



Guía Docente				
Datos Identificativos				2016/17
Asignatura (*)	Dirección Estratégica e Política Empresarial II		Código	611G02033
Titulación	Grao en Administración e Dirección de Empresas			
Descritores				
Ciclo	Período	Curso	Tipo	Créditos
Grao	1º cuatrimestre	Cuarto	Obrigatoria	6
Idioma	Castelán			
Modalidade docente	Presencial			
Prerrequisitos				
Departamento	Análise Económica e Administración de Empresas			
Coordinación	García Rodríguez, Rafael María	Correo electrónico	rafael.garcia.rodriguez@udc.es	
Profesorado	García Rodríguez, Rafael María Rodríguez Fernández, María Jose	Correo electrónico	rafael.garcia.rodriguez@udc.es maria.jose.rfernandez@udc.es	
Web				
Descrición xeral	O obxectivo da asignatura é a utilización dos modelos de simulación sirven para explorar diferentes cuestións estratéxicas, como as fluctuacións das vendas, produción e dos resultados e para axudar na toma de decisións empresariais			

Competencias / Resultados do título	
Código	Competencias / Resultados do título
A1	Xestionar e administrar unha empresa ou organización de pequeno tamaño, entendendo a súa ubicación competitiva e institucional e identificando as súas fortalezas e debilidades.
A2	Integrarse en calquera área funcional dunha empresa ou organización mediana ou grande e desempeñar con soltura calquera traballo de xestión nela encomendada.
A3	Valorar a partir dos rexistros relevantes de información a situación e previsible evolución dunha empresa.
A4	Emitir informes de asesoramento sobre situación concretas de empresas e mercados.
A5	Redactar proxectos de xestión ou de áreas funcionais da empresa.
A6	Identificar as fontes de información económica relevante e o seu contido.
A8	Derivar dos datos información relevante imposible de recoñecer por non profesionais.
A9	Usar habitualmente a tecnoloxía da información e as comunicación en todo a seu desempeño profesional.
A10	Ler e comunicarse no ámbito profesional nun nivel básico en máis dun idioma, en especial en inglés
A11	Aplicar á análise dos problemas criterios profesionais baseados no manexo de instrumentos técnicos.
B1	CB1-Comprender coñecementos na área de estudo que parte da base da educación secundaria general, que apoiándose en libros de texto avanzados, inclúe tamén algúns aspectos que implican coñecementos procedentes da vangarda do seu campo de estudo
B2	CB2-Saber aplicar os coñecementos ao seu traballo dunha forma profesional e posuír as competencias que adoitan demostrarse por medio da elaboración e defensa de argumentos e a resolución de problemas dentro da súa área de traballo
B3	CB3-Saber reunir e interpretar datos relevantes da área de estudo para emitir xuízos que inclúan unha reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica ou ética.
B4	CB4-Transmitir información, ideas, problemas e solucións a un público tanto especializado como non especializado
B5	CB5-Desenvolver habilidades de aprendizaxe necesarias para emprender estudos posteriores cun alto grao de autonomía
B6	CG1-Saber desempeñar labores de xestión, asesoramento e avaliación nas organizacións empresariais
B7	CG2-Saber manexar os conceptos e técnicas empregados nas diferentes áreas funcionais da empresa, así como entender as relacións que existen entre elas e cos obxectivos xerais da organización
B8	CG3-Saber tomar decisións, e, en xeral, asumir tarefas directivas.
B10	CG5-Respectar os dereitos fundamentais e de igualdade entre homes e mulleres, respectar a promoción dos Dereitos Humanos e os principios de igualdade de oportunidades, non discriminación e accesibilidade universal das persoas con minusvalidez.
C1	Expresarse correctamente, tanto de forma oral coma escrita, nas linguas oficiais da comunidade autónoma.
C4	Desenvolverse para o exercicio dunha cidadanía aberta, culta, crítica, comprometida, democrática e solidaria, capaz de analizar a realidade, diagnosticar problemas, formular e implantar solucións baseadas no coñecemento e orientadas ao ben común.
C5	Entender a importancia da cultura emprendedora e coñecer os medios ao alcance das persoas emprendedoras.



C6	Valorar críticamente o coñecemento, a tecnoloxía e a información dispoñible para resolver os problemas cos que deben enfrontarse.
C7	Asumir como profesional e cidadán a importancia da aprendizaxe ao longo da vida.
C8	Valorar a importancia que ten a investigación, a innovación e o desenvolvemento tecnolóxico no avance socioeconómico e cultural da sociedade.

Resultados da aprendizaxe			
Resultados de aprendizaxe	Competencias / Resultados do título		
<p>La dirección estratégica para ser eficaz, exige entender los factores últimos responsables del rendimiento de la empresa e identificar los cambios (internos y externos a la empresa) que puedan afectar al comportamiento. En concreto, la utilización de la dinámica de sistemas proporciona al alumno tres elementos esenciales para una dirección estratégica y un diseño de políticas de empresa eficaces:</p> <p>1. Un esfuerzo por comprender la relación entre el comportamiento estratégico de la empresa y las políticas de empresa aplicadas.</p> <p>2. Una teoría del comportamiento estratégico de la empresa, que sostiene que el mismo es causado por la interacción de las diferentes políticas de adquisición y asignación de recursos, por la determinación de la posición competitiva de la empresa derivada de dichos recursos y por la respuesta del mercado y de los competidores a las diferentes posiciones competitivas relativas.</p> <p>3. La utilización de los modelos de simulación como técnica heurística de elaboración y diseño de planes y políticas de empresa.</p> <p>El objetivo es fijar conceptos fundamentales como son la complejidad, la interdependencia, el comportamiento dinámico, la racionalidad de la toma de decisiones, el concepto de política de empresa, el aprendizaje organizativo, los diagramas causales, los diagramas de flujo, las relaciones no lineales, los retardos y los bucles de realimentación en el análisis y formulación de políticas de empresa.</p> <p>Para ello es indispensable conseguir que el alumno:</p> <p>a) Integre el conocimiento adquirido en cursos anteriores en un marco conceptual útil a nivel de dirección general.</p> <p>b) Desarrolle y fortalezca una perspectiva de dirección general en el diseño de políticas de empresa.</p> <p>c) Comprenda, diferencie y analice las interdependencias de las diferentes políticas funcionales de la empresa y su papel fundamental en la estrategia empresarial.</p> <p>d) Desarrolle una conciencia de los efectos dinámicos de las acciones estratégicas de la empresa y de sus rivales en la estrategia competitiva y en la estrategia corporativa de la empresa.</p> <p>e) Conozca las herramientas de análisis de políticas funcionales y las perspectivas teóricas y metodológicas disponibles.</p> <p>f) Desarrolle hábitos de pensamiento sistémico ordenado y capacidad de síntesis, así como habilidades en la presentación de conclusiones de forma eficaz y convincente tanto en forma escrita como oral, acerca de los problemas de la toma de decisiones estratégicas en una empresa.</p> <p>g) Inicie el aprendizaje del trabajo en equipo interfuncional, aprendiendo a dialogar y a tomar decisiones.</p>	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A8 A9 A10 A11	B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B10	C1 C4 C5 C6 C7 C8

Contidos	
Temas	Subtemas
I. INTRODUCCIÓN AS POLÍTICAS DE EMPRESA	<p>1. Conceptos básicos:</p> <p>Complejidad.</p> <p>Racionalidad.</p> <p>Políticas de empresa.</p> <p>La simulación como herramienta de aprendizaje.</p> <p>2. Introducción al pensamiento sistémico:</p> <p>Introducción a la dinámica de sistemas.</p> <p>Diagramas causales y diagramas de flujo.</p> <p>Arquetipos sistémicos</p> <p>Elaboración de un modelo de simulación.</p>



II. MODELOS DE POLÍTICAS DE EMPRESA	<p>3. Modelo básico de política de compras. Diagrama causal y de flujos Estructura de las políticas de compras Utilización del modelo de simulación</p> <p>4. Modelo básico de política de producción y política de personal. Diagrama causal y de flujos Estructura de las políticas de producción y de personal Utilización del modelo de simulación</p>
III. ANÁLISIS E DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRECEMENTO	<p>5. Difusión de nuevos productos. Modelo de difusión de Bass Ampliaciones del modelo de Bass Utilización del modelo de simulación</p> <p>6. Políticas de crecimiento empresarial: Interdependencia entre el mercado, la empresa y los competidores. El crecimiento sostenible. Políticas de inversión y crecimiento. Políticas financieras y crecimiento. Políticas de marketing y crecimiento de ventas. Modelo de políticas de crecimiento.</p>

Planificación				
Metodoloxías / probas	Competencias / Resultados	Horas lectivas (presenciais e virtuais)	Horas traballo autónomo	Horas totais
Proba mixta	A3 A4 A6 A8 B10	4	16	20
Simulación	A6 A8 A9 A10 A11 B10 B8 C5 C6 C7	20	40	60
Sesión maxistral	A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 C1 C4 C8	22	44	66
Atención personalizada		4	0	4

\*Os datos que aparecen na táboa de planificación son de carácter orientativo, considerando a heteroxeneidade do alumnado

Metodoloxías	
Metodoloxías	Descrición
Proba mixta	<p>Se efectuarán tres probas a lo largo del cuatrimestre.</p> <p>Se valoraran las participaciones en clase y las tutorías personalizadas.</p> <p>Se realizará una una prueba final que consistirá en una prueba mixta de preguntas de respuesta muy breve y preguntas de desarrollo. Esta prueba final se realizará el día, hora y aula que figure en el calendario oficial de exámenes fijado por la Junta de Facultad.</p>



<p>Simulación</p>	<p>El alumno ha de hacer un uso intensivo de los modelos de simulación proporcionados por el profesor para cada una de las políticas estudiadas.</p> <p>El desarrollo de las sesiones de trabajo con el simulador exigen el seguimiento de una serie de pasos sucesivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estudio del modelo de simulación utilizado.</li> <li>Identificación de los recursos incorporados en el modelo</li> <li>Definición de las políticas alternativas consideradas.</li> <li>Parámetros de cada una de las políticas.</li> <li>Escenarios posibles en los que efectuar las diferentes simulaciones.</li> <li>Diseño de diferentes simulaciones a partir de una definición clara de la pregunta que se pretende responder con la simulación.</li> <li>Análisis e interpretación de los resultados mostrados por cada simulación.</li> <li>Conclusiones obtenidas para la formulación de políticas de empresa.</li> </ol> <p>El profesor planteará el análisis de diferentes políticas de empresa enmarcando cada una de ellas en los apartados correspondientes de los contenidos de la asignatura.</p> <p>Por medio de cada una de las situaciones planteadas, los estudiantes y el profesor se involucran en un proceso de análisis y discusión profundos acerca de las consecuencias de las políticas aplicadas.</p> <p>El uso de diagramas causales permitirá el desarrollo de ejercicios prácticos en los que el alumno deberá demostrar los conocimientos adquiridos sobre el comportamiento dinámico generado por las distintas políticas de empresa analizadas.</p> <p>Con objeto de habituar al alumno al trabajo en equipo y a la discusión técnica de problemas de política de empresa, se plantearán diferentes ejercicios prácticos cuya realización requiere seguir una serie de etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificación del patrón dinámico de comportamiento.</li> <li>Establecimiento de hipótesis de partida.</li> <li>Establecimiento del diagrama causal y los bucles necesarios para generarlo.</li> <li>Análisis de los diagramas causales en términos de los comportamientos cualitativos que puedan producir y su adecuación al patrón dinámico de comportamiento que se pretende explicar.</li> <li>Conclusiones del análisis causal efectuado.</li> </ol> <p>El alumno intervendrá de forma activa en las sesiones presenciales, especialmente en las de carácter interactivo. Igualmente, en la sesión magistral el alumno puede intervenir, previa petición de la palabra, para preguntar, aclarar o exponer su punto de vista sobre el tema que en el momento de su intervención se esté tratando.</p>
<p>Sesión maxistral</p>	<p>Para el desarrollo de la clase magistral el alumno dispondrá previamente del material de estudio (temas y modelos de simulación) necesario para el seguimiento de la clase.</p> <p>La exposición del profesor se hará asumiendo que el alumno ya ha trabajado previamente el material correspondiente, lo que le permitirá seguir con un mayor aprovechamiento los aspectos fundamentales del tema expuesto.</p> <p>Igualmente, el alumno planteará las dudas existentes que serán aclaradas por el profesor para toda la clase.</p> <p>Exposición en las clases presenciales de los contenidos teóricos y prácticos de la asignatura, orientando al alumno tanto en la metodología de trabajo más apropiada como en el material bibliográfico complementario que le permitirá profundizar en aquellos aspectos que le resulten de más interés.</p> <p>El tiempo dedicado a cada uno de los capítulos en que está dividida la materia será proporcional a su extensión y a su grado de dificultad.</p> <p>El profesor además de atender a las cuestiones planteadas por los alumnos en las sesiones magistrales, los atenderá de forma más amplia y personalizada en las sesiones de tutorías reducidas.</p>

## Atención personalizada

Metodoloxías	Descrición
--------------	------------



Simulación Sesión maxistral Proba mixta	<p>El profesor además de atender a las cuestiones planteadas por los alumnos en las sesiones magistrales, los atenderá de forma más amplia y personaliza en las sesiones de tutorías.</p> <p>En los horarios de tutoría el alumno será atendido para aclarar aquellas dudas que le surjan para la preparación de la materia. Cuando la materia de la tutoría lo permita, el profesor orientará al alumno para que que resuelva el mismo sus dudas utilizando los modelos de simulación de que dispone.</p> <p>Igualmente, un componente importante de estas tutorias consistirá en la explicación de la utilización de los diferentes modelos de simulación.</p> <p>Esto es especialmente relevante durante el mes inicial del curso.</p>
---	---

Avaliación			
Metodoloxías	Competencias / Resultados	Descrición	Cualificación



Simulación	A6 A8 A9 A10 A11 B10 B8 C5 C6 C7	<p>Con los modelos de simulación ya elaborados y puestos a disposición del alumno por parte del profesor</p> <p>el estudiante ha de ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Analizar los diagramas de flujo.</li><li>Describir cada una de las políticas.</li><li>Configurar escenarios alternativos e interpretar cada uno de ellos.</li><li>Definir un conjunto de simulaciones e interpretar lo que cada simulación pretende analizar.</li><li>Interpretar los resultados obtenidos con cada una de las simulaciones.</li><li>Describir las conclusiones obtenidas sobre las políticas analizadas justificándolas con los resultados de las simulaciones realizadas.</li></ul> <p>Se pueden plantear en clase diferentes casos prácticos que se someterán a un análisis sistémico mediante la metodología de dinámica de sistemas. Para la discusión de los mismos se desarrollarán en clase diferentes diagramas causales y de flujo en los que se incorporen diferentes políticas.</p> <p>Los casos planteados permitirán reforzar en el alumno aquellos conceptos, estructuras y políticas capaces de originar determinados patrones de comportamiento. (Arquetipos sistémicos)</p> <p>El contenido desarrollado en cada uno de los casos planteados y la comprensión y experimentación con los diferentes modelos de simulación permitirá al alumno obtener el grado de aprendizaje suficiente para poder superar cada una de las tres pruebas que se efectuarán a lo largo del cuatrimestre.</p> <p>LA EXPOSICIÓN Y DEFENSA DE LOS ANÁLISIS DE CADA MODELO DE SIMULACIÓN ES EL COMPONENTE FUNDAMENTAL DE LA VALORACIÓN DEL ALUMNO.</p> <p>NO SE VALORARÁ NINGÚN TRABAJO ENTREGADO FUERA DE PLAZO.</p> <p>EL ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE SIMULACIÓN SUPONDRÁ UN 35% (3,5 SOBRE 10) DE LA NOTA GLOBAL DE LA ASIGNATURA. EL PESO DE CADA UNO DE LOS EJERCICIOS DESARROLLADOS VARIARÁ EN FUNCIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAS DEL MISMO.</p> <p>PARA PODER APROBAR LA EVALUACIÓN CONTINUA ES NECESARIO OBTENER CONJUNTAMENTE, EN EL ESTUDIO DE CASOS Y EN EL ANÁLISIS DE MODELOS DE SIMULACIÓN UN MÍNIMO DE 1 PUNTO.</p> <p>DADO EL PESO DE LA EVALUACIÓN CONTINUA Y SU VINCULACIÓN AL DESARROLLO DEL CURSO, ESTA HA DE SUPERAR NECESARIAMENTE EL MÍNIMO DE UN PUNTO A LO LARGO DEL CURSO. DE NO SER ASÍ EL ALUMNO SUSPENDERÁ LA CONVOCATORIA DE LA ASIGNATURA INDEPENDIENTEMENTE DE LA NOTA DE LA PRUEBA FINAL.</p>	30
------------	-------------------------------------	--	----



Sesión maxistral	A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 C1 C4 C8	Durante las sesiones magistrales, la participación activa del alumno podrá llegar a tener una valoración máxima de un punto (10%).  Sin embargo el mayor beneficio de la participación el mayor grado de aprendizaje que el alumno alcanzará, lo que le permitirá obtener mejores resultados en cada una de las tres pruebas a superar.	10
Proba mixta	A3 A4 A6 A8 B10	LA PRUEBA MIXTA SUPONDRÁ UN 60% (6 SOBRE 10) DE LA NOTA GLOBAL DE LA ASIGNATURA.  PARA PODER APROBAR ES NECESARIO OBTENER UN MÍNIMO DE 2,5 PUNTOS.	60

## Observacións avaliación

La evaluación de la asignatura abarcará dos aspectos diferenciados: El trabajo desarrollado por el alumno a lo largo del curso (Evaluación continua) y la realización de una prueba final de la asignatura (Examen final).

Evaluación continua:

En el proceso de evaluación continua el alumno ha de participar al menos en el desarrollo y defensa de un ejercicio práctico completo de cada tipo (análisis sistémico y simulación. (con todas sus fases).

Para la evaluación de los trabajos realizados se tendrá en cuenta la asistencia a las sesiones de trabajo reducido programadas a lo largo del curso y a las tutorías personalizadas sobre cada uno de los trabajos (sesiones de control).

La participación activa en el desarrollo de cada uno de los temas en clase será valorada por el profesor, en la medida en que dicha participación demuestre el interés y los conocimientos del alumno, y sea pertinente en el momento en el que se hace. La puntuación máxima de la evaluación continua es de 6 sobre 10. Se exige un mínimo de 2,5 puntos.

**DADO EL PESO FUNDAMENTAL DE LA EVALUACIÓN CONTINUA Y SU VINCULACIÓN AL DESARROLLO DEL CURSO, ESTA HA DE SER NECESARIAMENTE SUPERADA A LO LARGO DEL CURSO. DE NO SER ASÍ EL ALUMNO SUSPENDERÁ LA CONVOCATORIA DE LA ASIGNATURA INDEPENDIENTEMENTE DE LA NOTA DE LA PRUEBA FINAL.**

Examen final:

Se realizará una prueba única el día, hora y aula fijada en el calendario oficial de exámenes, aprobado por la junta de facultad. Consistirá en una prueba que supondrá el 60% de la nota final (6 sobre 10). Se exige un mínimo de 2,5 puntos.

Los criterios de evaluación son los mismos para cada una de las oportunidades de evaluación. Por tanto, en ambas pruebas de evaluación se tendrán en cuenta las calificaciones obtenidas en el ejercicio práctico, y en el examen final, de acuerdo con la ponderación expuesta en el apartado anterior.

Los criterios de puntuación de la prueba se darán a conocer en el momento de su realización y se suministrarán junto con el enunciado.

El comportamiento fraudulento en cualquiera de los apartados sometidos a valoración supondrá la calificación de cero puntos en la evaluación final. De acuerdo con la normativa vigente, se considerará que un alumno estará sometido al proceso de evaluación continua si participa al menos en una de las tres pruebas realizadas durante el cuatrimestre. En caso de someterse al proceso de evaluación continua y no presentarse al examen final figurará como **NO PRESENTADO** en el acta correspondiente. Por el contrario, si el alumno no se somete al proceso de evaluación continua, **AL NO ALCANZAR LA PUNTUACIÓN MÍNIMA NECESARIA (1 PUNTO) EN LA EVALUACIÓN CONTINUA NO PODRÁ SUPERAR LA ASIGNATURA CON INDEPENDENCIA DE LA NOTA DE LA PRUEBA FINAL** (enero y julio).

Los únicos utensilios con los que está permitido el acceso al recinto de la prueba son los básicos para contestar al examen: lápiz, bolígrafo o pluma, y goma de borrar. Está expresamente prohibido tener acceso durante el examen a teléfonos móviles y cualesquiera otros dispositivos capaces de comunicación a distancia y/o de almacenamiento de información. La no observancia de esta norma supone el que se considere como realizada fraudulentamente la prueba.

El alumno ha de acreditar su identidad de acuerdo a la normativa vigente.

Para cualquier otra cuestión no expresamente detallada en esta guía se estará a lo dispuesto en la normativa vigente aplicable a cada caso que se plantee.

**CUANDO EL ALUMNO NO ALCANCE LA PUNTUACIÓN MÍNIMA EXIGIDA PARA PODER APROBAR (1 PUNTO EN EVALUACIÓN CONTINUA Y 2.5 PUNTOS EN LA PRUEBA FINAL, SU CALIFICACIÓN EN ACTAS SERÁ LA MENOR NOTA QUE LE IMPIDA APROBAR.**



<p><b>Bibliografía básica</b></p>	<p><b>BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:</b>Maani, K. E., and R. Y. Cavana. 2007. Systems Thinking, System Dynamics: Managing Change and Complexity, Second Edition. Auckland: Pearson Education New Zealand.Se trata de una introducción al comportamiento dinámico de los sistemas complejos, gestión del cambio, toma de decisiones, solución de problemas de grupo y aprendizaje organizacional.Morecroft, J. 2007.Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach. Chichester: John Wiley &amp; Sons.Muestra el uso de modelos para la dirección estratégica usando "simuladores de gestión" y una serie de ejemplos del mundo real.Senge, P. M. (1990). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Juan Granica, S.A., Barcelona.En la quinta disciplina, Senge describe cómo las empresas pueden librarse del "aprendizaje nocivo" que amenaza su productividad y éxito. Las herramientas necesarias serian la adopción de estrategias de aprendizaje en las organizaciones, el uso de arquetipos sistémicos y modelos de simulación juegan un papel determinante.Sterman, J. D. 2000.Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Boston: Irwin/McGraw-Hill.Contiene una completa introducción a los principios para el modelado de sistemas dinámicos complejos e incluye modelos de simulación, ejercicios y estudios de casos.Warren, K. D. 2002. Competitive Strategy Dynamics. Chichester: John Wiley &amp; Sons.Warren, K. D. 2007.Strategic Management Dynamics. Chichester: John Wiley &amp; Sons.Estos dos libros introducen un enfoque práctico para entender la dinámica de los resultados de la empresa y el análisis de su estrategia. Es especialmente útil el análisis que estos libros efectúan de la rivalidad competitiva.MATERIAL DE APOYOLos diferentes temas se apoyarán en modelos de simulación elaborados por el profesor, para facilitar el aprendizaje del alumno mediante la experimentación directa con los mismos. Para utilizar dichos modelos el alumno ha de instalar en su equipo informático el programa Vensim Model Reader, un software libre que le permite utilizar los modelos elaborados con Vensim sin necesidad de comprar el programa. El programa se puede descargar gratuitamente en <a href="http://www.vensim.com">www.vensim.com</a>, y estará a disposición del alumno en la plataforma Moodle.ACLARACIÓN IMPORTANTE:Independientemente de las referencias anteriores, el profesor irá incluyendo a lo largo del curso en la plataforma Moodle, material complementario de apoyo y podrá en cualquier momento recomendar otras referencias que por su actualidad e interés puedan ayudar al alumno en la preparación de la asignatura.</p>
<p><b>Bibliografía complementaria</b></p>	

## Recomendacións

### Materias que se recomienda ter cursado previamente

Dirección Estratéxica e Política Empresarial I/611G02025

### Materias que se recomienda cursar simultaneamente

Contabilidade Directiva/611G02032

Planificación Financeira/611G02034

Dirección Comercial/611G02035

### Materias que continúan o temario

### Observacións

(\*A Guía docente é o documento onde se visualiza a proposta académica da UDC. Este documento é público e non se pode modificar, salvo casos excepcionais baixo a revisión do órgano competente dacordo coa normativa vixente que establece o proceso de elaboración de guías