

# **1 Planificación de las enseñanzas**

## **1.1 El Plan de estudios**

El MBA es un programa de carácter multidisciplinar y es por este motivo que sus contenidos se podrían interpretar de forma equivocada como básicos o típicos de un grado. Sin embargo, teniendo en cuenta que el estudiante que accede al MBA lo hace con experiencia profesional internacional previa, estos contenidos tienen un carácter mucho más aplicado de modo que los resultados de aprendizaje son mucho más avanzados y les proporciona una visión mucho más integrada de los conocimientos del management en entornos globales. Del mismo modo, el estudiante MBA puede desarrollar una comprensión más profunda y crítica de los aspectos teóricos y prácticos.

Una vez finalizado el MBA, el estudiante es capaz de formular juicios en entornos de incertidumbre, partiendo de datos incompletos a la vez que reflexiona sobre las implicaciones éticas y sociales de las decisiones que está tomando desde su posición de directivo. Asimismo, será capaz de innovar en las metodologías y modelos de negocio que le permitirán evaluar y tomar decisiones en entornos empresariales complejos,

Del estudiante MBA se espera que sea capaz de transmitir de un modo eficaz los fundamentos más relevantes de sus decisiones. Del mismo modo, será capaz de liderar con éxito equipos de alto rendimiento y multiculturales.

Como consecuencia de las competencias y resultados de aprendizaje obtenidos, los reclutadores ofrecen puestos de trabajo distintos a los estudiantes MBA y a los de Grado. Por ejemplo: un estudiante de grado optaría a trabajos de analista mientras que un estudiante de MBA puede optar a trabajos más especializados y expuestos a llevar las relaciones con clientes a la vez que lidera equipos.

Para el diseño del programa se han tenido en cuenta diversas perspectivas:

1. El programa debe permitir a los estudiantes desarrollar las competencias que definen el perfil de salida de los graduados, perfil consensuado con las empresas que reclutan MBAs (tanto tradicionales como no tradicionales, tal como se ha explicado en el parte 3). A partir del perfil de entrada definido por la dirección de programa con la ayuda del Steering Committee se ha definido el contenido del programa de manera que permita a los estudiantes al final de mismo conseguir aquel nivel de competencias que mejore su progresión profesional:

### Perfil de Entrada:

- Capacidad Intelectual: especialmente capacidad análisis cuantitativo y capacidad de razonamiento integrador
- Internacionalidad
- Progresión profesional
- Carácter abierto y social
- Diversidad
- Orientación a resultados

- Deseo de impactar en la comunidad y la sociedad en general

Perfil de Salida:

Las competencias que los graduados del MBA de Esade deben tener desarrolladas para asegurarse el éxito en la colocación y posterior progresión profesional son:

- Liderazgo responsable
- Orientación a resultados
- Pensamiento analítico
- Confianza en uno mismo
- Desarrollo de redes de contacto
- Iniciativa: esfuerzo extra ante los retos

Además de las anteriores, definidas como competencias que favorecen el éxito hay unas competencias básicas definidas por escuela, tales como:

- Conocimiento básico de Management: visión integral de negocio en contraposición a una visión funcional
- Pensamiento estratégico
- Comunicación tanto escrita como oral
- Gestión de la incertidumbre
- Colaboración y trabajo en equipo
- Innovación y gestión del cambio
- Mente global y adaptación multicultural

Para asegurar que el graduado ha conseguido desarrollar este perfil de salida el programa propone unas competencias asociadas a cada aspecto del perfil que se van desarrollando a lo largo del programa en las distintas actividades formativas. En la tabla que se presenta a continuación puede verse la relación entre el perfil y las competencias desarrolladas durante el programa:

Perfil de Salida	Competencias
Liderazgo responsable	B2, G3, T3, E3
Orientación a resultados	B1
Pensamiento analítico	B2, E1
Confianza en uno mismo	G2, E3
Desarrollo de redes de contacto	B5, E2
Iniciativa	B3, G2, B5
Visión integral de los negocios	B2, G1, E3
Pensamiento estratégico	G1
Comunicación	B4, E2
Gestión de la incertidumbre	B1, G1, T1, E4, E1, B2
Colaboración y trabajo en equipo	T2, T3, E3, E4
Innovación y gestión del cambio	E4, B3
Mente global y adaptación multicultural	T1, E1,E2

(Las siglas de las competencias están explicitadas en la tabla de competencias en el apartado 3)

2. La segunda perspectiva es la naturaleza aspiracional del programa. Este rediseño está inspirado en los programas de desarrollo de liderazgo dirigidos a directivos que tienen

a su cargo managers que gestionan equipos. Estos directivos necesitan entender el contexto, tomar decisiones y ejecutarlas eficientemente para poder asegurar la continuidad de las organizaciones en las que trabajan.

3. Se trata de un programa generalista cuyo objetivo es formar directivos y empresarios para gestionar organizaciones/empresas en el contexto internacional. Atendiendo que el contexto internacional es cambiante y complejo, se hace necesaria una mayor flexibilidad que la propia del programa académico: el curriculum de 90 ECTS que cubre los contenidos de conocimientos de Management necesarios así como el desarrollo de las competencias definidas. Este programa está separado en 4 bloques, los tres primeros forman la parte obligatoria (60 ects) y el cuarto es la parte optativa (30 ects) en la que cada estudiante personaliza los contenidos y el tiempo que tarda en cumplimentar todos los requisitos del programa. Más adelante se puede encontrar el programa académico detallado.

### **Complementos formativos**

Los complementos formativos van dirigidos a los alumnos que, por su procedencia académica o por su procedencia profesional, carecen de estos conocimientos necesarios para cursar el programa de forma satisfactoria.

Los contenidos de estos complementos formativos tienen dos naturalezas: Contabilidad Financiera y Estadística, que se estructuran en un módulo online y un módulo presencial en formato de tutorías.

Cada uno de ellos, tiene una carga de trabajo equivalente a 2 ECTS que se contabilizan como complemento formativo y no como parte del propio currículum del programa.

### **Contenido**

- Estadística (Quantitative Methods)

El curso “Métodos Cuantitativos” es una introducción al uso de métodos estadísticos para resolver problemas de empresas globales. Mediante este curso se enseñan conocimientos de estadística aplicadas desde el punto de vista de la gestión empresarial. Se pone un énfasis especial en el desarrollo de las habilidades instintos necesarias para tomar buenas decisiones y convertirse en un directivo más efectivo.

En el curso, el estudiante adopta el rol de consultor contratado por un hotel con el objetivo de implementar un enfoque más riguroso que ayude en la toma de decisiones clave para el negocio. El estudiante debe desarrollar modelos estadísticos para predecir mejor la ocupación hotelera y la dotación de personal adecuada. El estudiante pondrá en práctica las técnicas de muestreo y estimación para determinar los niveles de satisfacción del cliente. Asimismo, analizará las oportunidades y los riesgos de un nuevo negocio destinado a aumentar la rentabilidad del hotel.

Los temas del curso se presentan en un formato muy interactivo con animaciones narradas y ejercicios de autocorrección destinados a involucrar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje y ayudarles a entender conceptos complejos de forma rápida.

El curso cubre contenidos tales como: estadística descriptiva, muestras y estimación de muestras, hipótesis, regresión simple y múltiple y análisis de decisiones.

- Contabilidad Financiera (Financial Accounting)

El curso online de “Financial Accounting” repasa los conceptos fundamentales de contabilidad financiera empresarial mediante el ejemplo práctico de una empresa. En el curso, el estudiante sigue la evolución de dicha empresa desde su origen y durante su primer año de funcionamiento.

El curso muestra al alumno como los sistemas contables se utilizan para plasmar el día a día de una empresa a nivel financiero, poniendo especial énfasis en la comprensión de la terminología contable. El estudiante asimilará conceptos contables fundamentales y, posteriormente los aplicará en el análisis detallado de los asientos contables de la empresa. El curso planteará retos a los que típicamente se enfrentaría una empresa que requerirán que el estudiante interprete la información financiera de forma correcta para encontrar las soluciones.

Los contenidos se presentan de un modo atractivo e interactivo, con la ayuda de gráficos, imágenes y vídeos. Consta también de alrededor de 80 ejercicios prácticos autoevaluables que refuerzan los conceptos a medida que el estudiante progresa hacia la temática más avanzada.

El curso cubre contenidos tales como términos y conceptos, balance, cuenta de resultados, asientos contables y estado de flujos de caja.

### **Requisitos**

El estudiante deberá completar el módulo online obligatoriamente antes del inicio del curso académico y el módulo presencial, que se impartirá durante la segunda semana del curso académico.

### **Método de evaluación**

Cada módulo online incluye un test de autoevaluación, administrado por el programa que tiene acceso continuo a los resultados individuales obtenidos por cada estudiante. Este test constata si se han adquirido los conocimientos necesarios requeridos antes de empezar el programa, mediante la obtención de una puntuación superior al 75%. El curso online permite al estudiante acceder a los contenidos y ejercicios de autoevaluación tantas veces como requiera.

Adicionalmente, el alumno deberá asistir a las sesiones presenciales de tutorías. Para asegurar que dichos conocimientos se han adquirido de forma satisfactoria, al finalizar esas sesiones se realizará un examen obligatorio.

### **Casos exentos según procedencia académica/profesional**

Durante el proceso de admisiones, en función del perfil profesional y/o académico individual, se decidirá qué complementos debe completar cada alumno antes de iniciar el programa.

Si el alumno está en posesión de una titulación de ADE o Económicas, no se le requerirá completar el complemento formativo. A todos aquellos alumnos que tengan una titulación distinta, se les requerirá completar uno o los dos módulos en función de su procedencia académica y/o profesional.

Por ejemplo: los alumnos que hayan cursado estudios científicos o de ingeniería no necesitan completar el módulo de estadística. Los alumnos que hayan trabajado en funciones financieras no necesitan completar el módulo de contabilidad financiera.

Por otro lado, podría darse el caso de un alumno que haya estudiado filosofía pero tenga una experiencia profesional en banca por la cual ya tenga conocimientos de contabilidad financiera y por lo tanto, quede exento de completar el módulo de contabilidad. Incluso se podría dar el caso de que este mismo alumno haya ejercido funciones relacionadas con la banca de inversión para las que necesitaba conocimientos avanzados de estadística, por lo que también quedaría exento de completar ese módulo.

### **1.1.1 Descripción general del plan de estudios**

El programa académico tiene 90 ECTS, 60 créditos core y 24 créditos electivos y 6 de Trabajo Final de Master. El objetivo del programa es desarrollar las capacidades tanto técnicas como habilidades directivas puesto que normalmente el primer trabajo post MBA al que acceden sus estudiantes tiene un componente técnico todavía significativo. Es un poco más tarde, normalmente unos 3 años después de graduarse que los estudiantes acceden a puestos directivos. Es, por ello, que el programa desarrolla los dos tipos de capacidades: las técnicas y las de liderazgo estratégico.

4. La estructura de la parte obligatoria/core sigue la secuencia lógica de toma de decisiones empresariales: primero el directivo debe entender el contexto en el que compete para poder tomar las decisiones necesarias para operar exitosamente. Una vez tomadas las decisiones estratégicas viene la fase de ejecución gestionando los recursos de la empresa/organización de manera eficiente y liderando la continuidad de la organización en el futuro.
5. Durante la segunda parte del programa cada estudiante profundiza en aquellos temas que le interesan personalmente para desarrollar su proyecto profesional. Dada la variedad de proyectos profesionales posibles tras el MBA, la variedad de opciones en la segunda parte permite personalizar los contenidos.

Por otro lado, la identidad de la escuela determina el tipo de liderazgo a desarrollar, es decir, de carácter colaborador, socialmente responsable, innovador y multicultural. Los cursos que cubren los temas de liderazgo responsable y estrategia tienen una naturaleza más integral e interdisciplinar. En contraposición, los contenidos más técnicos tienen una naturaleza más disciplinar y específica.

#### **1.1.1.1 Formación Obligatoria**

El siguiente link da acceso al cuadro resumen del despliegue temporal donde se detallan las materias y las asignaturas que cada una de ellas comprende así como sus ECTS.

<http://itemsweb.esade.edu/webbs/imagenes/despliequetemporal.pdf>

## **Módulo 1: Comprensión del Entorno (Understanding the Context, 20 ECTS)**

Los líderes empresariales necesitan entender tanto el contexto económico como el político en el que las organizaciones operan. El objetivo de este bloque es ofrecer una perspectiva general de la gestión, enfatizando el rol del directivo. Es también relevante para el directivo analizar los datos para inferir la información relevante para tomar decisiones.

### **1.1. Materia 1: Introducción a las Corporaciones Globales (Introduction to Global Firms, 7 ECTS)**

Esta materia tiene una parte introductoria puesto que es el curso que abre el programa en la que se pretende dar una perspectiva histórica de la estrategia y poder entender el rol del directivo en las organizaciones en particular y en la sociedad en general. El objetivo es que el estudiante reflexione sobre el ejercicio de la dirección en general y sobre su propio posicionamiento en el ejercicio de dicha habilidad directiva.

#### **1.1.1. Asignatura 1: Estrategia Competitiva en Empresas Globales (Competitive Strategy in Global Firms, 4 ECTS)**

Los directivos/CEO tienen la doble funcionalidad: diseñar las estrategias de futuro de la empresa e implementar dichas estrategias para mantener y mejorar el desempeño del negocio. Para poder realizar estas funciones deben saber examinar las cuestiones centrales de la posición competitiva a largo y corto plazo de las empresas que lideran. Este curso se centra en la estrategia corporativa, es decir, cómo un ejecutivo decide entre competir de manera cooperativa, competir sin alianzas, crecer a través de fusiones y adquisiciones. Se realizará una discusión de los temas centrales en la toma de decisiones estratégicas tomando en consideración la experiencia previa de los estudiantes en sectores y regiones geográficas distintas.

#### **1.1.2. Asignatura 2: Comportamiento Organizacional y Liderazgo en Empresas Globales (Organizational Behaviour and Leadership in Global Firms, 3 ECTS)**

El directivo de empresas globales debe entender el contexto externo y global que influye en las organizaciones, así como el contexto interno de las mismas marcado por las interrelaciones entre individuos y equipos multiculturales. El objetivo es liderar de manera efectiva equipos de alto rendimiento para lograr resultados superiores de forma sostenible

### **1.2 Materia 2: Contexto Global (Global Context, 6 ECTS)**

Las organizaciones operan en un entorno complejo dinámico e internacional y es necesario entender las variables económicas para minimizar los riesgos y maximizar retornos. Es la responsabilidad de dirección general de entender el entorno general para tomar las decisiones estratégicas adecuadas para asegurar de manera responsable la sostenibilidad de la empresa.

#### **1.2.1. Asignatura 1: Empresa, Gobierno y Sociedad (Business, Government and Society; 2 ECTS)**

Los líderes empresariales requieren una comprensión del contexto global para poder hacer negocios y tomar buenas decisiones. La política es una fuerza mayor a la hora de condicionar la forma de hacer negocios a nivel global. Evaluar y gestionar el entorno geopolítico es una aptitud necesaria para dirección general, especialmente en un mundo globalizado. La asignatura cubre temas tales como entendiendo la política a nivel de países y zonas geográficas y las estructuras de estado asociadas, conocimiento de

las distintas políticas industrial, comercial, financiera y fiscal en regímenes nacionales distintos así como el futuro de la política internacional.

El directivo debe entender el entorno en el que las empresas operan, centrándose en las dimensiones política, social y cultural que influyen significativamente en la económica-empresarial

### **1.2.2. Asignatura 2: Análisis de Economía Internacional (International Economics Analysis, 4 ECTS)**

Esta asignatura se centra en la dimensión económica en particular y cómo su comprensión permite al directivo minimizar los riesgos y maximizar el retorno en las distintas áreas geográficas. El directivo debe conocer y controlar el impacto de las variables macroeconómicas en el negocio de la empresa, variables tales como: intereses, cuotas de cambio, política monetaria/fiscal.

Hay distintos mercados que afectan la marcha diaria y a largo plazo de las empresas, el financiero, el de los recursos naturales, el laboral, entre otros. Es imprescindible conocer el funcionamiento de dichos mercados así como las interrelaciones entre ellos para poder tomar decisiones estratégicas de calidad.

## **1.3 Materia 3: Análisis Empresarial Internacional (International Business Analytics, 7 ECTS)**

Los directivos deben entender y usar la información de mercado y de la propia empresa, así como comunicarla. Esta materia cubre la interpretación de la información disponible.

### **1.3.1. Asignatura 1: Contabilidad Financiera Internacional y Reporting (International Financial Accounting and Reporting, 4 ECTS)**

El objetivo del curso es entender la información económico-financiera de las empresas en el entorno internacional para poder seguir la marcha del negocio y poder utilizar la información histórica como base para la estrategia de futuro. Por tanto, el curso se orienta a usar dicha información financiera desde la perspectiva estratégica que debe tomar la dirección general. El curso presenta los principios contables internacionales que permita a los alumnos entender los estados financieros de las grandes corporaciones con actividad global así como las herramientas de análisis para el diagnóstico de la rentabilidad.

### **3.3.2. Asignatura 2: Métodos Cuantitativos Aplicados (Applied Quantitative methods, 3 ECTS)**

Los directivos necesitan entender qué información se puede sustraer de los datos y como utilizarla para tomar buenas decisiones. El curso en análisis de datos facilita las herramientas analíticas y técnicas para entender el mercado y su contexto. Se utilizan casos y ejemplos basados en marketing para poder comprender los mercados y la conducta del consumidor; desde las finanzas a entender mercados de capital y compensaciones así como otras funciones directivas. El curso se imparte de manera extremadamente práctica dado que los principales usuarios de la información en las empresas son los que introducen los casos.

## **Módulo 2: Tomando decisiones (Decision Making, 20 ECTS)**

Una vez construidas perspectivas del general management en el bloque anterior, el tema central de este bloque es las grandes decisiones de gestión que los directivos corporativos deben tomar tanto dentro de la empresa como en su interacción con los stakeholders de la empresa.

## **2.1. Materia 1: Estrategia Corporativa en Empresas Globales (Corporate Strategy in Global Firms, 3 ECTS)**

Esta materia constituye la presentación y la posterior integración de las decisiones para poder competir a nivel de negocio/proyecto. El objetivo es ayudar a los estudiantes a desarrollar las capacidades para formular estrategias. Ayuda a entender el entorno competitivo en el que opera la empresa para decidir la estrategia competitiva y cómo mantener la ventaja competitiva en el tiempo. El curso se centra en cómo generar valor para los clientes definiendo el portafolio de productos, servicios y las iniciativas funcionales asociadas, así como cómo encontrar el equilibrio entre las oportunidades y los riesgos asociados cuando el entorno global es dinámico y complejo.

## **2.2. Materia 2: Cómo competir en un Entorno Global: Decisiones operativas (How to Compete in a Global Context: Operational Decisions, 17 ECTS)**

El objetivo de esta materia es cubrir las distintas iniciativas estratégicas, a nivel funcional, que determinan cómo debe competir la empresa u organización para obtener los objetivos estratégicos. Es la parte técnica fundamental del programa y está directamente relacionada con la formación optativa posterior en la que los estudiantes escogen contenidos avanzados en aquellas áreas que les interesan por cuestiones profesionales o personales.

### **2.2.1. Asignatura 1: Marketing: Desarrollo de una Propuesta de Valor (Marketing: Developing a Value Proposal, 4 ECTS)**

La asignatura de marketing aborda el proceso de marketing estratégico y operacional, entendiéndolo como motor de la creación de valor empresarial. Permite a los participantes desarrollar de forma integral el proceso de planificación comercial: 1) análisis y diagnóstico de mercados, 2) diseño de estrategias de marketing: con especial foco en la segmentación de mercados, la definición de propuestas de valor y la gestión de productos y marcas y, 3) implementación de programas comerciales. La asignatura estimula el análisis crítico, el pensamiento estratégico y la comunicación de argumentarios. Se trabaja con una mirada amplia en cuanto al análisis de sectores, geografías y situaciones competitivas.

### **2.2.2. Asignatura 2: Finanzas: Toma de Decisiones Financieras en Empresas Globales (Finance: Decision Making in Global Firms, 4 ECTS)**

Este curso cubre el ámbito de actuación y de responsabilidad de la dirección financiera. Es importante que el ejecutivo conozca las decisiones financieras de las que debe responsabilizarse tanto dentro de la empresa como las relacionadas con los inversores y deudores. Se trata de conocer la gestión de la cuenta de resultados así como la gestión del balance. Uno de los procesos en los que se hace hincapié es el de valoración de activos (tanto reales como financieros) para poder gestionar las relaciones de las corporaciones con los mercados de capitales a nivel internacional. Entender la relación riesgo-rentabilidad permitirá al directivo controlar y gestionar el riesgo de las empresas e instituciones en general y asumir la responsabilidad de asegurar la liquidez así como asegurar la sostenibilidad económica a futuro. Se tratan los temas fundamentales desde la perspectiva de la dirección general.

### **2.2.3. Asignatura 3: Operaciones y Sistemas de Información (Operations and Information Systems, 6 ECTS)**

Las empresas crean valor facilitando los productos o servicios que satisfagan la demanda del consumidor. Pero la naturaleza inflexible de la oferta y la demanda puede llevar a descuadres de costes entre ellas que lleven a consumidores insatisfechos o a recursos desaprovechados. En este curso, se conseguirán las técnicas para limitar la frecuencia e

impacto de estas descuadras... así como a ganar una ventaja competitiva en la organización.

El curso tiene tres partes: en la primera Análisis y Mejora de los Procesos Empresariales se estudiarán las herramientas y casos que permiten analizar, mejorar y diseñar actividades dentro de la empresa. En la segunda: Cadena de Suministro, se centrará la atención en el entorno externo: abastecer materia prima y entregar los productos al consumidor. En la tercera el curso se centra en los recursos tecnológicos y en cómo los sistemas deben operar y gestionar los recursos de modo eficiente. Los estudiantes se enfrentarán a temas relevantes tales como el outsource de las operaciones IT, seguridad, plataformas y cloud computing.

#### **2.2.4. Asignatura 4: Diseño Organizacional de Empresas que Operan en Entornos Globales (Organizing Human Resources in Global Firms, 3 ECTS)**

El objetivo de este curso es equipar con los conocimientos necesarios para que los alumnos puedan diseñar, implantar y seguir los principales procesos y políticas de Recursos Humanos que conforman la arquitectura de gestión de personas de una organización que opera en entornos internacionales. Entender los procesos como el reclutamiento y retención de talento internacional permiten diseñar estructuras organizativas óptimas en entornos multiculturales, dinámicos y expuestos a cambios constantes.

### **Módulo 3: Implementación y sostenibilidad (Execution and Sustainability, 20 ECTS)**

Este es el bloque centrado en la ejecución de la estrategia y en pensar el futuro a largo plazo de las organizaciones. Los objetivos son dos: por un lado, implementar la estrategia de una manera rentable gestionando los riesgos, y por el otro, buscar la sostenibilidad de las organizaciones teniendo en cuenta el entorno global en el que operan y la ciudadanía corporativa. Uno de los aspectos clave de este módulo es el desarrollo de la capacidad de emprender y de innovar.

#### **3.1 Materia 1: Implementación de la estrategia (Executing the Strategy, 9 ECTS)**

Los líderes empresariales necesitan entender los fundamentos de la implementación de la alternativa estrategia seleccionada. Para ello, deben comprender los retos que surgen de la complejidad de la ejecución y cómo evaluar dicha ejecución. Esta materia, al igual que el módulo 2, tiene carácter funcional: cómo acceder al mercado, cómo organizar los recursos, cómo evaluar la ejecución de los planes definidos y cómo incorporar las nuevas tecnologías digitales en la gestión. Tiene un enfoque internacional y práctico con la inclusión de un juego de simulación que permite evaluar el impacto de todas las acciones y planes definidos, tales como el plan de marketing y ventas, el plan de producción, el plan financiero, etc.

##### **3.1.1 Asignatura 1: Implementación de la estrategia y gestión de oportunidades de negocio (Executing the Strategy and Managing Business Opportunities, 6 ECTS)**

Los líderes empresariales globales necesitan agudizar sus aptitudes a la hora de formular e implementar estrategias en un entorno global. El curso pretende centrarse en el alcance global de los negocios, en los nuevos modelos de negocio y en utilizar las nuevas tecnologías para afrontar los nuevos retos globales. Gestionar el crecimiento supone gestionar el portafolio de forma dinámica y desde distintas perspectivas: tanto el encaje estratégico del nuevo segmento como la evaluación económica del impacto del nuevo segmento. Esta asignatura contiene las estrategias y recursos necesarios para hacer llegar una propuesta de valor al mercado a través de la gestión de canales, etc.

##### **3.1.2 Asignatura 3: Simulación de Gestión (Business Simulation, 3 ECTS)**

Este curso es el capstone de la formación obligatoria y el objetivo es el de experimentar y practicar con la función del directivo, así como validar y evaluar la necesidad e importancia de las herramientas de gestión y el impacto de su uso efectivo. En otras palabras, practicar la gestión de una organización en un entorno global dinámico y competitivo.

### **3.2. Materia 2: Emprendeduría e Innovación Internacional (International Entrepreneurship and Innovation, 5 ECTS)**

Los líderes empresariales globales necesitan capacidades de emprendedor para poder liderar la organización de modo sostenible. Este curso introductorio tiene como objetivo el desarrollo de capacidades de emprendeduría tanto para capacitar al alumno a montar su propia empresa como a desarrollar nuevos proyectos en empresas existentes. Estas capacidades de emprender están ligadas a la capacidad de innovar. Las empresas deben innovar constantemente para ser competitivas. El curso ayuda al estudiante a entender y utilizar procesos tales como el design thinking para favorecer la innovación e implantar una cultura de innovación en las organizaciones. La convergencia digital y la adaptación a los nuevos retos tecnológicos marcan la agenda de los temas más relevantes en innovación.

### **3.3. Materia 3: Liderando el Cambio en Empresas Globales (Leading Change in Global Firms, 6 ECTS)**

La ejecución implica dos áreas de influencia: gestionar los activos existentes y gestionar las oportunidades de negocio. Los líderes empresariales necesitan evaluar y seleccionar nuevas oportunidades de negocio que tengan una cabida estratégica dentro del portfolio existente y que, a la vez, sean económicamente viables.

Otro componente de la implementación estratégica es la gestión del cambio estratégico. Los líderes de las organizaciones globales necesitan tener la capacidad de crear equipos globales y diversos que ejecuten e implementen la estrategia de modo efectivo. La clave está en alinear la habilidad del liderazgo y el desarrollo con las necesidades de la organización.

Las organizaciones, sin importar el sector, necesitan evolucionar y cambiar junto con el entorno y este cambio deberían instigarlo y dirigirlo los mismos líderes de la organización en lugar de dejarlo exclusivamente en manos de los especialistas en change management.

Cuando implementan la estrategia, las organizaciones se enfrentan a retos éticos así como a demandas crecientes para crear valor teniendo en cuenta los stakeholders. Gestionar estos aspectos es crucial para un crecimiento sostenible y para la responsabilidad social corporativa.

#### **3.3.1. Asignatura 1: Liderando el Cambio en Empresas Globales (Leading Change in Global Firms, 4 ECTS)**

El curso expone los estudiantes a los retos a la hora de ejecutar la estrategia y de liderar procesos de cambio en las organizaciones para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Los líderes de las organizaciones globales necesitan la capacidad de crear equipos globales y diversos que trabajen de modo efectivo en la ejecución de la estrategia así como aptitudes para evaluar y seleccionar oportunidades de negocio nuevas y rentables. Los líderes empresariales necesitan herramientas y prácticas que alineen la organización con sus objetivos estratégicos. Supervisar la selección de indicadores de rendimiento claves es clave en la fase de ejecución y de supervisión del cambio.

#### **3.3.2. Asignatura 2: Gestión Ética y Responsabilidad Social de Empresas Globales (Managing Ethics and Social Responsibility in Global Firms, 2 ECTS)**

Los líderes empresariales se enfrentan a cuestiones éticas complejas y necesitan gestionar las expectativas sociales con una variedad de stakeholders. El curso se centra en comprender los problemas éticos empresariales para tomar decisiones más

informadas, así como en proveer herramientas para gestionar las organizaciones de modo más responsable y sostenible. El curso está relacionado con el curso Empresa, Gobierno y Sociedad del Term 1.

### **1.1.1.2 Formación Optativa**

#### **Módulo 4: Conocimiento Avanzado en Management (Advanced Management Topics)**

En este módulo los estudiantes personalizan el programa escogiendo entre una variada oferta de asignaturas optativas tanto para profundizar en un área de conocimiento concreto como en un sector de actividad o en una zona geográfica. Tal como se ha indicado anteriormente, la materia del módulo 2 'Cómo competir: Decisiones Operativas' es la base para desarrollar las materias avanzadas en cada una de las áreas funcionales y dar la posibilidad al estudiante de especializarse en dicha área.

En este módulo, cada estudiante debe realizar 24 ECTS, a escoger entre una oferta total de créditos alrededor de 140 ECTS, repartidos en asignaturas optativas englobadas en tres áreas que se detallan a continuación:

##### **Conocimiento Avanzado en Gestión Internacional (Advanced International Management Topics)**

El carácter generalista de la formación obligatoria no permite profundizar en los aspectos más específicos propios de cada una de las disciplinas del management.

En esta materia se ofrece una profundización en todas las funciones: Marketing, Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos... y que permite a los estudiantes optar por aquellos temas que les interesan.

##### **Conocimiento Avanzado en Estrategia Global (Advanced Topics in Global Strategy)**

Las empresas que compiten en entornos globales están sujetas a una complejidad que proviene tanto del entorno como de la manera en como competir en dicho entorno global e incierto.

En esta materia se cubren aspectos con mayor profundidad de estrategia corporativa, modelos de negocio con énfasis en los países emergentes por ser origen de la oferta o destino de la demanda.

##### **Conocimiento Avanzado en Liderazgo (Advanced Topics in Leadership)**

Es importante que los estudiantes profundicen también en las capacidades y competencias directivas a parte de las técnicas.

Esta materia cubre aspectos de gestión intercultural, de comprensión de la complejidad y posterior adaptación al entorno. Revisa con mayor profundidad los principios para negociar, comunicar eficazmente y otros aspectos como gestión del cambio.

### **1.1.1.3 Trabajo de Final de Máster (TFM)**

#### **Módulo 5: Trabajo Final de Máster TFM (Business Plan, 6 ECTS)**

Este módulo consiste en la elaboración y defensa del Trabajo de Final de Máster (de ahora en adelante TFM). Tiene una carga de 6 ECTS y cada estudiante tiene acceso a la supervisión y dirección de un profesor/a de la escuela. Dado su carácter integrador y aplicado, el trabajo se

materializa en los últimos meses del programa, durante la fase de optativas, aunque los estudiantes inician el proceso con anterioridad durante el módulo 3.

Los estudiantes pueden escoger entre 3 modalidades:

### **5.1. Proyecto de Creación de Empresas (Business Plan)**

Esta modalidad ofrece al estudiante la posibilidad de aplicar e integrar todos los conocimientos adquiridos a lo largo del MBA en un plan de empresa.

Las fases en las que se concreta son:

- Buscar y seleccionar una idea de negocio
- Analizar su viabilidad
- Diseñar un modelo de negocio
- Elaborar un plan de ejecución del modelo y defenderlo oralmente

### **5.2. Trabajo de Investigación (Master Thesis)**

Esta modalidad consiste en la elaboración de un trabajo de investigación con el objetivo de desarrollar una contribución original y propia en un tema de conocimiento con el rigor académico propio de un trabajo de investigación. Esta modalidad debe reflejar los conocimientos y técnicas adquiridos durante el MBA.

Las fases en las que se concreta son:

- Formular un tema de investigación (research question) y plasmarlo en una propuesta de investigación preliminar (research proposal)
- Elaborar un documento escrito en formato de artículo académico que debe ser defendido oralmente

### **5.3. Trabajo de Consultoría (Consulting Project)**

Esta modalidad ofrece al estudiante la posibilidad de aplicar e integrar los conocimientos y técnicas adquiridos a lo largo del MBA en un trabajo orientado a resolver un desafío real de una empresa.

Las fases en las que se concreta son:

- Análisis del desafío
- Diseñar un plan de acción para resolver el desafío
- Elaborar un proyecto escrito y defenderlo oralmente ante un panel compuesto por un profesor de ESADE y un representante de la empresa.

***Se incluye información detallada del Trabajo de Final de Máster en el apartado observaciones de la correspondiente materia.***

#### **1.1.1.4 Tabla de competencias y dónde se desarrollan**

El siguiente link da acceso a la tabla de competencias por materias.

<http://itemsweb.esade.edu/webbs/imagenes/tablacompetencias.pdf>

### 1.1.1.5 Tabla resumen plan de estudios del programa

La estructura de la parte obligatoria/core sigue la secuencia lógica de toma de decisiones empresariales: primero el directivo debe entender el contexto en el que compite para poder tomar las decisiones necesarias para operar exitosamente. Una vez tomadas las decisiones estratégicas viene la fase de ejecución gestionando los recursos de la empresa/organización de manera eficiente y liderando la continuidad de la organización en el futuro.

MODULO	MATERIA	ECTS
1 Comprensión del entorno 20ECTS	Introducción a las Corporaciones Globales	5
	Contexto Global	8
	Análisis Empresarial Internacional	7
2 Tomando Decisiones 20 ECTS	Estrategia Corporativa	3
	Cómo Competir: Decisiones Operativas	17
3 Implementación y Sostenibilidad 20 ECTS	Implementación de la Estrategia	9
	Liderando el Cambio	6
	Emprendeduría e Innovación Internacional	5
<b>FORMACIÓN OBLIGATORIA</b>		<b>60</b>

El nombre y créditos de las asignaturas se presentan a modo orientativo para el primer año del nuevo MBA; su nomenclatura, peso y contenido dentro de cada Materia puede cambiar de un año a otro. En todo caso, las Materias y sus objetivos de aprendizaje y competencias a desarrollar permanecerán sin modificaciones.

Durante la segunda parte del programa cada estudiante profundiza en aquellos temas que le interesan personalmente para desarrollar su proyecto profesional. Dada la variedad de proyectos profesionales posibles tras el MBA, la variedad de opciones en la segunda parte permite personalizar los contenidos.

4 Advanced Management Topics (Formación Optativa) & Trabajo de Final de Máster	Electives (incluye una selección de optativas a elegir entre las materias Advanced Topics in International Management, Advanced Topics in Global Strategy y Advanced Topics in Leadership)	24
	TFM	6
		<b>30</b>
<b>FORMACIÓN OPTATIVA &amp; TFM</b>		<b>30</b>

El siguiente link da acceso al documento que explica los mecanismos de coordinación de contenidos del programa:

<http://itemsweb.esade.edu/webbs/imagenes/mecanismos.pdf>

### **1.1.2 Programa de Movilidad**

La Universitat Ramon Llull y ESADE fomentan la internacionalización de todas sus actividades como 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, ya que con ello se contribuye a implementar una oferta docente de calidad, se incrementan las competencias y expectativas laborales de los estudiantes 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 las universidades y escuelas de negocios de todo el mundo, con las que se colabora a distintos niveles, entre los figura el intercambio de estudiantes.

#### **1.1.2.1 El programa de intercambio: sistema de reconocimiento y acumulación de créditos ECTS**

El reconocimiento de créditos ECTS, se realiza como se describe a continuación:

Al estudiante que se desplaza a un intercambio, se le requiere cursar en la escuela de destino el equivalente a una carga de trabajo de un estudiante a tiempo completo en el programa MBA de dicha escuela.

Al hacer la conversión en el expediente del estudiante, el período de intercambio siempre equivaldrá a 12 ECTS, que equivale a la carga de trabajo que cursaría el estudiante en caso de no participar en un programa de movilidad.

### **1.1.2.2 Movilidad de estudiantes propios (outgoing students)**

#### Objetivos del programa de movilidad

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.

Además, durante el período de intercambio, el estudiante mantiene su condición de estudiante de ESADE a todos los efectos.

#### Actividades de Orientación previas al proceso de asignación de plazas

Las actividades realizadas en cuanto a la organización de la movilidad procuran que el alumnado disponga de toda la información referente a expectativas, escuelas de destino, normativa y selección antes de iniciar el proceso, mediante presentaciones y entrevistas.

Asimismo, el estudiante que se desplaza, recibe un seguimiento individualizado durante el proceso de preparación del intercambio mediante contacto constante del equipo de Programa con las respectivas escuelas de acogida.

#### Selección de estudiantes para el programa de movilidad

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

- Considerar los intereses y las motivaciones de los estudiantes
- Expediente académico del estudiante hasta el inicio del proceso de asignaciones y seguimiento posterior una vez asignada la escuela de intercambio
- Valorar las capacidades lingüísticas en función del país de destino
- Asesoramiento personalizado a los posibles candidatos para asegurar que los perfiles individuales encajan con los perfiles de las instituciones de acogida
- Favorecer, en la medida de lo posible, a estudiantes con discapacidades que dificulten el seguimiento normal de sus estudios

El único criterio que se tiene en cuenta para poder acceder al proceso de intercambio, es el expediente académico. En base a las plazas de que dispone el programa, se establece el número de estudiantes que accederán al proceso, que se seleccionan estrictamente por nota media del expediente académico, quedando automáticamente descartados aquellos estudiantes que hayan suspendido alguna asignatura desde principio de programa hasta el momento en que se abre el proceso.

El programa acostumbra a ofrecer alrededor de 60 plazas en total, pudiendo variar ligeramente el número en base al flujo incoming-outgoing del curso académico anterior.

El alumnado seleccionado para el proceso deberá cumplimentar el formulario de solicitud de intercambio disponible en la Intranet. En este formulario, podrán indicar hasta 10 preferencias en cuanto a las universidades en que desean cursar el período de intercambio.

Las plazas se asignan automáticamente en función de los siguientes criterios:

- a. Preferencias del estudiante.
- b. Plazas disponibles en cada institución de intercambio.

Una vez asignadas las plazas se publican los resultados de forma individual en la misma Intranet.

#### Requisitos para superar el intercambio una vez finalizado

El estudiante debe facilitar un certificado de notas oficial del período de intercambio.

Además, dichas notas no se publicarán en el expediente académico hasta que el estudiante haya entregado el informe de intercambio, que es un requisito imprescindible para superar el programa de movilidad.

### **1.1.2.3 Movilidad de estudiantes acogidos (incoming students)**

#### Selección de estudiantes para el programa de movilidad

Las escuelas proponen sus candidatos para participar en el programa como estudiante acogido, mediante la aplicación de nominaciones disponible en la Intranet.

El equipo de Programa valida las nominaciones y a partir de ese momento empieza el proceso de aplicación y matrícula.

Una vez aceptado, el candidato de intercambio recibe en su país de origen el Welcome Pack personalizado, que se envía a cada estudiante con toda la información que necesita tener un estudiante de movilidad que se desplaza a nuestra universidad, así como la documentación necesaria para la obtención de visado y la tramitación de contratos de alquiler y/o cuentas bancarias.

#### Actividades de Orientación para los estudiantes acogidos

Por otro lado, se asegura que el colectivo de estudiantes que incoming dispone de la mayor información posible sobre todos los aspectos del programa en el que participa y sobre su estancia. Se procura, además, una fácil integración en nuestra vida universitaria y social.

Una vez iniciado el período de intercambio, se organiza una sesión de bienvenida (Welcome Orientation) además de sesiones adicionales para resolver dudas generales acerca de la logística del programa y el campus en general.

#### Requisitos para superar el intercambio

El estudiante incoming debe matricularse y superar la que se considera carga lectiva a tiempo completo de los estudiantes del propio programa. Es decir, el equivalente a 12 ECTS.

Bajo petición expresa y por escrito de la escuela de origen, el estudiante podrá matricularse a un mínimo de 9 ECTS y un máximo de 15 ECTS.

Una vez finalizados y superados los cursos, el propio estudiante solicita su certificado de notas oficial y se responsabiliza de que dicho documento llegue a su escuela para el correspondiente reconocimiento de créditos.

#### 1.1.2.4 Escuelas de intercambio

Las escuelas con las que el programa tiene acuerdo de intercambio actualmente son:

<u>AFRICA</u> University of Cape Town, South Africa
<u>ASIA</u> CEIBS, Shanghai, China Chinese University of Hong Kong Fudan University, Shanghai, China HKUST, Hong Kong ISB, Hyderabad, India NUS Singapore Tshinghua University, Beijing, China Guanghua, Beijing University, China Hitotsubashi, Japan International University of Japan XLRI, India
<u>CANADA</u> McGill University, Montréal Sauder School of Business, Vancouver, Canada Schulich School of Business, York University, Toronto
<u>EUROPA</u> HEC MBA, Paris, France Manchester Business School, Manchester, UK RSM, Rotterdam, Holland
<u>LATINOAMERICA</u> INCAE, Alajuela City, Costa Rica Universidad Adolfo Ibáñez, Viña del Mar, Chile Pontificia Universidad Católica de Chile FGV Brazil
<u>OCEANIA</u> AGSM, Sydney, Australia MBS, University of Melbourne, Victoria, Australia
<u>UNITED STATES</u> Babson College, Boston, Massachusetts Booth School of Business, Chicago, Illinois Fordham University, New York, New York Fuqua School of Business, Durham, North Carolina Georgetown University, Washington DC Goizueta Business School, Atlanta, Georgia

Haas School of Business, Berkeley, California  
Johnson Graduate School of Management, Ithaca, New York  
Kellogg School of Management, Evanston, Illinois  
McCombs School of Business, Austin, Texas  
NYU Stern, New York, New York  
NYU Robert Wagner, New York, New York  
UCLA Anderson School of Management, Los Angeles, California  
UNC Kenan-Flagler Business School, Chapel Hill, North Carolina  
University of Michigan, Ann Arbor, Michigan