

# Grand Master Oficial Universitario

## MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios





## Grand Master Oficial Universitario

### MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios

Idioma: **Español**

Modalidad: **100% online**

Duración: **2 años**

Créditos: **120 ECTS**

Acceso web: [www.techtute.com/veterinaria/grand-master-universitario/grand-master-universitario-mba-gestion-direccion-centros-veterinarios](http://www.techtute.com/veterinaria/grand-master-universitario/grand-master-universitario-mba-gestion-direccion-centros-veterinarios)

# Índice

01

Presentación del programa

---

pág. 4

02

¿Por qué estudiar en TECH?

---

pág. 8

03

Plan de estudios

---

pág. 12

04

Convalidación  
de asignaturas

---

pág. 32

05

Objetivos docentes

---

pág. 38

06

Salidas profesionales

---

pág. 42

07

Idiomas gratuitos

---

pág. 48

08

Metodología de estudio

---

pág. 52

09

Cuadro docente

---

pág. 62

10

Doble Titulación

---

pág. 80

11

Homologación del título

---

pág. 84

12

Requisitos de acceso

---

pág. 88

13

Proceso de admisión

---

pág. 92

# 01

## Presentación del programa

La Dirección y Administración de Empresas enfrenta desafíos dinámicos, debido a la rápida digitalización y globalización, exigiendo una adaptabilidad constante y una comprensión profunda de las nuevas tecnologías y estrategias de mercado. Simultáneamente, la Gestión y Dirección de Centros Veterinarios ha evolucionado para incorporar prácticas empresariales avanzadas, una administración eficiente y una atención integral al cliente. La interrelación entre ambas se manifiesta en la necesidad de aplicar principios de gestión empresarial moderna, optimizando la eficiencia operativa, mejorando la calidad del servicio y respondiendo a la demanda creciente de servicios personalizados y sostenibles. En este contexto, TECH proporciona un doble posgrado centrado en abordar e integrar en la praxis empresarial las últimas herramientas de gestión de centros veterinarios. Y todo ello a través de una disruptiva metodología en 100% online.

*Este es el momento, te estábamos esperando*





“

*Con la metodología 100% online de este doble posgrado, conseguirás expandir tus competencias directivas y gestionar de manera integral todos los desafíos administrativos de un Centros Veterinarios”*

La creciente demanda de servicios veterinarios de alta calidad ha puesto de manifiesto la necesidad de una gestión eficaz de dichas instituciones. La dirección de estas entidades exige una combinación única de habilidades clínicas y de gestión para enfrentar los retos actuales del sector. Con el avance de la tecnología y el aumento en las expectativas de los clientes, los especialistas deben estar equipados no solo con conocimientos médicos, sino también con competencias en administración y liderazgo.

Con esta idea en mente, TECH lanza un revolucionario doble postgrado con especialización en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios. El itinerario académico profundizará en cuestiones que abarcan desde el control de las finanzas o relaciones con los clientes hasta las técnicas de Marketing más sofisticadas. De este modo, los egresados desarrollarán competencias avanzadas para no solo ofrecer atención clínica de excelsa calidad, sino también para administrar de manera efectiva los recursos de las organizaciones. Asimismo, el temario ahondará en múltiples estrategias para gestionar el talento y crear un ambiente de trabajo eficiente a la par que productivo. En adición, los materiales didácticos enfatizarán la importancia de cumplir con la normativa vigente en este campo para garantizar el bienestar de los animales y aumentar la confianza de los clientes significativamente.

Por otro lado, el programa universitario se basa en el método *Relearning*, del cual TECH es pionera, y que garantiza la asimilación exhaustiva de conceptos complejos. Cabe destacar que lo único que requieren los veterinarios para acceder a este Campus Virtual es un dispositivo con acceso a Internet (como móviles, *tablets* u ordenadores) y en él dispondrán de disímiles recursos multimedia como vídeos explicativos, resúmenes interactivos o lecturas especializadas. Sin duda, una experiencia inmersiva que permitirá a los especialistas experimentar un notable salto de calidad en sus trayectorias profesionales.





“

*Accederás a todos los contenidos del campus virtual sin restricciones y podrás descargarlos para consultarlos siempre que quieras”*

# 02

## ¿Por qué estudiar en TECH?

TECH es la mayor Universidad digital del mundo. Con un impresionante catálogo de más de 14.000 programas universitarios, disponibles en 11 idiomas, se posiciona como líder en empleabilidad, con una tasa de inserción laboral del 99%. Además, cuenta con un enorme claustro de más de 6.000 profesores de máximo prestigio internacional.

Está reconocida oficialmente en diversos países como:

- ♦ TECH Universidad (México)
- ♦ TECH Universidad FUNDEPOS (Costa Rica)
- ♦ TECH Universidad ULAC (Venezuela)
- ♦ TECH Global University (Andorra)

*Te damos +*



“

*Estudia en la mayor universidad digital del mundo y asegura tu éxito profesional. El futuro empieza en TECH”*

### La mejor universidad online del mundo según FORBES

La prestigiosa revista Forbes, especializada en negocios y finanzas, ha destacado a TECH como «la mejor universidad online del mundo». Así lo han hecho constar recientemente en un artículo de su edición digital en el que se hacen eco del caso de éxito de esta institución, «gracias a la oferta académica que ofrece, la selección de su personal docente, y un método de aprendizaje innovador orientado a formar a los profesionales del futuro».

**Forbes**  
Mejor universidad  
online del mundo

**Plan**  
de estudios  
más completo

### Los planes de estudio más completos del panorama universitario

TECH ofrece los planes de estudio más completos del panorama universitario, con temarios que abarcan conceptos fundamentales y, al mismo tiempo, los principales avances científicos en sus áreas científicas específicas. Asimismo, estos programas son actualizados continuamente para garantizar al alumnado la vanguardia académica y las competencias profesionales más demandadas. De esta forma, los títulos de la universidad proporcionan a sus egresados una significativa ventaja para impulsar sus carreras hacia el éxito.

### El mejor claustro docente top internacional

El claustro docente de TECH está integrado por más de 6.000 profesores de máximo prestigio internacional. Catedráticos, investigadores y altos ejecutivos de multinacionales, entre los cuales se destacan Isaiah Covington, entrenador de rendimiento de los Boston Celtics; Magda Romanska, investigadora principal de MetaLAB de Harvard; Ignacio Wistumba, presidente del departamento de patología molecular traslacional del MD Anderson Cancer Center; o D.W Pine, director creativo de la revista TIME, entre otros.

Profesorado  
**TOP**  
Internacional

La metodología  
más eficaz

### Un método de aprendizaje único

TECH es la primera universidad que emplea el *Relearning* en todas sus titulaciones. Se trata de la mejor metodología de aprendizaje online, acreditada con certificaciones internacionales de calidad docente, dispuestas por agencias educativas de prestigio. Además, este disruptivo modelo académico se complementa con el "Método del Caso", configurando así una estrategia de docencia online única. También en ella se implementan recursos didácticos innovadores entre los que destacan vídeos en detalle, infografías y resúmenes interactivos.

### La mayor universidad digital del mundo

TECH es la mayor universidad digital del mundo. Somos la mayor institución educativa, con el mejor y más amplio catálogo educativo digital, cien por cien online y abarcando la gran mayoría de áreas de conocimiento. Ofrecemos el mayor número de titulaciones propias, titulaciones oficiales de posgrado y de grado universitario del mundo. En total, más de 14.000 títulos universitarios, en once idiomas distintos, que nos convierten en la mayor institución educativa del mundo.

**nº1**  
Mundial  
Mayor universidad  
online del mundo

#### La universidad online oficial de la NBA

TECH es la universidad online oficial de la NBA. Gracias a un acuerdo con la mayor liga de baloncesto, ofrece a sus alumnos programas universitarios exclusivos, así como una gran variedad de recursos educativos centrados en el negocio de la liga y otras áreas de la industria del deporte. Cada programa tiene un currículum de diseño único y cuenta con oradores invitados de excepción: profesionales con una distinguida trayectoria deportiva que ofrecerán su experiencia en los temas más relevantes.

#### Líderes en empleabilidad

TECH ha conseguido convertirse en la universidad líder en empleabilidad. El 99% de sus alumnos obtienen trabajo en el campo académico que ha estudiado, antes de completar un año luego de finalizar cualquiera de los programas de la universidad. Una cifra similar consigue mejorar su carrera profesional de forma inmediata. Todo ello gracias a una metodología de estudio que basa su eficacia en la adquisición de competencias prácticas, totalmente necesarias para el desarrollo profesional.



#### Google Partner Premier

El gigante tecnológico norteamericano ha otorgado a TECH la insignia Google Partner Premier. Este galardón, solo al alcance del 3% de las empresas del mundo, pone en valor la experiencia eficaz, flexible y adaptada que esta universidad proporciona al alumno. El reconocimiento no solo acredita el máximo rigor, rendimiento e inversión en las infraestructuras digitales de TECH, sino que también sitúa a esta universidad como una de las compañías tecnológicas más punteras del mundo.



#### La universidad mejor valorada por sus alumnos

La web de valoraciones Trustpilot ha posicionado a TECH como la universidad mejor valorada del mundo por sus alumnos. Este portal de reseñas, el más fiable y prestigioso porque verifica y valida la autenticidad de cada opinión publicada, ha concedido a TECH su calificación más alta, 4,9 sobre 5, atendiendo a más de 1000 reseñas recibidas. Unas cifras que sitúan a TECH como la referencia universitaria absoluta a nivel internacional.



# 03

## Plan de estudios

El plan de estudios de este doble posgrado ofrecerá una ventaja competitiva única en el mercado laboral. De hecho, este enfoque dual proporcionará una capacitación integral que abarcará, tanto los fundamentos de la gestión empresarial general, como las especificidades del sector veterinario. Por ello, TECH ha desarrollado un completo programa académico, en el que los egresados investigarán herramientas y métodos avanzados para la gestión de equipos corporativos, con un enfoque especial en la optimización de centros veterinarios, implementando soluciones innovadoras que mejoren la calidad del servicio y la rentabilidad.

*Un temario  
completo y bien  
desarrollado*



“

*Este enfoque integral te permitirá desarrollar una comprensión amplia de las estrategias empresariales avanzadas y dominar las técnicas y prácticas especializadas en la administración de centros veterinarios”*

El Grand Master Oficial Universitario MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios de TECH se distingue como un programa intensivo que prepara a los alumnos para afrontar retos y decisiones empresariales tanto a nivel nacional como internacional. Su contenido está pensado para favorecer el desarrollo de competencias directivas que permitan la toma de decisiones con un mayor rigor en entornos inciertos.

A lo largo de 2 años de estudio, el alumno analizará multitud de casos prácticos mediante el trabajo individual, logrando un aprendizaje de gran calidad que podrá aplicar, posteriormente, a su práctica diaria. Se trata, por tanto, de una auténtica inmersión en situaciones reales de negocio.

Los profesionales adquirirán habilidades avanzadas en liderazgo, estrategia y administración empresarial, que podrán aplicarse a una amplia variedad de contextos, mientras desarrollan conocimientos especializados en la gestión de centros veterinarios, mejorando la eficiencia operativa y la calidad del servicio en este campo. Esta combinación no solo ampliará el horizonte profesional y las oportunidades de carrera en diversos sectores, sino que también fomentará una comprensión profunda de cómo integrar prácticas de gestión avanzadas en entornos especializados.

Así, este Grand Master Oficial Universitario MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios está compuesto por los siguientes contenidos

*A través de casos reales, abordados en entornos simulados de aprendizaje, podrás expandir tus competencias directivas y centrarte en las metodologías de trabajo idóneas para gestionar una clínica veterinaria.*

<b>Asignatura 1</b>	Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social
<b>Asignatura 2</b>	Dirección estratégica y <i>Management</i> Directivo
<b>Asignatura 3</b>	Dirección de personas y gestión del talento
<b>Asignatura 4</b>	Dirección económica-financiera
<b>Asignatura 5</b>	Dirección de operaciones y logística
<b>Asignatura 6</b>	Dirección de sistemas de información
<b>Asignatura 7</b>	Dirección Comercial, Marketing Estratégico y Comunicación Corporativa
<b>Asignatura 8</b>	Innovación y Dirección de Proyectos
<b>Asignatura 9</b>	<i>Management</i> Directivo
<b>Asignatura 10</b>	Trabajo Final de Máster (TFM)
<b>Asignatura 11</b>	El sector económico de los Centros sanitarios Veterinarios
<b>Asignatura 12</b>	El plan de negocio aplicado a los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 13</b>	Finanzas aplicadas a los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 14</b>	Estrategia empresarial e innovación en los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 15</b>	El cliente/usuario de los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 16</b>	Marketing aplicado en los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 17</b>	Gestión de los recursos humanos en los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 18</b>	Liderazgo y habilidades directivas aplicadas en los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 19</b>	Procesos productivos en los Centros Veterinarios
<b>Asignatura 20</b>	Aspectos legales y administración en los Centros Veterinarios



## Trabajo Final de Máster

El Trabajo Final del Máster (TFM) tendrá un enfoque teórico y/o práctico y su finalidad primordial será acreditar los conocimientos adquiridos a través de este programa universitario. Este ejercicio deberá estar orientado a propuestas innovadoras vinculadas a cuestiones de actualidad y relacionados a los contenidos abordados en la titulación. Además, todos los TFM serán realizados bajo la supervisión de un tutor académico, encargado de asesorar y planificar las diferentes etapas de desarrollo de este proyecto investigativo.

El TFM está dispuesto a mitad del plan de estudios para poder iniciar su desarrollo mientras se llevan a cabo el resto de las asignaturas específicas, permitiendo al estudiante compatibilizar ambas tareas y lograr finalizar el programa en el plazo de 2 años.

“

*Ampliarás tus habilidades metodológicas e investigativas a través del desarrollo de un Trabajo Final de Máster”*

## Asignatura 1

### Liderazgo, Ética y Responsabilidad Social

#### 1.1. Globalización y Gobernanza

- 1.1.1. Gobernanza y Gobierno Corporativo
- 1.1.2. Fundamentos del Gobierno Corporativo en las empresas
- 1.1.3. El Rol del Consejo de Administración en el marco del Gobierno Corporativo

#### 1.2. Liderazgo

- 1.2.1. Liderazgo. Una aproximación conceptual
- 1.2.2. Liderazgo en las empresas
- 1.2.3. La importancia del líder en la dirección de empresas

#### 1.3. Cross Cultural Management

- 1.3.1. Concepto de *Cross Cultural Management*
- 1.3.2. Aportaciones al Conocimiento de Culturas Nacionales
- 1.3.3. Gestión de la Diversidad

#### 1.4. Desarrollo directivo y liderazgo

- 1.4.1. Concepto de Desarrollo Directivo
- 1.4.2. Concepto de Liderazgo
- 1.4.3. Teorías del Liderazgo
- 1.4.4. Estilos de Liderazgo
- 1.4.5. La inteligencia en el Liderazgo
- 1.4.6. Los desafíos del líder en la actualidad

#### 1.5. Ética empresarial

- 1.5.1. Ética y Moral
- 1.5.2. Ética Empresarial
- 1.5.3. Liderazgo y ética en las empresas

#### 1.6. Sostenibilidad

- 1.6.1. Sostenibilidad y desarrollo sostenible
- 1.6.2. Agenda 2030
- 1.6.3. Las empresas sostenibles

#### 1.7. Responsabilidad Social de la Empresa

- 1.7.1. Dimensión internacional de la Responsabilidad Social de las Empresas
- 1.7.2. Implementación de la Responsabilidad Social de la Empresa
- 1.7.3. Impacto y medición de la Responsabilidad Social de la Empresa

#### 1.8. Sistemas y herramientas de Gestión responsable

- 1.8.1. RSC: La responsabilidad social corporativa
- 1.8.2. Aspectos esenciales para implantar una estrategia de gestión responsable
- 1.8.3. Pasos para la implantación de un sistema de gestión de responsabilidad social corporativa
- 1.8.4. Herramientas y estándares de la RSC

#### 1.9. Multinacionales y derechos humanos

- 1.9.1. Globalización, empresas multinacionales y derechos humanos
- 1.9.2. Empresas multinacionales frente al derecho internacional
- 1.9.3. Instrumentos jurídicos para multinacionales en materia de derechos humanos

#### 1.10. Entorno legal y Corporate Governance

- 1.10.1. Normas internacionales de importación y exportación
- 1.10.2. Propiedad intelectual e industrial
- 1.10.3. Derecho Internacional del Trabajo

## Asignatura 2

### Dirección estratégica y Management Directivo

#### 2.1. Análisis y diseño organizacional

- 2.1.1. Marco Conceptual
- 2.1.2. Factores clave en el diseño organizacional
- 2.1.3. Modelos básicos de organizaciones
- 2.1.4. Diseño organizacional: tipologías

#### 2.2. Estrategia Corporativa

- 2.2.1. Estrategia corporativa competitiva
- 2.2.2. Estrategias de Crecimiento: tipologías
- 2.2.3. Marco conceptual

#### 2.3. Planificación y Formulación Estratégica

- 2.3.1. Marco Conceptual
- 2.3.2. Elementos de la Planificación Estratégica
- 2.3.3. Formulación Estratégica: Proceso de la Planificación Estratégica

#### 2.4. Pensamiento estratégico

- 2.4.1. La empresa como un sistema
- 2.4.2. Concepto de organización

#### 2.5. Diagnóstico Financiero

- 2.5.1. Concepto de Diagnóstico Financiero
- 2.5.2. Etapas del Diagnóstico Financiero
- 2.5.3. Métodos de Evaluación para el Diagnóstico Financiero

#### 2.6. Planificación y Estrategia

- 2.6.1. El Plan de una Estrategia
- 2.6.2. Posicionamiento Estratégico
- 2.6.3. La Estrategia en la Empresa

#### 2.7. Modelos y Patrones Estratégicos

- 2.7.1. Marco Conceptual
- 2.7.2. Modelos Estratégicos
- 2.7.3. Patrones Estratégicos: Las Cinco P's de la Estrategia

#### 2.8. Estrategia Competitiva

- 2.8.1. La Ventaja Competitiva
- 2.8.2. Elección de una Estrategia Competitiva
- 2.8.3. Estrategias según el Modelo del Reloj Estratégico
- 2.8.4. Tipos de Estrategias según el ciclo de vida del sector industrial

#### 2.9. Dirección Estratégica

- 2.9.1. El concepto de Estrategia
- 2.9.2. El proceso de dirección estratégica
- 2.9.3. Enfoques de la dirección estratégica

#### 2.10. Implementación de la Estrategia

- 2.10.1. Sistemas de Indicadores y Enfoque por Procesos
- 2.10.2. Mapa Estratégico
- 2.10.3. Alineamiento Estratégico

#### 2.11. Management Directivo

- 2.11.1. Marco conceptual del *Management Directivo*
- 2.11.2. *Management Directivo*. El Rol del Consejo de Administración y herramientas de gestión corporativas

#### 2.12. Comunicación Estratégica

- 2.12.1. Comunicación interpersonal
- 2.12.2. Habilidades comunicativas e influencia
- 2.12.3. La comunicación interna
- 2.12.4. Barreras para la comunicación empresarial



**Asignatura 3****Dirección de personas y gestión del talento****3.1. Comportamiento Organizacional**

- 3.1.1. Comportamiento Organizacional. Marco Conceptual
- 3.1.2. Principales factores del comportamiento organizacional

**3.2. Las personas en las organizaciones**

- 3.2.1. Calidad de vida laboral y bienestar psicológico
- 3.2.2. Equipos de trabajo y la dirección de reuniones
- 3.2.3. Coaching y gestión de equipos
- 3.2.4. Gestión de la igualdad y diversidad

**3.3. Dirección Estratégica de personas**

- 3.3.1. Dirección Estratégica y recursos humanos
- 3.3.2. Dirección estratégica de personas

**3.4. Evolución de los Recursos. Una visión integrada**

- 3.4.1. La importancia de RR.HH
- 3.4.2. Un nuevo entorno para la gestión y dirección de personas
- 3.4.3. Dirección estratégica de RR.HH

**3.5. Selección, dinámicas de grupo y reclutamiento de RRHH**

- 3.5.1. Aproximación al reclutamiento y la selección
- 3.5.2. El reclutamiento
- 3.5.3. El proceso de selección

**3.6. Gestión de recursos humanos por competencias**

- 3.6.1. Análisis del potencial
- 3.6.2. Política de retribución
- 3.6.3. Planes de carrera/sucesión

**3.7. Evaluación del rendimiento y gestión del desempeño**

- 3.7.1. La gestión del rendimiento
- 3.7.2. Gestión del desempeño: objetivos y proceso

**3.8. Gestión de la formación**

- 3.8.1. Las teorías del aprendizaje
- 3.8.2. Detección y retención del talento
- 3.8.3. Gamificación y la gestión del talento
- 3.8.4. La formación y la obsolescencia profesional

**3.9. Gestión del talento**

- 3.9.1. Claves para la gestión positiva
- 3.9.2. Origen conceptual del talento y su implicación en la empresa
- 3.9.3. Mapa del talento en la organización
- 3.9.4. Coste y valor añadido

**3.10. Innovación en gestión del talento y las personas**

- 3.10.1. Modelos de gestión el talento estratégico
- 3.10.2. Identificación, formación y desarrollo del talento
- 3.10.3. Fidelización y retención
- 3.10.4. Proactividad e innovación

**3.11. Motivación**

- 3.11.1. La naturaleza de la motivación
- 3.11.2. La teoría de las expectativas
- 3.11.3. Teorías de las necesidades
- 3.11.4. Motivación y compensación económica

**3.12. Employer Branding**

- 3.12.1. *Employer branding* en RR.HH
- 3.12.2. Personal Branding para profesionales de RR.HH

**3.13. Desarrollo de equipos de alto desempeño**

- 3.13.1. Los equipos de alto desempeño: los equipos autogestionados
- 3.13.2. Metodologías de gestión de equipos autogestionados de alto desempeño

**3.14. Desarrollo competencial directivo**

- 3.14.1. ¿Qué son las competencias directivas?
- 3.14.2. Elementos de las competencias
- 3.14.3. Conocimiento
- 3.14.4. Habilidades de dirección
- 3.14.5. Actitudes y valores en los directivos
- 3.14.6. Habilidades directivas

**3.15. Gestión del tiempo**

- 3.15.1. Beneficios
- 3.15.2. ¿Cuáles pueden ser las causas de una mala gestión del tiempo?
- 3.15.3. Tiempo
- 3.15.4. Las ilusiones del tiempo
- 3.15.5. Atención y memoria
- 3.15.6. Estado mental
- 3.15.7. Gestión del tiempo
- 3.15.8. Proactividad
- 3.15.9. Tener claro el objetivo
- 3.15.10. Orden
- 3.15.11. Planificación

**3.16. Gestión del cambio**

- 3.16.1. Gestión del cambio
- 3.16.2. Tipo de procesos de gestión del cambio
- 3.16.3. Etapas o fases en la gestión del cambio

**3.17. Negociación y gestión de conflictos**

- 3.17.1. Negociación
- 3.17.2. Gestión de Conflictos
- 3.17.3. Gestión de Crisis

**3.18. Comunicación directiva**

- 3.18.1. Comunicación interna y externa en el ámbito empresarial
- 3.18.2. Departamentos de Comunicación
- 3.18.3. El responsable de comunicación de la empresa. El perfil del Dircom

**3.19. Gestión de Recursos humanos y equipos PRL**

- 3.19.1. Gestión de recursos humanos y equipos
- 3.19.2. Prevención de riesgos laborales

**3.20. Productividad, atracción, retención y activación del talento**

- 3.20.1. La productividad
- 3.20.2. Palancas de atracción y retención de talento

**3.21. Compensación monetaria vs. No monetaria**

- 3.21.1. Compensación monetaria vs. No monetaria
- 3.21.2. Modelos de bandas salariales
- 3.21.3. Modelos de compensación No monetaria
- 3.21.4. Modelo de trabajo
- 3.21.5. Comunidad corporativa
- 3.21.6. Imagen de la empresa
- 3.21.7. Salario emocional

**3.22. Innovación en gestión del talento y las personas**

- 3.22.1. Innovación en las Organizaciones
- 3.22.2. Nuevos retos del departamento de Recursos Humanos
- 3.22.3. Gestión de la Innovación
- 3.22.4. Herramientas para la Innovación

### 3.23. Gestión del conocimiento y del talento

- 3.23.1. Gestión del conocimiento y del talento
- 3.23.2. Implementación de la gestión del conocimiento

### 3.24. Transformación de los recursos humanos en la era digital

- 3.24.1. El contexto socioeconómico
- 3.24.2. Nuevas formas de organización empresarial
- 3.24.3. Nuevas metodologías

## Asignatura 4

### Dirección económico-financiera

#### 4.1. Entorno Económico

- 4.1.1. Entorno macroeconómico y el sistema financiero nacional
- 4.1.2. Instituciones financieras
- 4.1.3. Mercados financieros
- 4.1.4. Activos financieros
- 4.1.5. Otros entes del sector financiero

#### 4.2. La financiación de la empresa

- 4.2.1. Fuentes de financiación
- 4.2.2. Tipos de costes de financiación

#### 4.3. Contabilidad Directiva

- 4.3.1. Conceptos básicos
- 4.3.2. El Activo de la empresa
- 4.3.3. El Pasivo de la empresa
- 4.3.4. El Patrimonio Neto de la empresa
- 4.3.5. La Cuenta de Resultados

#### 4.4. De la contabilidad general a la contabilidad de costes

- 4.4.1. Elementos del cálculo de costes
- 4.4.2. El gasto en contabilidad general y en contabilidad de costes
- 4.4.3. Clasificación de los costes

### 4.5. Sistemas de información y Business Intelligence

- 4.5.1. Fundamentos y clasificación
- 4.5.2. Fases y métodos de reparto de costes
- 4.5.3. Elección de centro de costes y efecto

### 4.6. Presupuesto y Control de Gestión

- 4.6.1. El modelo presupuestario
- 4.6.2. El Presupuesto de Capital
- 4.6.3. La Presupuesto de Explotación
- 4.6.4. El Presupuesto de Tesorería
- 4.6.5. Seguimiento del Presupuesto

### 4.7. Gestión de tesorería

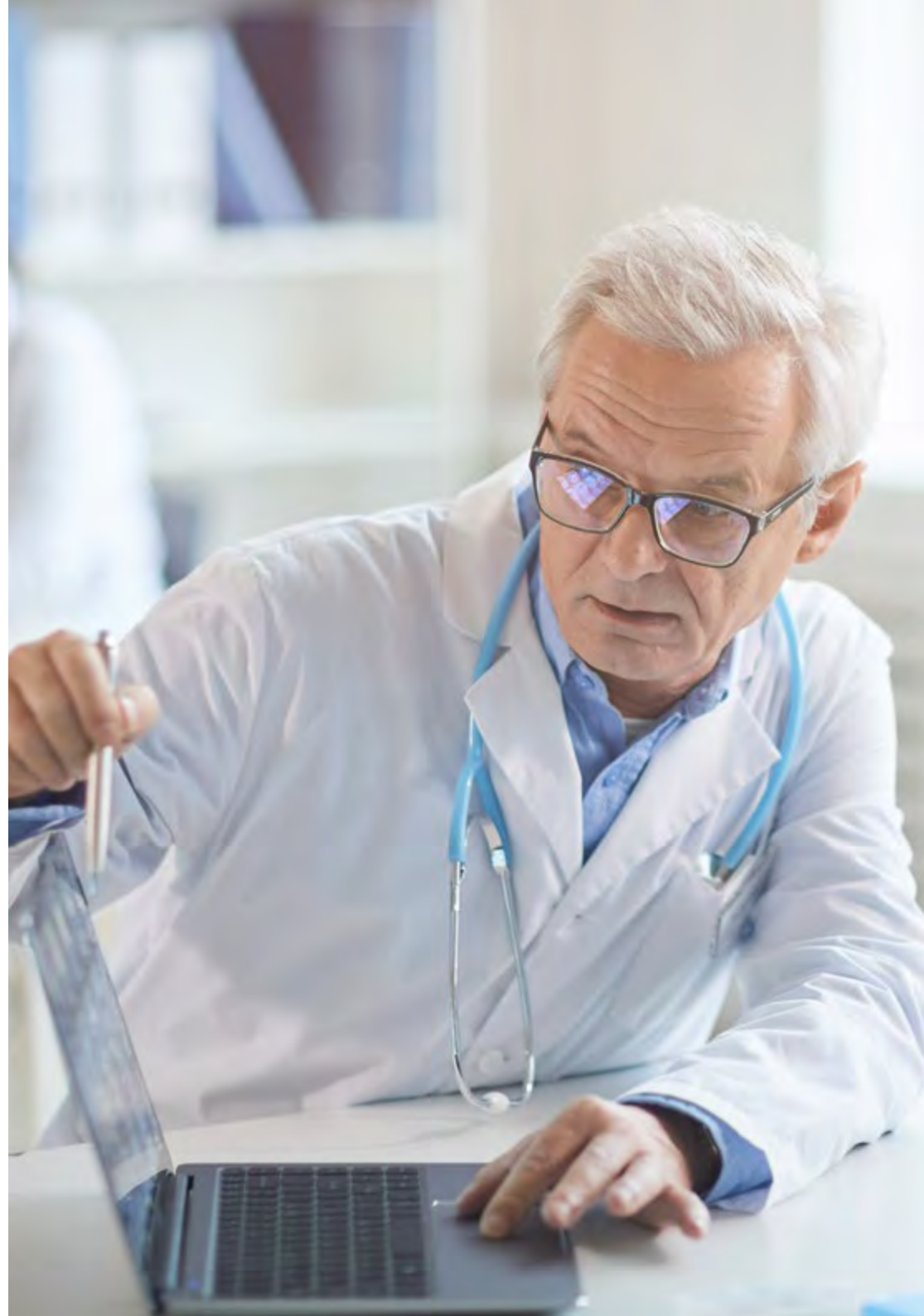
- 4.7.1. Fondo de Maniobra Contable y Fondo de Maniobra Necesario
- 4.7.2. Cálculo de Necesidades Operativas de Fondos
- 4.7.3. *Credit Management*

### 4.8. Responsabilidad fiscal de las empresas

- 4.8.1. Conceptos tributarios básicos
- 4.8.2. El impuesto de sociedades
- 4.8.3. El impuesto sobre el valor añadido
- 4.8.4. Otros impuestos relacionados con la actividad mercantil
- 4.8.5. La empresa como facilitador de la labor del Estado

### 4.9. Sistemas de control de las empresas

- 4.9.1. Análisis de los estados financieros
- 4.9.2. El Balance de la empresa
- 4.9.3. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- 4.9.4. El Estado de Flujos de Efectivo
- 4.9.5. Análisis de Ratios



**4.10. Dirección Financiera**

- 4.10.1. Las decisiones financieras de la empresa
- 4.10.2. El departamento financiero
- 4.10.3. Excedentes de tesorería
- 4.10.4. Riesgos asociados a la dirección financiera
- 4.10.5. Gestión de riesgos de la dirección financiera

**4.11. Planificación Financiera**

- 4.11.1. Definición de la planificación financiera
- 4.11.2. Acciones a efectuar en la planificación financiera
- 4.11.3. Creación y establecimiento de la estrategia empresarial
- 4.11.4. El cuadro *Cash Flow*
- 4.11.5. El cuadro de circulante

**4.12. Estrategia Financiera Corporativa**

- 4.12.1. Estrategia corporativa y fuentes de financiación
- 4.12.2. Productos financieros de financiación empresarial

**4.13. Contexto Macroeconómico**

- 4.13.1. Contexto macroeconómico
- 4.13.2. Indicadores económicos relevantes
- 4.13.3. Mecanismos para el control de magnitudes macroeconómicas
- 4.13.4. Los ciclos económicos

**4.14. Financiación Estratégica**

- 4.14.1. La autofinanciación
- 4.14.2. Ampliación de fondos propios
- 4.14.3. Recursos Híbridos
- 4.14.4. Financiación a través de intermediarios

**4.15. Mercados monetarios y de capitales**

- 4.15.1. El Mercado Monetario
- 4.15.2. El Mercado de Renta Fija
- 4.15.3. El Mercado de Renta Variable
- 4.15.4. El Mercado de Divisas
- 4.15.5. El Mercado de Derivados

**4.16. Análisis y planificación financiera**

- 4.16.1. Análisis del Balance de Situación
- 4.16.2. Análisis de la Cuenta de Resultados
- 4.16.3. Análisis de la Rentabilidad

**4.17. Análisis y resolución de casos/ problemas**

- 4.17.1. Información financiera de Industria de Diseño y Textil, S.A. (INDITEX)

**Asignatura 5****Dirección de operaciones y logística****5.1. Dirección y Gestión de Operaciones**

- 5.1.1. La función de las operaciones
- 5.1.2. El impacto de las operaciones en la gestión de las empresas
- 5.1.3. Introducción a la estrategia de Operaciones
- 5.1.4. La dirección de Operaciones

**5.2. Organización industrial y logística**

- 5.2.1. Departamento de Organización Industrial
- 5.2.2. Departamento de Logística

**5.3. Estructura y tipos de producción (MTS, MTO, ATO, ETO ...)**

- 5.3.1. Sistema de producción
- 5.3.2. Estrategia de producción
- 5.3.3. Sistema de gestión de inventario
- 5.3.4. Indicadores de producción

#### 5.4. Estructura y tipos de aprovisionamiento

- 5.4.1. Función del aprovisionamiento
- 5.4.2. Gestión de aprovisionamiento
- 5.4.3. Tipos de compras
- 5.4.4. Gestión de compras de una empresa de forma eficiente
- 5.4.5. Etapas del proceso de decisión de la compra

#### 5.5. Control económico de compras

- 5.5.1. Influencia económica de las compras
- 5.5.2. Centro de costes
- 5.5.3. Presupuestación
- 5.5.4. Presupuestación vs. gasto real
- 5.5.5. Herramientas de control presupuestario

#### 5.6. Control de las operaciones de almacén

- 5.6.1. Control de inventario
- 5.6.2. Sistema de ubicación
- 5.6.3. Técnicas de gestión de stock
- 5.6.4. Sistema de almacenamiento

#### 5.7. Gestión estratégica de compras

- 5.7.1. Estrategia empresarial
- 5.7.2. Planeación estratégica
- 5.7.3. Estrategia de compras

#### 5.8. Tipologías de la Cadena de Suministro (SCM)

- 5.8.1. Cadena de suministro
- 5.8.2. Beneficios de la gestión de la cadena suministro
- 5.8.3. Gestión logística en la cadena de suministro

#### 5.9. Supply Chain Management

- 5.9.1. Concepto de Gestión de la Cadena de Suministro (SCM)

- 5.9.2. Costes y eficiencia de la cadena de operaciones
- 5.9.3. Patrones de Demanda
- 5.9.4. La estrategia de operaciones y el cambio

#### 5.10. Interacciones de la SCM con todas las áreas

- 5.10.1. Interacción de la cadena de suministro
- 5.10.2. Interacción de la cadena de suministro. Integración por partes
- 5.10.3. Problemas de integración de la cadena de suministro
- 5.10.4. Cadena de suministro 4.0

#### 5.11. Costes de la logística

- 5.11.1. Costes logísticos
- 5.11.2. Problemas de los costes logísticos
- 5.11.3. Optimización de costes logísticos

#### 5.12. Rentabilidad y eficiencia de las cadenas logísticas: KPIS

- 5.12.1. Cadena logística
- 5.12.2. Rentabilidad y eficiencia de la cadena logística
- 5.12.3. Indicadores de rentabilidad y eficiencia de la cadena logística

#### 5.13. Gestión de procesos

- 5.13.1. La gestión de procesos
- 5.13.2. Enfoque basado en procesos: mapa de procesos
- 5.13.3. Mejoras en la gestión de procesos

#### 5.14. Distribución y logística de transportes

- 5.14.1. Distribución en la cadena de suministro
- 5.14.2. Logística de Transportes
- 5.14.3. Sistemas de Información Geográfica como soporte a la Logística

#### 5.15. Logística y clientes

- 5.15.1. Análisis de Demanda
- 5.15.2. Previsión de Demanda y Ventas
- 5.15.3. Planificación de Ventas y Operaciones
- 5.15.4. Planeamiento participativo, pronóstico y reabastecimiento (CPFR)

#### 5.16. Logística internacional

- 5.16.1. Procesos de exportación e importación
- 5.16.2. Aduanas
- 5.16.3. Formas y Medios de Pago Internacionales
- 5.16.4. Plataformas logísticas a nivel internacional

#### 5.17. Outsourcing de operaciones

- 5.17.1. Gestión de operaciones y *Outsourcing*
- 5.17.2. Implantación del outsourcing en entornos logísticos

#### 5.18. Competitividad en operaciones

- 5.18.1. Gestión de Operaciones
- 5.18.2. Competitividad operacional
- 5.18.3. Estrategia de Operaciones y ventajas competitivas

#### 5.19. Gestión de la calidad

- 5.19.1. Cliente interno y cliente externo
- 5.19.2. Los costes de calidad
- 5.19.3. La mejora continua y la filosofía de *Deming*

### Asignatura 6

#### Dirección de sistemas de información

##### 6.1. Entornos tecnológicos

- 6.1.1. Tecnología y globalización
- 6.1.2. Entorno económico y tecnología
- 6.1.3. Entorno tecnológico y su impacto en las empresas

##### 6.2. Sistemas y tecnologías de la información en la empresa

- 6.2.1. Evolución del modelo de IT
- 6.2.2. Organización y departamento IT
- 6.2.3. Tecnologías de la información y entorno económico

##### 6.3. Estrategia corporativa y estrategia tecnológica

- 6.3.1. Creación de valor para clientes y accionistas
- 6.3.2. Decisiones estratégicas de SI/TI
- 6.3.3. Estrategia corporativa vs. estrategia tecnológica y digital

##### 6.4. Dirección de Sistemas de Información

- 6.4.1. Gobierno Corporativo de la tecnología y los sistemas de información
- 6.4.2. Dirección de los sistemas de información en las empresas
- 6.4.3. Directivos expertos en sistemas de información: roles y funciones

##### 6.5. Planificación estratégica de Sistemas de Información

- 6.5.1. Sistemas de información y estrategia corporativa
- 6.5.2. Planificación estratégica de los sistemas de información
- 6.5.3. Fases de la planificación estratégica de los sistemas de información

##### 6.6. Sistemas de información para la toma de decisiones

- 6.6.1. *Business intelligence*
- 6.6.2. *Data Warehouse*
- 6.6.3. BSC o Cuadro de mando Integral

**6.7. Explorando la información**

- 6.7.1. SQL: bases de datos relacionales. Conceptos básicos
- 6.7.2. Redes y comunicaciones
- 6.7.3. Sistema operacional: modelos de datos normalizados
- 6.7.4. Sistema estratégico: OLAP, modelo multidimensional y *dashboards* gráfico
- 6.7.5. Análisis estratégico de BBDD y composición de informes

**6.8. Business Intelligence empresarial**

- 6.8.1. El mundo del dato
- 6.8.2. Conceptos relevantes
- 6.8.3. Principales características
- 6.8.4. Soluciones en el mercado actual
- 6.8.5. Arquitectura global de una solución BI
- 6.8.6. Ciberseguridad en BI y Data Science

**6.9. Nuevo concepto empresarial**

- 6.9.1. ¿Por qué BI?
- 6.9.2. Obtención de la información
- 6.9.3. BI en los distintos departamentos de la empresa
- 6.9.4. Razones para invertir en BI

**6.10. Herramientas y soluciones BI**

- 6.10.1. ¿Cómo elegir la mejor herramienta?
- 6.10.2. Microsoft Power BI, MicroStrategy y Tableau
- 6.10.3. SAP BI, SAS BI y Qlikview
- 6.10.4. Prometeus

**6.11. Planificación y dirección Proyecto BI**

- 6.11.1. Primeros pasos para definir un proyecto de BI
- 6.11.2. Solución BI para la empresa
- 6.11.3. Toma de requisitos y objetivos

**6.12. Aplicaciones de gestión corporativa**

- 6.12.1. Sistemas de información y gestión corporativa
- 6.12.2. Aplicaciones para la gestión corporativa
- 6.12.3. Sistemas *Enterprise Resource Planning* o ERP

**6.13. Transformación Digital**

- 6.13.1. Marco conceptual de la transformación digital
- 6.13.2. Transformación digital; elementos clave, beneficios e inconvenientes
- 6.13.3. Transformación digital en las empresas

**6.14. Tecnologías y tendencias**

- 6.14.1. Principales tendencias en el ámbito de la tecnología que están cambiando los modelos de negocio
- 6.14.2. Análisis de las principales tecnologías emergentes

**6.15. Outsourcing de TI**

- 6.15.1. Marco conceptual del *outsourcing*
- 6.15.2. Outsourcing de TI y su impacto en los negocios
- 6.15.3. Claves para implementar proyectos corporativos de outsourcing de TI

**Asignatura 7****Dirección Comercial, Marketing Estratégico y Comunicación Corporativa****7.1. Dirección comercial**

- 7.1.1. Marco conceptual de la dirección comercial
- 7.1.2. Estrategia y planificación comercial
- 7.1.3. El rol de los directores comerciales

**7.2. Marketing**

- 7.2.1. Concepto de Marketing
- 7.2.2. Elementos básicos del marketing
- 7.2.3. Actividades de marketing de la empresa

**7.3. Gestión Estratégica del Marketing**

- 7.3.1. Concepto de Marketing estratégico
- 7.3.2. Concepto de planificación estratégica de marketing
- 7.3.3. Etapas del proceso de planificación estratégica de marketing

**7.4. Marketing digital y comercio electrónico**

- 7.4.1. Objetivos del Marketing digital y comercio electrónico
- 7.4.2. Marketing Digital y medios que emplea
- 7.4.3. Comercio electrónico. Contexto general
- 7.4.4. Categorías del comercio electrónico
- 7.4.5. Ventajas y desventajas del *Ecommerce* frente al comercio tradicional

**7.5. Managing digital business**

- 7.5.1. Estrategia competitiva ante la creciente digitalización de los medios
- 7.5.2. Diseño y creación de un plan de Marketing Digital
- 7.5.3. Análisis del ROI en un plan de Marketing Digital

**7.6. Marketing digital para reforzar la marca**

- 7.6.1. Estrategias online para mejorar la reputación de tu marca
- 7.6.2. *Branded Content & Storytelling*

**7.7. Estrategia de Marketing Digital**

- 7.7.1. Definir la estrategia del Marketing Digital
- 7.7.2. Herramientas de la estrategia de Marketing Digital

**7.8. Marketing digital para captar y fidelizar clientes**

- 7.8.1. Estrategias de fidelización y vinculación a través de Internet
- 7.8.2. *Visitor Relationship Management*
- 7.8.3. Hipersegmentación

**7.9. Gestión de campañas digitales**

- 7.9.1. ¿Qué es una campaña de publicidad digital?
- 7.9.2. Pasos para lanzar una campaña de marketing online
- 7.9.3. Errores de las campañas de publicidad digital

**7.10. Plan de marketing online**

- 7.10.1. ¿Qué es un plan de Marketing Online?
- 7.10.2. Pasos para crear un plan de Marketing Online
- 7.10.3. Ventajas de disponer un plan de Marketing Online

**7.11. Blended marketing**

- 7.11.1. ¿Qué es el *Blended Marketing*?
- 7.11.2. Diferencias entre Marketing Online y Offline
- 7.11.3. Aspectos a tener en cuenta en la estrategia de *Blended Marketing*
- 7.11.4. Características de una estrategia de *Blended Marketing*
- 7.11.5. Recomendaciones en *Blended Marketing*
- 7.11.6. Beneficios del *Blended Marketing*

**7.12. Estrategia de ventas**

- 7.12.1. Estrategia de ventas
- 7.12.2. Métodos de ventas

### 7.13. Comunicación Corporativa

- 7.13.1. Concepto
- 7.13.2. Importancia de la comunicación en la organización
- 7.13.3. Tipo de la comunicación en la organización
- 7.13.4. Funciones de la comunicación en la organización
- 7.13.5. Elementos de la comunicación
- 7.13.6. Problemas de la comunicación
- 7.13.7. Escenarios de la comunicación

### 7.14. Estrategia de Comunicación Corporativa

- 7.14.1. Programas de motivación, acción social, participación y entrenamiento con RRHH
- 7.14.2. Instrumentos y soportes de comunicación interna
- 7.14.3. El plan de comunicación interna

### 7.15. Comunicación y reputación digital

- 7.15.1. Reputación online
- 7.15.2. ¿Cómo medir la reputación digital?
- 7.15.3. Herramientas de reputación online
- 7.15.4. Informe de reputación online
- 7.15.5. *Branding* online

### 7.16. Publicidad

- 7.16.1. Antecedentes históricos de la Publicidad
- 7.16.2. Marco conceptual de la Publicidad; principios, concepto de briefing y posicionamiento
- 7.16.3. Agencias de publicidad, agencias de medios y profesionales de la publicidad
- 7.16.4. Importancia de la publicidad en los negocios
- 7.16.5. Tendencias y retos de la publicidad

### 7.17. Desarrollo del plan de Marketing

- 7.17.1. Concepto del Plan de Marketing
- 7.17.2. Análisis y Diagnostico de la Situación
- 7.17.3. Decisiones Estratégicas de Marketing
- 7.17.4. Decisiones Operativas de Marketing

### 7.18. Estrategias de promoción y Merchandising

- 7.18.1. Comunicación de Marketing Integrada
- 7.18.2. Plan de Comunicación Publicitaria
- 7.18.3. El *Merchandising* como técnica de Comunicación

### 7.19. Planificación de medios

- 7.19.1. Origen y evolución de la planificación de medios
- 7.19.2. Medios de comunicación
- 7.19.3. Plan de medios

### 7.20. Fundamentos de la dirección comercial

- 7.20.1. La función de la Dirección Comercial
- 7.20.2. Sistemas de análisis de la situación competitiva comercial empresa/mercado
- 7.20.3. Sistemas de planificación comercial de la empresa
- 7.20.4. Principales estrategias competitivas

### 7.21. Negociación comercial

- 7.21.1. Negociación comercial
- 7.21.2. Las cuestiones psicológicas de la negociación
- 7.21.3. Principales métodos de negociación
- 7.21.4. El proceso negociador



**7.22. Toma de decisiones en gestión comercial**

- 7.22.1. Estrategia comercial y estrategia competitiva
- 7.22.2. Modelos de toma de decisiones
- 7.22.3. Analíticas y herramientas para la toma de decisiones
- 7.22.4. Comportamiento humano en la toma de decisiones

**7.23. Dirección y gestión de la red de ventas**

- 7.23.1. Sales *Management*. Dirección de ventas
- 7.23.2. Redes al servicio de la actividad comercial
- 7.23.3. Políticas de selección y formación de vendedores
- 7.23.4. Sistemas de remuneración de las redes comercial propias y externas
- 7.23.5. Gestión del proceso comercial. Control y asistencia a la labor de los comerciales basándose en la información

**7.24. Implementación de la función comercial**

- 7.24.1. Contratación de comerciales propios y agentes comerciales
- 7.24.2. Control de la actividad comercial
- 7.24.3. El código deontológico del personal comercial
- 7.24.4. Cumplimiento normativo
- 7.24.5. Normas comerciales de conducta generalmente aceptadas

**7.25. Gestión de cuentas clave**

- 7.25.1. Concepto de la Gestión de Cuentas Clave
- 7.25.2. El *Key Account Manager*
- 7.25.3. Estrategia de la Gestión de Cuentas Clave

**7.26. Gestión financiera y presupuestaria**

- 7.26.1. El umbral de rentabilidad
- 7.26.2. El presupuesto de ventas. Control de gestión y del plan anual de ventas
- 7.26.3. Impacto financiero de las decisiones estratégicas comerciales
- 7.26.4. Gestión del ciclo, rotaciones, rentabilidad y liquidez
- 7.26.5. Cuenta de resultados

**Asignatura 8****Innovación y Dirección de Proyectos****8.1. Innovación**

- 8.1.1. Introducción a la innovación
- 8.1.2. Innovación en el ecosistema empresarial
- 8.1.3. Instrumentos y herramientas para el proceso de innovación empresarial

**8.2. Estrategia de Innovación**

- 8.2.1. Inteligencia estratégica e innovación
- 8.2.2. Estrategia de innovación

**8.3. Project Management para Startups**

- 8.3.1. Concepto de *startup*
- 8.3.2. Filosofía *Lean Startup*
- 8.3.3. Etapas del desarrollo de una *startup*
- 8.3.4. El rol de un gestor de proyectos en una *startup*

**8.4. Diseño y validación del modelo de negocio**

- 8.4.1. Marco conceptual de un modelo de negocio
- 8.4.2. Diseño validación de modelos de negocio

**8.5. Dirección y Gestión de Proyectos**

- 8.5.1. Dirección y Gestión de proyectos: identificación de oportunidades para desarrollar proyectos corporativos de innovación
- 8.5.2. Principales etapas o fases de la dirección y gestión de proyectos de innovación

**8.6. Gestión del cambio en proyectos: gestión de la formación**

- 8.6.1. Concepto de Gestión del Cambio
- 8.6.2. El Proceso de Gestión del Cambio
- 8.6.3. La implementación del cambio

**8.7. Gestión de la comunicación de proyectos**

- 8.7.1. Gestión de las comunicaciones del proyecto
- 8.7.2. Conceptos clave para la gestión de las comunicaciones
- 8.7.3. Tendencias emergentes
- 8.7.4. Adaptaciones al equipo
- 8.7.5. Planificar la gestión de las comunicaciones
- 8.7.6. Gestionar las comunicaciones
- 8.7.7. Monitorear las comunicaciones

**8.8. Metodologías tradicionales e innovadoras**

- 8.8.1. Metodologías innovadoras
- 8.8.2. Principios básicos del Scrum
- 8.8.3. Diferencias entre los aspectos principales del Scrum y las metodologías tradicionales

**8.9. Creación de una startup**

- 8.9.1. Creación de una *startup*
- 8.9.2. Organización y cultura
- 8.9.3. Los diez principales motivos por los cuales fracasan las *startups*
- 8.9.4. Aspectos legales

**8.10. Planificación de la gestión de riesgos en los proyectos**

- 8.10.1. Planificar riesgos
- 8.10.2. Elementos para crear un plan de gestión de riesgos
- 8.10.3. Herramientas para crear un plan de gestión de riesgos
- 8.10.4. Contenido del plan de gestión de riesgos

**Asignatura 9****Management Directivo****9.1. General Management**

- 9.1.1. Concepto de *General Management*
- 9.1.2. La acción del *Manager* General
- 9.1.3. El Director General y sus funciones
- 9.1.4. Transformación del trabajo de la Dirección

**9.2. El directivo y sus funciones. La cultura organizacional y sus enfoques**

- 9.2.1. El directivo y sus funciones. La cultura organizacional y sus enfoques

**9.3. Dirección de operaciones**

- 9.3.1. Importancia de la dirección
- 9.3.2. La cadena de valor
- 9.3.3. Gestión de calidad

**9.4. Oratoria y formación de portavoces**

- 9.4.1. Comunicación interpersonal
- 9.4.2. Habilidades comunicativas e influencia
- 9.4.3. Barreras en la comunicación

## 9.5. Herramientas de comunicaciones personales y organizacional

- 9.5.1. La comunicación interpersonal
- 9.5.2. Herramientas de la comunicación interpersonal
- 9.5.3. La comunicación en la organización
- 9.5.4. Herramientas en la organización

## 9.6. Comunicación en situaciones de crisis

- 9.6.1. Crisis
- 9.6.2. Fases de la crisis
- 9.6.3. Mensajes: contenidos y momentos

## 9.7. Preparación de un plan de crisis

- 9.7.1. Análisis de posibles problemas
- 9.7.2. Planificación
- 9.7.3. Adecuación del personal

## 9.8. Inteligencia emocional

- 9.8.1. Inteligencia emocional y comunicación
- 9.8.2. Asertividad, empatía y escucha activa
- 9.8.3. Autoestima y comunicación emocional

## 9.9. Branding Personal

- 9.9.1. Estrategias para desarrollar la marca personal
- 9.9.2. Leyes del branding personal
- 9.9.3. Herramientas de la construcción de marcas personales

## 9.10. Liderazgo y gestión de equipos

- 9.10.1. Liderazgo y estilos de liderazgo
- 9.10.2. Capacidades y desafíos del Líder
- 9.10.3. Gestión de Procesos de Cambio
- 9.10.4. Gestión de Equipos Multiculturales

## Asignatura 10

### Trabajo Final de Máster (TFM)

## Asignatura 11

### El sector económico de los Centros sanitarios Veterinarios

#### 11.1. El papel del animal de compañía en la sociedad actual

- 11.1.1. Los animales de compañía y los beneficios para la salud física y emocional de las personas
- 11.1.2. Los animales de compañía y el desarrollo saludable de los menores
- 11.1.3. Los animales de compañía y el envejecimiento saludable
- 11.1.4. Los animales de compañía y los beneficios para la convivencia en la comunidad
- 11.1.5. El maltrato animal y su conexión con la violencia en el ámbito familiar
- 11.1.6. Los animales en el contexto terapéutico y de asistencia

#### 11.2. El papel de la empresa en el actual contexto social

- 11.2.1. Responsabilidad social empresarial
- 11.2.2. El cambio climático y el Green New Deal
- 11.2.3. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y la Agenda 2030
- 11.2.4. Retos para la empresa de servicios veterinarios

## 11.3. El mercado del animal de compañía

- 11.3.1. Industria, el retail y la distribución
- 11.3.2. Servicios
  - 11.3.2.1. Servicios clínicos veterinarios
  - 11.3.2.2. Servicios de adiestramiento canino
  - 11.3.2.3. Servicios de peluquería
  - 11.3.2.4. Control de las poblaciones de animales asilvestrados
- 11.3.3. Venta de medicamento de uso veterinario
- 11.3.4. Crianza y venta de animales de compañía
- 11.3.5. ONG

## 11.4. Tipología de los centros y servicios sanitarios veterinarios

- 11.4.1. Centros sanitarios veterinarios
- 11.4.2. Servicios sanitarios veterinarios
- 11.4.3. Colaboración público-privada

## 11.5. Situación macroeconómica del sector clínico veterinario

- 11.5.1. Situación socioeconómica sectorial
- 11.5.2. Situación laboral sectorial

## 11.6. La salud digital en el sector veterinario

- 11.6.1. La digitalización del sector veterinario
- 11.6.2. Factores y herramientas digitales que favorecerán el cambio
- 11.6.3. Factores que frenan el desarrollo digital
- 11.6.4. Diferenciadores digitales
- 11.6.5. Situación actual y retos digitales en el sector veterinario

## 11.7. El concepto "One Health" aplicado a los centros sanitarios veterinarios

- 11.7.1. El concepto general de Una sola salud - Un solo Bienestar
- 11.7.2. El papel del veterinario clínico en "One Health"

## 11.8. La formación de las categorías laborales en los centros sanitarios veterinarios

- 11.8.1. Contexto actual de la formación en el sector y las necesidades reales de los centros sanitarios veterinarios
- 11.8.2. Formación continuada
- 11.8.3. Formación dual

## 11.9. Estrategia empresarial sectorial

- 11.9.1. Asociacionismo empresarial: ¿Qué es, cómo se ejerce y para qué sirve?
- 11.9.2. Intervención proactiva en la creación de la normativa que afecta al sector

## 11.10. Tiempo de incertidumbre, tiempo de cambio y tendencias del mercado

- 11.10.1. Trabajador con nuevos conceptos y sensibilidades
- 11.10.2. Cliente con nuevas peticiones y necesidades
- 11.10.3. Nuevos retos en la salud pública
- 11.10.4. Nuevas formas de comunicación



**Asignatura 12****El plan de negocio aplicado a los Centros Veterinarios****12.1. El plan de negocio en Centros Veterinarios**

- 12.1.1. Planificación y control: las 2 caras de la misma moneda
- 12.1.2. ¿Por qué y para qué disponer de un plan?
- 12.1.3. ¿Quién debe de realizarlo?
- 12.1.4. ¿Cuándo realizarlo?
- 12.1.5. ¿Cómo realizarlo?
- 12.1.6. ¿Es necesario que esté por escrito?
- 12.1.7. Preguntas a las que hay que responder
- 12.1.8. Apartados del Plan de Negocio

**12.2. Análisis externo I: el entorno de los Centros Veterinarios**

- 12.2.1. ¿Qué debe de contener?
- 12.2.2. Entorno Político
- 12.2.3. Entorno Económico
- 12.2.4. Entorno Social
- 12.2.5. Entorno Tecnológico
- 12.2.6. Entorno Ecológico
- 12.2.7. Entorno Legal

**12.3. Análisis externo II: Entorno competitivo aplicado al sector de Centros Veterinarios**

- 12.3.1. Clientes
- 12.3.2. Competencia
- 12.3.3. Proveedores
- 12.3.4. Otros

**12.4. Análisis interno de un Centro Veterinario**

- 12.4.1. Instalaciones y equipamientos
- 12.4.2. Personal
- 12.4.3. Ingresos/gastos
- 12.4.4. Clientes
- 12.4.5. Precios
- 12.4.6. Servicios
- 12.4.7. Comunicación con clientes
- 12.4.8. Formación
- 12.4.9. Proveedores
- 12.4.10. Competencia

**12.5. Análisis DAFO y CAME aplicado a los Centros Veterinarios**

- 12.5.1. Debilidades
- 12.5.2. Fortalezas
- 12.5.3. Amenazas
- 12.5.4. Oportunidades
- 12.5.5. Corregir
- 12.5.6. Afrontar
- 12.5.7. Mantener
- 12.5.8. Explotar

**12.6. Objetivos de los Centros Veterinarios como empresas**

- 12.6.1. ¿Qué son?
- 12.6.2. Características: SMART
- 12.6.3. Tipos

**12.7. Estrategias empresariales en Centros Veterinarios**

- 12.7.1. Las 7 P del Marketing de servicios
- 12.7.2. Producto-servicio
- 12.7.3. Precio
- 12.7.4. Distribución
- 12.7.5. Comunicación
- 12.7.6. Personas
- 12.7.7. Procedimientos
- 12.7.8. Prueba

**12.8. Plan de acción para la estrategia de un Centro Veterinario**

- 12.8.1. ¿En qué consiste?
- 12.8.2. Cómo desarrollar una estrategia
- 12.8.3. Qué se debe de tener en cuenta en cada acción
- 12.8.4. Priorización de las acciones en base a la importancia para el negocio
- 12.8.5. Calendarización

**12.9. Plan de control y seguimiento del plan de negocio de un Centro Veterinario**

- 12.9.1. Planificación y control
- 12.9.2. ¿En qué consiste y por qué es necesario?
- 12.9.3. ¿Quién y cómo controlar?
- 12.9.4. Control en base a indicadores
- 12.9.5. Toma de decisiones

**12.10. Plan de contingencias aplicado al plan de negocio de un Centro Veterinario**

- 12.10.1. ¿Qué es y para qué sirve?
- 12.10.2. ¿Cómo hacerlo?
- 12.10.3. ¿Cómo usarlo?

**Asignatura 13****Finanzas aplicadas a los Centros Veterinarios****13.1. Gastos e ingresos en un Centro Veterinario**

- 13.1.1. Costes fijos
- 13.1.2. Costes variables
- 13.1.3. Costes directos
- 13.1.4. Costes indirectos
- 13.1.5. Ingresos por servicios

- 13.1.6. Ingresos por ventas de productos
- 13.1.7. Margen bruto
- 13.1.8. Margen neto
- 13.1.9. Margen sobre compra
- 13.1.10. Margen sobre venta

**13.2. La cuenta de resultados de un Centro Veterinario**

- 13.2.1. EBITDA
- 13.2.2. EBIT o BAI
- 13.2.3. Rentabilidad
- 13.2.4. Productividad
- 13.2.5. Resultado neto

**13.3. Gestión de Stock en el almacén en un Centro Veterinario**

- 13.3.1. Coste de ventas
- 13.3.2. Características de un sistema de gestión de Stock
- 13.3.3. Control de aprovisionamientos y de Stock
- 13.3.4. Punto de alerta en el Stock
- 13.3.5. Stock de seguridad
- 13.3.6. Punto de pedido
- 13.3.7. Rotación de Stocks

**13.4. Ratios de ventas en un Centro Veterinario. El punto de equilibrio**

- 13.4.1. Principales ratios prácticos en un Centro Veterinario
  - 13.4.1.1. Frecuencia de transacción
  - 13.4.1.2. Importe medio de transacción
  - 13.4.1.3. Gasto medio por cliente
  - 13.4.1.4. Número de transacciones diarias
  - 13.4.1.5. Número de transacciones al año
- 13.4.2. Concepto de punto de equilibrio
- 13.4.3. Cálculo prospectivo del punto de equilibrio
- 13.4.4. Cálculo retrospectivo del punto de equilibrio

### 13.5. Análisis de los costes de servicios en un Centro Veterinario. Inversiones tecnológicas

- 13.5.1. Fundamentos para los análisis de costes en Centros Veterinarios
  - 13.5.1.1. Análisis de costes de la consulta veterinaria
  - 13.5.1.2. Análisis de costes de otros servicios profesionales
- 13.5.2. Cálculo de la rentabilidad en una inversión tecnológica

### 13.6. Control de tesorería y gestión presupuestaria en Centros Veterinarios

- 13.6.1. Fundamentos del control de tesorería
- 13.6.2. Herramientas para el control de tesorería
- 13.6.3. Fundamentos de la gestión presupuestaria
- 13.6.4. Herramientas para la gestión presupuestaria

### 13.7. Valoración económica de un Centro Veterinario

- 13.7.1. Fundamentos para la valoración económica de un Centro Veterinario
- 13.7.2. Metodología para la valoración de un Centro Veterinario
- 13.7.3. El fondo de comercio

### 13.8. Los indicadores clave de gestión en Centros Veterinarios

- 13.8.1. Conceptos
- 13.8.2. Información básica
- 13.8.3. Indicadores más frecuentes en Centros Veterinarios
- 13.8.4. Indicadores básicos de recursos humanos
- 13.8.5. Indicadores básicos de calidad de atención al cliente
- 13.8.6. Selección de indicadores claves de gestión

### 13.9. El Cuadro de Mandos Financiero aplicado a los Centros Veterinarios

- 13.9.1. Fundamentos del Cuadro de Mandos Financiero
- 13.9.2. Análisis de tendencias y comparaciones entre periodos
- 13.9.3. Operativa del cuadro de mandos
- 13.9.4. Interpretación de resultados del cuadro de mandos

### 13.10. El balance de situación en un Centro Veterinario

- 13.10.1. Concepto
- 13.10.2. Estructura de un balance
- 13.10.3. Composición del balance
- 13.10.4. Valoración de activos
- 13.10.5. Diagnóstico de balance y cuenta de resultados
- 13.10.6. Análisis de balance
- 13.10.7. Estudio de ratios más interesantes de un balance
- 13.10.8. Análisis patrimonial dinámico
- 13.10.9. Análisis de la cuenta de resultados
- 13.10.10. Indicadores de la cuenta de resultados

## Asignatura 14

### Estrategia empresarial e innovación en los Centros Veterinarios

#### 14.1. El papel del gerente de un Centro Veterinario

- 14.1.1. Gestión general
- 14.1.2. Gestión de recursos humanos
- 14.1.3. Gestión financiera
- 14.1.4. Gestión de salud laboral
- 14.1.5. Gestión de la tecnología de la información
- 14.1.6. Gestión de Marketing y ventas

- 14.1.7. Gestión de atención al cliente y relaciones públicas

- 14.1.8. Gestión del cambio

#### 14.2. Planificación estratégica en Centros Veterinarios

- 14.2.1. Definiciones
- 14.2.2. Sentido de la estrategia empresarial
- 14.2.3. Plan estratégico de un Centro Veterinario

#### 14.3. La etapa filosófica de la planificación estratégica de un Centro Veterinario

- 14.3.1. Definición
- 14.3.2. Elementos
  - 14.3.2.1. Misión
  - 14.3.2.2. Visión
  - 14.3.2.3. Valores
  - 14.3.2.4. Herramientas
  - 14.3.2.5. Metas estratégicas
- 14.3.3. Ejemplos prácticos

#### 14.4. Modelos de negocio en Centros Veterinarios tradicionales

- 14.4.1. Introducción
- 14.4.2. Estructura de los Centros Veterinarios
- 14.4.3. Servicios
- 14.4.4. Plantilla de un Centro Veterinario

#### 14.5. Investigación para la innovación en Centros Veterinarios

- 14.5.1. Concepto de innovación en el sector veterinario
- 14.5.2. La estrategia del Océano Azul aplicada a Centros Veterinarios
  - 14.5.2.1. Concepto
  - 14.5.2.2. Herramientas analíticas

- 14.5.3. Metodología Canvas para la innovación en Centros Veterinarios
  - 14.5.3.1. Descripción
  - 14.5.3.2. Operativa
- 14.5.4. Formulación de estrategias para la innovación en Centros Veterinarios
  - 14.5.4.1. Generación de nuevas ideas y síntesis
  - 14.5.4.2. Epicentros de innovación

#### 14.6. Diseño de la Propuesta de Valor para los clientes de Centros Veterinarios

- 14.6.1. El perfil del cliente/usuario de Centros Veterinarios
- 14.6.2. El mapa de valor
- 14.6.3. Encaje entre la oferta de valor y el perfil de cliente aplicado a Centros Veterinarios

#### 14.7. Prototipado de la innovación aplicado a los Centros Veterinarios

- 14.7.1. El sistema de innovación mínimo viable
- 14.7.2. Cuadro de mandos global en innovación
- 14.7.3. Plan operativo de innovación

#### 14.8. Patrones de modelos de negocio en el sector de centros sanitarios veterinarios

- 14.8.1. Desagregación de modelos de negocio
- 14.8.2. *Long tail*
- 14.8.3. Plataformas multilaterales
- 14.8.4. El modelo de negocio GRATIS (*Freemium*)
- 14.8.5. Modelos de negocio abiertos

#### 14.9. *Design thinking* y aplicación en Centros Veterinarios

- 14.9.1. Concepto
- 14.9.2. Pautas y claves
- 14.9.3. Herramientas

#### 14.10. Investigación para la mejora continua en la estrategia empresarial en Centros Veterinarios

- 14.10.1. Monitorización del plan estratégico de un Centro Veterinario
- 14.10.2. Implementación de mejoras en la estrategia de un Centro Veterinario

### Asignatura 15

#### El cliente/usuario de los Centros Veterinarios

##### 15.1. La atención al cliente en Centros Veterinarios

- 15.1.1. La excelencia en la atención al cliente
- 15.1.2. La gestión de la atención al cliente
- 15.1.3. El cumplimiento en Centros Veterinarios como herramienta de fidelización

##### 15.2. La comunicación presencial en Centros Veterinarios

- 15.2.1. Ventajas prácticas de la comunicación con los clientes
- 15.2.2. Paradigma actual
- 15.2.3. Necesidades de los clientes
- 15.2.4. Gestión de la calidad

- de la atención al cliente
- 15.2.4.1. Canales de comunicación con los clientes
- 15.2.4.2. Sistemas informáticos/bases de datos (CRM)
- 15.2.4.3. Encuestas de evaluación de la calidad

##### 15.3. Habilidades de comunicación esenciales para profesionales de Centros Veterinarios

- 15.3.1. La pregunta en la comunicación profesional
- 15.3.2. La escucha en la comunicación profesional
- 15.3.3. La comunicación no verbal
- 15.3.4. La comunicación verbal
- 15.3.5. Proxemia en los Centros Veterinarios

##### 15.4. La empatía como habilidad fundamental en el siglo XXI en la relación con los clientes de los Centros Veterinarios

- 15.4.1. Definición y descripción
- 15.4.2. Expresiones de empatía
- 15.4.3. Herramientas para trabajar la empatía con clientes de Centros Veterinarios

##### 15.5. Metodología para afrontar con éxito las situaciones difíciles con clientes de un Centro Veterinario

- 15.5.1. Los cuatro hábitos esenciales de los clínicos altamente efectivos
- 15.5.2. Características del conflicto entre profesionales y sus clientes
- 15.5.3. Metodología para afrontar las situaciones difíciles con los clientes de Centros Veterinarios
  - 15.5.3.1. Identificar el problema



- 15.5.3.2. Descubrir el significado
- 15.5.3.3. Aprovechar las oportunidades
- 15.5.3.4. Establecer los límites de la relación
- 15.5.3.5. Extender la ayuda para resolver el problema
- 15.5.4. Herramienta para la mejora de las habilidades comunicativas profesionales

### 15.6. La comunicación dentro de la consulta veterinaria

- 15.6.1. Introducción
- 15.6.2. El modelo Calgary-Cambridge aplicado a la consulta veterinaria
  - 15.6.2.1. Fase de preparación
  - 15.6.2.2. Inicio de la consulta
  - 15.6.2.3. Recogida de información
  - 15.6.2.4. Resultados y planificación
  - 15.6.2.5. Proporcionar la información adecuada
  - 15.6.2.6. Comprensión mutua
  - 15.6.2.7. Finalización de la consulta
- 15.6.3. La comunicación de malas noticias a los clientes de Centros Veterinarios

### 15.7. Estrategias para la relación con los clientes de un Centro Veterinario

- 15.7.1. Marketing relacional
- 15.7.2. Expectativas clave de los clientes y usuarios de Centros Veterinarios
- 15.7.3. Gestión de la relación con los clientes a largo plazo
  - 15.7.3.1. Modelo MSMC (Mejor Servicio para los Mejores Clientes)
  - 15.7.3.2. El nuevo paradigma de los CRM

### 15.8. Segmentación y carterización de clientes en un Centro Veterinario

- 15.8.1. Segmentos y carteras de clientes
  - 15.8.1.1. Proceso de carterización en Centros Veterinarios
- 15.8.2. Ventajas estratégicas de la carterización
- 15.8.3. Los Clientes Más Valiosos (CMV)

### 15.9. Experiencia del cliente (CX) y experiencia del usuario (UX) en Centros Veterinarios

- 15.9.1. El momento de la verdad
- 15.9.2. Elementos que componen Experiencia del Cliente
- 15.9.3. La Experiencia de Usuario

### 15.10. Aplicación práctica de la experiencia de cliente y usuario en Centros Veterinarios

- 15.10.1. Fases
  - 15.10.1.1. Estudio y análisis de las experiencias de los usuarios
  - 15.10.1.2. Definición de la plataforma experiencial
  - 15.10.1.3. Diseño y planificación de las experiencias
  - 15.10.1.4. Estructuración del contacto o encuentro con los clientes
  - 15.10.1.5. Metodología práctica

## Asignatura 16

### Marketing aplicado en los Centros Veterinarios

#### 16.1. Marketing en Centros Veterinarios

- 16.1.1. Definiciones
- 16.1.2. Necesidades-Motivos de compra
- 16.1.3. Oferta y Demanda
- 16.1.4. Evolución del Marketing
- 16.1.5. Las empresas actuales
- 16.1.6. El cliente actual
- 16.1.7. La fidelización: Marketing del siglo XXI

#### 16.2. ¿Qué se vende en los Centros Veterinarios?

- 16.2.1. Productos
- 16.2.2. Servicios
- 16.2.3. Diferencias entre productos y servicios
- 16.2.4. Las 4P de los productos
- 16.2.5. Las 7P de los servicios

#### 16.3. Los servicios – productos en Centros Veterinarios

- 16.3.1. Cartera de servicios
- 16.3.2. Cartera de productos
- 16.3.3. Cómo vender productos
- 16.3.4. Cómo vender servicios
- 16.3.5. Diferenciación – Valor añadido
- 16.3.6. Técnica del CABE
- 16.3.7. Neuromarketing y su aplicación a las ventas

#### 16.4. El precio de servicios y productos en Centros Veterinarios

- 16.4.1. La importancia del precio en una empresa
- 16.4.2. La relatividad del precio en servicios

- 16.4.3. ¿Cómo fijar precios de un servicio?
- 16.4.4. ¿Cómo fijar precios de un producto?
- 16.4.5. Listado de precios
- 16.4.6. ¿Cómo dar precios de un servicio a clientes?
- 16.4.7. ¿Cómo rebatir los comentarios de precios altos?
- 16.4.8. Curva de elasticidad de demanda-precios
- 16.4.9. Modelos de negocio de precios en Centros Veterinarios
- 16.4.10. ¿Cómo cobrar todo y qué hacer en caso contrario?

#### 16.5. Comunicación con el cliente en Centros Veterinarios

- 16.5.1. Comunicación con el cliente interno: Empleados
- 16.5.2. Necesidad: Coordinación del mensaje
- 16.5.3. La multicanalidad y la omnicanalidad
- 16.5.4. En la sala de espera
- 16.5.5. Atención telefónica
- 16.5.6. En la consulta
- 16.5.7. Recordatorios
- 16.5.8. Campañas preventivas de salud
- 16.5.9. Dr. Google Vet. y su manejo por el veterinario
- 16.5.10. Motivos por los que un cliente cambia de veterinario
- 16.5.11. Las encuestas de satisfacción
- 16.5.12. Las reclamaciones en un Centro Veterinario

#### 16.6. Publicidad en Centros Veterinarios

- 16.6.1. ¿A qué tipo de clientes quiero llegar?
- 16.6.2. Sala de espera
- 16.6.3. Elementos promocionales
- 16.6.4. Medios escritos

- 16.6.5. Medios digitales
- 16.6.6. Otros

### 16.7. La venta cruzada en Centros Veterinarios

- 16.7.1. ¿Qué es y para qué sirve?
- 16.7.2. Tipos de venta cruzada
- 16.7.3. ¿Cómo llevarla a cabo?
- 16.7.4. Servicio + Servicio
- 16.7.5. Servicio + Producto
- 16.7.6. Producto + Producto
- 16.7.7. Trabajo en equipo

### 16.8. Merchandising

- 16.8.1. Definiciones
- 16.8.2. Los Pilares
- 16.8.3. Objetivos
- 16.8.4. El proceso de decisión de compra y tipos de compra
- 16.8.5. El Exterior
  - 16.8.5.1. Fachada
  - 16.8.5.2. Identidad
  - 16.8.5.3. Puerta
  - 16.8.5.4. Escaparate
- 16.8.6. El Interior
  - 16.8.6.1. Surtido
  - 16.8.6.2. Disposición del espacio
- 16.8.7. Gestión de existencias
- 16.8.8. Animación en el punto de venta
  - 16.8.8.1. Externa
  - 16.8.8.2. Interna
  - 16.8.8.3. PLV
  - 16.8.8.4. Promociones

### 16.9. Marketing digital en Centros Veterinarios

- 16.9.1. Generalidades
- 16.9.2. Efecto ROPO
- 16.9.3. *Blending Marketing*: offline y online
- 16.9.4. Página web de un Centro Veterinario

- 16.9.5. Redes Sociales aplicadas a los Centros Veterinarios
  - 16.9.5.1. Facebook
  - 16.9.5.2. Twitter
  - 16.9.5.3. Instagram
  - 16.9.5.4. Canal YouTube

- 16.9.6. Email Marketing
- 16.9.7. Herramientas mensajería instantánea

### 16.10. Herramientas de fidelización para clientes de Centros Veterinarios

- 16.10.1. No todos los clientes tienen el mismo valor
- 16.10.2. Planes de salud
- 16.10.3. Campañas preventivas de salud
- 16.10.4. Seguros veterinarios
- 16.10.5. Sistemas acumulación puntos
- 16.10.6. Cupones descuento
- 16.10.7. Otros

## Asignatura 17

### Gestión de los recursos humanos en los Centros Veterinarios

#### 17.1. Planificación estratégica de la plantilla de un Centro Veterinario I

- 17.1.1. Dimensión del equipo
- 17.1.2. Competencias y Talento
- 17.1.3. Funciones, responsabilidades y tareas

#### 17.2. Planificación estratégica de la plantilla de un Centro Veterinario II

- 17.2.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo
- 17.2.2. Objetivos del puesto
- 17.2.3. Organigrama

#### 17.3. Proceso de selección en un Centro Veterinario I

- 17.3.1. Perfiles
- 17.3.2. Diseño de la Oferta de Trabajo
- 17.3.3. Recepción y selección de Currículos

#### 17.4. Proceso de selección en un Centro Veterinario II

- 17.4.1. Lectura de Currículos: Detección de competencias, referencias
- 17.4.2. Modelo de entrevista de trabajo, preguntas clave
- 17.4.3. Comunicación con los candidatos

#### 17.5. Reclutamiento e incorporación de colaboradores en un Centro Veterinario

- 17.5.1. Contratación, categorías profesionales
- 17.5.2. Nóminas
- 17.5.3. Proceso de Acogida

#### 17.6. Formación del equipo de un Centro Veterinario

- 17.6.1. Objetivos de la formación
- 17.6.2. Formación interna y externa
- 17.6.3. Evaluación y aspectos económicos de la formación
- 17.6.4. Planes de Carrera

#### 17.7. Comunicación interna en un Centro Veterinario

- 17.7.1. Comunicación efectiva
- 17.7.2. Herramientas de comunicación interna
- 17.7.3. Reuniones efectivas

#### 17.8. Evaluación del desempeño de los colaboradores de un Centro Veterinario

- 17.8.1. Conceptos importantes
- 17.8.2. Establecimiento de indicadores
- 17.8.3. Modelos de evaluación
- 17.8.4. Implantación
- 17.8.5. Relación con incentivos

#### 17.9. Retención del colaborador valioso en Centros Veterinarios

- 17.9.1. Satisfacción en el trabajo
- 17.9.2. Motivación
- 17.9.3. Reconocimiento y recompensas
- 17.9.4. Promoción y ascensos

#### 17.10. Retribución de los colaboradores en Centros Veterinarios

- 17.10.1. Salarios por categorías
- 17.10.2. Fijo y variable
- 17.10.3. Criterios para el establecimiento de incentivos
- 17.10.4. Tipos de incentivos: Económicos y no económicos
- 17.10.5. Salario emocional

## Asignatura 18

### Liderazgo y habilidades directivas aplicadas en los Centros Veterinarios

#### 18.1. Habilidades directivas esenciales en un gerente y/o propietario de Centro Veterinario

- 18.1.1. La Dirección
- 18.1.2. Toma de decisiones
- 18.1.3. Capacidad resolutoria
- 18.1.4. Flexibilidad
- 18.1.5. Autoconocimiento
- 18.1.6. Asertividad

- 18.1.7. Comunicación
- 18.1.8. Inteligencia emocional

### 18.2. El liderazgo aplicado a los Centros Veterinarios

- 18.2.1. Características del líder
- 18.2.2. Beneficios del liderazgo
- 18.2.3. Ejercicios del líder
- 18.2.4. La delegación
  - 18.2.4.1. Estrategia de delegación
  - 18.2.4.2. Selección de tareas
  - 18.2.4.3. Proceso para la habilitación
- 18.2.5. Entrevistas de motivación con colaboradores
  - 18.2.5.1. Método GROW/MAPA

### 18.3. Negociación para el directivo de Centro Veterinario

- 18.3.1. Habilidades del negociador
- 18.3.2. Tipos y estilos de negociación
- 18.3.3. Etapas de la negociación
  - 18.3.3.1. Preparación
  - 18.3.3.2. Discusión y argumentación
  - 18.3.3.3. Propuesta
  - 18.3.3.4. Intercambio
  - 18.3.3.5. Cierre
  - 18.3.3.6. Seguimiento
- 18.3.4. Tácticas y técnicas de negociación
- 18.3.5. Estrategias

### 18.4. La gestión del tiempo del directivo de un Centro Veterinario

- 18.4.1. Frenar, reflexionar, analizar y decidir
- 18.4.2. Conocimiento interior
- 18.4.3. Cómo priorizar
- 18.4.4. Actuar
- 18.4.5. Planificar y organizar
- 18.4.6. Ladrones del tiempo

### 18.5. Cómo generar confianza en los colaboradores de un Centro Veterinario

- 18.5.1. Autoconfianza
- 18.5.2. Confiar en los demás
- 18.5.3. Autocrítica constructiva
- 18.5.4. Respeto y responsabilidad
- 18.5.5. Honestidad
- 18.5.6. Ensayo/error

### 18.6. Gestión de la productividad del directivo de un Centro Veterinario

- 18.6.1. Ladrones de la productividad
- 18.6.2. El método *Getting Things Done*® (GTD)
  - 18.6.2.1. Fundamentos
  - 18.6.2.2. Recopilar o capturar
  - 18.6.2.3. Procesar o aclarar
  - 18.6.2.4. Organizar
  - 18.6.2.5. Revisar
  - 18.6.2.6. Hacer

### 18.7. Los equipos profesionales de alto rendimiento en Centros Veterinarios

- 18.7.1. Grupos de trabajo
- 18.7.2. Características de los equipos profesionales
- 18.7.3. Beneficios de los equipos profesionales de alto rendimiento
- 18.7.4. Ejemplos prácticos

### 18.8. Identificación y resolución de conflictos internos en Centros Veterinarios

- 18.8.1. El método de las cinco disfunciones de los equipos profesionales
  - 18.8.1.1. Ausencia de confianza
  - 18.8.1.2. Miedo al conflicto

- 18.8.1.3. La falta de compromiso
- 18.8.1.4. La evitación de la responsabilidad
- 18.8.1.5. El desinterés en los resultados
- 18.8.2. Causas de fracaso en equipos profesionales

### 18.9. Prevención de toxicidad interna en Centros Veterinarios

- 18.9.1. Salud organizacional
- 18.9.2. Medidas preventivas
  - 18.9.2.1. Crear un equipo de liderazgo cohesivo
  - 18.9.2.2. Crear claridad dentro de la organización
  - 18.9.2.3. Sobrecomunicar la claridad
  - 18.9.2.4. Reforzar la claridad

### 18.10. Gestión del cambio en el directivo de Centros Veterinarios

- 18.10.1. Auditoría de creencias
- 18.10.2. Desarrollo del carácter
- 18.10.3. Acciones del cambio

## Asignatura 19

### Procesos productivos en los Centros Veterinarios

#### 19.1. Introducción a los procesos productivos en Centros Veterinarios

- 19.1.1. Concepto de proceso empresarial
- 19.1.2. Introducción a los procesos empresariales
- 19.1.3. Representación gráfica de los procesos
- 19.1.4. Normalización de los procesos
- 19.1.5. Ejemplos prácticos de procesos en los Centros Veterinarios

#### 19.2. Análisis de los procesos productivos de los Centros Veterinarios

- 19.2.1. Sistema de gestión de los procesos
- 19.2.2. Medición, análisis y mejora de los procesos empresariales
- 19.2.3. Características de un proceso bien dirigido y gestionado

#### 19.3. Productividad empresarial en el sector de los centros sanitarios veterinarios

- 19.3.1. Enfoque a los objetivos clave
- 19.3.2. Valor añadido generado para el cliente
- 19.3.3. Análisis del valor aportado por los procesos
- 19.3.4. Competitividad
- 19.3.5. Productividad. Análisis de pérdidas y mejoras

#### 19.4. Modelos de gestión empresarial aplicados al sector de centros sanitarios veterinarios

- 19.4.1. Gestión tradicional en masa
- 19.4.2. Gestión basada en el modelo lean
- 19.4.3. Gestión basada en un modelo tradicional mejorado

#### 19.5. Introducción al modelo de gestión lean aplicado a los Centros Veterinarios

- 19.5.1. Principios básicos y características
- 19.5.2. Flujo de actividades
- 19.5.3. Sistema de arrastre o *Pull*
- 19.5.4. Flujo – *Pull*
- 19.5.5. La mejora continua

## 19.6. Los desperdicios en un modelo de producción aplicados a los Centros Veterinarios

- 19.6.1. Desperdicio, *waste* o *muda*
- 19.6.2. Tipos de desperdicio
- 19.6.3. Causas de los desperdicios
- 19.6.4. Eliminación de los desperdicios

## 19.7. Implantación del modelo de gestión lean en Centros Veterinarios I

- 19.7.1. Acondicionamiento de procesos
- 19.7.2. Flujo *Pull* balanceado y flexible
- 19.7.3. Transición desde un modelo tradicional a una implantación lean
- 19.7.4. Primera etapa: establecimiento del flujo regular e ininterrumpido

## 19.8. Implantación del modelo de gestión lean en Centros Veterinarios II

- 19.8.1. Segunda etapa: consolidar el flujo, eliminar desperdicios, asegurar la calidad y estandarizar la operativa
- 19.8.2. Tercera etapa: establecimiento del flujo *Pull*
- 19.8.3. Cuarta etapa: flexibilidad en el ritmo de producción

## 19.9. Implantación del modelo de gestión lean en Centros Veterinarios III

- 19.9.1. Quinta etapa: flexibilidad en el tipo de producto
- 19.9.2. Sexta etapa: implantación completa del flujo *Pull* balanceado, nivelado y multiproducto
- 19.9.3. Séptima etapa: gestión y control sencillo

## 19.10. Herramientas para la implantación lean aplicadas a Centros Veterinarios

- 19.10.1. El mapa de flujo de valor (*Value Stream Map*)
- 19.10.2. A3: análisis de nuevos planteamientos o problemas a resolver

## Asignatura 20

### Aspectos legales y administración en los Centros Veterinarios

#### 20.1. Formas jurídicas de empresas en el sector de centros sanitarios veterinarios

- 20.1.1. Según el tipo de responsabilidad
- 20.1.2. Según el número de socios
- 20.1.3. Según el capital social

#### 20.2. Protección de datos en un Centro Veterinario

- 20.2.1. Ley de Protección de Datos
- 20.2.2. Protocolos de actuación
- 20.2.3. Protocolos del tratamiento de datos
- 20.2.4. Registro de actividades
- 20.2.5. Informes reglamentarios
- 20.2.6. El responsable del tratamiento de datos

#### 20.3. Salud laboral en Centros Veterinarios

- 20.3.1. Riesgos psicosociales
- 20.3.2. Riesgos ergonómicos
- 20.3.3. Riesgos biológicos
- 20.3.4. Riesgos químicos
- 20.3.5. Riesgos físicos
- 20.3.6. Seguridad y salud

## 20.4. Ley del Medicamento en centros sanitarios veterinarios

- 20.4.1. Aspectos de la Ley del Medicamento a tener en cuenta
- 20.4.2. Recetas: expedición, control, registro
- 20.4.3. Prescripción en cascada
- 20.4.4. Recetas excepcionales

## 20.5. Convenio colectivo del sector de centros sanitarios veterinarios

- 20.5.1. Organización del trabajo y funciones
  - 20.5.1.1. Percepciones salariales y extrasalariales
- 20.5.2. Jornada de trabajo
  - 20.5.2.1. Licencias retribuidas y excedencias
- 20.5.3. Formación y carrera profesional
- 20.5.4. Modalidades de contratación
- 20.5.5. Código de conducta laboral
- 20.5.6. La comisión paritaria

## 20.6. Ética y deontología profesional veterinaria

- 20.6.1. Código de valores éticos
- 20.6.2. Principios fundamentales en ética
- 20.6.3. Responsabilidades profesionales
- 20.6.4. Bienestar y maltrato animal
- 20.6.5. El código deontológico profesional veterinario

## 20.7. Responsabilidad civil en el ejercicio de la actividad en centros sanitarios veterinarios

- 20.7.1. Concepto
- 20.7.2. Supuestos de responsabilidad civil del veterinario
- 20.7.3. Responsabilidad por culpa o negligencia
- 20.7.4. El proceso civil

## 20.8. Gestión de deudas e impagos en los Centros Veterinarios

- 20.8.1. Documentos de reconocimiento de deuda
- 20.8.2. Aplazamientos y financiación de cobros
- 20.8.3. Comunicación con deudores
- 20.8.4. Procesos judiciales monitorios

## 20.9. Gestión de compras en Centros Veterinarios

- 20.9.1. Presupuestos
- 20.9.2. Gestión de pagos
- 20.9.3. Financiación y aplazamientos de pagos

## 20.10. Comunicación telefónica con los clientes de Centros Veterinarios

- 20.10.1. Protocolos de comunicación telefónica
- 20.10.2. Comunicación con clientes
- 20.10.3. Comunicación interna y registros de llamadas

# 04

## Convalidación de asignaturas

Si el candidato a estudiante ha cursado otra titulación universitaria de la misma rama de conocimiento o un programa equivalente al presente, incluso si solo lo cursó parcialmente y no lo finalizó, TECH le facilitará la realización de un **Estudio de Convalidaciones** que le permitirá no tener que examinarse de aquellas asignaturas que hubiera superado con éxito anteriormente.





“

*Si tienes estudios susceptibles de convalidación, TECH te ayudará en el trámite para que sea rápido y sencillo”*

Cuando el candidato a estudiante desee conocer si se le valorará positivamente el estudio de convalidaciones de su caso, deberá solicitar una **Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas** que le permita decidir si le es de interés matricularse en el programa de Grand Master Oficial Universitario.

La Comisión Académica de TECH valorará cada solicitud y emitirá una resolución inmediata para facilitar la decisión de la matriculación. Tras la matrícula, el estudio de convalidaciones facilitará que el estudiante consolide sus asignaturas ya cursadas en otros programas universitarios oficiales en su expediente académico sin tener que evaluarse de nuevo de ninguna de ellas, obteniendo en menor tiempo, los títulos que componen este programa de Grand Master Oficial Universitario.

TECH le facilita a continuación toda la información relativa a este procedimiento:



*Convalida tus estudios realizados y no tendrás que evaluarte de las asignaturas superadas”*



## ¿Qué es la convalidación de estudios?

La convalidación de estudios es el trámite por el cual la Comisión Académica de TECH equipara estudios realizados de forma previa, a las asignaturas del programa tras la realización de un análisis académico de comparación. Serán susceptibles de convalidación aquellos contenidos cursados en un plan o programa de estudio oficial universitario o de nivel superior, y que sean equiparables con asignaturas del plan de estudios de este Grand Master Oficial Universitario de TECH. Las asignaturas indicadas en el documento de Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas quedarán consolidadas en el expediente del estudiante con la leyenda “EQ” en el lugar de la calificación, por lo que no tendrá que cursarlas de nuevo.



## ¿Qué es la Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas?

La Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas es el documento emitido por la Comisión Académica tras el análisis de equiparación de los estudios presentados; en este, se dictamina el reconocimiento de los estudios anteriores realizados, indicando qué plan de estudios le corresponde, así como las asignaturas y calificaciones obtenidas, como resultado del análisis del expediente del alumno. La Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas será vinculante en el momento en que el candidato se matricule en el programa, causando efecto en su expediente académico las convalidaciones que en ella se resuelvan. El dictamen de la Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas será inapelable.



## ¿Cómo se solicita la Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas?

El candidato deberá enviar una solicitud a la dirección de correo electrónico [convalidaciones@techtitute.com](mailto:convalidaciones@techtitute.com) adjuntando toda la documentación necesaria para la realización del estudio de convalidaciones y emisión de la opinión técnica. Asimismo, tendrá que abonar el importe correspondiente a la solicitud indicado en el apartado de Preguntas Frecuentes del portal web de TECH. En caso de que el alumno se matricule en el Grand Master Oficial Universitario, este pago se le descontará del importe de la matrícula y por tanto el estudio de opinión técnica para la convalidación de estudios será gratuito para el alumno.



## ¿Qué documentación necesitará incluir en la solicitud?

La documentación que tendrá que recopilar y presentar será la siguiente:

- Documento de identificación oficial
- Certificado de estudios, o documento equivalente que ampare los estudios realizados. Este deberá incluir, entre otros puntos, los periodos en que se cursaron los estudios, las asignaturas, las calificaciones de las mismas y, en su caso, los créditos. En caso de que los documentos que posea el interesado y que, por la naturaleza del país, los estudios realizados carezcan de listado de asignaturas, calificaciones y créditos, deberán acompañarse de cualquier documento oficial sobre los conocimientos adquiridos, emitido por la institución donde se realizaron, que permita la comparabilidad de estudios correspondiente



## ¿En qué plazo se resolverá la solicitud?

La opinión técnica se llevará a cabo en un plazo máximo de 48h desde que el interesado abone el importe del estudio y envíe la solicitud con toda la documentación requerida. En este tiempo la Comisión Académica analizará y resolverá la solicitud de estudio emitiendo una Opinión Técnica de Convalidación de Asignaturas que será informada al interesado mediante correo electrónico. Este proceso será rápido para que el estudiante pueda conocer las posibilidades de convalidación que permita el marco normativo para poder tomar una decisión sobre la matriculación en el programa.



## ¿Será necesario realizar alguna otra acción para que la Opinión Técnica se haga efectiva?

Una vez realizada la matrícula, deberá cargar en el campus virtual el informe de opinión técnica y el departamento de Secretaría Académica consolidará las convalidaciones en su expediente académico. En cuanto las asignaturas le queden convalidadas en el expediente, el estudiante quedará eximido de realizar la evaluación de estas, pudiendo consultar los contenidos con libertad sin necesidad de hacer los exámenes.

## Procedimiento paso a paso





*Convalida tus estudios realizados y no tendrás que evaluarte de las asignaturas superadas.*

# 05

## Objetivos docentes

El objetivo del programa será desarrollar habilidades avanzadas en la administración empresarial, incluyendo la formulación de estrategias, la gestión financiera y el liderazgo efectivo, enfocándose en la especialización en la administración de centros veterinarios. En este sentido, los profesionales adquirirán competencias específicas en la optimización de recursos, la gestión de equipos y la implementación de mejores prácticas en el sector veterinario, además de un entendimiento profundo de las regulaciones y desafíos únicos que enfrenta este campo.

*Living  
SUCCESS*



“

*El doble posgrado en Dirección y Administración de Empresas y en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios ha sido diseñado para proporcionar a los egresados competencias y objetivos clave en ambos sectores”*



## Objetivos

---

Así, el Grand Master Oficial Universitario MBA en Dirección de Centros Veterinarios sostiene los siguientes objetivos:

- ♦ Definir las últimas tendencias en gestión empresarial y su impacto en la alta dirección
- ♦ Desarrollar las principales habilidades de liderazgo y comunicación necesarias en un líder empresarial
- ♦ Ahondar en los criterios de sostenibilidad y estándares internacionales en el desarrollo de un plan de negocio
- ♦ Elaborar estrategias para la toma de decisiones en entornos complejos e inestables
- ♦ Fomentar estrategias corporativas para aumentar la competitividad y alcanzar objetivos empresariales
- ♦ Diferenciar competencias esenciales para dirigir estratégicamente la actividad empresarial y gestionar los Recursos Humanos
- ♦ Diseñar políticas innovadoras y eficaces para la gestión empresarial y la adaptación a nuevas tecnologías
- ♦ Aplicar tecnologías de la información y comunicación para mejorar la eficiencia en la empresa
- ♦ Desarrollar y ejecutar estrategias de Marketing y gestionar el plan económico y financiero de la empresa
- ♦ Comprender operaciones logísticas y mecanismos de distribución de cargas de trabajo en proyectos







- ♦ Crear un modelo dinámico de empresa que apoye el crecimiento en recursos intangibles y sea adaptable a cambios
- ♦ Identificar y analizar la complejidad del sector veterinario y sus tendencias actuales
- ♦ Generar conocimiento especializado y establecer metodologías para elaborar y gestionar un plan de negocio veterinario
- ♦ Desarrollar herramientas financieras y cuadros de mandos para la gestión de un Centro Veterinario
- ♦ Analizar comportamientos de clientes y desarrollar procesos de fidelización en servicios veterinarios
- ♦ Examinar herramientas de marketing y establecer precios adecuados para servicios veterinarios
- ♦ Promover habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de personal en el entorno veterinario
- ♦ Desarrollar e implantar una gestión lean y una cultura de mejora continua en un Centro Veterinario
- ♦ Evaluar condiciones legislativas y la responsabilidad civil en la apertura y operación de un Centro Veterinario
- ♦ Establecer metodologías para reclutamiento, integración y retención de empleados valiosos en la empresa

# 06

## Salidas profesionales

Este programa académico es una oportunidad definitiva para el futuro profesional de todos sus egresados. Una doble titulación universitaria que potenciará el desarrollo de habilidades prácticas y que hará de sus currículos uno de los más demandados en el ámbito empresarial, a la par que les proveerá de una amplia especialización.

*Upgrading...*

A photograph of two male doctors in white lab coats and stethoscopes. The doctor on the right is in profile, looking towards the left. The doctor on the left is partially visible, holding a blue tablet. The background is a bright, clinical setting. The image is partially obscured by a teal diagonal graphic element.

“

*Este doble posgrado con especialización en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios te abrirá una amplia gama de salidas profesionales en roles de liderazgo”*

### Perfil del egresado

Tras concluir el plan de estudios, los especialistas podrán optar por roles de liderazgo en grandes corporaciones, donde sus habilidades en estrategia, gestión financiera y liderazgo empresarial les permitirán contribuir significativamente a la optimización y expansión de las operaciones. En el sector veterinario, el conocimiento especializado preparará a los profesionales para asumir posiciones clave como directores de clínicas, consultores de gestión y administradores de servicios de salud animal. Además, se ofrecerán oportunidades para roles de consultoría y asesoramiento estratégico, tanto para empresas generales como para instituciones del sector veterinario.

*Serás capaz de administrar las operaciones diarias de una Clínica Veterinaria, incluyendo la implementación de políticas de calidad y servicio al cliente.*

- ♦ **Liderazgo y gestión de equipos:** Serás capaz de dirigir y motivar equipos multidisciplinares en entornos complejos
- ♦ **Toma de decisiones estratégicas:** Analizarás datos y tomar decisiones que impulsen el crecimiento organizacional
- ♦ **Visión global del negocio:** Dispondrás de conocimiento integral de las áreas clave de la empresa, desde finanzas hasta marketing
- ♦ **Adaptabilidad e innovación:** Estarás preparado para enfrentar cambios y fomentar la innovación dentro de la organización
- ♦ **Comunicación efectiva:** Adquirirás un dominio holístico de las habilidades comunicativas esenciales para la negociación y la presentación de ideas





En definitiva, después de realizar este doble posgrado, los egresados podrán desempeñar sus conocimientos y habilidades en:

- 1. Director General de Empresas:** Responsable de la gestión global de la empresa, incluyendo la formulación de estrategias, la supervisión de operaciones y el liderazgo de equipos ejecutivos.  
**Responsabilidades:** Desarrollar e implementar la misión de la empresa, tomar decisiones estratégicas y supervisar las operaciones diarias.
- 2. Consultor de Gestión Empresarial:** Asesora a empresas en la optimización de sus procesos y estrategias para mejorar la eficiencia general.  
**Responsabilidades:** Evaluar procesos empresariales, identificar áreas de mejora y proporcionar recomendaciones estratégicas.
- 3. Director de Centros Veterinarios:** Supervisa todas las operaciones de los Centros Veterinarios, asegurando la calidad del servicio y la gestión eficiente de los recursos.  
**Responsabilidades:** Coordinar operaciones diarias, gestionar el personal, asegurar el cumplimiento de normativas y mejorar la experiencia del cliente.
- 4. Gerente de Servicios de Salud Animal:** Administra los servicios de salud ofrecidos a los animales, garantizando la calidad y eficacia de los tratamientos y cuidados.  
**Responsabilidades:** Controlar la prestación de servicios de salud, coordinar las políticas con veterinarios y gestionar la calidad de la institución.
- 5. Administrador de Clínicas Veterinarias:** Encargado de la gestión operativa de clínicas veterinarias, asegurando un funcionamiento eficiente y conforme a las normativas.  
**Responsabilidades:** Gestionar la administración diaria, coordinar el personal, manejar las finanzas y asegurar el cumplimiento de normativas.
- 6. Consultor en Estrategias Veterinarias:** Asesora en el desarrollo e implementación de estrategias para mejorar la gestión y el rendimiento de clínicas veterinarias.  
**Responsabilidades:** Analizar la situación actual de la entidad, desarrollar estrategias personalizadas, implementar mejoras y evaluar resultados.

**7. Gerente de Proyectos en el Sector Veterinario:** Planifica y coordina proyectos específicos en el ámbito veterinario, desde su concepción hasta su ejecución y evaluación.

**Responsabilidades:** Definir objetivos del plan estratégico, gestionar recursos, coordinar equipos y asegurar el cumplimiento de plazos y presupuestos.

**8. Analista de Mercado Veterinario:** Estudia el mercado veterinario para identificar tendencias, oportunidades y amenazas, apoyando la toma de decisiones estratégicas.

**Responsabilidades:** Realizar investigaciones de mercado, analizar datos, identificar oportunidades de negocio y elaborar informes.

**9. Especialista en Marketing para el Sector Veterinario:** Diseña y ejecuta estrategias de marketing específicas para el sector veterinario, promoviendo servicios y productos a clientes potenciales.

**Responsabilidades:** Desarrollar campañas de marketing, gestionar la presencia en redes sociales, analizar el impacto de las campañas y aumentar la visibilidad de la clínica.

**10. Emprendedor en el Sector Veterinario:** Crea y desarrolla nuevas empresas o startups en el ámbito veterinario, desde la concepción de la idea hasta la gestión operativa.

**Responsabilidades:** Identificar oportunidades de negocio, desarrollar planes de negocio, asegurar financiamiento y gestionar la operación diaria de la nueva empresa.

**11. Director de Innovación y Desarrollo en Empresas Veterinarias:** Lidera la implementación de nuevas tecnologías y métodos en empresas veterinarias para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.

**Responsabilidades:** Desarrollar e implementar nuevas tecnologías y evaluar el impacto en la operativa o calidad del servicio.

**12. Gestor de Recursos Humanos en Clínicas Veterinarias:** Administra el personal de clínicas veterinarias, incluyendo reclutamiento, desarrollo y gestión de relaciones laborales.

**Responsabilidades:** Gestionar el reclutamiento, manejar relaciones laborales y desarrollar políticas de recursos humanos.

**13. Consultor en Gestión Financiera para Clínicas Veterinarias:** Ofrece asesoramiento en la administración financiera de clínicas veterinarias, ayudando a optimizar recursos y mejorar la rentabilidad.

**Responsabilidades:** Analizar estados financieros, elaborar estrategias para mejorar la rentabilidad, y asesorar en la planificación financiera.

**14. Responsable de Calidad en Centros Veterinarios:** Asegura que los Centros Veterinarios cumplan con los estándares de calidad establecidos y gestionan las mejoras continuas.

**Responsabilidades:** Supervisar los sistemas de calidad, realizar auditorías, y gestionar las mejoras y correcciones.

**15. Director de Expansión de Redes de Clínicas Veterinarias:** Planifica y ejecuta estrategias para expandir la red de clínicas veterinarias, gestionando la apertura de nuevas sucursales.

**Responsabilidades:** Detecta posibilidades de expansión, crea estrategias de apertura y supervisa el proceso de crecimiento en el mercado.

**16. Gestor de Proyectos de Salud Animal:** Administra proyectos específicos en el ámbito de la salud animal, asegurando su correcta ejecución y cumplimiento de objetivos.

**Responsabilidades:** Definir y planificar proyectos, gestionar recursos y equipos, y evaluar resultados y efectividad del proyecto.

**17. Especialista en Regulación y Cumplimiento para Centros Veterinarios:** Garantiza que las clínicas veterinarias cumplan con las normativas y regulaciones vigentes en el sector.

**Responsabilidades:** Monitorear la conformidad con las regulaciones, realizar auditorías de cumplimiento y desarrollar políticas para garantizar el cumplimiento.

**18. Director de Operaciones en el Sector Veterinario:** Supervisa las operaciones diarias en el sector veterinario, asegurando la eficiencia y calidad en el servicio.

**Responsabilidades:** Gestionar la operación diaria, optimizar procesos, coordinar equipos y asegurar el cumplimiento de objetivos operativos.



**19. Asesor en Estrategias de Internacionalización para Empresas Veterinarias:** Asiste a empresas veterinarias en su expansión a mercados internacionales, desarrollando estrategias para su entrada y operación en el extranjero.

**Responsabilidades:** Evaluar mercados internacionales, desarrollar estrategias de entrada y asesorar en la adaptación de servicios o productos.

**20. Gestor de Relaciones con Clientes en el Sector Veterinario:** Administra y mejora las relaciones con los clientes, asegurando una experiencia positiva y fomentando la lealtad.

**Responsabilidades:** Gestionar la comunicación con clientes, resolver problemas y quejas, y desarrollar estrategias para mejorar la satisfacción del público.



*La combinación de competencias generales y específicas te proporcionará una ventaja competitiva en un mercado laboral diversificado, adaptándote a las demandas de distintas industrias”*

#### Salidas académicas y de investigación

Además de todos los puestos laborales para los que serás apto mediante el estudio de este Grand Master Oficial Universitario de TECH, también podrás continuar con una sólida trayectoria académica e investigativa. Tras completar este programa universitario, estarás listo para continuar con tus estudios desarrollando un Doctorado asociado a esta área de conocimiento y así, progresivamente, alcanzar otros méritos científicos.

# 07

## Idiomas gratuitos

Convencidos de que la formación en idiomas es fundamental en cualquier profesional para lograr una comunicación potente y eficaz, TECH ofrece un itinerario complementario al plan de estudios curricular, en el que el alumno, además de adquirir las competencias de este doble posgrado podrá aprender idiomas de un modo sencillo y práctico.

*Acredita tu  
competencia  
lingüística*





“

*TECH te incluye el estudio de idiomas en este doble posgrado de forma ilimitada y gratuita”*

En el mundo competitivo actual, hablar otros idiomas forma parte clave de nuestra cultura moderna. Hoy en día, resulta imprescindible disponer de la capacidad de hablar y comprender otros idiomas, además de lograr un título oficial que acredite y reconozca las competencias lingüísticas adquiridas. De hecho, ya son muchos los colegios, las universidades y las empresas que solo aceptan a candidatos que certifican su nivel mediante un título oficial en base al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).

El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas es el máximo sistema oficial de reconocimiento y acreditación del nivel del alumno. Aunque existen otros sistemas de validación, estos proceden de instituciones privadas y, por tanto, no tienen validez oficial. El MCER establece un criterio único para determinar los distintos niveles de dificultad de los cursos y otorga los títulos reconocidos sobre el nivel de idioma que se posee.

En TECH se ofrecen los únicos cursos intensivos de preparación para la obtención de certificaciones oficiales de nivel de idiomas, basados 100% en el MCER. Los 48 Cursos de Preparación de Nivel Idiomático que tiene la Escuela de Idiomas de TECH están desarrollados en base a las últimas tendencias metodológicas de aprendizaje en línea, el enfoque orientado a la acción y el enfoque de adquisición de competencia lingüística, con la finalidad de preparar los exámenes oficiales de certificación de nivel.

El estudiante aprenderá, mediante actividades en contextos reales, la resolución de situaciones cotidianas de comunicación en entornos simulados de aprendizaje y se enfrentará a simulacros de examen para la preparación de la prueba de certificación de nivel.

“

*Solo el coste de los Cursos de Preparación de idiomas y los exámenes de certificación, que puedes llegar a hacer gratis, valen más de 3 veces el precio total de este itinerario académico”*

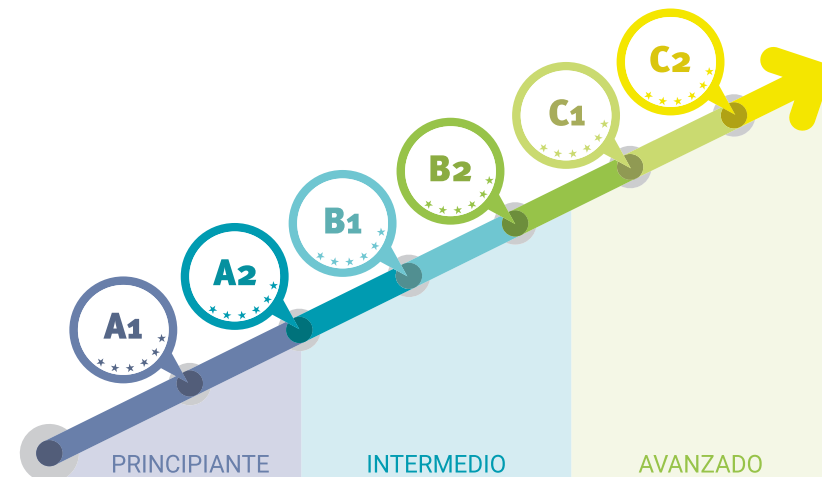




TECH incorpora, como contenido extracurricular al plan de estudios oficial, la posibilidad de que el alumno estudie idiomas, seleccionando aquellos que más le interesen de entre la gran oferta disponible:

- Podrá elegir los Cursos de Preparación de Nivel de los idiomas y nivel que desee, de entre los disponibles en la Escuela de Idiomas de TECH, mientras estudie el Grand Master Oficial Universitario MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios, para poder prepararse el examen de certificación de nivel
- En cada programa de idiomas tendrá acceso a todos los niveles MCER, desde el nivel A1 hasta el nivel C2
- Cada año podrá presentarse a un examen telepresencial de certificación de nivel, con un profesor nativo experto. Al terminar el examen, TECH le expedirá un certificado de nivel de idioma
- Estudiar idiomas NO aumentará el coste del programa. El estudio ilimitado y la certificación anual de cualquier idioma están incluidas en este doble posgrado

“ 48 Cursos de Preparación de Nivel para la certificación oficial de 8 idiomas en los niveles MCER A1, A2, B1, B2, C1 y C2”



# 08

## Metodología de estudio

TECH es la primera universidad en el mundo que combina la metodología de los **case studies** con el **Relearning**, un sistema de aprendizaje 100% online basado en la reiteración dirigida.

Esta disruptiva estrategia pedagógica ha sido concebida para ofrecer a los profesionales la oportunidad de actualizar conocimientos y desarrollar competencias de un modo intenso y riguroso. Un modelo de aprendizaje que coloca al estudiante en el centro del proceso académico y le otorga todo el protagonismo, adaptándose a sus necesidades y dejando de lado las metodologías más convencionales.

*Excelencia.  
Flexibilidad.  
Vanguardia.*



“

*TECH te prepara para afrontar nuevos retos en entornos inciertos y lograr el éxito en tu carrera”*

## El alumno: la prioridad de todos los programas de TECH

En la metodología de estudios de TECH el alumno es el protagonista absoluto. Las herramientas pedagógicas de cada programa han sido seleccionadas teniendo en cuenta las demandas de tiempo, disponibilidad y rigor académico que, a día de hoy, no solo exigen los estudiantes sino los puestos más competitivos del mercado.

Con el modelo educativo asincrónico de TECH, es el alumno quien elige el tiempo que destina al estudio, cómo decide establecer sus rutinas y todo ello desde la comodidad del dispositivo electrónico de su preferencia. El alumno no tendrá que asistir a clases en vivo, a las que muchas veces no podrá acudir. Las actividades de aprendizaje las realizará cuando le venga bien. Siempre podrá decidir cuándo y desde dónde estudiar.

“

*En TECH NO tendrás clases en directo  
(a las que luego nunca puedes asistir)”*



### Los planes de estudios más exhaustivos a nivel internacional

TECH se caracteriza por ofrecer los itinerarios académicos más completos del entorno universitario. Esta exhaustividad se logra a través de la creación de temarios que no solo abarcan los conocimientos esenciales, sino también las innovaciones más recientes en cada área.

Al estar en constante actualización, estos programas permiten que los estudiantes se mantengan al día con los cambios del mercado y adquieran las habilidades más valoradas por los empleadores. De esta manera, quienes finalizan sus estudios en TECH reciben una preparación integral que les proporciona una ventaja competitiva notable para avanzar en sus carreras.

Y además, podrán hacerlo desde cualquier dispositivo, pc, tableta o smartphone.

“

*El modelo de TECH es asincrónico, de modo que te permite estudiar con tu pc, tableta o tu smartphone donde quieras, cuando quieras y durante el tiempo que quieras”*

## Case studies o Método del caso

El método del caso ha sido el sistema de aprendizaje más utilizado por las mejores escuelas de negocios del mundo. Desarrollado en 1912 para que los estudiantes de Derecho no solo aprendiesen las leyes a base de contenidos teóricos, su función era también presentarles situaciones complejas reales. Así, podían tomar decisiones y emitir juicios de valor fundamentados sobre cómo resolverlas. En 1924 se estableció como método estándar de enseñanza en Harvard.

Con este modelo de enseñanza es el propio alumno quien va construyendo su competencia profesional a través de estrategias como el *Learning by doing* o el *Design Thinking*, utilizadas por otras instituciones de renombre como Yale o Stanford.

Este método, orientado a la acción, será aplicado a lo largo de todo el itinerario académico que el alumno emprenda junto a TECH. De ese modo se enfrentará a múltiples situaciones reales y deberá integrar conocimientos, investigar, argumentar y defender sus ideas y decisiones. Todo ello con la premisa de responder al cuestionamiento de cómo actuaría al posicionarse frente a eventos específicos de complejidad en su labor cotidiana.





## Método Relearning

En TECH los *case studies* son potenciados con el mejor método de enseñanza 100% online: el *Relearning*.

Este método rompe con las técnicas tradicionales de enseñanza para poner al alumno en el centro de la ecuación, proveyéndole del mejor contenido en diferentes formatos. De esta forma, consigue repasar y reiterar los conceptos clave de cada materia y aprender a aplicarlos en un entorno real.

En esta misma línea, y de acuerdo a múltiples investigaciones científicas, la reiteración es la mejor manera de aprender. Por eso, TECH ofrece entre 8 y 16 repeticiones de cada concepto clave dentro de una misma lección, presentada de una manera diferente, con el objetivo de asegurar que el conocimiento sea completamente afianzado durante el proceso de estudio.

*El Relearning te permitirá aprender con menos esfuerzo y más rendimiento, implicándote más en tu especialización, desarrollando el espíritu crítico, la defensa de argumentos y el contraste de opiniones: una ecuación directa al éxito.*



## Un Campus Virtual 100% online con los mejores recursos didácticos

Para aplicar su metodología de forma eficaz, TECH se centra en proveer a los egresados de materiales didácticos en diferentes formatos: textos, vídeos interactivos, ilustraciones y mapas de conocimiento, entre otros. Todos ellos, diseñados por profesores cualificados que centran el trabajo en combinar casos reales con la resolución de situaciones complejas mediante simulación, el estudio de contextos aplicados a cada carrera profesional y el aprendizaje basado en la reiteración, a través de audios, presentaciones, animaciones, imágenes, etc.

Y es que las últimas evidencias científicas en el ámbito de las Neurociencias apuntan a la importancia de tener en cuenta el lugar y el contexto donde se accede a los contenidos antes de iniciar un nuevo aprendizaje. Poder ajustar esas variables de una manera personalizada favorece que las personas puedan recordar y almacenar en el hipocampo los conocimientos para retenerlos a largo plazo. Se trata de un modelo denominado *Neurocognitive context-dependent e-learning* que es aplicado de manera consciente en esta titulación universitaria.

Por otro lado, también en aras de favorecer al máximo el contacto mentor-alumno, se proporciona un amplio abanico de posibilidades de comunicación, tanto en tiempo real como en diferido (mensajería interna, foros de discusión, servicio de atención telefónica, email de contacto con secretaría técnica, chat y videoconferencia).

Asimismo, este completísimo Campus Virtual permitirá que el alumnado de TECH organice sus horarios de estudio de acuerdo con su disponibilidad personal o sus obligaciones laborales. De esa manera tendrá un control global de los contenidos académicos y sus herramientas didácticas, puestas en función de su acelerada actualización profesional.



*La modalidad de estudios online de este programa te permitirá organizar tu tiempo y tu ritmo de aprendizaje, adaptándolo a tus horarios”*

### La eficacia del método se justifica con cuatro logros fundamentales:

1. Los alumnos que siguen este método no solo consiguen la asimilación de conceptos, sino un desarrollo de su capacidad mental, mediante ejercicios de evaluación de situaciones reales y aplicación de conocimientos.
2. El aprendizaje se concreta de una manera sólida en capacidades prácticas que permiten al alumno una mejor integración en el mundo real.
3. Se consigue una asimilación más sencilla y eficiente de las ideas y conceptos, gracias al planteamiento de situaciones que han surgido de la realidad.
4. La sensación de eficiencia del esfuerzo invertido se convierte en un estímulo muy importante para el alumnado, que se traduce en un interés mayor en los aprendizajes y un incremento del tiempo dedicado a trabajar en el curso.

## La metodología universitaria mejor valorada por sus alumnos

Los resultados de este innovador modelo académico son constatables en los niveles de satisfacción global de los egresados de TECH.

La valoración de los estudiantes sobre la calidad docente, calidad de los materiales, estructura del curso y sus objetivos es excelente. No en valde, la institución se convirtió en la universidad mejor valorada por sus alumnos en la plataforma de reseñas Trustpilot, obteniendo un 4,9 de 5.

*Accede a los contenidos de estudio desde cualquier dispositivo con conexión a Internet (ordenador, tablet, smartphone) gracias a que TECH está al día de la vanguardia tecnológica y pedagógica.*

*Podrás aprender con las ventajas del acceso a entornos simulados de aprendizaje y el planteamiento de aprendizaje por observación, esto es, Learning from an expert.*



Así, en este programa estarán disponibles los mejores materiales educativos, preparados a conciencia:



#### Material de estudio

Todos los contenidos didácticos son creados por los especialistas que van a impartir el curso, específicamente para él, de manera que el desarrollo didáctico sea realmente específico y concreto.

Estos contenidos son aplicados después al formato audiovisual que creará nuestra manera de trabajo online, con las técnicas más novedosas que nos permiten ofrecerte una gran calidad, en cada una de las piezas que pondremos a tu servicio.



#### Prácticas de habilidades y competencias

Realizarás actividades de desarrollo de competencias y habilidades específicas en cada área temática. Prácticas y dinámicas para adquirir y desarrollar las destrezas y habilidades que un especialista precisa desarrollar en el marco de la globalización que vivimos.



#### Resúmenes interactivos

Presentamos los contenidos de manera atractiva y dinámica en píldoras multimedia que incluyen audio, vídeos, imágenes, esquemas y mapas conceptuales con el fin de afianzar el conocimiento.

Este sistema exclusivo educativo para la presentación de contenidos multimedia fue premiado por Microsoft como "Caso de éxito en Europa".



#### Lecturas complementarias

Artículos recientes, documentos de consenso, guías internacionales... En nuestra biblioteca virtual tendrás acceso a todo lo que necesitas para completar tu capacitación.





#### Case Studies

Completarás una selección de los mejores *case studies* de la materia. Casos presentados, analizados y tutorizados por los mejores especialistas del panorama internacional.



#### Testing & Retesting

Evaluamos y reevaluamos periódicamente tu conocimiento a lo largo del programa. Lo hacemos sobre 3 de los 4 niveles de la Pirámide de Miller.



#### Clases magistrales

Existe evidencia científica sobre la utilidad de la observación de terceros expertos. El denominado *Learning from an expert* afianza el conocimiento y el recuerdo, y genera seguridad en nuestras futuras decisiones difíciles.



#### Guías rápidas de actuación

TECH ofrece los contenidos más relevantes del curso en forma de fichas o guías rápidas de actuación. Una manera sintética, práctica y eficaz de ayudar al estudiante a progresar en su aprendizaje.



# 09

## Cuadro docente

Los docentes son profesionales altamente cualificados con una combinación de experiencia académica y práctica en sus respectivos campos. De hecho, estos expertos provienen de diversos sectores, incluyendo la gestión empresarial, la administración de salud y el sector veterinario, lo que les permite ofrecer una perspectiva multidisciplinaria y actualizada. Además, su capacitación incluye, tanto una sólida base teórica, como una experiencia profesional significativa, lo que garantizará una enseñanza de alta calidad basada en casos reales y tendencias emergentes.





“

*Los docentes no solo impartirán conocimientos avanzados y técnicas especializadas, sino que también te mostrarán cómo aplicar estrategias y soluciones efectivas en entornos empresariales y veterinarios”*

## Directora Invitada Internacional

Con más de 20 años de experiencia en el diseño y la dirección de equipos globales de **adquisición de talento**, Jennifer Dove es experta en **contratación** y **estrategia tecnológica**. A lo largo de su experiencia profesional ha ocupado puestos directivos en varias organizaciones tecnológicas dentro de empresas de la lista **Fortune 50**, como **NBCUniversal** y **Comcast**. Su trayectoria le ha permitido destacar en entornos competitivos y de alto crecimiento.

Como **Vicepresidenta de Adquisición de Talento** en **Mastercard**, se encarga de supervisar la estrategia y la ejecución de la incorporación de talento, colaborando con los líderes empresariales y los responsables de **Recursos Humanos** para cumplir los objetivos operativos y estratégicos de contratación. En especial, su finalidad es **crear equipos diversos, inclusivos y de alto rendimiento** que impulsen la innovación y el crecimiento de los productos y servicios de la empresa. Además, es experta en el uso de herramientas para atraer y retener a los mejores profesionales de todo el mundo. También se encarga de **amplificar la marca de empleador** y la propuesta de valor de **Mastercard** a través de publicaciones, eventos y redes sociales.

Jennifer Dove ha demostrado su compromiso con el desarrollo profesional continuo, participando activamente en redes de profesionales de **Recursos Humanos** y contribuyendo a la incorporación de numerosos trabajadores a diferentes empresas. Tras obtener su licenciatura en **Comunicación Organizacional** por la Universidad de Miami, ha ocupado cargos directivos de selección de personal en empresas de diversas áreas.

Por otra parte, ha sido reconocida por su habilidad para liderar transformaciones organizacionales, **integrar tecnologías** en los **procesos de reclutamiento** y desarrollar programas de liderazgo que preparan a las instituciones para los desafíos futuros. También ha implementado con éxito programas de **bienestar laboral** que han aumentado significativamente la satisfacción y retención de empleados.





## Dña. Dove, Jennifer

---

- Vicepresidenta de Adquisición de Talentos en Mastercard, Nueva York, Estados Unidos
- Directora de Adquisición de Talentos en NBCUniversal Media, Nueva York, Estados Unidos
- Responsable de Selección de Personal Comcast
- Directora de Selección de Personal en Rite Hire Advisory
- Vicepresidenta Ejecutiva de la División de Ventas en Ardor NY Real Estate
- Directora de Selección de Personal en Valerie August & Associates
- Ejecutiva de Cuentas en BNC
- Ejecutiva de Cuentas en Vault
- Graduada en Comunicación Organizacional por la Universidad de Miami



*Gracias a TECH podrás aprender con los mejores profesionales del mundo”*

## Director Invitado Internacional

Líder tecnológico con décadas de experiencia en las principales multinacionales tecnológicas, Rick Gauthier se ha desarrollado de forma prominente en el campo de los servicios en la nube y mejora de procesos de extremo a extremo. Ha sido reconocido como un líder y responsable de equipos con gran eficiencia, mostrando un talento natural para garantizar un alto nivel de compromiso entre sus trabajadores.

Posee dotes innatas en la estrategia e innovación ejecutiva, desarrollando nuevas ideas y respaldando su éxito con datos de calidad. Su trayectoria en **Amazon** le ha permitido administrar e integrar los servicios informáticos de la compañía en Estados Unidos. En **Microsoft** ha liderado un equipo de 104 personas, encargadas de proporcionar infraestructura informática a nivel corporativo y apoyar a departamentos de ingeniería de productos en toda la compañía.

Esta experiencia le ha permitido destacarse como un directivo de alto impacto, con habilidades notables para aumentar la eficiencia, productividad y satisfacción general del cliente.



## D. Gauthier, Rick

---

- Director regional de IT en Amazon, Seattle, Estados Unidos
- Jefe de programas sénior en Amazon
- Vicepresidente de Wimmer Solutions
- Director sénior de servicios de ingeniería productiva en Microsoft
- Titulado en Ciberseguridad por Western Governors University
- Certificado Técnico en *Commercial Diving* por Divers Institute of Technology
- Titulado en Estudios Ambientales por The Evergreen State College

“

*Aprovecha la oportunidad para conocer los últimos avances en esta materia para aplicarla a tu práctica diaria”*

## Director Invitado Internacional

Romi Arman es un reputado experto internacional con más de dos décadas de experiencia en **Transformación Digital, Marketing, Estrategia y Consultoría**. A través de esa extendida trayectoria, ha asumido diferentes riesgos y es un permanente **defensor** de la **innovación** y el **cambio** en la coyuntura empresarial. Con esa experticia, ha colaborado con directores generales y organizaciones corporativas de todas partes del mundo, empujándoles a dejar de lado los modelos tradicionales de negocios. Así, ha contribuido a que compañías como la energética Shell se conviertan en **verdaderos líderes del mercado**, centradas en sus **clientes** y el **mundo digital**.

Las estrategias diseñadas por Arman tienen un impacto latente, ya que han permitido a varias corporaciones **mejorar las experiencias de los consumidores, el personal y los accionistas** por igual. El éxito de este experto es cuantificable a través de métricas tangibles como el **CSAT**, el **compromiso de los empleados** en las instituciones donde ha ejercido y el crecimiento del **indicador financiero EBITDA** en cada una de ellas.

También, en su recorrido profesional ha nutrido y **liderado equipos de alto rendimiento** que, incluso, han recibido galardones por su **potencial transformador**. Con Shell, específicamente, el ejecutivo se ha propuesto siempre superar tres retos: **satisfacer** las complejas **demandas** de **descarbonización** de los clientes, **apoyar** una “**descarbonización rentable**” y **revisar** un panorama fragmentado de **datos, digital y tecnológico**. Así, sus esfuerzos han evidenciado que para lograr un éxito sostenible es fundamental partir de las necesidades de los consumidores y sentar las bases de la transformación de los procesos, los datos, la tecnología y la cultura.

Por otro lado, el directivo destaca por su dominio de las **aplicaciones empresariales** de la **Inteligencia Artificial**, temática en la que cuenta con un posgrado de la Escuela de Negocios de Londres. Al mismo tiempo, ha acumulado experiencias en **IoT** y el **Salesforce**.



## D. Arman, Romi

---

- Director de Transformación Digital (CDO) en la Corporación Energética Shell, Londres, Reino Unido
- Director Global de Comercio Electrónico y Atención al Cliente en la Corporación Energética Shell
- Gestor Nacional de Cuentas Clave (fabricantes de equipos originales y minoristas de automoción) para Shell en Kuala Lumpur, Malasia
- Consultor Sénior de Gestión (Sector Servicios Financieros) para Accenture desde Singapur
- Licenciado en la Universidad de Leeds
- Posgrado en Aplicaciones Empresariales de la IA para Altos Ejecutivos de la Escuela de Negocios de Londres
- Certificación Profesional en Experiencia del Cliente CCXP
- Curso de Transformación Digital Ejecutiva por IMD

“

*¿Deseas actualizar tus conocimientos con la más alta calidad educativa? TECH te ofrece el contenido más actualizado del mercado académico, diseñado por auténticos expertos de prestigio internacional”*

## Director Invitado Internacional

Manuel Arens es un **experimentado profesional** en el manejo de datos y líder de un equipo altamente cualificado. De hecho, Arens ocupa el cargo de **gerente global de compras** en la división de Infraestructura Técnica y Centros de Datos de Google, empresa en la que ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional. Con base en Mountain View, California, ha proporcionado soluciones para los desafíos operativos del gigante tecnológico, tales como la **integridad de los datos maestros**, las **actualizaciones de datos de proveedores** y la **priorización** de los mismos. Ha liderado la planificación de la cadena de suministro de centros de datos y la evaluación de riesgos del proveedor, generando mejoras en el proceso y la gestión de flujos de trabajo que han resultado en ahorros de costos significativos.

Con más de una década de trabajo proporcionando soluciones digitales y liderazgo para empresas en diversas industrias, tiene una amplia experiencia en todos los aspectos de la prestación de soluciones estratégicas, incluyendo **Marketing, análisis de medios, medición y atribución**. De hecho, ha recibido varios reconocimientos por su labor, entre ellos el **Premio al Liderazgo BIM**, el **Premio a la Liderazgo Search**, **Premio al Programa de Generación de Leads de Exportación** y el **Premio al Mejor Modelo de Ventas de EMEA**.

Asimismo, Arens se desempeñó como **Gerente de Ventas** en Dublín, Irlanda. En este puesto, construyó un equipo de 4 a 14 miembros en tres años y lideró al equipo de ventas para lograr resultados y colaborar bien entre sí y con equipos interfuncionales. También ejerció como **Analista Sénior** de Industria, en Hamburgo, Alemania, creando storylines para más de 150 clientes utilizando herramientas internas y de terceros para apoyar el análisis. Desarrolló y redactó informes en profundidad para demostrar su dominio del tema, incluyendo la comprensión de los **factores macroeconómicos y políticos/regulatorios** que afectan la adopción y difusión de la tecnología.

También ha liderado equipos en empresas como **Eaton, Airbus y Siemens**, en los que adquirió valiosa experiencia en gestión de cuentas y cadena de suministro. Destaca especialmente su labor para superar continuamente las expectativas mediante la **construcción de valiosas relaciones con los clientes y trabajar de forma fluida con personas en todos los niveles de una organización**, incluyendo stakeholders, gestión, miembros del equipo y clientes. Su enfoque impulsado por los datos y su capacidad para desarrollar soluciones innovadoras y escalables para los desafíos de la industria lo han convertido en un líder prominente en su campo.



## D. Arens, Manuel

---

- Gerente Global de Compras en Google, Mountain View, Estados Unidos
- Responsable principal de Análisis y Tecnología B2B en Google, Estados Unidos
- Director de ventas en Google, Irlanda
- Analista Industrial Sénior en Google, Alemania
- Gestor de cuentas en Google, Irlanda
- Accounts Payable en Eaton, Reino Unido
- Gestor de Cadena de Suministro en Airbus, Alemania

“

*¡Apuesta por TECH! Podrás acceder a los mejores materiales didácticos, a la vanguardia tecnológica y educativa, implementados por reconocidos especialistas de renombre internacional en la materia”*

## Director Invitado Internacional

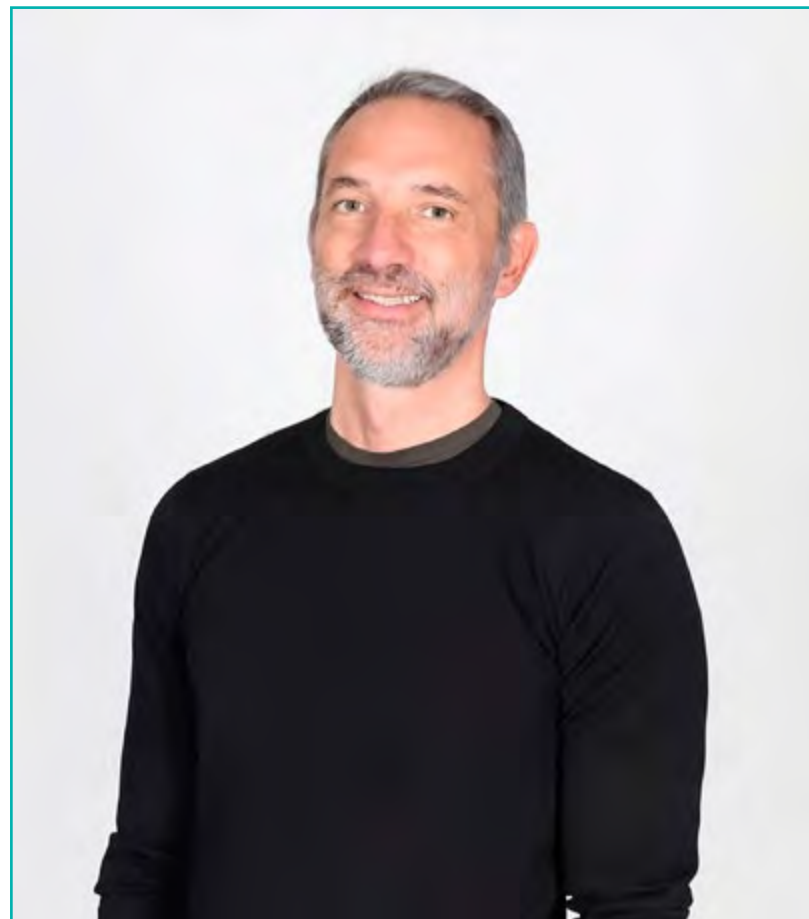
Andrea La Sala es un experimentado ejecutivo del Marketing cuyos proyectos han tenido un **significativo impacto** en el entorno de la Moda. A lo largo de su exitosa carrera ha desarrollado disímiles tareas relacionadas con **Productos, Merchandising y Comunicación**. Todo ello, ligado a marcas de prestigio como **Giorgio Armani, Dolce&Gabbana, Calvin Klein**, entre otras.

Los resultados de este directivo de **alto perfil internacional** han estado vinculados a su probada capacidad para **synetizar información** en marcos claros y ejecutar **acciones concretas** alineadas a objetivos **empresariales específicos**. Además, es reconocido por su **proactividad y adaptación a ritmos acelerados** de trabajo. A todo ello, este experto adiciona una **fuerte conciencia comercial, visión de mercado** y una **auténtica pasión** por los productos.

Como **Director Global de Marca y Merchandising** en **Giorgio Armani**, ha supervisado disímiles **estrategias de Marketing** para ropas y accesorios. Asimismo, sus tácticas han estado centradas en el **ámbito minorista** y las **necesidades y el comportamiento del consumidor**. Desde este puesto, La Sala también ha sido responsable de configurar la comercialización de productos en diferentes mercados, actuando como **jefe de equipo** en los **departamentos de Diseño, Comunicación y Ventas**.

Por otro lado, en empresas como **Calvin Klein** o el **Gruppo Coin**, ha emprendido proyectos para impulsar la **estructura, el desarrollo y la comercialización** de diferentes colecciones. A su vez, ha sido encargado de crear **calendarios eficaces** para las **campañas** de compra y venta. Igualmente, ha tenido bajo su dirección los **términos, costes, procesos y plazos de entrega** de diferentes operaciones.

Estas experiencias han convertido a Andrea La Sala en uno de los principales y más cualificados **líderes corporativos** de la **Moda** y el **Lujo**. Una alta capacidad directiva con la que ha logrado implementar de manera eficaz el **posicionamiento positivo** de diferentes marcas y redefinir sus indicadores clave de rendimiento (KPI).





## D. La Sala, Andrea

---

- Director Global de Marca y Merchandising Armani Exchange en Giorgio Armani, Milán, Italia
- Director de Merchandising en Calvin Klein
- Responsable de Marca en Gruppo Coin
- Brand Manager en Dolce&Gabbana
- Brand Manager en Sergio Tacchini S.p.A.
- Analista de Mercado en Fastweb
- Graduado de Business and Economics en la Università degli Studi del Piemonte Orientale

“

*Los profesionales más cualificados y experimentados a nivel internacional te esperan en TECH para ofrecerte una enseñanza de primer nivel, actualizada y basada en la última evidencia científica. ¿A qué esperas para matricularte?”*

## Director Invitado Internacional

Mick Gram es sinónimo de innovación y excelencia en el campo de la **Inteligencia Empresarial** a nivel internacional. Su exitosa carrera se vincula a puestos de liderazgo en multinacionales como **Walmart** y **Red Bull**. Asimismo, este experto destaca por su visión para **identificar tecnologías emergentes** que, a largo plazo, alcanzan un impacto imperecedero en el entorno corporativo.

Por otro lado, el ejecutivo es considerado un **pionero** en el **empleo de técnicas de visualización de datos** que simplificaron conjuntos complejos, haciéndolos accesibles y facilitadores de la toma de decisiones. Esta habilidad se convirtió en el pilar de su perfil profesional, transformándolo en un deseado activo para muchas organizaciones que apostaban por **recopilar información** y **generar acciones** concretas a partir de ellos.

Uno de sus proyectos más destacados de los últimos años ha sido la **plataforma Walmart Data Cafe**, la más grande de su tipo en el mundo que está anclada en la nube destinada al **análisis de Big Data**. Además, ha desempeñado el cargo de **Director de Business Intelligence** en **Red Bull**, abarcando áreas como **Ventas, Distribución, Marketing** y **Operaciones de Cadena de Suministro**. Su equipo fue reconocido recientemente por su innovación constante en cuanto al uso de la nueva API de Walmart Luminare para **insights** de Compradores y Canales.

En cuanto a su formación, el directivo cuenta con varios Másteres y estudios de posgrado en centros de prestigio como la **Universidad de Berkeley**, en Estados Unidos, y la **Universidad de Copenhague**, en Dinamarca. A través de esa actualización continua, el experto ha alcanzado competencias de vanguardia. Así, ha llegado a ser considerado un **líder nato** de la **nueva economía mundial**, centrada en el impulso de los datos y sus posibilidades infinitas.



## D. Gram, Mick

---

- Director de *Business Intelligence* y Análisis en Red Bull, Los Ángeles, Estados Unidos
- Arquitecto de soluciones de *Business Intelligence* para Walmart Data Cafe
- Consultor independiente de *Business Intelligence* y *Data Science*
- Director de *Business Intelligence* en Capgemini
- Analista Jefe en Nordea
- Consultor Jefe de *Business Intelligence* para SAS
- Executive Education en IA y Machine Learning en UC Berkeley College of Engineering
- MBA Executive en e-commerce en la Universidad de Copenhague
- Licenciatura y Máster en Matemáticas y Estadística en la Universidad de Copenhague



*¡Estudia en la mejor universidad online del mundo según Forbes! En este MBA tendrás acceso a una amplia biblioteca de recursos multimedia, elaborados por reconocidos docentes de relevancia internacional”*

## Director Invitado Internacional

Scott Stevenson es un distinguido experto del sector del **Marketing Digital** que, por más de 19 años, ha estado ligado a una de las compañías más poderosas de la industria del entretenimiento, **Warner Bros. Discovery**. En este rol, ha tenido un papel fundamental en la **supervisión de logística y flujos de trabajos creativos** en diversas plataformas digitales, incluyendo redes sociales, búsqueda, *display* y medios lineales.

El liderazgo de este ejecutivo ha sido crucial para impulsar **estrategias de producción en medios pagados**, lo que ha resultado en una notable **mejora** en las **tasas de conversión** de su empresa. Al mismo tiempo, ha asumido otros roles, como el de Director de Servicios de Marketing y Gerente de Tráfico en la misma multinacional durante su antigua gerencia.

A su vez, Stevenson ha estado ligado a la distribución global de videojuegos y **campañas de propiedad digital**. También, fue el responsable de introducir estrategias operativas relacionadas con la formación, finalización y entrega de contenido de sonido e imagen para **comerciales de televisión y trailers**.

Por otro lado, el experto posee una Licenciatura en Telecomunicaciones de la Universidad de Florida y un Máster en Escritura Creativa de la Universidad de California, lo que demuestra su destreza en **comunicación y narración**. Además, ha participado en la Escuela de Desarrollo Profesional de la Universidad de Harvard en programas de vanguardia sobre el uso de la **Inteligencia Artificial** en los **negocios**. Así, su perfil profesional se erige como uno de los más relevantes en el campo actual del **Marketing** y los **Medios Digitales**.



## D. Stevenson, Scott

---

- Director de Marketing Digital en Warner Bros. Discovery, Burbank, Estados Unidos
- Gerente de Tráfico en Warner Bros. Entertainment
- Máster en Escritura Creativa de la Universidad de California
- Licenciatura en Telecomunicaciones de la Universidad de Florida

“

*¡Alcanza tus objetivos académicos y profesionales con los expertos mejor cualificados del mundo! Los docentes de este MBA te guiarán durante todo el proceso de aprendizaje”*

## Directora Invitada Internacional

Galardonada con el "*International Content Marketing Awards*" por su creatividad, liderazgo y calidad de sus contenidos informativos, Wendy Thole-Muir es una reconocida **Directora de Comunicación** altamente especializada en el campo de la **Gestión de Reputación**.

En este sentido, ha desarrollado una sólida trayectoria profesional de más de dos décadas en este ámbito, lo que le ha llevado a formar parte de prestigiosas entidades de referencia internacional como **Coca-Cola**. Su rol implica la supervisión y manejo de la comunicación corporativa, así como el control de la imagen organizacional. Entre sus principales contribuciones, destaca haber liderado la implementación de la **plataforma de interacción interna Yammer**. Gracias a esto, los empleados aumentaron su compromiso con la marca y crearon una comunidad que mejoró la transmisión de información significativamente.

Por otra parte, se ha encargado de gestionar la comunicación de las **inversiones estratégicas** de las empresas en diferentes países africanos. Una muestra de ello es que ha manejado diálogos en torno a las inversiones significativas en Kenya, demostrando el compromiso de las entidades con el desarrollo tanto económico como social del país. A su vez, ha logrado numerosos **reconocimientos** por su capacidad de gestionar la percepción sobre las firmas en todos los mercados en los que opera. De esta forma, ha logrado que las compañías mantengan una gran notoriedad y los consumidores las asocien con una elevada calidad.

Además, en su firme compromiso con la excelencia, ha participado activamente en reputados **Congresos y Simposios** a escala global con el objetivo de ayudar a los profesionales de la información a mantenerse a la vanguardia de las técnicas más sofisticadas para **desarrollar planes estratégicos de comunicación** exitosos. Así pues, ha ayudado a numerosos expertos a anticiparse a situaciones de crisis institucionales y a manejar acontecimientos adversos de manera efectiva.



## Dña. Thole-Muir, Wendy

---

- ♦ Directora de Comunicación Estratégica y Reputación Corporativa en Coca-Cola, Sudáfrica
- ♦ Responsable de Reputación Corporativa y Comunicación en ABI at SABMiller de Lovania, Bélgica
- ♦ Consultora de Comunicaciones en ABI, Bélgica
- ♦ Consultora de Reputación y Comunicación de Third Door en Gauteng, Sudáfrica
- ♦ Máster en Estudios del Comportamiento Social por Universidad de Sudáfrica
- ♦ Máster en Artes con especialidad en Sociología y Psicología por Universidad de Sudáfrica
- ♦ Licenciatura en Ciencias Políticas y Sociología Industrial por Universidad de KwaZulu-Natal
- ♦ Licenciatura en Psicología por Universidad de Sudáfrica

“

*Gracias a esta titulación universitaria, 100% online, podrás compaginar el estudio con tus obligaciones diarias, de la mano de los mayores expertos internacionales en el campo de tu interés. ¡Inscríbete ya!”*

# 10

## Doble Titulación

TECH ofrece este programa con **doble titulación** que permitirá al estudiante ampliar sus perspectivas profesionales y académicas en relación al mundo de los negocios, la economía y la dirección de equipos específicos dentro de las diferentes empresas. Cursando este plan de estudios alcanzará el conocimiento y la acreditación necesarios para convertirse en un auténtico directivo especialista en redes sociales.





“

*Al terminar este programa recibirás dos títulos,  
uno oficial y otro propio con los que dispondrás  
de un currículum mucho más atractivo para  
cualquier empresa”*

El **Grand Master Oficial Universitario MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios** es un programa ofrecido por TECH, que es una Universidad Oficial española legalmente reconocida mediante la Ley 1/2024, de 16 de abril, de la Comunidad Autónoma de Canarias, publicada en el [Boletín Oficial del Estado \(BOE\) núm. 181, de 27 de julio de 2024 \(pág. 96.369\)](#), e integrada en el Registro de Universidades, Centros y Títulos ([RUCT](#)) del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades con el código 104.



*Supera con éxito este programa y recibe tu titulación universitaria para ejercer con total garantía en un campo profesional exigente como la Dirección y Administración de Empresas”*

Este programa le brinda al estudiante una doble titulación, por un lado, obtendrá el título oficial de **Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)** y por otro lado el título propio de **Máster de Formación Permanente MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios**.

Además de obtener esta doble titulación con la que el alumno podrá optar a puestos bien remunerados y de responsabilidad en el mundo laboral, este programa **permitirá el acceso a los estudios de nivel doctorado** con el que progresar en la carrera académica y universitaria.

Título Oficial\*: **Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)**

Título Propio: **Máster de Formación Permanente MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios**

Modalidad: **100% online**

Duración: **2 años**

Créditos: **120 ECTS**



**Felipe VI, Rey de España**  
y en su nombre

**el Rector de la Universidad  
Tecnológica de las Islas Canarias**



Considerando que, conforme a las disposiciones y circunstancias previstas por la legislación vigente,

**D/Dña** \_\_\_\_\_

nacido el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_  
ha superado en \_\_\_\_ de \_\_\_\_ los estudios universitarios oficiales conducentes al TÍTULO universitario oficial de

**Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)  
por la Universidad Tecnológica de las Islas Canarias**

establecido por Acuerdo del Consejo de Ministros de 30 de octubre de 2009,  
expide el presente título oficial con validez en todo el territorio nacional,  
que faculta al interesado para disfrutar los derechos que a este título  
otorgan las disposiciones vigentes.

Dado en San Cristóbal de la Laguna, a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

El Rector:



Pedro Navarro Illana

El Secretario General:



Rita Benítez Machón González

TECH14000000 | Código de Universidad: 149 | Registro Nacional de Títulos: 202083276 | Código de Centro: 2070015 | Registro Universitario de Títulos: 85476



D/Dña \_\_\_\_\_, con documento de identificación \_\_\_\_\_, ha superado con éxito y obtenido el título de:

**Máster de Formación Permanente MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios**

Se trata de un título propio de 3.000 horas de duración equivalente a 120 ECTS, con fecha de inicio dd/mm/aaaa y fecha de finalización dd/mm/aaaa.

TECH es una universidad Oficial Española legalmente reconocida mediante la Ley 1/2024, de 16 de abril, de la Comunidad Autónoma de Canarias, publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 181, de 27 de julio de 2024 (pág. 96.369) e integrada en el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades con el código 104.

En San Cristóbal de la Laguna, a 28 de febrero de 2024



Dr. Pedro Navarro Illana  
Rector

código unico TECH: AFWOR23S techtitute.com/titulos

# 11

## Homologación del título

Para que los títulos universitarios obtenidos, tras finalizar el **Grand Master Oficial Universitario MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios**, tengan validez oficial en cualquier país, se deberá realizar un trámite específico de reconocimiento en la Administración correspondiente. TECH facilitará al egresado toda la documentación necesaria para tramitar su expediente con éxito.





“

*Tras finalizar este programa recibirás un título académico oficial y un título propio, ambos con validez internacional”*

Cualquier estudiante interesado en tramitar el reconocimiento oficial de esta titulación universitaria en un país diferente a España, necesitará la documentación académica y el título emitido con la Apostilla de la Haya, que podrá solicitar al departamento de Secretaría Académica a través de correo electrónico: [homologacion@techtitute.com](mailto:homologacion@techtitute.com).

La Apostilla de la Haya otorgará validez internacional a la documentación y permitirá su uso ante los diferentes organismos oficiales en cualquier país.

Una vez el egresado reciba su documentación deberá realizar el trámite correspondiente, siguiendo las indicaciones del ente regulador de la Educación Superior en su país. Para ello, TECH facilitará en el portal web una guía que le ayudará en la preparación de la documentación y el trámite de reconocimiento en cada país.

*Con TECH podrás hacer válido el título oficial que obtendrás con este Grand Master en cualquier país.*





El trámite de homologación permitirá que los estudios oficiales realizados en TECH tengan validez oficial en el país de elección, considerando el título oficial obtenido del mismo modo que si el estudiante hubiera estudiado allí. Esto le confiere un valor internacional del que podrá beneficiarse el egresado una vez haya superado el programa y realice adecuadamente el trámite.

El equipo de TECH le acompañará durante todo el proceso, facilitándole toda la documentación necesaria y asesorándole en cada paso hasta que logre una resolución positiva.



*El equipo de TECH te acompañará paso a paso en la realización del trámite para lograr la validez oficial internacional de la doble titulación que te proporciona este programa”*

# 12

## Requisitos de acceso

Los requisitos de acceso de este programa de posgrado se establecen de conformidad con el artículo 18 del Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre. En dicho documento se recogen todos los títulos, nacionales o extranjeros, que los cuales los potenciales alumnos de este programa pueden presentar para acreditar sus conocimientos y competencias.





“

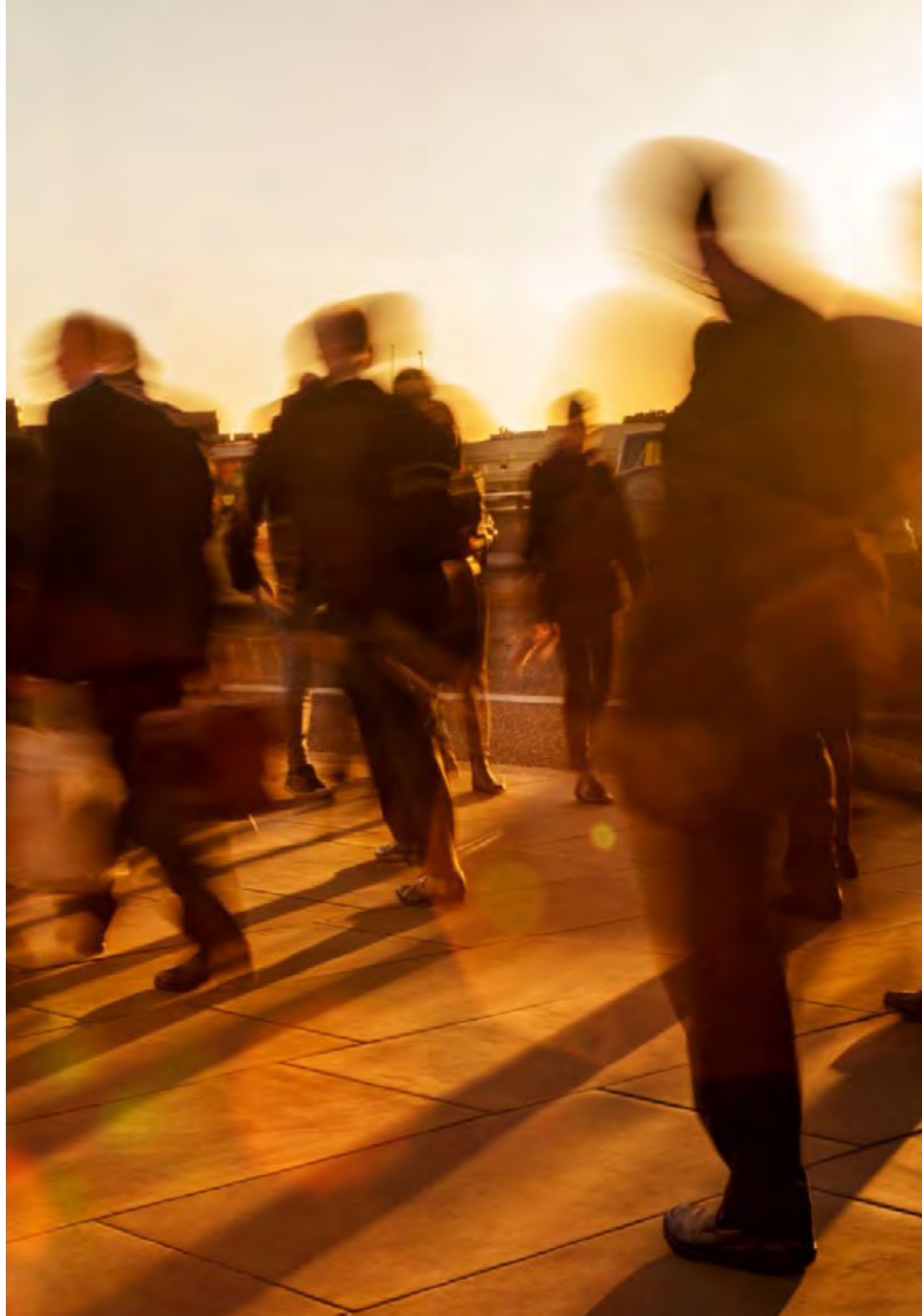
*Revisa los requisitos de acceso a este doble posgrado de TECH y prepárate para iniciar este itinerario académico con el que actualizarás todas tus competencias profesionales”*

Así se determina que es necesario estar en posesión de alguna de las siguientes titulaciones:

- ♦ Título universitario oficial de Graduado o Graduada español o equivalente. Además, se permitirá el acceso al Grand Master Oficial Universitario a aquellos estudiantes de Grado a los que les falte por superar el TFG y como máximo hasta 9 créditos ECTS para obtenerlo. En ningún caso podrá titularse si previamente no ha obtenido el título de grado
- ♦ Título expedido por una institución de educación superior extranjera perteneciente al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que faculte, en el país de expedición, para acceder a las enseñanzas de nivel de Máster Universitario
- ♦ Título oficial expedido en un sistema educativo extranjero no perteneciente al EEES, en alguno de los siguientes supuestos:
  - » Título de educación superior extranjero homologado a un título universitario oficial español
  - » Acceso condicionado a la comprobación previa (sin homologación) de que los estudios cursados corresponden a un nivel de formación equivalente al de los títulos universitarios oficiales españoles y que capacitan para acceder a estudios de nivel Máster Universitario en el país en el que se ha expedido el título. Este trámite no implica, en ningún caso, la homologación del título previo, ni su reconocimiento para otra finalidad que no sea la de acceder a los programas de TECH

“

*Consigue ya tu plaza en este Grand Master Oficial Universitario de TECH si cumples con alguno de sus requisitos de acceso”*



### Requisito lingüístico

Los estudiantes procedentes de países o de sistemas educativos con lengua diferente al español, deberán acreditar un conocimiento del español de nivel B2 según el marco Común Europeo de Referencia para lenguas.

En relación con la acreditación del nivel de lengua española para la admisión a un título oficial se puede optar por una de las siguientes alternativas:

- ♦ Presentación del documento que justifique el nivel de español B2
- ♦ Realización de una prueba de nivel interna de la universidad

Quedan exentos de este requisito:

- ♦ Quienes acrediten la nacionalidad española
- ♦ Los que posean una titulación extranjera equivalente a: Filología Hispánica, Traducción e Interpretación (con idioma español), Literatura y/o Lingüística española
- ♦ Quienes hayan realizado estudios previos en español

*¿Cumples con los requisitos de acceso lingüísticos de este Grand Master Oficial Universitario? No dejes pasar la oportunidad y matricúlate ahora.*

# 13

## Proceso de admisión

El proceso de admisión de TECH es el más simple de todas las universidades online. Se podrá comenzar el programa sin trámites ni esperas: el alumno empezará a preparar la documentación y podrá entregarla más adelante, sin prisas ni complicaciones. Lo más importante para TECH es que los procesos administrativos sean sencillos y no ocasionen retrasos, ni incomodidades.



“

*TECH ofrece el procedimiento de admisión a los estudios de Grand Master Oficial Universitario más sencillo y rápido de todas las universidades virtuales”*

Para TECH lo más importante en el inicio de la relación académica con el alumno es que esté centrado en el proceso de enseñanza, sin demoras ni preocupaciones relacionadas con el trámite administrativo. Por ello, se ha creado un procedimiento más cómodo en el que podrá enfocarse desde el primer momento a su formación, contando con un plazo de tiempo para la entrega de la documentación pertinente.

Los pasos para la admisión son simples:

1. Facilitar los datos personales al asesor académico para realizar la inscripción.
2. Recibir un email en el correo electrónico en el que se accederá a la página segura de la universidad y aceptar las políticas de privacidad, las condiciones de contratación e introducir los datos de tarjeta bancaria.
3. Recibir un nuevo email de confirmación y las credenciales de acceso al campus virtual.
4. Comenzar el programa en la fecha de inicio oficial.

De esta manera, el estudiante podrá incorporarse al curso sin esperas. De forma posterior se le informará del momento en el que se podrán ir enviando los documentos, a través del campus virtual, de manera muy cómoda y rápida. Sólo se deberán subir al sistema para considerarse enviados, sin traslados ni pérdidas de tiempo.

Todos los documentos facilitados deberán ser rigurosamente válidos y estar vigentes en el momento de subirlos.

Los documentos necesarios que deberán tenerse preparados con calidad suficiente para cargarlos en el campus virtual son:

- Copia digitalizada del documento del DNI o documento de identidad oficial del alumno
- Copia digitalizada del título académico oficial de Grado o título equivalente con el que se accede al Grand Master Oficial Universitario. En caso de que el estudiante no haya terminado el Grado pero le reste por superar únicamente el TFG y hasta 9 ECTS del programa, deberá aportar un certificado oficial de notas de su universidad donde se corrobore esta situación

Para resolver cualquier duda que surja el estudiante podrá dirigirse a su asesor académico, con gusto le atenderá en todo lo que necesite. En caso de requerir más información, puede ponerse en contacto con [informacion@techtitute.com](mailto:informacion@techtitute.com)

*Este procedimiento de acceso te ayudará a iniciar tu Grand Master Oficial Universitario cuanto antes, sin trámites ni demoras.*



**Grand Master Oficial  
Universitario**

**MBA en Gestión y Dirección  
de Centros Veterinarios**

Idioma: **Español**

Modalidad: **100% online**

Duración: **2 años**

Créditos: **120 ECTS**

# Grand Master Oficial Universitario

## MBA en Gestión y Dirección de Centros Veterinarios

