual - asignaturas optativas		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Optativa	
ECTS NIVEL 2	12	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Anual		
ECTS Anual 1	ECTS Anual 2	ECTS Anual 3
	12	
ECTS Anual 4	ECTS Anual 5	ECTS Anual 6
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
No existen datos		
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R6) Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.</p> <p>(R10) Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.</p>		



(R12) Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

(R38) Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.

(R13) Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.

(R43) Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica.

(R18) Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales.

(R19) Analizar y valorar las políticas de recursos humanos (evaluación, incentivos, promoción, formación, etc.) dentro del marco estratégico y cultural de la empresa y su sector.

(R20) Potenciar las capacidades de liderazgo de equipos y empresas, empezando por el autoconocimiento propio y la comprensión de los distintos tipos de temperamentos y su modo de interactuar. Conocer el estado del arte de la investigación empírica en este campo.

5.5.1.3 CONTENIDOS

El estudiante puede abordar distintas áreas de especialización como por ejemplo análisis de mercados, marketing, ventas, finanzas, sistemas de información, macroeconomía y entorno global.

Las ofrecen un mejor conocimiento del entorno empresarial a través de visitas a empresas e interacción con empresarios, emprendedores y directivos que aportan su experiencia en los temas tratados. De igual forma, en algunos casos se pueden incorporar simulaciones, proyectos con empresas y trabajos prácticos que permitan asentar mejor los objetivos planteados.

Para enriquecer la experiencia multicultural del alumno, el IESE aprovechará los 4 campus de los que dispone para impartir las electivas, de modo que los alumnos de los 4 campus se mezclen y amplíen su networking. Los profesores asignados a los campus son los que imparten estas asignaturas (ver punto 6 sobre la asignación de profesores).

Además, si la experiencia de aprendizaje para los alumnos lo aconseja, las asignaturas se impartirán en otras ciudades. Las instalaciones serán las adecuadas, tal y como se describen en el punto 7 de la memoria, La dotación material siempre constará como mínimo de:

1. Aula tipo escuela
2. Salas de equipo de trabajo
3. Zona para realizar comidas/desayunos
4. Medios audiovisuales para apoyo a profesores en sus actividades

Como resultado de la pasada pandemia mundial, se verificarán las medidas de seguridad de todos nuestros campus, así como de las instalaciones de terceros, cualquiera que sea su localización.

La selección de optativas permite a los estudiantes acceder a asignaturas de los siguientes campos de especialización:

DIRECCIÓN GENERAL

El liderazgo estratégico es la responsabilidad principal de la dirección general que tiene la responsabilidad de identificar los desafíos clave para la empresa y orquestar acciones para responder a ellos.

Para ello se enseña a:

- Organizar y priorizar eficazmente liderando procesos de cambio.
- Desarrollar marcos eficaces de asunción de responsabilidad, durante y después del cambio.
- Adquisición de enfoques para gobernar una organización, ejecutar la estrategia empresarial y lograr el cambio previsto en la organización.
- Gestión de empresas de tamaño pequeño y mediano.
- Gestión de empresas familiares.
- Emprendimiento a través de la innovación en modelos de negocio existente u otros nuevos.
- Como realizar el levantamiento de fondos.
- Capital de riesgo corporativo.
- Aplicaciones de finanzas al emprendimiento.
- El emprendedor. Crecimiento y emprendimiento dentro de una corporación empresas establecidas.
- Gestión estratégica de personas en la organización.
- Aspectos avanzados de comunicación empresarial.
- Estrategias y procedimientos para combinar valor social/sostenible y económico.
- Oportunidades y retos asociados con lo social y metas de sostenibilidad empresariales y mundiales; el espíritu empresarial y la innovación social en los países desarrollados.
- Oportunidades y retos asociados con lo social, el espíritu empresarial y la innovación social en los países emergentes.
- Factores críticos de éxito para el desarrollo empresas sociales.
- Innovación, empresas sociales y organizaciones híbridas: utilidad para las empresas multinacionales y la sociedad civil.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN y DIGITAL



Esta área pretende profundizar en el conocimiento del big data, business intelligence, inteligencia artificial, machine learning y sus lenguajes. Para esto, se aprende 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.

Se valoran los retos a los que se enfrenta la organización respecto al manejo y análisis de datos y para afrontarlos. Será necesario combinar la utilización de los datos para crear valor empresa y la sociedad.

Por último, se ofrece adquirir y mejora el conocimiento sobre las tendencias tecnológicas más relevantes, así como sus retos futuros. Entre otros aspectos, se analiza temas como:

-
- Cómo aproximarse a la digitalización.
- La desintermediación y la desagregación.
-
- El modelo Delta (producto ¿ plataforma).
-
- Distintas plataformas.
-
- Monetización de la digitalización.
-
- Big Data.
-
- Evolución de los modelos de negocio.
-
- Ecosistemas de los pagos financieros.

MARKETING Y VENTAS

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. En esta área de optativas se busca ofrecer una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos que hace que el análisis del consumidor sea más rico y eficaz.

El análisis del consumidor mencionado se hará a partir de herramientas analíticas con esquemas propios de investigación de mercados en el entorno de marketing y ventas.

Se analizan temas como:

-
- Los orígenes del consumidor.
-
- El consumidor del futuro.
-
- La digitalización y sus efectos en las industrias de la creatividad.
-
- La sostenibilidad entendida como las demandas del consumidor para el uso responsable de los recursos naturales, sociales, comunitarios, productivos y financieros.
-
- Comunicaciones sostenibles: Como gestionar las conversaciones con consumidores.
-
- Relevancia del producto y ¿the Age of Cheap¿. Gestión de experiencias
-

Marketing en Latam:

-
- Influencia del contexto en la estrategia de una compañía.
-
- Expansión el modelo de negocio.
-
- Desplazamiento de la propuesta de valor. Clientes en mercados emergentes.
-
- Preparar las subsidiarias para un enfoque global.
-
- El nuevo consumidor de clase media en Brasil.

FINANZAS

Con el objetivo de alcanzar una visión avanzada de las finanzas y su entorno, se ofrece analizar aspectos como:

- Introducción al Investment Banking.
- Análisis del mercado de valores en NY.
- Mercado Monetario y de deuda.
- Valoración de Bonos y Volatilidad.
- Movimientos de la curva de rendimiento.
- Selección del portafolio de inversión.



- Alternativas de inversión.
- Gestión de patrimonios.
- FinTech.

OPERACIONES

El objetivo de estas temáticas es ofrecer a los alumnos la posibilidad de entender mejor la revolución que se está presentando en el mundo industrial y de las operaciones, su implicación en los modelos de negocio y estrategias globales. En esta área se profundiza en aspectos como:

- Redes de fábricas: qué papel juega de las distintas compañías y, cómo optimización del intercambio de conocimientos.
- Tendencias en la deslocalización. Fabricación occidental u oriental.
- La globalización del abastecimiento, la fabricación, la venta, la distribución y el servicio.
- Retos y claves de la globalización de un país desarrollado con una economía emergente
- La gestión de una red de cadena de suministro global. Los riesgos de negocio globales.
- La gestión de la calidad en una cadena de suministro globalizada: la prevención de problemas, inspecciones y retirada del mercado productos defectuosos.
- El impacto de la automatización, la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías en el mundo industrial.

MACROECONOMÍA Y ENTORNO GLOBAL

En esta área se ofrece profundizar en las tendencias macroeconómicas que afectan a los mercados mundiales sus implicaciones, así como la relación entre las medidas geopolíticas y gubernamentales de los diferentes países.

Principalmente, sus contenidos abarcan son:

- Análisis de tendencias.
- Evolución de la población y desigualdad económica.
- Impacto tecnológico.
- Crecimiento Perspectiva económico mundial. Brasil y LATAM
- Brasil el País y su gente demografía. Diferencias regionales.
- El consumidor local brasileño.
- Diseño de experiencias de consumidor diferenciales. El uso de la tecnología.
- Las infraestructuras y los mercados financieros.
- La competitividad global de compañías brasileñas
- Retos de las compañías brasileñas en el proceso de globalización.
- Educación, Competitividad y productividad. en Brasil

Semana del Executive Simulation

Esta simulación multidisciplinar cubre temas de gestión general, así como diferentes áreas funcionales de la empresa. En particular:

- Ventas y marketing: planificación de la demanda y la previsión, la política de precios, gestión de marketing,
- Nuevos diseños de productos, política de expansión, etc.
- Finanzas: gestión del flujo de efectivo, gestión de activos, gestión de apalancamiento, la inversión, análisis, etc.
- Operaciones: Gestión de la producción y la planificación, dotación de personal, de bienes de uso decisiones de inversión, y RM, WIP de control, etc.
- Gestión de la cadena de suministro: la logística de entrada y de salida, la estrategia de almacenamiento, etc.
- Liderazgo: el comportamiento y la dinámica del equipo, trabajo en equipo, gestión del tiempo, resistencia, etc.

Wall Street



Entrepreneurship & Venture Capital

- Alternativas financieras para nuevas aventuras empresariales
- La perspectiva del emprendedor sobre la creación de un nuevo negocio
- Pulir la generación de ideas
- Venture Pitch
- Pivotar el modelo de negocio.

Semana Electiva en Sao Paulo

Doing business in LATAM: Brasil

Marketing in LATAM

Semana Electiva en Shanghai

Cross-Cultural Management

- Gestión de la Diversidad Cultural con competencias culturales
- La gestión de las relaciones con el Gobierno chino
- Gestión de las operaciones comerciales en el contexto chino
- Transferencia de prácticas directivas entre distintas culturas
- Marcos culturales e inteligencia cultural

China Globalization and the World

- China y el confucionismo versus la cultura occidental en términos de gestión.
- Gestión de la globalización
- China en la era de la globalización: fortalezas, debilidades
- Los efectos y la influencia de China sobre el sudeste de Asia (diez países de la ASEAN: Indonesia, Singapur, Malasia, Tailandia, Filipinas, Myanmar, Vietnam, Laos, Camboya, Brunei) – Noreste de Asia economías (Hong Kong, Japón, dos Corea, Taiwán)
- Aspectos conflictivos en las relaciones de China internamente y con el exterior

Managing Global Operations

- La gestión de una red de cadena de suministro global. Los riesgos de negocio globales.
- La gestión de la calidad en una cadena de suministro globalizada: la prevención de problemas, inspecciones y retirada del mercado productos defectuosos.

Semana en Campus Madrid o Barcelona

En esta semana se eligen dos de las cuatro materias que siguen:

Driving Digital Transformation

Derecho Mercantil



- El derecho y los negocios
- Estatutos y acuerdos parasociales en la constitución de las compañías mercantiles
- Repercusión del ejercicio de los derechos políticos en los derechos económicos
- Responsabilidad de los administradores y directivos
- Contratación mercantil nacional e internacional
- Compra-venta de la empresa
- Aspectos jurídicos de la iniciativa empresarial
- Alternativas jurídicas de la empresa en dificultades
- La crisis empresarial: El Concurso

Nuevas tendencias en Marketing

- Relevancia del producto y ~~the Age of Cheap~~. Gestión de experiencias

Social Innovation

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En las opciones de semana en Nueva York, o en Shanghái, el idioma es inglés. En la semana intensiva en Munich, Madrid y en Barcelona el idioma será castellano e inglés, al igual que la semana del Executive Simulation Week.

Los estudiantes pueden realizar las optativas en España o en otros países. En general, a nivel temporal, las optativas son semanas intensivas que se pueden realizar en España o en el extranjero. Todas las semanas intensivas incluyen visitas a empresas y paneles con empresarios locales.

Como se ha especificado anteriormente, en el apartado 4.3, siempre que hablamos de semanas intensivas internacionales, los alumnos van acompañados por un equipo de personas del IESE.

Las competencias desarrolladas varían en función de la opción elegida.

En el caso de los sistemas de evaluación de las semanas intensivas, la ponderación mínima y máxima variará en función de las semanas seleccionadas por el alumno:

Cuando un alumno escoge asignaturas optativas, las competencias específicas a las que opta son las siguientes: En las especializaciones de las semanas intensivas se abarcan las siguientes Competencias Específicas de la Especialidad:

COP1 GOP44: Estudiar el fenómeno de la Globalización y sus implicaciones en la Dirección de Empresas. desde la perspectiva asiática.

COP2 GOP9: Aprender a gestionar equipos en empresas multiculturales.

COP3 GOP7: Entender los elementos claves de otras culturas en entornos corporativos y emprendedores la cultura emprendedora americana y para valorar la posibilidad de exportarlos al contexto europeo o facilitar la convivencia entre empresas con contextos distintos.

COP4 GOP45: AplicaciónAplicar de las nuevas tecnologías a modelos de negocio rentables teniendo en cuenta-Estudiar los conceptos de como gestión del cambio, convivencia de modelos estables/digitales, AI y data driven para empresas establecidas y escalabilidad, monetización, crowdsourcing, etc para empresas en crecimiento. escalabilidad, monetización, crowdsourcing, etc.

COP5 GOP46: Investigar y predecir Predecir los cambios en los hábitos del nuevo consumidor en el contexto postcrisis-Entender el y su impacto de los nuevos modelos de comportamiento del consumidor sobre el negocio y las adaptaciones estratégicas y operativas necesarias.

COP6 GOP4: Entender Comprender el funcionamiento y la microestructura de los mercados financieros estadounidenses (NYSE, AMEX, Nasdaq, mercados OTC, etc.).

COP7 GOP5: Valorar acciones y bonos corporativos y tomar decisiones de inversión en función de los precios en el mercado.

COP8 GOP6: Desarrollar estrategias de inversión a largo plazo en mercados financieros a través de distintas clases de activos.

COP9 GOP44: Diseñar estrategias de cobertura de riesgos a través de productos derivados.



COP10 ~~GOP12~~: Explorar Aplicar distintas ~~las~~ fuentes de financiación alternativas para nuevos negocios, tales como el ¿crowdfunding¿, "business angels", "venture capital" y los mercados alternativos bursátiles.

COP11 ~~GOP13~~: Aprender a Valorar nuevos negocios que ~~todavía no generan beneficios de cara a las primeras rondas de financiación~~ en pérdidas de cara a las primeras rondas de financiación.

COP12 ~~GOP4~~: Aprender Comprender las peculiaridades de establecer y gestionar negocios en países emergentes.

COP13 ~~GOP2~~: Diseñar e implementar estrategias de marketing adecuadas al mercado ~~latinoamericano~~ emergente.

COP14 ~~GOP3~~: Analizar el entorno económico y social de ~~Latinoamérica~~ países emergentes.

COP15 ~~GOP8~~: Analizar la integración de cadenas de operaciones a nivel internacional y profundizar en las estrategias de outsourcing.

GOP10: Profundizar en la cultura de las organizaciones chinas.

GOP17: Familiarizarse con el entorno legal de las empresas. Aprender las nociones básicas de derecho mercantil, laboral y fiscal para gestionar una empresa.

COP16 ~~GOP48~~: 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.

COP17 ~~OP19~~: Interactuar como directivo de una empresa con los principales stakeholders internos y externos: Consejo de Administración, Bancos y Sindicatos.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG4 - Comprender y aplicar los mecanismos que generan un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de un equipo u organización.

CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales

CG9 - Interpretar el contexto global para analizar y juzgar las amenazas y oportunidades para la organización.

CG10 - Resolver los retos y problemas del mercado global teniendo en cuenta los aspectos multiculturales que le afectan.

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

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

CE06 - Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica

CE07 - Comprender y aplicar técnicas y habilidades de resolución de conflictos en entornos organizativos multiculturales

CE09 - Analizar y valorar las políticas de recursos humanos (evaluación, incentivos, promoción, formación, etc.) dentro del marco estratégico y cultural de la empresa y su sector.



CE10 - Potenciar las capacidades de liderazgo de equipos y empresas, empezando por el autoconocimiento propio y la comprensión de los distintos tipos de temperamentos y su modo de interactuar. Conocer el estado del arte de la investigación empírica en este campo.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	80	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	182	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	35	50
Pruebas de Evaluación	3	100
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Método del caso (discusión en clase)		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Realización de pruebas de verificación de adquisición de competencias		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Presentación de trabajos escritos	0.0	80.0
Examen escrito	0.0	70.0
Participación activa en las clases	20.0	50.0
5.5 NIVEL 1: Módulo IV: Trabajo Fin de Máster		
5.5.1 Datos Básicos del Nivel 1		
NIVEL 2: Materia I: TFM		
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
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	Sí
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	Sí
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		



No existen datos
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE
<p>(R1) 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.</p> <p>(R33) 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</p> <p>(R34) 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.</p> <p>(R35) 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.</p> <p>(R7) Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p> <p>(R8) Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)</p> <p>(R11) CG5. Identificar los catalizadores de cambio personal y organizativo para fomentar el comportamiento emprendedor e innovador que permita la adaptación a entornos de negocio cambiantes.</p> <p>(R36) Priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.</p> <p>(R12) Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales.</p> <p>(R41) Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio que integre todas las dimensiones del negocio (personal, estratégica, financiera, etc.) y concluya en la preparación de un plan de acción razonable y factible.</p> <p>(R42) Elaborar informes ejecutivos estructurados, sintéticos y claros para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.</p> <p>(R43) Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica.</p> <p>(R32) Capacidad para desarrollar planes de negocio rigurosamente, entendiendo cada uno de los procesos, que permiten presentar planes de negocio ante inversores reales.</p>
5.5.1.3 CONTENIDOS
<p>En el TFM trabajo fin de master los alumnos tiene que realizar un proyecto, llamado ¿Capstone Project¿, un Business Plan para la creación de una nueva empresa o negocio en el que tendrán la oportunidad de poner en práctica las habilidades y los conocimientos adquiridos durante el primer curso del Programa, uniendo todo ello a su propia experiencia profesional. Este proyecto se puede enfocar como una start-up o como un negocio independiente dentro de una corporación existente. Tendrán que enfocarse en resolver algún reto complejo en el mundo real de los negocios, integrando los aprendizajes adquiridos en las distintas materias del Programa. Se trata de un proyecto real de una empresa y los alumnos mantendrán contacto directo con los directivos corporativos responsables del desarrollo del mismo. 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. Reflexionando sobre el lanzamiento de un producto-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 Master.</p> <p>El trabajo se llevará a cabo en equipos de un máximo de 6 participantes según su área de interés. Los alumnos tendrán que formar equipos de tres o cuatro personas, cuyos talentos y cualidades se complementan.</p> <p>A cada equipo se le asignará un profesor supervisor. El profesor supervisor tendrá las siguientes funciones:</p>



- Orientar al equipo en la primera fase de definición del proyecto.
- Ofrecer seguimiento, feedback y ayuda en las fases intermedias del desarrollo de proyecto.
- Evaluar el proyecto final

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 manera continua el trabajo del equipo y de cada alumno. ~~Se espera de los equipos que 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.

~~Finalmente señalar que el TFM permite a los alumnos, en muchos casos, embarcarse con confianza en el proceso de convertir sus aspiraciones emprendedoras en una realidad.~~

5.5.1.4 OBSERVACIONES

El idioma del TFM podrá ser indistintamente castellano, inglés en las sedes de Barcelona y Madrid, castellano, inglés o portugués en la sede de Sao Paulo e inglés en la sede de Múnich. es el inglés en la sede de Munich, castellano o inglés en las de Barcelona y Madrid, y finalmente en inglés o portugués en Sao Paolo.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Exponer y discutir situaciones de negocio de manera rigurosa y efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y facilitando datos relevantes para respaldar sus observaciones y conclusiones.

CG6 - Priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto

CG2 - Identificar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad sin dañar la relación personal, tanto dentro de la organización como en su entorno próximo de partes interesadas (accionistas, clientes, proveedores, etc.)

CG5 - Identificar los catalizadores de cambio personal y organizativo para fomentar el comportamiento emprendedor e innovador que permita la adaptación a entornos de negocio cambiantes

CG7 - Distinguir y categorizar de manera efectiva la información relevante para la toma de decisiones empresariales

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

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE01 - Aplicar un proceso estructurado y riguroso de análisis de situaciones de negocio que integre todas las dimensiones del negocio (personal, estratégica, financiera, etc.) y concluya en la preparación de un plan de acción razonable y factible

CE02 - Elaborar informes ejecutivos estructurados, sintéticos y claros para el análisis y toma de decisiones de situaciones de negocio.

CE06 - Comparar modelos de dirección y culturas de empresa mediante la aplicación de modelos antropológicos y sociológicos aportados por la literatura académica

CE32 - Capacidad para desarrollar planes de negocio rigurosamente, entendiendo cada uno de los procesos, que permiten presentar planes de negocio ante inversores reales.

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
---------------------	-------	----------------



Sesiones y reuniones formativas con el profesor (clases, seminarios, conferencias, tutorías y visitas a empresas)	14	98
Aprendizaje individual (estudio personal, elaboración de trabajos)	31	0
Aprendizaje en equipo (elaboración de trabajos en equipo y realización de simulaciones)	105	50
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Clases expositivas (clases magistrales, seminarios, conferencias)		
Desarrollo de trabajos individuales o en grupo		
Tutorías		
Trabajo personal del alumno (estudio, trabajos)		
Elaboración y defensa del trabajo fin de máster bajo la supervisión de un tutor		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Trabajo fin de máster (Evaluación continua del tutor, presentación escrita y defensa oral)	100.0	100.0



6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1 PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS				
Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	Horas %
Universidad de Navarra	Ayudante Doctor	13	100	22
Universidad de Navarra	Personal Docente contratado por obra y servicio	6	100	46
Universidad de Navarra	Profesor Visitante	3	78	38
Universidad de Navarra	Profesor Titular	9	100	14
Universidad de Navarra	Profesor Ordinario o Catedrático	26	100	14
Universidad de Navarra	Profesor Asociado (incluye profesor asociado de C.C.: de Salud)	43	46	15
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 %
97,8	2,1	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>8.2. Procedimiento general de la Universidad para valorar el progreso y los resultados del aprendizaje de los estudiantes</p> <p>En el procedimiento general utilizado por el IESE para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes del EMBA, 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> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación habitual llevada a cabo por los profesores (exámenes, preguntas, trabajos, presentaciones orales, tutorías, etc.) y Trabajos de fin de Grado o Máster. • El Comité Académico del EMBA 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. • La CGC analiza anualmente: <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 EMBA 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	http://www.iese.edu/es/conoce-iese/gobierno/acreditaciones/
---------------	---

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	
CURSO DE INICIO	2016
Ver Apartado 10: Anexo 1.	
10.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN	
No aplica porque los alumnos no repiten curso.	
10.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN	
CÓDIGO	ESTUDIO - CENTRO
4311985-08071056	Máster Universitario en Ejecutivo en Dirección de Empresas / Executive Master in Business Administration (EMBA) por la Universidad de Navarra-IESE - Business School. Campus de Barcelona
4311985-28052030	Máster Universitario en Ejecutivo en Dirección de Empresas / Executive Master in Business Administration (EMBA) por la Universidad de Navarra-IESE - Business School. Campus de Madrid

11. PERSONAS ASOCIADAS A LA SOLICITUD

11.1 RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
47789595B	Joaquim Jordi	Cortés	López
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avenida Pearson, 21	08034	Barcelona	Barcelona
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
qcortes@iese.edu	679602975	932534343	Director Ejecutivo EMBA
11.2 REPRESENTANTE LEGAL			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
06576768X	MARÍA JOSÉ	SÁNCHEZ	DE MIGUEL
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Edificio Amigos. Campus Universitario. Universidad de Navarra	31009	Navarra	Pamplona/Iruña
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
mjsanchez@unav.es	617277729	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
47789595B	Joaquim Jordi	Cortés	López
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avenida Pearson, 21	08034	Barcelona	Barcelona
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
qcortes@iese.edu	679602975	932534343	Director Ejecutivo EMBA

RESOLUCIÓN AGENCIA DE CALIDAD / INFORME DEL SIGC

Resolución Agencia de calidad / Informe del SIGC: Ver Apartado Resolución Agencia de calidad/Informe del SIGC: Anexo 1.



Apartado 2: Anexo 1

Nombre : 2.EMBA.pdf

HASH SHA1 : 3A702CEA080D2A131A6CAC1B73C9558553D9A177

Código CSV : 633027591056964293203522

Ver Fichero: 2.EMBA.pdf



Apartado 4: Anexo 1

Nombre : 4.1 Sistemas de información previo.pdf

HASH SHA1 : 06A8ADFA93AC9817DC029B1427A2C9F211A9EE41

Código CSV : 218559271514410249500522

Ver Fichero: 4.1 Sistemas de información previo.pdf



Apartado 5: Anexo 1

Nombre : 5.1. Modifica EMBA.pdf

HASH SHA1 : 939D746C927AD1C03EE2EA7C510AFDD762705ACC

Código CSV : 596677697304364326258143

Ver Fichero: 5.1. Modifica EMBA.pdf



Apartado 6: Anexo 1

Nombre : 6.1 Profesorado 11122018.pdf

HASH SHA1 : 32B8C1436661F73F4CCDAC97F38B5E7B5A62A275

Código CSV : 318110742472038731232762

Ver Fichero: 6.1 Profesorado 11122018.pdf



Apartado 6: Anexo 2

Nombre : 6.2.EMBA.pdf

HASH SHA1 : AE4623FC4F7EB9ADCAC20CB6EC49A3B1E6CFF27A

Código CSV : 341216162555328229227952

Ver Fichero: 6.2.EMBA.pdf



Apartado 7: Anexo 1

Nombre : 7.1.EMBA.pdf

HASH SHA1 : 6D90D7D122C34160E503D9C743077C69489FD249

Código CSV : 596527315559134891881016

Ver Fichero: 7.1.EMBA.pdf



Apartado 8: Anexo 1

Nombre : Emba_punto 8_1.pdf

HASH SHA1 : 3062B4C0365D59930DE0269035A05ADF92E60DB3

Código CSV : 216050233438484584338543

Ver Fichero: Emba_punto 8_1.pdf



Apartado 10: Anexo 1

Nombre : Emba_punto 10_1.pdf

HASH SHA1 : FF0F755C8135F106F72DB9A73B3E4EA890E95A57

Código CSV : 216051349271143533702065

Ver Fichero: Emba_punto 10_1.pdf



Apartado 11: Anexo 1

Nombre : Poder_Pepa_Unai.pdf

HASH SHA1 : 452EF9EB748FD8601EA270E2624A8312DBFB5FD8

Código CSV : 216326134578629984489322

Ver Fichero: Poder_Pepa_Unai.pdf



Apartado Resolución Agencia de calidad/Informe del SIGC: Anexo 1

Nombre : Informe Aneca e informe SAIC modifica EMBA.pdf

HASH SHA1 : 4FF5D78DFD52A80B650721358980C663D99D5A91

Código CSV : 631825262841332689528059

Ver Fichero: Informe Aneca e informe SAIC modifica EMBA.pdf



