

5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1 Estructura de las enseñanzas

En el diseño de la oferta de los Másteres Universitarios de ESADE- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, se han tenido en cuenta los siguientes objetivos y criterios:

- La obtención de un reconocimiento europeo.
- Una estructura similar en todos los Másteres Universitarios, homogeneizando al máximo la temporización de módulos, asignaturas y actividades de formación con el objetivo de optimizar recursos y poder programar actividades transversales y multidisciplinares en los distintos Másteres Universitarios, incluyendo seminarios de desarrollo de habilidades, asignaturas en formato intensivo impartidas por profesores visitantes, trabajo de campo y viajes de estudio. Este diseño permite la adaptación de los planes de estudio a los estudiantes de intercambio.
- Desarrollo de competencias, actividades de formación y contenidos liderados por expertos en cada uno de los Másteres y muy orientados a las salidas profesionales y a las demandas de los empleadores.
- Orientación internacional, en lo que hace referencia a competencias a desarrollar, alumnado, el inglés como idioma principal de impartición (tan sólo algunas optativas se imparten en castellano), experiencia y formación del profesorado, actividades y proyectos conjuntos con universidades extranjeras, etc.
- Enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje, con metodologías docentes participativas y actividades formativas con un importante componente de aplicación práctica.
- Rigor académico y enfoque a la calidad.

Como objetivos de aprendizaje del Máster Universitario en Dirección de Marketing (Msc in Marketing Management) habría que destacar que al finalizar el programa los alumnos tendrían que tener las competencias necesarias para:

- Gestionar de forma eficaz y creativa las funciones propias del área de marketing, demostrando un alto grado de flexibilidad y adaptación a entornos cambiantes
- Construir una visión sistémica de las organizaciones y de la complejidad de su contexto local y global; y comunicarla a sus equipos, clientes y resto de agentes implicados en la organización ('stakeholders')
- Tener la capacidad de investigación, análisis y síntesis que permita desarrollar el sentido crítico y apoye la toma de decisión fundamentada
- Desarrollo de sensibilidad hacia elementos intangibles que forman parte de las soluciones valoradas por el cliente y por el resto de 'stakeholders'

La planificación temporal de actividades del Máster in Marketing Management se divide en tres grandes "Terms", cada uno de ellos de 20 ECTS, según la siguiente distribución:

Term 1	Term 2	Term 3	
Septiembre- Diciembre	Enero-Febrero/Marzo	Abril-Junio	Junio a Noviembre
20 ECTS	20 ECTS	20 ECTS	
Módulo 1: 20 ECTS	Módulo 2: 5 ECTS	Módulo 3: 28 ECTS	
		Trabajo Final de Máster: 7 ECTS	

La planificación temporal de actividades del Máster Universitario en Marketing Management se divide en tres grandes 'Períodos', cada uno de ellos de 20 ECTS, según la siguiente distribución:

Período 1	Período 2	Período 3	
Septiembre – Diciembre	Enero – Marzo	Abril - Junio	Julio
20 ECTS	20 ECTS	20 ECTS	
<i>Módulo 1 (20 ECTS)</i>	<i>Módulo 2 (5ECTS)</i>	<i>Módulo 3 (28 ECTS)</i>	
			<i>Trabajo Fin de Máster (7 ECTS)</i>

5.1.1. Distribución del plan de estudios en créditos ECTS, por tipo de materia

Tal y como se ha mencionado en el punto 1.5, el Máster Universitario en Dirección de Marketing (Master in Marketing Management) se ha diseñado siguiendo la misma estructura que los otros Másters Universitarios profesionalizadores que ESADE-Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas oferta en la actualidad:

El Máster es de 60 ECTS, es decir, de una duración de un año académico, e irá dirigido a aquellos alumnos/as en posesión de un Grado en Administración de Empresas o en Economía o titulación oficial equivalente.

Resumen de las materias y distribución en créditos ECTS

Tipo de Materia	Créditos
Obligatorias	20
Optativas	33
Trabajo fin de Máster	7
TOTAL	60

Todos aquellos alumnos que posean un título oficial de grado o licenciatura de otras disciplinas que no sean Administración de Empresas o Económicas (con una titulación universitaria oficial superior de los planes de estudios previos al Espacio Europeo de Educación Superior) podrán acceder por la segunda vía de acceso (ver 4.1). En esta segunda vía, es necesario que los candidatos hayan cursado previamente estudios de 18 ECTS en las materias que se especifican en el punto 4.5. En su defecto, deberán cursar en ESADE-Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas una formación adicional o complementaria, consistente en un programa de homogeneización o nivelación, con el objeto de adquirir los conocimientos básicos en las materias antes descritas, así como las competencias básicas y específicas necesarias para entender el funcionamiento de las empresas y organizaciones como sistemas humanos complejos regidos por variables económicas. Dicho curso no se considerará integrado dentro de los estudios del Máster.

5.1.2. Estructura del Máster

La estructura Máster Universitario en Dirección en Marketing (Master in Marketing Management) es análoga a la de la mayoría de los Másters Universitarios de ESADE. Esta estructura se basa en cuatro módulos y a su vez cada módulo se distribuye en diferentes materias. Para cada materia se imparten diferentes asignaturas que pueden variar significativamente de un año para otro en la medida en que el Máster debe adaptarse a las tendencias del mercado al cual va dirigido. Se detallan a continuación los contenidos de los módulos, precisando los títulos de las materias y su descripción:

- **El Módulo 1** se denomina ~~“Foundations of Marketing” (Los fundamentos del Marketing)~~ **Foundations of Marketing, from theory to practice in a global environment (Los fundamentos del Marketing, de la teoría a la práctica en un entorno global)**. Este tramo formativo forma parte de lo que se considera el núcleo de conocimiento del programa, y su peso es de 20 ECTS.

~~Este tramo formativo está dirigido a dar una visión holística de la función de marketing, profundizando en las decisiones estratégicas fundamentales, los procesos y planes de acción para la implementación de las mismas, y las metodologías y herramientas de análisis que permiten una aproximación de la empresa al consumidor y a la sociedad. La doble perspectiva local y global amplía el enfoque de estudio con el propósito de dotar a los alumnos con una visión ajustada a la realidad, permitiendo así hacer énfasis en los desafíos y las oportunidades de las organizaciones en entornos altamente cambiante.~~

Tiene un enfoque fundamentalmente práctico, de aplicación de las nociones y metodologías adquiridas anteriormente por los alumnos, un carácter integrativo de dichos conocimientos y un ámbito de análisis global. El objetivo es lograr una visión holística y profunda del marketing, abarcando tanto los aspectos estratégicos como los operativos así como herramientas que permiten una aproximación de la empresa al consumidor y a la sociedad. El énfasis en el estudio en profundidad de situaciones y retos reales relacionados con el marketing a través de los casos de estudios, del testimonio directo de profesionales del mundo empresariales, de la aplicación de métodos de investigación avanzados, de la reflexión sobre tendencias, de los ejercicios prácticos directamente vinculados a empresas permite el desarrollo del pensamiento crítico de los alumnos y confiere pautas para la toma de decisión.

Las tres materias que componen este tramo formativo son: ~~y que representan 20 ECTS son:~~

- ~~— Foundations of Marketing Strategy (Fundamentos del Marketing Estratégico)~~
- ~~— Foundations of Marketing Implementation (Fundamentos de la Implementación de la Estrategia de Marketing)~~
- ~~— Foundations of Consumer and Society (Fundamentos del Consumidor y La Sociedad)~~
- Foundations of Marketing Strategy, practice in a global environment (Fundamentos del Marketing Estratégico, la práctica en un entorno global): 8 ECTS
- Foundations of Marketing Implementation, practice in a global environment (Fundamentos de la Implementación de la Estrategia en Marketing, la práctica en un entorno global): 4 ECTS
- Foundations in knowing the Consumer and Society in a global environment (Fundamentos en conocer al Consumidor y la Sociedad en un entorno global): 8 ECTS
- ✓ **Foundations of Marketing Strategy (Fundamentos del Marketing Estratégico):**

~~— Resultados de aprendizaje: Esta material permitirá a los alumnos adquirir los conocimientos que constituyen los fundamentos del marketing estratégico, haciendo hincapié en la práctica profesional y cubriendo tanto el ámbito local como el global.~~

~~En concreto los resultados de aprendizaje se centran en:~~

- ~~-. Conocer los fundamentos conceptuales de la estrategia de marketing en las organizaciones en un ámbito global~~
- ~~-. Profundizar en la aplicación de las herramientas y metodologías de análisis y toma de decisión relacionados con la función de marketing.~~
- ~~-. Descubrir cómo se integra la función de marketing en la organización y cuáles son las interrelaciones con el resto de funciones empresariales.~~
- ~~-. Valorar la relevancia de la cultura empresarial para poder desarrollar una determinada orientación hacia el mercado.~~

~~Tomar consciencia de la complejidad de determinadas decisiones y funciones relacionadas con el marketing.~~

~~Contenidos: esta materia profundiza en aspectos estratégicos fundamentales de la función de marketing en las organizaciones en un ámbito tanto local como global, y en la interrelación de esta función con el resto de funciones empresariales. Así mismo, se pone en evidencia la influencia de la cultura empresarial y de la estrategia corporativa sobre los planteamientos estratégicos de marketing, y la necesidad de que exista una gran coherencia de las decisiones en todos los estamentos organizativos para lograr proyectar una imagen única de la empresa en los mercados. El enfoque práctico y la doble visión local-global favorecen la aproximación a la realidad, haciendo énfasis en los desafíos y las oportunidades de las organizaciones en un entorno cambiante de la práctica profesional.~~

✓ **Foundations of Marketing Strategy, practice in a global environment (Fundamentos del Marketing Estratégico, la práctica en un entorno global):**

Resultados de aprendizaje: Esta materia permite a los alumnos desarrollar habilidades para la toma de decisión en temas fundamentales relacionados con la estrategia de marketing a partir de la aplicación de los modelos conceptuales y teóricos (psicología, sociología, estrategia,...) ya conocidos por los alumnos. El directivo de marketing ha de dominar el pensamiento estratégico, analítico, la orientación al mercado, y, a su vez, ser abierto, curioso y sensible al comportamiento humano y a las tendencias sociales. Para lograr este reto formativo es determinante el dominio del ejercicio práctico en marketing que, en el caso de esta materia, se centrará en los dilemas relacionados con la estrategia.

En concreto los resultados de aprendizaje se centran en:

- . Dar pautas para la toma de decisión en temas relacionados con la estrategia en marketing en base a enfrentar a los alumnos a dilemas reales.
- . Aprender a gestionar procesos de decisión en grupo.
- . Proporcionar un marco de referencia sobre resolución de cuestiones estratégicas en marketing en empresas de distintos sectores, características y contextos.
- . Profundizar en la aplicación de las herramientas y metodologías de análisis y toma de decisión disponibles para desarrollar criterios de discriminación entre las mismas en base a su idoneidad y teniendo en cuenta el factor tiempo.
- . Profundizar en cómo se integra la función de marketing en la organización, cuáles son las interrelaciones con el resto de funciones empresariales y las posibles repercusiones de las decisiones tomadas desde la función de marketing.

Contenidos: esta materia profundiza en aspectos estratégicos fundamentales del marketing desde la práctica profesional y abarcando tanto un ámbito local como global. Este ejercicio se aborda en base a casos de estudios reales, ejercicios y participación de profesionales del marketing en activo; y haciendo énfasis en dos dimensiones clave: una integradora alrededor de la marca como activo estratégico y eje de las estrategias de marketing; y otra alrededor de la comercialización, área de creciente relevancia en los perfiles profesionales demandados. En ambos casos las nociones de marketing, ya conocidas por los alumnos, son la base para construir los marcos de actuación y reflexiones, como son los relacionados con la gestión de la experiencia de marca, la construcción de la marca, la gestión estratégica de canales y el impacto de las cadenas de suministro, los sistemas de información, y, en ambos casos, las tendencias y vectores de innovación. Así mismo se cubren ejemplos de empresas de distintos sectores, características y entornos con el objetivo de abarcar problemáticas diversas que ayuden a consolidar un marco de referencia lo más amplio posible. A través del enfoque práctico y la doble visión local-global el alumno desarrolla pautas para la toma de decisión en base a su implicación directa en los dilemas reales planteados y a la posibilidad de contrastar actuaciones ante situaciones diversas.

✓ Foundations of Marketing Implementation (Fundamentos de la Implementación de la Estrategia de Marketing):

Resultados de aprendizaje: esta materia permitirá a los alumnos conocer la actualidad en cuanto al ejercicio profesional y desarrollar criterios para:

- . Aplicar las herramientas y metodologías de análisis para poder desarrollar planes de actuación que apoyen las estrategias definidas.
- . Conocer en profundidad las dinámicas y actividades necesarias para poder implementar los planteamientos estratégicos.
- . Descubrir la importancia de la coherencia entre los planteamientos estratégicos, los tácitos y la cultura empresarial.
- . Distinguir entre la distinta naturaleza y proyección temporal de las decisiones estratégicas y las acciones operativas.

Contenidos: esta materia abarca las dinámicas y actividades necesarias para la implementación eficaz de los objetivos y estrategias de la función de marketing. El enfoque práctico profesional y el énfasis en los conceptos y las metodologías permiten el desarrollo coherente de las tácticas esenciales y los planes de actuación. Así mismo, se ofrece una visión avanzada de los vectores de innovación propios de estas áreas de conocimiento.

✓ Foundations of Marketing Implementation, practice in a global environment (Fundamentos de la Implementación de la Estrategia en Marketing, la práctica en un entorno global):

Resultados de aprendizaje: esta materia permitirá a los alumnos aplicar las nociones y procedimientos de marketing ya conocidos para definir programas de actuación que apoyen el planteamiento estratégico. A partir del el ejercicio práctico los alumnos conseguirán:

- . Desarrollar criterios para la toma de decisión sobre aspectos operativos del marketing a partir de un marco de referencia conformado por ejemplos reales, diversos y actuales.
- . Conocer en profundidad la gran cantidad de variables a tener en cuenta a la hora de definir los programas de actuación necesarios para poder implementar los planteamientos estratégicos.
- . Reconocer la importancia del análisis numérico en la toma de decisión de marketing.
- . Descubrir la importancia de la coherencia entre los planteamientos estratégicos, los tácitos y la cultura empresarial.
- . Distinguir entre la distinta naturaleza y proyección temporal de las decisiones estratégicas y las acciones operativas.

Contenidos: esta materia incide, desde la práctica, en las dinámicas y actividades necesarias para la implementación eficaz de las estrategias de la función de marketing, para así poder lograr los objetivos fijados. Los casos de empresas y los ejercicios prácticos a los que son expuestos los alumnos permiten imbuirles en la práctica real de las decisiones tácticas en marketing, lo cual favorece el reconocimiento de su complejidad y de su necesario carácter integrativo para con las estrategias de marketing en particular y las corporativas en general. Esta materia se centra en el proceso para la toma de decisión sobre dilemas relacionados con la operativa en marketing, como serían los referidos al marketing mix a partir del estudio de los mercados, la competencia, el crecimiento, la segmentación y el posicionamiento, la propuesta de valor, el crecimiento y el equilibrio entre la aproximación local y la dimensión internacional. Para abordar los retos los alumnos deberán consensuar una posición, en grupo, y defenderla a partir de los diagnósticos y la aplicación de las metodologías y conceptos de marketing ya conocidos. La aproximación es de ejercicio práctico y se hace énfasis en la inclusión del análisis numérico, es decir, la perspectiva económico-financiera para la valoración de las alternativas de actuación.

✓ **Foundations of Consumer and Society (Fundamentos del Consumidor y de la Sociedad):**

~~– Resultados de aprendizaje:~~ esta material permitirá a los alumnos conocer aspectos específicos de la relación entre la empresa y la sociedad que influyen en la práctica profesional de la función de marketing, para ello los alumnos han de ser capaces de:

~~– Fundamentar las decisiones tomadas en el ámbito de la función de marketing en base al conocimiento del consumidor y del resto de roles que influyen en el proceso de compra.~~

~~– Conocer las técnicas de investigación y análisis que le permiten aproximarse al consumidor y al entorno.~~

~~– Realizar diagnósticos fundamentados sobre la posición de la empresa en relación al mercado y el entorno.~~

~~– Profundizar en los fundamentos éticos para la dirección de la función de marketing y por extensión, para la dirección de la organización.~~

~~– Contenidos:~~ Esta material profundiza en los conceptos y metodologías que conforman el marco de los fundamentos de la práctica profesional, cuyo objetivo es aproximar la empresa al consumidor y a la sociedad a partir de la función de marketing. Abarca las técnicas de investigación que permiten conocer en profundidad al consumidor y el proceso de compra para poder tomar decisiones basadas en el conocimiento del mercado. Así mismo, introduce los fundamentos éticos necesarios en la dirección empresarial para que la empresa pueda cumplir con su papel de agente social en un entorno global y cambiante.

✓ **Foundations in knowing the Consumer and Society in a global environment (Fundamentos en conocer al Consumidor y la Sociedad en un entorno global):**

Resultados de aprendizaje: con el objetivo de aproximar la empresa al consumidor y a la sociedad, esta materia permitirá a los alumnos poner en práctica sus conocimientos previos de gestión empresarial, estadística y metodologías cuantitativas de investigación, para lograr un conocimiento profundo y práctico de estas técnicas de investigación, por un lado, y profundizar en la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa y los dilemas éticos que pueden surgir en el ejercicio profesional por el otro. En concreto esta materia permitirá a los alumnos:

- . Dominar los mecanismos y áreas de aplicación de estas técnicas de investigación.
- . Desarrollar criterios para evaluar los diseños metodológicos y tener capacidad para utilizar estas técnicas.
- . Saber relacionar la investigación en marketing con las decisiones estratégicas y operativas.
- . Saber identificar las posibles áreas de confluencia entre los dilemas éticos y las decisiones estratégicas y operativas de marketing.
- . Desarrollar criterios propios sobre temas éticos y de responsabilidad Social corporativa a partir del conocimiento de las áreas de aplicación en el campo del marketing.

Contenidos: En esta materia se aplican los conceptos y metodologías de marketing y de otras disciplinas para aproximar la empresa al consumidor y a la sociedad cubriendo un marco de actuación global. Se abarcan dos dimensiones fundamentales: una relacionada con los dilemas éticos y los problemas de Responsabilidad Social Corporativa desde un punto de vista de la función de marketing; y otra referida a la aplicación de las técnicas de investigación y nociones estadísticas, ya dominadas por los alumnos, para el conocimiento de las preferencias y comportamientos del consumidor. Ambas dimensiones se abordan desde la práctica, con la asistencia de profesionales que comparten su experiencia, casos de estudio y ejercicios basados en situaciones reales de todo el mundo.

- **El Módulo 2** de desarrollo personal y profesional, denominado **“Personal and professional development”**, ofrece seminarios de desarrollo de habilidades directivas, sesiones de orientación profesional, cursos intensivos impartidos por profesores visitantes y viajes de estudio al extranjero a otras escuelas o universidades, complementados con visitas a empresas y asistencia a conferencias. El peso de este segundo tramo formativo es de 5 ECTS y las actividades son optativas, siendo muchas de ellas de tipo transversal, con lo que los alumnos/as del Máster Universitario en Dirección en Marketing (Master in Marketing Management) tendrán la oportunidad de compartir estas actividades con los alumnos/as de los otros Másters Universitarios de ESADE. Las materias de este tramo formativo se describen en el apartado 5.5.1

- ~~En el Módulo 3, tramo formativo de especialización denominado “Advanced Managerial Marketing” (Gestión avanzada en Marketing), donde el alumno/a puede personalizar su plan de estudios, profundizando en aquellas asignaturas o materias de marketing necesarias para desarrollar su carrera profesional. Las asignaturas de este tramo formativo son avanzadas, de profundización, orientadas a la práctica profesional, interactivas y con una dimensión internacional importante. Este tramo formativo tiene un valor de 28 ECTS. Cada alumno debe realizar un mínimo de 15 ECTS de las materias propias de Marketing Management y un máximo de 13 ECTS de materias de libre elección escogidas entre la oferta realizada a todos los Masters Universitarios de ESADE.~~
- **El Módulo 3, denominado Advanced Managerial Marketing (Temas Avanzados en Dirección de Marketing), es un tramo formativo centrado en temas avanzados, específicos y de mayor especialización, en el que el alumno/a puede personalizar su plan de estudios, profundizando en aquellas materias que más le interesen y/o en aquellas necesarias para lograr sus objetivos profesionales. Las materias de este tramo formativo son de especialización, de profundización y carácter avanzado, orientadas a consolidar el perfil profesional deseado. También en este caso hacen énfasis en la aplicación práctica de los conocimientos y metodologías adquiridos, son interactivas y cubren la realidad de empresas nacionales y multinacionales.**

Este tramo formativo representa un peso total mínimo a escoger por el alumno **de 28 ECTS**. Cada alumno debe realizar un **mínimo de 15 ECTS de las materias propias de Marketing Management y un máximo de 13 ECTS de materias de libre elección** escogidas entre la oferta realizada a todos los Másteres Universitarios de ESADE

Las tres materias que componen este tramo formativo y que representan 28 ECTS cada una son:

- Advanced Marketing Strategy (Especialización en Marketing Estratégico)
- Advanced Marketing Implementation (Especialización en la Implementación de la Estrategia de Marketing)
- Advanced Consumer and Society (Especialización del Consumidor y la Sociedad)

Las tres materias que componen este tramo formativo y que representan en total un mínimo de 28 ECTS de entre las que el alumno deberá escoger un mínimo de 15 ECTS son las siguientes:

- Advanced Marketing Strategy (Temas Avanzados en Marketing Estratégico): a escoger un mínimo de 6ECTS
- Advanced Marketing Implementation (Temas Avanzados en la Implantación de la Estrategia de Marketing): a escoger un mínimo de 6 ECTS
- Advanced Consumer and Society (Temas Avanzados en conocer al Consumidor y la Sociedad): a escoger un mínimo de 3 ECTS

✓ ~~**Advanced Marketing Strategy (Especialización en Marketing Estratégico):**~~

— ~~Resultados de aprendizaje:~~ esta materia permitirá a los alumnos ser capaces de:

- ~~Descubrir las diferencias en la gestión en organizaciones que responden a distintos modelos de negocio.~~
- ~~Profundizar en la aplicación de las herramientas y metodologías de análisis y toma de decisión en organizaciones de distinta tipología.~~
- ~~Desarrollar sensibilidad hacia aspectos intangibles que influyen en el valor de los productos y servicios.~~
- ~~Tomar conciencia de la complejidad de determinadas decisiones y funciones relacionadas con el marketing.~~

— ~~Contenidos:~~ El contenido de esta materia abarca, entre otros, los aspectos y condicionantes a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en empresas de tipología específica, como son, por ejemplo, las empresas industriales, las de servicios y las de nueva creación: particularidades del modelo negocio en cada caso y cómo éstos afectan a la demanda; aplicación de las herramientas y metodología de análisis en cada caso, así como la valoración de las decisiones. También se incluyen ámbitos considerados como complementarios del marco conceptual básico de marketing que permiten una profundización en ellos logrando así una adaptación personalizada de la aproximación holística al marketing.

✓ **Advanced Marketing Strategy (Temas Avanzados en Marketing Estratégico):**

Resultados de aprendizaje: esta materia permitirá a los alumnos ser capaces de:

- Descubrir las diferencias en la gestión estratégica de la función de marketing en organizaciones que responden a distintos modelos de negocio.
- Profundizar en la aplicación de las herramientas y metodologías de análisis y toma de decisión en temas relacionados con el marketing en organizaciones de distinta tipología y que operan en distintos entornos.
- Desarrollar sensibilidad hacia aspectos intangibles que influyen en el valor percibido de los productos y servicios.
- Tomar conciencia de la complejidad de determinadas decisiones relacionadas con el marketing y de su impacto en otras áreas funcionales.

Contenidos: El contenido de esta materia abarca, entre otros, los aspectos y condicionantes a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre estrategia de marketing en empresas de tipología específica, como son, por ejemplo, las empresas industriales y las de servicios: particularidades del modelo negocio en cada caso y cómo éstos afectan a los procesos de compra; aplicación de las herramientas y metodología de análisis en cada caso, así como la valoración de las decisiones. También se incluye en la materia estudios avanzados sobre determinadas áreas, como serían las repercusiones en términos de estrategia del campo de actuación local-global de la empresa; o la relacionada con la comunicación corporativa y su integración con las distintas formas de comunicar que tiene la empresa, la definición de estrategia creativa, la relación con proveedores de servicios externos, las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías en el campo de la comunicación, la evaluación de la efectividad de las acciones de comunicación emprendidas. Los conocimientos avanzados en estas áreas de especialización complementan el marco conceptual fundamental y permiten una adaptación personalizada de la aproximación holística al marketing. El enfoque de esta materia también es práctico, es decir, se aborda en base a casos de estudios reales, los testimonios de profesionales en activo y ejercicios para la aplicación de conceptos. Se hace énfasis en la aproximación a la realidad y en las tendencias.

~~✓ **Advanced Marketing Implementation (Especialización en la Implantación de la Estrategia de Marketing):**~~

~~Resultados de aprendizaje: esta materia permitirá a los alumnos ser capaces de:~~

- ~~· Aplicar las herramientas y metodologías de análisis para poder implementar con eficacia las actividades que responden al planteamiento estratégico en ámbitos de especialización.~~
- ~~· Lograr un conocimiento profundo sobre la operativa de campos de especialidad en marketing.~~
- ~~· Distinguir entre la distinta naturaleza y proyección temporal de las decisiones estratégicas y las acciones operativas que por concepto responden a estas estrategias y tienen un carácter de corto plazo.~~
- ~~· Reconocer la importancia de la coherencia entre los planeamientos estratégicos y tácticos.~~

~~Contenidos: Esta materia profundiza en ámbitos de especialización del marketing, ofreciendo un enfoque práctico e incidiendo en los conceptos y metodologías que permiten una implementación eficaz de las estrategias y tácticas esenciales. Así mismo se ofrece una visión avanzada de los vectores de innovación propios de estos ámbitos de especialización y se hace énfasis en cómo éstos se integran en la función de marketing y en las interrelaciones con otras funciones de la organización.~~

✓ **Advanced Marketing Implementation (Temas Avanzados en la Implantación de la Estrategia de Marketing):**

Resultados de aprendizaje: esta materia permitirá a los alumnos ser capaces de:

- Lograr un conocimiento profundo y avanzado sobre la operativa de campos de especialidad en marketing.
- Aplicar las herramientas y metodologías de análisis avanzado para poder implementar de forma eficaz y competitiva las estrategias de marketing a partir del desarrollo de planes de acción en las áreas de especialización correspondientes.
- Distinguir entre la distinta naturaleza y proyección temporal de las decisiones estratégicas y las acciones operativas que por concepto responden a estas estrategias y tienen un carácter de corto/medio plazo.
- Reconocer la importancia de la coherencia entre los planeamientos estratégicos y tácticos.

Contenidos: Esta materia profundiza a un nivel avanzado en áreas de especialización del marketing, ofreciendo también un enfoque práctico e incidiendo en la aplicación de los conceptos y metodologías para la implementación eficaz de las estrategias a partir de la definición de planes de acción coherentes. Como ejemplos podríamos señalar el estudio avanzado de la función de ventas, su organización, la gestión de equipos, el rol de las tecnologías de la información, la relación con la función de marketing; o la implementación de la estrategia en entornos digitales, los distintos medios, las redes sociales, la gestión del tráfico. Así mismo se ofrece una visión avanzada de los vectores de innovación propios de los ámbitos de especialización relacionados con los procesos operativos del marketing y de las interrelaciones con otras funciones de la organización.

✓ ~~Advanced Consumer and Society (Especialización del Consumidor y la Sociedad):~~

~~– Resultados de aprendizaje: esta materia permitirá a los resultados ser capaces de:~~

~~– Conocer las técnicas de investigación y análisis que le permiten aproximarse al consumidor y al entorno.~~

~~– Descubrir aspectos específicos de la relación entre la empresa y la sociedad que influyen en la función de marketing.~~

~~– Contenidos: Esta materia profundiza en ámbitos de especialización del marketing, ofreciendo un enfoque práctico e incidiendo en los conceptos y metodologías que permiten una implementación eficaz de las estrategias y tácticas esenciales. Así mismo se ofrece una visión avanzada de los vectores de innovación propios de estos ámbitos de especialización y se hace énfasis en cómo éstos se integran en la función de marketing y en las interrelaciones con otras funciones de la organización.~~

Se despliegan asignaturas por un total de 28 ECTS, que provienen de una oferta inicial de tres bloques de un máximo de 28 ECTS cada uno.

✓ **Advanced Consumer and Society (Temas Avanzados en conocer al Consumidor y la Sociedad):**

Resultados de aprendizaje: esta materia permitirá a los resultados ser capaces de:

- . Conocer las técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa más avanzadas en la investigación en marketing.
- . Conocer con una mayor profundidad las características del consumidor del siglo XXI.
- . Tomar conciencia de la complejidad del análisis de este consumidor y de su comportamiento.
- . Descubrir aspectos específicos de la relación entre la empresa y la sociedad que pueden ser determinantes en un futuro próximo en la función de marketing.

Contenidos: Conocer y entender al consumidor se ha convertido en un reto en sí mismo. Son multitud los factores que influyen en sus actitudes, comportamientos, preferencias, emociones; además, estos factores se ven afectados por los cambios en el entorno, cambios tecnológicos, sociales, político-económicos, relacionados con el medioambiente,... que son cada vez más acelerados. Esta materia tiene un carácter avanzado y profundiza en nuevos enfoques relacionados con el conocimiento del consumidor y el proceso de compra, cubriendo técnicas de investigación desde la etnografía, el neuromarketing hasta la inteligencia artificial. Su objetivo es dotar al alumno de herramientas y una visión de futuro que le ayuden a conocer al consumidor como sujeto social en evolución y a identificar las tendencias que están marcando su comportamiento.

- El cuarto tramo formativo del Máster, denominado **“Master Project”**, consiste en la elaboración y defensa del **Trabajo Fin de Máster (TFM)**. Tiene un valor de 7 ECTS y cada alumno/a contará con la supervisión o dirección de un profesor o profesora de ESADE. Este tramo formativo se ~~concentra en los últimos meses del programa (septiembre – noviembre),~~ desarrolla durante el “Período 3” aunque los estudiantes inician la elaboración de su TFM durante el “Term 3”, en el cual los estudiantes ~~contará~~ establecen el contacto con su profesor/a, ~~definirá el tema de su trabajo, iniciará la búsqueda de información, referencias etc.~~ para planificar el desarrollo del TFM, definir el tema de su trabajo y el proceso de búsqueda de información; desarrollan el TFM siempre con apoyo del profesor/a; y proceden a su defensa.

El TFM puede desarrollarse en tres modalidades:

✓ **Proyecto de Creación de Empresa (Business Plan):**

Ofrece a los estudiantes la oportunidad de elaborar un Plan de Empresa, en el que el alumno utilizará los conocimientos y herramientas adquiridas en el Máster en Marketing Management para buscar y seleccionar una idea de negocio, evaluar y mostrar que se trata de una oportunidad viable, diseñar un modelo de negocio que haga posible la explotación de la oportunidad encontrada y, por último, cuantificar y planificar el despliegue de la nueva empresa a través de la implementación de las distintas estrategias funcionales.

Tanto para la búsqueda y concreción de la idea como para la preparación del Business Plan, cada estudiante contará con la ayuda de un miembro del equipo de tutores de ESADE Entrepreneurship Institute (EEI) asignados al Programa. El tutor también formará parte del tribunal de expertos que calificará el Trabajo Fin de Máster.

✓ **Proyecto de Empresa (In Company Project)**

Es un trabajo orientado a resolver un problema real de una organización, para el que el alumno debe:

- Adquirir la experiencia necesaria en dicha organización para poder desarrollar y presentar un proyecto de acuerdo con los requisitos académicos.
- El proyecto concluye con un informe escrito y una defensa oral.
- En él deberá utilizar los conocimientos, herramientas y técnicas, adquiridos durante el Máster en Marketing Management.

A cada alumno se le asigna un tutor responsable de la supervisión y dirección del proyecto en función de las necesidades específicas del mismo. El tutor valora el grado de entidad de la propuesta inicial, aprueba el proyecto de manera previa, su contenido y forma parte del tribunal de expertos que calificará el Trabajo Fin de Máster.

Tal como se especifica más abajo, en la guía del TFM (“Master Project Guidelines”), los alumnos que opten por la modalidad de Proyecto de Empresa (In-Company Project) como Trabajo Fin de Máster tienen dos alternativas, dos formatos posibles:

- Uno que se basa en una práctica profesional (Intership), es decir, el alumno acude durante un cierto período de tiempo a la empresa correspondiente con la finalidad de detectar un problema u oportunidad que pudiera ser tratado como objeto de estudio; y, después de la planificación del trabajo, se procedería a la recogida de datos y a su desarrollo. En este caso la actividad que realiza el alumno en la empresa se formaliza mediante el convenio educativo adecuado y será tutelada por un profesor/a de la Escuela, que actúa como supervisor y guía durante la realización del trabajo, y también por un directivo/a de la empresa.

- Otro, el ‘Consultancy Project’, para el que el proceso de inmersión en la empresa no es necesario pues los datos sobre la misma se pueden recoger externamente. En este caso el alumno también cuenta con un profesor/a de la Escuela que actúa como supervisor y guía durante la realización del trabajo.

Por tanto, cabría destacar que, si bien en esta modalidad de TFM la práctica profesional es recomendable, ésta no tiene carácter obligatorio.

✓ **Master Thesis**

Consiste en la realización de un trabajo de investigación cuyo objetivo principal es el desarrollo de una contribución original y propia en un campo de conocimiento con el rigor metodológico académico:

- El estudiante debe formular un tema de investigación (“Research Question”) y plasmarlo en una propuesta de investigación preliminar (“Research Proposal”) con rigor metodológico.
- La Master Thesis concluye con un documento escrito en formato de artículo académico y se completa con la defensa oral.
- La Master Thesis deberá reflejar los conocimientos, herramientas y técnicas, adquiridos durante el Máster en Marketing Management.

Un tutor nombrado por la Dirección del título supervisará al estudiante en su Master Thesis. La misión del tutor consiste en proporcionar al alumno la guía y retroalimentación necesaria para que el alumno genere un buen trabajo de investigación. El tutor también formará parte del tribunal de expertos que calificará el Trabajo Fin de Máster.

** Adjuntos a continuación, [la Guía para la elaboración del TFM:](#)



Master Project Guidelines

MSc 2013-14



Master Project 2013 - MSc Project Guidelines (Amended 18-03)

Introduction

The Master Project is a key component of the MSc Programmes in Management and is the last academic requirement that the participants in the different MSc Programmes in Management in Esade have to fulfill before they are conferred their degree. Upon successfully completing the Master Project, participants will be awarded 7 ECTS credits.

The Master Project can take three possible formats:

- An In-Company Business project, aimed to put theory into practice
- A Business Plan, aimed to foster an entrepreneurial spirit
- A MSc Thesis, aimed at demonstrating the participant's research abilities

There is a Tutor Coordinator for each one of the project options. The coordinator is in charge of contacting the student and the most appropriate tutor depending on the subject of his Master Project.

The In Company Project

An In Company Project is an academic work aimed at adding value in an organization. This contribution can consist on any study that could positively impact the organization in which projects are conducted. A list of examples, among other, could be solving a real problem; analyzing a business opportunity; developing a new idea, solution, product or service; improving performance; increasing results; identifying business criteria.

By an organization, in this case, it is understood any existing social entity with a collective goal. The variety of types can include among others public or private corporations, governments, non-governmental organizations, international organizations, armed forces, charities, unions, non-profit corporations, partnerships, cooperatives, and universities.

The academic work is expected to show the student's ability to put theory into practice. It has to reflect the knowledge, tools and techniques acquired during the MSc Programme in Management.

The In Company Project can have two different formats:

- Internship: based on a period of immersion in the organization. During this period, the participant will obtain the knowledge, the information, the data or any other, necessary to proper design, plan, execute and assess the project.
- Consultancy Project: alternative path where the immersion is not needed because the required information can be obtained externally to the organization.

Exceptionally the Consultancy Project format could admit a project without a company/organization behind. This could be useful in the cases that the presence of the student in-house is not necessary for the project and she/he could not find such organization.

To support this choice there is a specific course "Preparing an In Company Project" that will help you to give you an outline on how to write your final Project.

The Business Plan

Starting up a new business is an adventure that demands not only resourcefulness, but also hard work and persistence. The course provides information on critical milestones and challenges faced by entrepreneurs in their start-up journey, from inception through growth and exit. It seeks to equip you with concepts, frameworks, and insights into the process of identifying an idea and turning it into a successful new venture.

This is a great opportunity to experience the entrepreneurial process in a laboratory; an essential test before you become a 'real' entrepreneur. We will place you in the driver seat; you will be equipped with the knowledge, skills, and experiences to make your aspirations become reality.

As a preparation for those students who chose the "Business Plan" option for their Research Project, this course seeks to assist you in:

- Developing a broad **definition of entrepreneurship**
 - ✓ Independent entrepreneurship, corporate entrepreneurship or intrapreneurship, social entrepreneurship.
- Grasping and using a **model that integrates four main dimensions of entrepreneurship**
 - ✓ The entrepreneurial team, the opportunity, the resources, and the context
- Introduction to **Design Thinking**, with visualization and prototyping to "think with your hands".

- Identifying, developing, assessing, and pitching **new ideas**
 - ✓ Identifying ideas for new ventures
 - ✓ Developing your ability to present ideas in a concise, compelling way
 - ✓ Assessing the potential of new business ideas to become business opportunities
- Developing an awareness of the possibilities and limitations of different **business models**
- Integrating your previous knowledge in the development of a **business plan**

To support this choice there is a specific course “Preparing an In Company Project” that will help you to give you an outline on how to write your final Project.

The MSc thesis

A Master Thesis is a major research paper aimed at demonstrating the participant’s research abilities. The participants choose the subject of the thesis and develop an original and individual work, formulating research questions and applying research theories and methodologies to provide a contribution. This contribution can be a new perspective on an existing theory, the application of a theory in a real case or the solving of a research question through fieldwork.

The MSc thesis can have three different formats:

- **Theoretical:** based on an extended literature review and an original synthesis or a new perspective on a topic
- **Empirical:** based on original fieldwork conducted by participants using qualitative/quantitative methodologies
- **Research Case Study:** based on studying in depth a certain theme or issue in a single organization (or small number of organizations)

To support this choice there is a specific course “Preparing an In Company Project” that will help you to give you an outline on how to write your final Project.

Assessment of the MSc Master Project

According to Royal Decree 1393/2007 of October 29th, published in the *Boletín Oficial del Estado (BOE) num. 260, 30th October 2007, p.18770*, it is mandatory to draft, present and publicly defend a master project for all official master degrees in Spain (Art. 15.3). This defense will be conducted before a Board of Examiners.

The Executive Director of the MSc in Management will appoint the Board of Examiners that will assess the MSc in Management Research Project. Two or three faculty members will be appointed for the Board of Examiners.

After the Board of Examiners is formally constituted, the defense will last for twenty minutes and it will consists of two parts:

Presentation of work Public Defense

The participant will be given a maximum of 15 minutes to present the main results of his or her Master Project. During this time, the Board of Examiners cannot interrupt the presentation.

Questions and discussion

The Board of Examiners will put questions to the participant and will discuss the submitted final version of the Master Project. This part will take no more than 5 minutes.

Deadlines

	Event	Deadline
I	Company & Project choice	February
II	Finding a Tutor	March
III	Tutor approval if external	April/May
V	Proposal Submission & abstract	End of May
VII	Tutor’s approval of the Completed Work	End of June
VIII	Submission of Completed Work	First of July
IX	Defense	End of July

Note: The students who choose the In Company Project can exceptionally defend their project after the deadline in order to finish first their internship.

Formal Requirements

Cover page

It is **COMPULSORY** to include the cover page found at the end of this guideline. It has to clearly show the following:

- Students name and master.
- Project title.
- Organization name.
- Tutor name.
- Confidentiality if required.
- Number of pages and date

Formatting requirements

Written work will be produced using a word processor. The formatting requirements applicable are detailed below

- a. The Master Project must be written on plain white A4 paper (i.e. 210 x 297 mm). Only one side of the paper should be used.
- b. Double spacing, fully justified and 30 mm left and top margins and 20mm right and Bottom margins should be used.
- c. Letter font should be Arial 11-point, Calibri 11-point or Times New Roman, 12-point.
- d. Headings must be clearly indicated and numbered and separated from the main text.
- e. Page numbers should be shown on the top right hand side. The first page and the beginning of chapters should not be numbered.
- f. Work that is badly written or contains serious spelling mistakes will be rejected. Work must be well presented, proofread and spell checked if it is to be accepted for grading purposes.
- g. Any graphs included in participants' work will be properly labelled (i.e. axes will show values and what they represent) so that they can be easily interpreted.
- h. Data sources must be shown at the foot of graphs, tables, etc. Where the participant has collated the data, a note to such effect should be placed at the foot of the graph, table, etc.
- i. Participants' work must be accompanied by a bibliography at the end of the document. All references must conform to the APA (American Psychological Association) citation Style. A summary or index should be provided at the beginning of the document.

Confidentiality

If the Master Project is confidential, this should be clearly stated in the cover page of the project. In this case, the Master Project will not be available for public consultation in the Library and the copy will be kept in a vault. The tutor and the members of the Board of Examiners will also be bounded to secrecy. A Master Project can also be embargoed for a period of two to five years. After this time, the project will be released and made available for public consultation in the Library.

5.1.3 Sistema de evaluación y calificación

Para la evaluación de los objetivos de cada una de las materias se diferenciará entre la evaluación de los contenidos y la de las competencias.

La evaluación del conocimiento de los contenidos dependerá de la materia y podrá consistir en exámenes escritos u orales, evaluación continuada de controles y trabajos en casa, y calificación de trabajos escritos, comentarios de texto y escrito. Esta evaluación será en parte individual y en parte en grupo.

La evaluación de las competencias adquiridas estará en relación con la materia y el tipo de competencia que se pretende desarrollar. La evaluación de las competencias sigue el procedimiento general de ESADE. Sin ánimo de exhaustividad, algunos ejemplos serían:

- La competencia de capacidad para adquirir, comprender y estructurar los conocimientos, se podrá evaluar con trabajos y exámenes escritos, así como con la exposición oral de casos o exámenes.
- La competencia de comunicación oral se podrá evaluar mediante la defensa oral de casos. Esta evaluación tendrá distintos niveles de dificultad, según vayan de la presentación en el aula o frente a profesionales del área.
- Las competencias de capacidad para la toma de decisiones, de pensamiento estratégico y comprensión del contexto organizativo se podrán evaluar mediante la simulación de situaciones reales en la solución de proyectos. También puede evaluarse en la toma de decisiones en casos reales, de entorno complejo.
- Las competencias de autonomía, independencia y pro-actividad se podrán evaluar analizando el proceso de realización de los trabajos en grupo. La evaluación implica el análisis de la participación de los alumnos en el proceso de contextualización, análisis, y resolución.

El sistema de calificaciones se ha definido teniendo en cuenta el artículo 5 del RD 1125/2003, de 5 de septiembre:

- La obtención de los créditos correspondientes a una materia comportará haber superado los exámenes o pruebas de evaluación correspondientes.
- El nivel de aprendizaje conseguido por los estudiantes se expresará con calificaciones numéricas en su expediente académico.
- Los resultados obtenidos por el alumno/a en cada una de las asignaturas del plan de estudios se calificarán en función de la siguiente escala numérica de 0 a 10:
 - 0 – 4.9: Suspenso
 - 5 – 6.9: Aprobado
 - 7 – 8.9: Notable
 - 9 – 10 : Sobresaliente
- La mención de Matrícula de Honor podrá ser otorgada a aquellos alumnos/as que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9. Su número no podrá exceder del cinco por ciento de los alumnos/as matriculados en la asignatura correspondiente, salvo que el número sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola Matrícula de Honor.
- Los créditos obtenidos por reconocimiento no serán calificados numéricamente ni serán computados para la obtención de la media del expediente académico.
- La media del expediente académico de cada alumno/a será el resultado de la siguiente fórmula: suma de los créditos obtenidos por el alumno/a multiplicados cada uno de ellos por el valor de las calificaciones que correspondan, y dividida por el número de créditos totales obtenidos por el alumno.

- Se ha incorporado una cierta flexibilidad en la ponderación de los sistemas de evaluación, con la finalidad de presentar un intervalo real entre la ponderación mínima y máxima para todos los sistemas de evaluación del programa del Máster in Marketing Management, de la siguiente manera:

Número	Sistema de evaluación	Ponderación Mínima	Ponderación Máxima
1	Examen	30	50
2	Participación en las actividades	5	20
3	Presentación trabajo individual	20	30
4	Ejercicios individuales o en equipo	20	40

Descripción de la coordinación y de los responsables de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la correspondiente supervisión:

La coordinación de contenidos curriculares y de los procesos de aprendizaje se efectúa mediante:

- Una reunión a principio de curso entre la Dirección del programa y los profesores participantes en el Máster, en la que se revisan las novedades del curso y el perfil de los nuevos alumnos, y se proporcionan directrices sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y sobre los sistemas de evaluación.
- Reuniones periódicas de la dirección de programa con el director de cada departamento para revisar la contribución docente del departamento en el Máster. El director de departamento, o el profesor que éste designe, asume la coordinación de los contenidos de las diferentes materias de su departamento en el Máster, tanto en cuanto a la parte de troncalidad como a la oferta de optativas. Un punto al que se presta especial atención es evitar repeticiones y solapamientos indeseados.

Cada 5-6 años, se procede a una revisión a fondo del plan de estudios, revisión que se encarga al Comité de Currículos.

5.1.4 Descripción de los módulos o materias correspondientes al plan de estudios

Tablas correspondientes a la descripción de los módulos o materias obligatorias, optativas y trabajo fin de Máster.

A continuación se describe cada una de las materias propuestas, incluyendo en la descripción:

- La asignatura o asignaturas que incluyen, el carácter de las mismas, los créditos ECTS que le corresponden y su temporalidad.

La planificación temporal de actividades del Máster in Marketing Management se divide en tres grandes "Terms", cada uno de ellos de 20 ECTS, según la siguiente distribución:

Term 1	Term 2	Term 3	
Septiembre- Diciembre	Enero- Febrero/Marzo	Abril-Junio	Junio a Noviembre
20 ECTS	20 ECTS	20 ECTS	
Módulo 1: 20 ECTS	Módulo 2: 5 ECTS	Módulo 3: 28 ECTS	
		Trabajo Final de Máster: 7 ECTS	

La planificación temporal de actividades del Máster Universitario en Marketing Management se divide en tres grandes 'Períodos', cada uno de ellos de 20 ECTS, según la siguiente distribución:

Período 1	Período 2		Período 3	
Septiembre – Diciembre	Enero – Marzo		Abril - Junio	Julio
20 ECTS	20 ECTS		20 ECTS	
Módulo 1 (20 ECTS)	Módulo 2 (5ECTS)	Módulo 3 (28 ECTS)		
			Trabajo Fin de Máster (7 ECTS)	

El primer tramo formativo se desarrolla durante el "Term 1", el segundo tramo formativo se desarrolla durante el "Term 2", el tercer tramo formativo se desarrolla durante el "Term 3", y el cuarto tramo formativo se inicia en el "Term 3" y puede extenderse hasta los últimos meses del programa (noviembre), el alumno debe presentar su TFM antes de octubre, pero por motivos de flexibilidad y desplazamientos puede defender el TFM hasta finales de noviembre. El estudiante que lo desee puede entregar su Trabajo Fin de Master y efectuar la defensa del mismo a finales del "Term 3".

El TFM se sitúa en el cuarto tramo formativo, ya que los estudiantes inician su elaboración durante el "Term 3". En este "Term" mantienen el primer contacto con su profesor/a, definen el tema de su trabajo, inician la búsqueda de información, referencias, etc., y su desarrollo alcanza hasta los últimos meses del programa donde tiene lugar la defensa del TFM. Entre medio, los alumnos que cursan la modalidad de Proyecto de Empresa (In-Company Project) como Trabajo Fin de Máster, realizan (con la finalidad de detección del problema, selección del proyecto y recogida de datos) una práctica profesional tutelada por un profesor o profesora de ESADE que le supervisa o dirige además de un directivo/a de la empresa. Esta práctica tiene una duración mínima de 6 semanas durante el período de verano y no comporta obtención de créditos pues forma parte de las tareas del TFM.

El Módulo 1 se desarrolla durante el 'Período 1'; **el Módulo 2** durante el 'Período 2'; **el Módulo 3** a lo largo de los períodos 2 y 3; y el **TFM** durante el "Período 3".

En este último período, el Período 3, los estudiantes establecen el contacto con su profesor/a para planificar el desarrollo del TFM, definir el tema de su trabajo y el proceso de búsqueda de información; desarrollan el TFM siempre con apoyo del profesor/a; y proceden a su defensa.

Tal como se especifica en la guía del TFM ("Master Project Guidelines"), los alumnos que opten por la modalidad de Proyecto de Empresa (In-Company Project) como Trabajo Fin de Máster tienen dos alternativas, dos formatos posibles:

- Uno que se basa en una práctica profesional (Intership), es decir, el alumno acude durante un cierto período de tiempo a la empresa correspondiente con la finalidad de detectar un problema u oportunidad que pudiera ser tratado como objeto de estudio; y, después de la planificación del trabajo, se procedería a la recogida de datos y a su desarrollo. En este caso la actividad que realiza el alumno en la empresa se formaliza mediante el convenio educativo adecuado y será tutelada por un profesor/a de la Escuela, que actúa como supervisor y guía durante la realización del trabajo, y también por un directivo/a de la empresa.
- Otro, el 'Consultancy Project', para el que el proceso de inmersión en la empresa no es necesario pues los datos sobre la misma se pueden recoger externamente. En este caso el alumno también cuenta con un profesor/a de la Escuela que actúa como supervisor y guía durante la realización del trabajo.

Por tanto, cabría destacar que, si bien en esta modalidad de TFM la práctica profesional es recomendable, ésta no tiene carácter obligatorio.

- Los objetivos de aprendizaje que persigue.
- Los prerequisites, si los hay.
- Las competencias que adquiere el estudiante.

✓ **Competencias Generales:**

G1 - Desarrollar el pensamiento estratégico y pensamiento sistémico: el alumno ha de ser capaz de analizar escenarios o contextos complejos y globales, comprender la red de interrelaciones que se establecen entre los acontecimientos y ser capaz de identificar las oportunidades y/o amenazas potenciales en las distintas dimensiones locales y globales vinculadas a la dirección de marketing de su organización.

Para evaluar el desempeño de los participantes en lo que se refiere a esta competencia se valorará, entre otras cosas, si en las distintas actividades formativas de carácter altamente práctico e integrador que se proponen: a) han sido capaces de desarrollar la capacidad de investigación, análisis y síntesis para la toma de decisiones en situaciones complejas, b) han sido capaces de superar los propios aprioris sobre las situaciones analizadas, llegando a elaborar diagnósticos sólidos y adecuadamente estructurados para guiar el diseño de planes de acción estratégicos de la dirección de marketing en la empresa y c) han sido capaces de anticipar las tendencias y evolución de los eventos contemplando diferentes escenarios. a) han sido capaces de superar las propias ideas preconcebidas sobre las situaciones analizadas, llegando a elaborar diagnósticos sólidos y adecuadamente estructurados para guiar el diseño de planes de acción estratégicos de la dirección de marketing en la empresa; b) han sido capaces de anticipar las tendencias y evolución de los eventos contemplando diferentes escenarios; c) han sido capaces de recurrir, aplicar e integrar los conocimientos y procesos metodológicos, ya adquiridos, para utilizarlos como elementos de análisis, aunque no estén necesariamente relacionados con el tema concreto a resolver.

G2 – Comprender el contexto relacional de las organizaciones: el alumno ha de ser capaz de comprender las relaciones y las redes de relaciones organizativas que afectan a la función de marketing, y cómo éstas funcionan en una organización cualquiera que sea su ámbito de actividad, tamaño, complejidad y entorno en el que opera. Dadas las propias características de esta función y la necesaria coordinación con otras funciones de la empresa (finanzas, producción, logística,...), este conocimiento deberá servir para lograr una gestión efectiva de los procesos de marketing.

Los participantes del máster mostrarán haber desarrollado esta competencia en la medida en que en las actividades formativas demuestren, entre otras cosas: a) ser capaces de entender y compartir las normas tácticas de los equipos y/o las organizaciones, b) discriminar los valores y la cultura de los equipos y/o las organizaciones y cómo condicionan las conductas aceptables, y c) comprender cómo funcionan las redes sociales y cómo pueden utilizarse para aportar valor en la dirección de marketing en particular y en la dirección empresarial en general.

G3 – Promover la ciudadanía corporativa: el alumno ha de ser capaz de justificar el valor añadido que supone para la organización el asumir la ciudadanía corporativa y, por lo tanto, su responsabilidad hacia la sociedad en todos sus niveles: económico, socio-político, cultural y medioambiental. Independientemente del contexto cultural en el que se encuentre, el alumno ha de ser capaz de reconocer y asumir como propios los principios de la ciudadanía corporativa, actuar de forma íntegra de acuerdo a los mismos, y poder justificar y defender el valor añadido que supone para la organización el asumirlos y, por lo tanto, promover su responsabilidad hacia la sociedad en todos sus niveles (económico, socio-político, cultural, medioambiental...). Los participantes del máster mostrarán haber desarrollado esta competencia en la medida en que, en las actividades formativas, muestren, entre otros aspectos: a) su convencimiento y disposición a incorporar y/o promover los comportamientos para que la responsabilidad social se convierta en un elemento esencial de la identidad de la cultura corporativa de la empresa en la que puedan trabajar, b) su disponibilidad su predisposición a asumir criterios de transparencia y rendición de cuentas en su relación con la sociedad, y c) haber tenido en cuenta los criterios económicos, sociales y medioambientales (triple bottom line) en la toma de decisiones desde su posición de marketing.

✓ Competencias transversales

T1 – Mostrar adaptabilidad y flexibilidad: el alumno ha de ser capaz de demostrar potencial para asumir responsabilidades de alto nivel en la ~~dirección~~ **función** de marketing de empresas u organizaciones **nacionales e internacionales**, adaptándose a situaciones cambiantes y complejas, entendiendo las posiciones de los demás y modificando la propia cuando aparezcan evidencias o datos nuevos que así lo requieran (en su campo de trabajo/contexto organizacional). **Deberá ser capaz de gestionar su área de responsabilidad en contextos globales y caracterizados por un posible nivel de incertidumbre elevado.**

En este caso los retos vendrán dados por la complejidad y carácter global de las situaciones a las que se **expondrá a los alumnos, así como por el tipo de actividades de aprendizaje que deberán realizar.** Por tanto, para evaluar ~~el su~~ **desempeño, a** ~~de los participantes en los que se refiere a esta competencia~~ se valorará, entre otros aspectos: a) si, en las distintas actividades de aprendizaje propuestas, se han mostrado abiertos a cambiar sus ideas o posiciones al disponer de nueva o más información, b) si, en el curso de dichas actividades, han sido capaces de revisar sus prioridades cuando las circunstancias lo han requerido y c) si han mostrado una actitud empática, mostrando un interés por las necesidades de los demás y por la búsqueda anticipada de soluciones efectivas para satisfacerlas.

T2 – Trabajar en equipo y colaborar: ~~que los estudiantes sean capaces de~~ **alumno ha de ser capaz de** trabajar en equipos multiculturales e interdisciplinarios, en una lengua distinta a la nativa si fuera necesario, ~~fomentando la colaboración y liderando los equipos para asegurar su eficiencia,~~ **en su área de responsabilidad relacionada con la función de marketing colaborando activa y solidariamente para alcanzar los objetivos del equipo y liderando los equipos para asegurar su efectivo desempeño.**

Los participantes del máster mostrarán haber desarrollado esta competencia en la medida en que en las actividades formativas ~~demuestren, entre otras cosas~~ **de carácter altamente práctico que se proponen resolver en grupo demuestren, entre otras cosas:** a) disposición a negociar los propios objetivos o puntos de vista en beneficio de los del equipo, b) haber contribuido a la creación de un clima constructivo entre los miembros del equipo, solicitando y promoviendo la participación de todos en la toma de decisiones necesaria para llevar a cabo las tareas y trabajos propuestos, y c) haber sido capaz de gestionar y liderar el equipo, conduciéndole a niveles más elevados de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos consensuados.

✓ Competencias específicas

E1 – Promover la capacidad de liderazgo: **a partir de los conocimientos teóricos, el sentido crítico y las habilidades adquiridas,** el alumno ha de ser capaz de ejercer un liderazgo transformador en el proceso de toma de decisiones **estratégicas** en general y especialmente el relacionado con el **la función de marketing.** ~~a partir de los conocimientos teóricos, el sentido crítico y las habilidades adquiridas.~~

Para evaluar el desempeño de los participantes en lo que se refiere a esta competencia se valorará, entre otras cosas, ~~si en el marco de distintas asignaturas han sido capaces de:~~ **a) desarrollar proyectos relacionados con el marketing e involucrarse en ellos, b) compartirlos transmitiendo seguridad y convencimiento, y c) mostrar persistencia y coherencia en su ejecución.** ~~si en las distintas actividades de aprendizaje han sido capaces de:~~ **a) desarrollar con éxito proyectos de equipo relacionados con el marketing; b) compartirlos, transmitiendo seguridad, convencimiento y motivación; c) involucrarse y lograr la implicación del resto del equipo; y d) mostrar persistencia y coherencia en su ejecución.**

E2 – Desarrollar la creatividad e innovación: ~~el alumno ha de ser capaz de gestionar de forma eficaz y creativa los activos de la empresa desde el área de marketing.~~ **el alumno ha de ser capaz de desarrollar la creatividad e innovación de forma proactiva y desde una visión integral del modelo de negocio. Ha ser capaz de gestionar de forma eficaz y creativa los activos tangibles e intangibles de la empresa desde su responsabilidad en el área de marketing, pero teniendo presente a la empresa en su globalidad, el potencial de otras áreas funcionales y el de su interrelación.**

~~Para evaluar el desempeño de los participantes en lo que se refiere a esta competencia se valorará, entre otras cosas, si, en el marco de las distintas asignaturas han sido capaces de:~~ **a) potenciar su creatividad y**

espíritu innovadora en las soluciones propuestas desde la formación de marketing, b) desarrollar la reflexión crítica en relación a los mismos y c) lograr transmitir las propuestas creativas e innovadoras.

Para evaluar el desempeño de los participantes en lo que se refiere a esta competencia se valorará, entre otras cosas, si en las actividades de aprendizaje han sido capaces de: a) reconocer la importancia de la creatividad y su propio potencial creativo; b) promover la creatividad y el espíritu innovador a partir de la actitud personal; c) desarrollar, compartir y aceptar la valoración crítica en relación a las soluciones propuestas; y d) lograr transmitir las propuestas creativas e innovadoras.

E3 – Mostrar autonomía, independencia, iniciativa y pro actividad: el alumno ha de ser capaz de emprender una acción para cumplir algún objetivo, anticiparse a las demandas, e incluso actuar autónomamente, si conviene.

~~Para evaluar el desempeño en lo que se refiere a esta competencia se valorará por ejemplo si, en las distintas actividades formativas, los participantes: a) han participado y creado oportunidades para reducir problemas potenciales que puedan haber detectado durante la realización de los proyectos y tareas propuestas mediante esfuerzos extras o acciones no previstas, b) han reflexionado sobre las normas o los procedimientos establecidos, ajustando en caso necesario su aplicación en función de las particularidades del contexto, y c) han evaluado las demandas de las tareas y trabajos, siendo capaces de proponer mejoras o alternativas que contribuyan a una mayor eficiencia (relación esfuerzo-resultado) y a un mayor aprendizaje.~~

en contextos complejos, cambiantes y globales el alumno ha de aprender a ser capaz de emprender autónomamente y liderar acciones, desde la función de marketing, para cumplir con los objetivos fijados, anticiparse a las demandas y tomar la iniciativa a partir de una actitud proactiva.

Para evaluar el desempeño en lo que se refiere a esta competencia se valorará si en las distintas actividades formativas: a) han sido capaces de entender en profundidad los retos propuestos y fijar una hoja de ruta consistente según su criterio o el consensuado con el grupo si fuera necesario; b) han actuado con autonomía, solicitando apoyo de los docentes sólo cuando ha sido necesario y mostrando un dominio del problema y de los condicionantes; c) han reflexionado sobre las normas o procedimientos establecidos y su impacto en la planificación; y d) han reflexionado sobre el sentido de los trabajos propuestos, siendo capaces de proponer mejoras o alternativas que pudieran contribuir a una mayor eficiencia (relación esfuerzo-resultado) y a un mayor aprendizaje.

- Una breve descripción de sus contenidos.
- Una descripción de las actividades formativas relacionando, para cada una de ellas, sus objetivos específicos, la metodología de enseñanza-aprendizaje y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante. Dada la similitud entre algunas de las actividades formativas, se ha procedido a agrupar algunas de ellas, para obtener el siguiente resultado:

Número	Actividad formativa
1	Presentación de conceptos
2	Casos
3	Manual de asignatura
4	Lecturas
5	Visita a empresas
6	Preparación de exámenes
7	Exámenes
8	Ejercicios de simulación
9	Trabajo fin de curso

- Un resumen de los procedimientos de evaluación de contenidos y competencias.

(Será así salvo cambios de nomenclatura en el nuevo aplicativo)

5.1.5. Prácticas Externas

Aunque las prácticas externas no se consideran como materia obligatoria para la obtención del Máster, sí que se recomiendan especialmente por tratarse de un Máster profesionalizador. El plan de estudios facilita su realización en el período correspondiente al cuarto tramo formativo.

Todos aquellos alumnos que deseen cursar la modalidad de Proyecto Real de Empresa (In-Company Project) como trabajo de fin de Máster, deberán realizar obligatoriamente una práctica profesional tutelada por un directivo/a de la empresa, además del profesor o profesora de ESADE que lo supervisará o dirigirá. Esta práctica tendrá una duración mínima de 6 semanas (Ver materia: Trabajo Fin de Máster, pág.70) y su realización no comportará obtención de créditos fuera del marco del Trabajo Fin de Máster.

Esta práctica tiene como objetivo permitir a los alumnos comprender el contexto organizativo de la organización y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante los estudios a la práctica concreta.

Las competencias que ayuda a desarrollar son:

- Aplicación de los conocimientos para lograr resultados.
- Comunicación de información y/o conocimiento.
- Orientación al logro y la calidad.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Tenacidad, persistencia y constancia.
- Trabajo en equipo.
- Comprensión del contexto organizativo de las organizaciones.

Ver asimismo apartado 5.2.2. Movilidad de prácticas en empresas.

Para gestionar las prácticas ESADE cuenta con un Servicio de Carreras Profesionales (SCP) que gestiona las relaciones con las empresas y organizaciones que reclutan a los estudiantes que participan en sus programas y adecua los perfiles de los candidatos a las vacantes de las empresas.

A través del SCP, los alumnos de ESADE reciben asesoramiento personalizado y orientación para el desarrollo de sus carreras profesionales. En este sentido, el SCP está estrechamente coordinado con la Dirección Académica del Programa y con la realidad empresarial, con el propósito de orientar y facilitar la incorporación de los graduados al mundo profesional.

El SCP desarrolla a lo largo del año una intensa actividad centrada en la búsqueda de convenios de calidad para la realización de prácticas y la captación de ofertas de trabajo. Así mismo, organiza una serie de eventos (foros, jornadas y presentaciones corporativas) cuyo objetivo es crear espacios de encuentro entre empresas y estudiantes.

Dada la importancia de las prácticas para los alumnos del Máster se incrementarán los mecanismos de control de las empresas que deseen participar en el programa de prácticas, así como los mecanismos para evaluar su desarrollo.

Todas las empresas que deseen participar en el programa de prácticas deberán realizar una entrevista con una persona del SCP para determinar la naturaleza de las actividades de la práctica, los objetivos que el estudiante ha de conseguir y el perfil de competencias concretas que debe desarrollar.

A este respecto, hay que destacar que la experiencia acumulada a lo largo de muchos años en la realización de prácticas en empresas proporciona un conocimiento elevado de su funcionamiento y desarrollo interno, así como de sus responsables y tutores. Por esta razón, todas las empresas que participen en el programa de

prácticas deberán asignar un tutor en la empresa (preferentemente un antiguo alumno de ESADE, para facilitar la comprensión del marco conceptual).

Una vez concretado el punto anterior, se asignará un tutor académico a cada práctica, intentando que sea un profesor con experiencia en el sector y/o en esa misma área. Todo el trabajo que un profesor realice como tutor se reconocerá en su plan de trabajo anual, será supervisado por la Dirección Académica del Programa y Decanato.

5.2. Procedimientos para la organización de la movilidad de los estudiantes propios y de acogida. Debe incluir el sistema de reconocimiento y acumulación de créditos ECTS.

5.2.1. Movilidad Académica

Desarrollo de las actividades de movilidad

La Universitat Ramon Llull y ESADE creen que la internacionalización de todas sus actividades es una manera de favorecer la apertura de la universidad hacia el exterior, promoviendo el intercambio de conocimiento y la incorporación de elementos innovadores. La planificación estratégica de la URL señala la internacionalización como una de las áreas prioritarias a potenciar, de acuerdo con el convencimiento de que con ello se contribuye a implementar una oferta docente de calidad, se incrementan las competencias y expectativas laborales de los alumnos y se mejora la calidad global de la institución.

La URL, a través de su Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y de cada uno de los centros y las facultades que la integran, tiene como objetivo crear las condiciones idóneas para promover y facilitar la movilidad de sus estudiantes, pues se trata de un factor de gran importancia para la universidad. Para ello respeta y observa los principios de los programas internacionales de cada centro con relación a la movilidad, garantizando el apoyo a los proyectos internacionales e informando a la comunidad universitaria de las condiciones y los requisitos que se deben tener en cuenta para ofrecer una movilidad de calidad.

Cabe destacar que en todas sus actividades de movilidad se respetan y promueven las políticas comunitarias transversales, como son la igualdad entre hombres y mujeres, la integración de estudiantes con discapacidades motrices, sensoriales y psíquicas a través de sendos planes estratégicos (todos los estudiantes reciben información sobre las ayudas complementarias que se conceden a los estudiantes con alguna discapacidad), el empeño por lograr la cohesión social y económica a través de un programa equilibrado de becas y la lucha contra la xenofobia y el racismo.

El programa de movilidad que se propone pretende reforzar la dimensión internacional de la educación, ofertando el intercambio en universidades de reconocido prestigio académico internacional; asimismo se pretende fomentar una mejora cuantitativa y cualitativa del aprendizaje de lenguas y promover la cooperación en el ámbito de la educación.

Desde un punto de vista académico, se busca la excelencia en la selección de las mejores universidades y escuelas de negocios de todo el mundo, con las que se colabora a distintos niveles, entre los que figura el intercambio de alumnos.

Desde un punto de vista logístico, se realiza un seguimiento exhaustivo de cada estudiante para asegurar que su estancia está completamente cubierta por las correspondientes pólizas de seguro. Así, por ejemplo, para la movilidad europea, se comprueba que los propios beneficiarios soliciten a la Seguridad Social la tarjeta sanitaria europea, que les garantiza una asistencia médica completa. Paralelamente, la universidad colabora con la compañía Europea de Seguros, a la que notifica las fechas de estancia de cada beneficiario, así como el país de destino, para darlos de alta en la póliza que la URL tiene contraída con esta compañía aseguradora para cubrir posibles accidentes y daños a terceros durante la estancia. En movilidades fuera de Europa, el compromiso para con el beneficiario se extiende, además, a la cobertura médica.

Las diversas actividades de preparación y seguimiento de la movilidad (iniciativa de los intercambios, preparación de trámites administrativos, coordinación de flujos, seguimiento académico, presentación de informes, etc.) se realizan tanto a nivel del Vicerrectorado de la Universidad como a nivel de los distintos centros.

La selección de los estudiantes se realiza teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Considerar los intereses y las motivaciones de los estudiantes, así como sus capacidades lingüísticas y su expediente académico.
- Encajar los perfiles requeridos por las instituciones de acogida con los perfiles de los candidatos.
- Favorecer, en la medida de lo posible, a estudiantes con discapacidades que dificulten el seguimiento normal de sus estudios.
- Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Las actividades realizadas en cuanto a la organización de la movilidad procuran que el estudiante, tanto el que se desplaza como el que se recibe, tenga la mayor información posible sobre todos los aspectos del programa en el que participa y sobre su estancia. En el caso de los estudiantes acogidos, se procura, además, una fácil integración en nuestra vida universitaria y social. A este respecto, la Universidad pone a su disposición el *information package* que reúne toda la información que necesita tener un estudiante de movilidad que se desplaza a nuestra universidad.

Estas actividades incluyen, además, sesiones informativas y de bienvenida a los estudiantes extranjeros; programa social; preparación lingüística; producción, impresión, distribución y traducción de diversos materiales, e informaciones generales sobre movilidad.

A continuación se describe el procedimiento de gestión del programa de movilidad académica internacional del Máster que se propone.

El programa de intercambio: sistema de reconocimiento y acumulación de créditos ECTS

Fruto del trabajo realizado en la universidad para asegurar la adecuación de sus estudios y la calidad de su movilidad, el 1 de agosto de 2006 la Comisión Europea comunicó a la URL la concesión de la mención *ECTS Label*, en reconocimiento a la correcta implementación del sistema europeo de transferencia de créditos en todas sus carreras universitarias. Dicha mención, además de un reconocimiento, supone una garantía de que la movilidad internacional se realiza según los procedimientos que marca la Comisión Europea. Cabe destacar que la Universitat Ramon Llull es la segunda universidad española que obtiene esta mención y una de las 21 que la poseen en todo el mundo.

La consecución de la *ECTS Label* supuso para la universidad superar un proceso de evaluación *in situ* por expertos de la Unión Europea para conocer y observar tanto la actividad del Vicerrectorado como la de las facultades y escuelas de la URL. En este proceso se tuvo que demostrar que se disponía del *information package* y de los documentos y procedimientos adecuados para la correcta gestión de la movilidad.

El *information package* de la URL, destinado a los estudiantes internacionales que quieren venir a nuestra universidad, figura en tres idiomas (inglés, castellano y catalán) y está disponible en la página web institucional. El contenido de este documento se divide en tres capítulos:

a. Información sobre la institución

- Nombre y dirección
- Calendario académico
- Órganos de gobierno

- Descripción general de la institución
- Relación de estudios
- Proceso de admisión
- Principales puntos del reglamento universitario
- Coordinador institucional ECTS

b. Información de todas las titulaciones de la universidad

Todas las titulaciones deben comunicar al futuro estudiante el mismo contenido, que, además, se expone de manera idéntica para todas ellas. Para conseguirlo, se diseñó un modelo de ficha con los siguientes apartados:

- Descripción general
- Título que se expide
- Requisitos de admisión
- Objetivos educativos y profesionales
- Acceso a estudios posteriores
- Diagrama de la estructura de los cursos en créditos ECTS (60 al año)
- Examen final
- Normas sobre exámenes y evaluaciones
- Coordinador departamental ECTS

Además, todas las asignaturas de todas las titulaciones que se imparten en la universidad deben contener el mismo tipo de información, expuesta de forma idéntica para todas ellas. Con este propósito, se diseñó un modelo de ficha con los siguientes apartados:

- Nombre de la asignatura
- Código de la asignatura
- Tipo de asignatura
- Nivel de la asignatura
- Curso en el que se imparte
- Semestre/trimestre
- Número de créditos asignados (basados en la carga de trabajo del estudiante necesaria para alcanzar los objetivos y el aprendizaje esperados)
- Nombre del profesor
- Objetivos de la asignatura (preferiblemente expresados en resultados de aprendizaje esperados y competencias que se deben adquirir)
- Requisitos previos
- Contenidos del programa
- Bibliografía recomendada
- Métodos docentes
- Métodos de evaluación
- Idioma en el que se imparte

c. Información general para el estudiante

- Coste de la vida
- Alojamiento
- Comidas
- Servicios médicos
- Servicios para estudiantes discapacitados
- Seguro
- Ayudas económicas para los estudiantes

- Servicios de información y orientación al estudiante
- Otros servicios para el estudio
- Programas internacionales
- Información práctica para estudiantes internacionales
- Servicios de idiomas
- Prácticas
- Servicio de actividades deportivas
- Otro tipo de actividades
- Consejo de Estudiantes

Cualquier estudiante que se inscribe en un programa de movilidad tiene un expediente que consta de unos documentos diseñados de acuerdo con los estándares que marca la Unión Europea. Estos expedientes también fueron evaluados antes de recibir el *ECTS Label*.

Los documentos, firmados y certificados, de la movilidad de un estudiante de la URL hacia otro país son los siguientes:

- Formulario de solicitud (*Student Application form*).
- Acuerdo bilateral entre las dos universidades que participan en la movilidad (*Bilateral Agreement*).
- Carta Erasmus de los derechos y deberes del estudiante.
- Contrato de subvención de movilidad de estudiantes con fines de estudios firmado entre el estudiante y la universidad. Incluye:
 - Acuerdo de aprendizaje (*Learning Agreement*).
 - Certificado de estancia firmado por la universidad de acogida.
 - Informe de la estancia elaborado por el estudiante.
- Transcripción de créditos cursados y aprobados (*Transcript of Records*) antes de la movilidad.
- Transcripción de créditos cursados y aprobados (*Transcript of Records*) después de la movilidad.
- Certificado académico de reconocimiento de los estudios cursados fuera (*Proof of academic recognition*).

Los documentos, firmados y certificados, de una movilidad hacia la URL son los siguientes:

- Acuerdo bilateral entre las dos universidades que participan en la movilidad (*Bilateral Agreement*).
- Transcripción de créditos cursados y aprobados (*Transcript of Records*) antes de la movilidad.
- Acuerdo de aprendizaje (*Learning Agreement*).
- Transcripción de créditos cursados y aprobados (*Transcript of Records*) después de la movilidad.
- Los restantes documentos (convenio, certificado de estancia e informe de la estancia elaborado por el estudiante) se guardan en la universidad que ha enviado a su estudiante.

Existe una comunicación constante y fluida entre los representantes institucionales, los vicerrectorados y los responsables académicos, así como entre los estudiantes y sus tutores, para asegurar que tanto el estudiante que viaja, como el que se incorpora a uno de los centros de la URL, cumplan de forma provechosa con los objetivos marcados al planificar la movilidad.

Las Universidades con las que ESADE tiene convenio de intercambio actualmente son las siguientes:

- Copenhagen Business School (Dinamarca)
- Corvinus University of Budapest (Hungria)
- Erasmus Universiteit Rotterdam (Holanda)
- HEC Paris (Francia)
- Helsinki School of Economics and Business Administration (Finlandia)
- London School of Economics (Reino Unido)
- Norwegian School of Economics and Business Administration (Bergen, Noruega)

- Stockholm School of Economics (Suecia)
- Università Commerciale Luigi Bocconi (Milán, Italia)
- Universität St. Gallen (Suiza)
- Universität zu Köln (Alemania)
- Université Catholique de Louvain (Bélgica)
- University College Dublin - Michael Smurfit Graduate School of Business (Irlanda)
- University of Economics Prague (República Checa)
- Warsaw School of Economics (Polonia)
- Wirtschaftsuniversität Wien (Austria)
- Universidad Nova de Lisboa (Portugal)
- Graduate School of Management, St. Petersburg State University (Rusia)
- University of Western Ontario (London, Ontario)
- Fundação Getulio Vargas (São Paulo, Brasil)
- EGADE, Tec de Monterrey (México)
- National University of Singapore (Singapur)
- Chinese University of Hong Kong (China)
- Tsinghua University (Beijing, China)
- Keio University (Tokio, Japan)
- The University of Sydney (Australia)

ESADE recibe alumnos de intercambio de esas mismas universidades.

El reconocimiento de créditos ECTS, a través de los documentos anteriormente descritos, se realiza como se describe a continuación.

Los alumnos que realicen el intercambio deberán rellenar el formulario (*Learning Agreement*) con las asignaturas que cursarán, que deberá ser firmado por la universidad de origen y la de destino. Una vez que el centro receptor transmita a ESADE el reconocimiento de que estos requisitos han sido satisfechos (*Transcript of Records*), ESADE validará la carga académica realizada en la escuela o universidad extranjera y asignará al periodo de intercambio validado los 30 ECTS cubiertos.

De no aprobar todas las asignaturas cursadas en el intercambio, el alumno deberá matricularse en ESADE de los créditos equivalentes a los de la asignatura o asignaturas pendientes de aprobar. Adicionalmente, deberá realizar un trabajo o monografía sobre el tema de cada una de las asignaturas no aprobadas en el intercambio.

Movilidad de estudiantes propios (*outgoing students*)

Desde sus inicios, ESADE ha tenido una vocación marcadamente internacional, lo que la ha llevado a consolidar progresivamente sus relaciones con diversas escuelas de negocios y universidades en todo el mundo.

A continuación se presentan los procedimientos del programa de intercambio que se propone.

a. La importancia de participar en el Programa de Intercambio

Algunos de los beneficios más importantes asociados a la realización del intercambio son:

- la posibilidad de conocer de primera mano una cultura distinta;
- la posibilidad de sumergirse en un entorno idiomático distinto;
- la posibilidad de cursar parte de su aprendizaje en escuelas de negocios y universidades de reconocido prestigio académico internacional;
- el enriquecimiento del currículum;

- en algunos casos, un acceso más fácil a mercados laborales internacionales;
- la experiencia personal.

Con el fin de proporcionar la máxima información sobre las distintas opciones a escoger, el departamento de Relaciones Internacionales organiza y pone a disposición del alumnado las siguientes herramientas:

- *Libro del Programa de Intercambio*

Cada curso académico se publica este libro con la normativa del Programa de Intercambio y los “fact sheets” actualizados de las universidades y escuelas de negocio ofertadas. El libro se publica en formato papel y también se cuelga en formato electrónico en la intranet de ESADE.

- *International Day*

Bajo el título “International Day” se celebra la feria de intercambios, un acto en el que los alumnos reciben información sobre las distintas opciones de intercambio por parte del profesorado, de los alumnos que ya han vuelto de su intercambio así como de los alumnos “incoming”.

- *Valoraciones de Intercambio*

Desde el apartado “Internacional” de la intranet de ESADE, los alumnos pueden acceder a las “Valoraciones de Intercambio” organizadas por universidades y publicadas por los alumnos que ya han realizado el periodo de intercambio.

b. El proceso de asignación del intercambio

El equipo de Relaciones Internacionales presentará el programa de intercambio a los alumnos de los Másters Universitarios. Durante la presentación se les entregará el libro de intercambio, con la normativa del programa, la relación de las distintas universidades de destino, así como información sobre ellas.

En enero, el alumnado deberá cumplimentar el formulario de solicitud de intercambio que Secretaría Académica pondrá a su disposición en la Intranet. En este formulario, el alumno podrá indicar sus preferencias en cuanto a las universidades en que desea cursar el período de intercambio; una vez debidamente cumplimentado, será gestionado por Secretaría Académica. Antes de finalizar el curso académico, la escuela asignará las plazas de las universidades de destino a cada alumno en función de los siguientes criterios:

- a. Expediente académico
- b. Preferencias del alumno.
- c. Plazas disponibles en cada institución de intercambio.
- d. Nivel del alumno en el idioma de la universidad de destino.

Las asignaciones se comunicarán a los alumnos a través de la Intranet en Febrero.

c. Después de la asignación de plazas

Preparación del período de intercambio

La preparación del período de intercambio se inicia en el momento en que el Servicio de Relaciones Internacionales de ESADE comunica a las universidades o escuelas de Dirección de Empresas extranjeras el nombre de los alumnos seleccionados para participar en el programa de intercambio.

Una vez comunicado el nombre de los alumnos seleccionados, el Servicio de Relaciones Internacionales de ESADE se pondrá en contacto con los alumnos y organizará una sesión informativa para orientarles sobre todos los aspectos relacionados con el intercambio. Entre tales aspectos es importante tener en cuenta: la obtención del visado y los trámites derivados; la obtención de un seguro médico y de accidentes que cubra al alumno durante el tiempo que permanezca en el extranjero; el cumplimiento de los requisitos en materia de idiomas

de ciertas universidades (TOEFL, certificado de conocimientos de inglés, etc.); la planificación del viaje con tiempo; etc. Estas cuestiones se detallan en el *information package* que los alumnos reciben de la universidad de destino. Además, el Servicio de Relaciones Internacionales se encuentra a disposición de los interesados para proporcionar información y asesoramiento al respecto.

Durante el período de intercambio

Durante el período de intercambio, el alumno mantiene su condición de alumno de ESADE a todos los efectos. Por tanto:

- Puede seguir utilizando, a distancia, los servicios de ESADE. En particular, el alumno mantiene el acceso a la Intranet para consultar notas, conocer el estado de la matrícula, recibir información del Servicio de Carreras Profesionales, solicitar certificados, etc.
- El alumno de intercambio es un representante de ESADE en la universidad extranjera. ESADE, en consecuencia, espera de sus alumnos un comportamiento adecuado durante su estancia en el centro de destino. Esto comporta, por una parte, el respeto de los valores de ESADE y, por otra, la adaptación a la cultura y los valores de la universidad y el país de destino.
- Si un alumno de intercambio tiene una o más asignaturas pendientes, y su período de intercambio se solapa con la fecha de alguna convocatoria de examen de esas asignaturas, deberá presentarse a una convocatoria oficial previa o posterior (en este caso, previo aplazamiento) a su intercambio.

Al concluir el período de intercambio

Cuando un alumno regresa de intercambio:

- La universidad en la que ha estado cursando su período de intercambio, comunica a la Secretaría Académica las asignaturas cursadas, su valor en créditos ECTS y las calificaciones obtenidas, que se transfieren a su expediente académico.
- El alumno debe realizar una valoración del intercambio en un informe escrito que se hace llegar al Director de los Programas Masters Universitarios

d. Ayudas económicas al programa de intercambio

Todos los alumnos tendrán acceso a la oferta de becas existente, entre las que destacan las siguientes:

- **Beca Erasmus**
Desde el Vicerrectorado de Relaciones Internacionales de la Universitat Ramon Llull (URL) se tramita la beca Erasmus. Pueden disfrutar de esta beca todos los estudiantes nacionales de Estados miembros de la Unión Europea. El importe de la beca Erasmus es de 100 € por mes de intercambio.
- **Beca AGAUR**
Las becas AGAUR están destinadas a los alumnos de la Unión Europea -o con permiso de residencia en la Unión Europea- de intercambio en cualquier país del mundo. La solicitud la hace el alumno directamente a la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación (AGAUR) de la Generalitat de Catalunya. Más información en: www.gencat.es/agaur.
- **Beca Santander-URL**
En caso de que el alumno no obtenga la beca AGAUR, la URL, a través de la beca Santander, entrega 200 € por el total del intercambio.

- **Beca Bancaja**

Las becas de Bancaja están destinadas a los alumnos de la URL con intercambio internacional fuera de Europa.

Las becas aquí reseñadas son las más utilizadas por los estudiantes. Sin embargo, existen más becas de la URL, así como becas de otras entidades, a las que los estudiantes del programa de intercambio pueden optar para financiar parte de su estancia en el extranjero.

Movilidad de estudiantes acogidos (*incoming students*)

El programa de intercambio de ESADE es muy solicitado por los alumnos de escuelas y universidades de Dirección de Empresas de todo el mundo, tanto por la calidad de los cursos ofrecidos y el renombre de la institución, como por el atractivo que tiene un destino como Barcelona y el idioma español.

Actualmente ESADE recibe más de 70 alumnos. Todas las nominaciones se realizan durante el mes de mayo. Una vez nominados, los estudiantes reciben una carta de aceptación con su nombre de usuario y código de acceso para acceder a la Intranet, donde disponen de la información necesaria para el intercambio (matrícula, descripción de asignaturas, horarios, guía del estudiante de intercambio, etc.).

Durante los meses de septiembre y enero -según el cuatrimestre de realización del intercambio, es decir, aproximadamente un mes antes de que empiecen las clases-, la escuela de idiomas de ESADE organiza un curso de español (de varios niveles) para los alumnos de intercambio. Así mismo, durante este mes previo al inicio de las clases, el Servicio de Relaciones Internacionales organiza un programa de orientación que incluye presentaciones, actividades y sesiones informativas dirigidas a los alumnos acogidos y que culmina con la bienvenida institucional, que tiene lugar el primer día de clase.

Los alumnos acogidos cursan asignaturas optativas durante el cuatrimestre de intercambio (Fall o Spring term), con una carga lectiva correspondiente a 30 ECTS. Una vez finalizada su estancia en ESADE y cumplida la carga lectiva exigida, desde Secretaría Académica se hacen llegar a las respectivas universidades de origen los correspondientes expedientes académicos.

5.2.2. Movilidad de Prácticas en Empresas

Organización de la movilidad

En el programa de Máster que se presenta está previsto, tal como se ha descrito en el plan de estudios, la posibilidad de hacer una práctica vinculada al trabajo de fin de Máster ~~en el segundo año~~. Entre las opciones que el Servicio de Carreras Profesionales (SCP) ofrece para este periodo, existe una amplia oferta de empresas extranjeras, mayoritariamente europeas. Respecto las prácticas empresariales relacionadas con el Proyecto de Empresa, los alumnos que cursan esta modalidad de TFM realizan una práctica profesional tutelada que tiene una duración mínima de 6 semanas y que no comporta la obtención de ECTS, pues forma parte de las tareas de TFM.

La URL en general, y en particular ESADE, tienen una larga experiencia en la organización de programas de prácticas en empresas europeas para sus estudiantes en el marco del programa de la Unión Europea Leonardo da Vinci. Dicho programa consigue reforzar la dimensión europea de la formación, mejorar las competencias lingüísticas y contribuir a la consolidación de la cooperación transnacional entre empresas y universidades. De hecho, durante los últimos años, la URL ha sido el promotor y coordinador de becas Leonardo de movilidad en empresa para la mayoría de las universidades de la *Xarxa Vives d'Universitats*, que reúne las universidades de las comunidades autónomas de Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares.

En el marco del programa Leonardo, la selección de los estudiantes para la movilidad de prácticas en empresa se realiza atendiendo a los siguientes criterios:

- Considerar los intereses y las motivaciones de los estudiantes, así como sus capacidades lingüísticas y su expediente académico.
- Adecuar los perfiles requeridos por las empresas de acogida con los perfiles de los candidatos.
- Favorecer, en la medida de lo posible, a alumnos con discapacidades que dificulten su inserción laboral.
- Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Como en el caso de la movilidad interuniversitaria, la descripción que sigue se basa en el modelo establecido para la movilidad Erasmus prácticas, por ser el más completo y el que sirve de base para las demás movilidades.

Los estudiantes tienen la oportunidad de mejorar sus competencias en un ámbito transnacional y, por lo tanto, incrementan sus posibilidades de inserción laboral en el futuro. Antes de iniciar el período de prácticas en una empresa, los estudiantes pactan con ella el tipo de actividades que desarrollarán durante ese período, de acuerdo con la planificación trazada con su tutor. Dicho contenido se plasma en la solicitud y en el contrato.

Asimismo, se realizan entrevistas personales a todos los candidatos interesados en alguna movilidad de prácticas, a los que se informa de las características y los requisitos del programa.

La validación y acreditación de las competencias adquiridas mediante el trabajo realizado quedan explícitamente recogidas en el documento de movilidad *Europass*, que certifica que esa práctica se ha llevado a cabo correctamente.

En el Programa de Máster se garantizará que todo estudiante que participa en el programa de movilidad en prácticas tenga un nivel adecuado del idioma usual en el entorno de trabajo donde va a realizar su estancia.

También se ofrece información y asesoramiento sobre los aspectos culturales de los países de destino, para que la estancia de los beneficiarios en dicho país sea un intercambio cultural real, más allá del aspecto puramente laboral que supone la consecución de sus prácticas.

Los beneficios del período de prácticas y las competencias que desarrollan los estudiantes durante este período se describen en la tabla correspondiente a la materia Practicum.

Ayudas económicas al programa de movilidad de prácticas en Empresas

Igual que en la movilidad académica, en el marco del programa LifeLong Learning, los estudiantes pueden acceder a las becas Erasmus práctica.

Sistema de reconocimiento y acumulación de créditos

Se proporcionará un marco pedagógico y se realizará un seguimiento de los estudiantes durante su período de prácticas -también en el caso de prácticas en el extranjero- para la evaluación continua de los resultados. Este seguimiento se llevará a cabo mediante:

- Supervisión continuada de la práctica por parte del tutor de acogida.
- Supervisión a distancia mediante correo electrónico por parte del tutor académico.

- Desplazamiento físico del tutor académico, en un porcentaje suficiente y razonable, a los centros de acogida para recibir información directa y personal de la marcha de la estancia.

Cualquier estudiante que se inscribe en un programa de movilidad de prácticas en empresa tiene un expediente que consta de una serie de documentos que se ajustan a los estándares que marca la Unión Europea. Estos expedientes se han elaborado gracias a la experiencia de la URL como institución promotora de programas Leonardo y satisfacen los requisitos que establece el programa Erasmus prácticas.

Los documentos, firmados y certificados, de la movilidad de un estudiante de la URL hacia una empresa de otro país son los siguientes:

- Formulario de solicitud.
- Carta Erasmus de los derechos y deberes del estudiante.
- Contrato de subvención de movilidad de estudiantes para prácticas en empresa, firmado entre el estudiante y la universidad (Placement Agreement for an Erasmus Student Placement). Incluye los siguientes anexos:
 - Acuerdo de formación y compromiso de calidad para las prácticas de estudiantes Erasmus, firmado por el estudiante, la universidad y la organización de acogida (*Training Agreement and Quality Commitment*).
 - Informe de la estancia elaborado por el estudiante.
 - Certificado de estancia firmado por la organización de acogida en el que se indican las tareas realizadas por el estudiante (*Certificate of Attendance*).
- Documento Europass-Formación individual de cada estudiante para:
 - Precisar la formación seguida durante la realización del itinerario europeo.
 - Especificar que dicho itinerario forma parte de la formación seguida en el Estado español, con arreglo a la legislación, el procedimiento y las prácticas que le son aplicables en dicho Estado.
 - Indicar el contenido del itinerario europeo, proporcionando todos los datos pertinentes sobre la experiencia laboral acumulada o la formación seguida durante dicho itinerario, así como, en su caso, las competencias adquiridas y sus métodos de evaluación.
 - Indicar la duración del itinerario europeo organizado por el socio de acogida durante la experiencia de trabajo o formación.
 - Indicar el socio de acogida.
 - Determinar la función del tutor.
 - Ser expedido por el organismo responsable de la formación en el Estado español.

Este documento incluye un certificado cumplimentado por el socio de acogida y firmado por este y por el beneficiario.

- Transcripción de créditos cursados y aprobados (Transcript of Records) después de la movilidad.
- Certificado académico de reconocimiento de los estudios cursados fuera (Proof of academic recognition). Si la práctica no forma parte del plan de estudios del estudiante, se presta el reconocimiento a dicho período en el Suplemento Europeo al Título.