



## Teaching Guide

| Identifying Data           |   |               |  |                | 2019/20 |
|----------------------------|---|---------------|--|----------------|---------|
| <b>Subject (*)</b>         | Management and Competitive Strategy   |               | <b>Code</b>  | 611507009      |         |
| <b>Study programme</b>     | Mestrado Universitario en Dirección e Administración de Empresas (2013)   |               |  |                |         |
| Descriptors                |   |               |  |                |         |
| <b>Cycle</b>               | <b>Period</b>   | <b>Year</b>   | <b>Type</b>  | <b>Credits</b> |         |
| Official Master's Degree   | 1st four-month period   | First         | Obligatory   | 6              |         |
| <b>Language</b>            | Spanish   |               |  |                |         |
| <b>Teaching method</b>     | Face-to-face  |               |  |                |         |
| <b>Prerequisites</b>       |   |               |  |                |         |
| <b>Department</b>          | EconomíaEmpresa   |               |  |                |         |
| <b>Coordinador</b>         | Martinez Fernandez, Valentin  | <b>E-mail</b> | valentin.martinez@udc.es   |                |         |
| <b>Lecturers</b>           | Casal Rodríguez, Bruno<br>González García, Isaías<br>Martinez Fernandez, Valentin<br>Naya Mosquera, José Luis   | <b>E-mail</b> | bruno.casal@udc.es<br>isaias.gonzalezg@udc.es<br>valentin.martinez@udc.es<br>jose.luis.naya@udc.es |                |         |
| <b>Web</b>                 |   |               |  |                |         |
| <b>General description</b> | Esta materia ten unha orientación eminentemente práctica. Preténdese que o estudante a través dunha dinámica de grupo desenvolva todas as competencias que un directivo debe despregar na súa actividade profesional. En particular, porase especial fincapé na integración de todos os aspectos da empresa (comerciais, produción, persoal, financeiro, etc.) na toma de decisións. Abórdase a materia desde unha visión sistémica da empresa. |               |  |                |         |

## Study programme competences / results

| Code | Study programme competences / results  |
|------|--|
| A2   | CE02 - Comprender a incidencia da contorna na actividade empresarial: dispor de coñecementos adecuados para interpretar e elaborar estratexias de actuación social e ambiental da empresa.                                   |
| A3   | CE03 - Coñecer os rasgos xerais e as diferenzas entre os principais tipos de sociedades mercantís.   |
| A4   | CE04 - Coñecer o proceso de creación dunha sociedade e saber redactar os seus estatutos.   |
| A5   | CE05 - Saber realizar un diagnóstico estratéxico do sector no que se atopa situado a empresa ou organización.  |
| A6   | CE06 - Saber realizar a segmentación e o posicionamento estratéxico nos mercados e elaborar un plan de mercadotecnia.  |
| A7   | Saber realizar un diagnóstico estratéxico del sector en el que se encuentra ubicado la empresa u organización.   |
| A8   | CE08 - Ser capaz de elaborar, transmitir e defender un plan de empresa a partir dos modelos de planificación financeira e usando as ferramentas informáticas comúns no ámbito empresarial.                                   |
| A9   | CE09 - Preparar informes económicos-financeiros que satisfagan as necesidades dos usuarios.  |
| A10  | CE10 - Ler e interpretar estados financeiros.  |
| A11  | CE11 - Diseñar estratexias corporativas, competitivas e políticas de empresas.   |
| A12  | CE12 - Diseñar estruturas organizativas.   |
| A13  | CE13 - Desempeñar os roles directivos  |
| A14  | CE14 - Coñecer as características específicas das empresas familiares, con especial incidencia nos aspectos críticos da súa xestión e dirección.   |
| A15  | CE15 - Aprender os principios básicos de dinámica de sistemas e as técnicas de simulación dinámica.  |
| A16  | CE16 - Diseñar e simular escenarios competitivos utilizando a dinámica de sistemas.  |
| A17  | CE17 - Utilizar a dinámica de sistemas para analizar a sensibilidade das políticas de empresa, analizar causalmente o comportamento dos resultados da empresa, e tomar decisións en competencia directa con outras empresas. |
| A18  | CE18 - Coñecer as obrigacións tributarias das empresas.  |
| A19  | CE19 - Identificar as fontes que permitan a actualización permanente da normalización tributaria.  |
| A20  | CE20 - Coñecer a normativa laboral necesaria para a xestión empresarial.   |
| A21  | CE21 - Diseñar sistemas de información para a empresa.   |
| A22  | CE22 - Manexar ferramentas informáticas para a xestión de empresas.  |
| A23  | CE23 - Diseñar postos de traballo.   |



|     |   |
|-----|---|
| A24 | CE24 - Diseñar sistemas de incentivos.  |
| A25 | CE25 - Implantar políticas de selección de persoal e deseñar carreiras profesionais   |
| B1  | CB6 - Posuír e comprender coñecementos que acheguen unha base ou oportunidade de ser orixinais no desenvolvemento e/ou aplicación de ideas, a miúdo nun contexto de investigación   |
| B2  | CB7 - Que os estudantes saiban aplicar os coñecementos adquiridos e a súa capacidade de resolución de problemas en contornas novas ou pouco coñecidos dentro de contextos máis amplos (ou multidisciplinares) relacionados coa súa área de estudo   |
| B3  | CB8 - Que os estudantes sexan capaces de integrar coñecementos e enfrontarse á complexidade de formular xuízos a partir dunha información que, sendo incompleta ou limitada, inclúa reflexións sobre as responsabilidades sociais e éticas vinculadas á aplicación dos seus coñecementos e xuízos |
| B4  | CB9 - Que os estudantes saiban comunicar as súas conclusións e os coñecementos e razóns últimas que as sustentan a públicos especializados e non especializados dun modo claro e sen ambigüidades   |
| B6  | CG1 - Organizar e planificar a xestión empresarial.   |
| B7  | CG2 - Resolver problemas empresariais.  |
| B8  | CG3 - Tomar decisións na empresa de forma efectiva.   |
| B9  | CG4 - Compromiso ético na dirección empresarial.  |
| B10 | CG5 - Aplicar coñecementos á xestión empresarial  |
| B11 | CG6 - Aprender novas técnicas de dirección de empresas.   |
| B12 | CG7 - Adaptarse a novas situacións e xerar novas ideas no mundo empresarial.  |
| B13 | CG8 - Xestionar e administrar unha empresa ou organización entendendo a súa localización competitiva e institucional e identificando as súas fortalezas e debilidades.  |
| B14 | CG9 - Entender a importancia da cultura emprendedora.   |
| B15 | CG10 - Desenvolver no alumno capacidades analíticas, sintéticas e operativas necesarias para actuar no mundo das empresas familiares, o cal implica a capacidade para trasladar os coñecementos recibidos a situacións concretas.   |
| C1  | CT01 - Saber manexar as fontes de información relevante e o seu contido   |
| C2  | CT02 - Valorar críticamente o coñecemento e a tecnoloxía.   |
| C3  | CT03 - Valorar a importancia da aprendizaxe ao longo de toda a carreira profesional.  |
| C4  | CT04 - Traballar en equipo e desenvolver un espírito lóxico e creativo.   |
| C5  | CT05 - Capacidade de análise e síntese  |
| C6  | CT06 - Comunicación oral e escrita.   |
| C7  | CT07 - Capacidade crítica.  |
| C8  | CT08 - Capacidade de liderado   |
| C9  | CT09 - Habilidade para traballar de forma autónoma.   |
| C10 | CT10 - Capacidade para comunicarse con expertos doutras áreas.  |
| C11 | CT11 - Utilizar as ferramentas básicas das tecnoloxías da información e as comunicacións (TIC) necesarias para o exercicio da súa profesión e para a aprendizaxe ao longo da súa vida.  |

| Learning outcomes |                                       |
|-------------------|---------------------------------------|
| Learning outcomes | Study programme competences / results |



|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Comprender o modelo actual da empresa, incluíndo as formas xurídicas máis acaídas, a partir da existencia de diferentes grupos de interese con obxectivos diferenciados.                 | AJ2<br>AJ3<br>AJ4<br>AJ14<br>AJ15<br>AJ17  | BJ1<br>BJ2<br>BJ3<br>BJ4<br>BJ11<br>BJ13<br>BJ14       | CJ1<br>CJ2<br>CJ3<br>CJ4<br>CJ5<br>CJ6<br>CJ7<br>CJ8<br>CJ9<br>CJ10<br>CJ11 |
| Comprender que a estratexia empresarial é a ferramenta básica da dirección para conseguir a supervivencia e a consecución dos obxectivos nun contorno determinado.                       | AJ2<br>AJ5<br>AJ6<br>AJ7<br>AJ8<br>AJ9<br>AJ11<br>AJ14<br>AJ15<br>AJ16<br>AJ17<br>AJ18<br>AJ19<br>AJ20<br>AJ24 | BJ1<br>BJ2<br>BJ3<br>BJ4<br>BJ7<br>BJ9<br>BJ10<br>BJ12 |   |
| Comprender que a empresa é un sistema socio técnico onde o factor humano debe ser debidamente xestionado (deseño de organigrama e estruturas organizativas, motivación, liderado, etc.). | AJ12<br>AJ13<br>AJ14<br>AJ23<br>AJ24<br>AJ25   | BJ6<br>BJ8<br>BJ9<br>BJ10<br>BJ11                      | CJ1<br>CJ5<br>CJ6   |
| Aplicar conceptos como a xestión total de calidade TQM ao deseño de produtos e procesos  | AJ11<br>AJ15<br>AJ21<br>AJ22   | BJ10<br>BJ12   | CJ2<br>CJ5<br>CJ7   |
| Diferenciar dentro da estratexia os niveis corporativo, competitivo e funcional (marketing, operacións, finaceira, recursos humanos, I+D+i, etc).  | AJ6<br>AJ7<br>AJ8<br>AJ11<br>AJ12<br>AJ13<br>AJ15<br>AJ21  | BJ3<br>BJ7<br>BJ8<br>BJ9<br>BJ10<br>BJ13               | CJ2<br>CJ4<br>CJ5<br>CJ6  |



|  |  |                                    |  |
|--|--|------------------------------------|--|
| Apoiar as decisións directivas nos sistemas de información empresarial, en concreto sobre a contabilidade a partir do coñecemento e análise dos estados financeiros. | AJ8<br>AJ9<br>AJ10<br>AJ15<br>AJ18<br>AJ19<br>AJ21<br>AJ22 | BJ6<br>BJ7<br>BJ8<br>BJ9           | CJ1<br>CJ2<br>CJ4<br>CJ7<br>CJ10<br>CJ11 |
| Desenvolver os roles interpersoais, informativos e de decisión dun directivo e reformular os modelos mentais ante novos tipos de problemas.                          | AJ11<br>AJ12<br>AJ13                                       | BJ6<br>BJ7<br>BJ8<br>BJ14          | CJ4                                      |
| Analizar criticamente a realidade do contorno e do interior da empresa. Identificar novos problemas e resolver os actuais.   | AJ5<br>AJ11<br>AJ12<br>AJ15                                | BJ6<br>BJ7<br>BJ8<br>BJ9<br>BJ15   | CJ4<br>CJ5<br>CJ7                        |
| Ter unha actitude positiva cara ao traballo en equipo e desenvolver ferramentas para que este se desenvolva de maneira eficiente.                                    | AJ13<br>AJ23<br>AJ24                                       | BJ3<br>BJ7<br>BJ8                  | CJ2<br>CJ3<br>CJ4                        |
| Asumir a resolución dos problemas de xestión empresarial con ética profesional.  | AJ11   | BJ8<br>BJ9<br>BJ10<br>BJ11<br>BJ12 | CJ1<br>CJ2<br>CJ5<br>CJ8                 |

| Contents                                |   |
|---|---|
| Topic                                   | Sub-topic   |
| Contorno e Competencia                  | Análise do Contorno e Competencia   |
| Niveles de estratexia                   | Corporativa<br>Competitiva. Modelos de negocio<br>Funcionais (marketing, operacións, financeira, recursos humanos, I+D+i, etc.) |
| Obxectivos empresariais                 | Nivel estratéxico<br>Nivel táctico<br>Nivel operativo   |
| Avaliación de alternativas estratéxicas | Sistemas de avaliación  |
| Formas xurídicas                        | Civís<br>Mercantís<br>Outras  |
| Estrutura empresarial                   | Deseños organizativos<br>Mecanismos de integración<br>Avaliación  |
| Dirección e liderado                    | Modelos de tomas de decisións<br>Estilos de liderado  |
| Sistemas de planificación e control     | Plans directores<br>Plans estratéxicos<br>Plans operativos anuais<br>orzamentos<br>Sistemas de control                          |



|                         |   |
|-------------------------|---|
| Sistemas de información | Diseño e implantación<br>Sistemas de información contable: balance, cuentas de resultados, estado de flujos de efectivo, etc. |
|-------------------------|---|

| Planning               |   |                                      |                               |             |
|------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------|-------------|
| Methodologies / tests  | Competencies / Results  | Teaching hours (in-person & virtual) | Student?s personal work hours | Total hours |
| Case study             | A2 A3 A4 A5 A6 A7<br>A8 A9 A10 A11 A12<br>A13 A14 A15 A16<br>A17 A18 A19 A20<br>A21 A22 A23 A24<br>A25 B1 B2 B3 B4 B6<br>B7 B8 B9 B10 B11<br>B12 B13 B14 B15 C1<br>C2 C3 C4 C5 C6 C7<br>C8 C9 C10 C11 | 20                                   | 40                            | 60          |
| Problem solving        | A20 B6 B7 B8 B10<br>B11 B12 C1 C2 C3<br>C4 C5 C6 C7 C8 C10<br>C11   | 8                                    | 24                            | 32          |
| Oral presentation      | C1 C2 C5 C6 C7 C10  | 4                                    | 8                             | 12          |
| Directed discussion    | A20 B3 B4 B10 C1<br>C2 C4 C5 C6 C7 C10<br>C11   | 8                                    | 24                            | 32          |
| Document analysis      | C1 C2 C5 C6 C7 C10<br>C11   | 1                                    | 3                             | 4           |
| Personalized attention |   | 10                                   | 0                             | 10          |

(\*The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.

| Methodologies       |   |
|---------------------|---|
| Methodologies       | Description   |
| Case study          | Os grupos de traballo asignados á realización do proxecto de empresa resolverán cuestións relativos aos temas que conforma o apartado de Contidos. Será o profesor/a quen propoña os casos para desenvolver os ditos contidos e buscará a conexión destes contidos coa realización do proxecto final. |
| Problem solving     | Os alumnos deberán desenvolver habilidades para identificar os problemas que xorden na xestión empresarial, recollida nos diferentes capítulos dos contidos, e resolvelos de maneira eficiente e rigorosa.  |
| Oral presentation   | Os estudantes de maneira individual ou en grupo deberán defender diante do profesor e doutros estudantes a validez das decisión adoptadas dentro dos problemas que se identifiquen.   |
| Directed discussion | A partir do intercambio de ideas dos estudantes guiados por unha metodoloxía inducida polo docente, deberán formular unha discusión fundamentada orientada á toma de decisións.   |
| Document analysis   | Os estudantes deberán adquirir habilidades no manexo de diferentes fontes documentais e bases de datos que lles axuden no proceso de formulación e resolución dos problemas.  |

| Personalized attention |             |
|------------------------|-------------|
| Methodologies          | Description |
|                        |             |



|                     |   |
|---------------------|---|
| Directed discussion | O profesor organizará sesións de tutoría individual e en grupo para clarificar e discutir os diferentes aspectos dos traballos e temas, profundar en contidos de maneira específica e resolver dúbidas.           |
| Oral presentation   |   |
| Problem solving     |   |
| Document analysis   | Para o alumnado con recoñecemento de dedicación a tempo parcial e dispensa académica de exención de asistencia, acordarase ao inicio do curso un calendario específico de tutorías compatible coa súa dedicación. |
| Case study          |   |

| Assessment          |   |   |               |
|---------------------|---|---|---------------|
| Methodologies       | Competencies / Results  | Description   | Qualification |
| Directed discussion | A20 B3 B4 B10 C1<br>C2 C4 C5 C6 C7 C10<br>C11   | Valorarase a capacidade e participación do alumno na discusión do caso de empresa conforme ás directrices marcadas nesta metodoloxía.                       | 10            |
| Oral presentation   | C1 C2 C5 C6 C7 C10  | Valorarase a capacidade do alumno para presentar oralmente os coñecementos específicos desta materia aplicados ao caso de empresa.                          | 30            |
| Problem solving     | A20 B6 B7 B8 B10<br>B11 B12 C1 C2 C3<br>C4 C5 C6 C7 C8 C10<br>C11   | Valorarase a capacidade do alumno para aplicar a solución de problemas utilizando os coñecementos específicos desta materia.                                | 30            |
| Document analysis   | C1 C2 C5 C6 C7 C10<br>C11   | Valorarase a capacidade do alumno para buscar e analizar as fontes documentais relativas a esta materia e necesarias para solucionar o seu caso de empresa. | 10            |
| Case study          | A2 A3 A4 A5 A6 A7<br>A8 A9 A10 A11 A12<br>A13 A14 A15 A16<br>A17 A18 A19 A20<br>A21 A22 A23 A24<br>A25 B1 B2 B3 B4 B6<br>B7 B8 B9 B10 B11<br>B12 B13 B14 B15 C1<br>C2 C3 C4 C5 C6 C7<br>C8 C9 C10 C11 | Valorarase a capacidade do alumno para aplicar a metodoloxía do caso utilizando os coñecementos específicos desta materia.                                  | 20            |

| Assessment comments   |
|---|
| <p>Avaliación Segunda Oportunidade: O sistema de avaliación aplicado na primeira oportunidade manterase para a segunda oportunidade.</p> <p>Alumnos con dedicación a tempo parcial e dispensa académica de exención de asistencia: No caso de alumnos con dedicación a tempo parcial e dispensa académica de exención de asistencia, empregarase a plataforma Moodle e o correo electrónico como vehículo de comunicación principal para a xestión de contidos, tutorías e a entrega de traballos. Acordarase ao comezo do curso un calendario específico de datas compatible coa súa dedicación, mais terán a mesma obriga de realizaren actividades e de acudir a calquera tipo de proba de avaliación que o alumnado a tempo completo.</p> |

| Sources of information |  |
|------------------------|--|
| Basic                  | Será o propio estudante quen busque as referencias documentais e materiais bibliográficos para resolver os problemas que se lle formulen. Tamén os docentes proporán materiais concretos ao longo do desenvolvemento da materia. |
| Complementary          |  |

| Recommendations                                      |
|--|
| Subjects that it is recommended to have taken before |
|  |



|  |
|--|
| Subjects that are recommended to be taken simultaneously |
|  |
| Subjects that continue the syllabus                      |
|  |
| Other comments   |
|  |

(\*)The teaching guide is the document in which the URV publishes the information about all its courses. It is a public document and cannot be modified. Only in exceptional cases can it be revised by the competent agent or duly revised so that it is in line with current legislation.