

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

GUÍA DOCENTE DE LA ASIGNATURA

G1640 - Creation of Companies and Family Business

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Optativa. Curso 3

Curso Académico 2023-2024

1. DATOS IDENTIFICATIVOS			
Título/s	Grado en Administración y Dirección de Empresas		Tipología y Curso
Centro	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales		
Módulo / materia	MATERIA DIRECCIÓN GENERAL MÓDULO DE FORMACIÓN EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS		
Código y denominación	G1640 - Creation of Companies and Family Business		
Créditos ECTS	6	Cuatrimestre	Cuatrimestral (2)
Web			
Idioma de impartición	Inglés	Forma de impartición	Presencial

Departamento	DPTO. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Profesor responsable	ELISA PILAR BARAIBAR DIEZ
E-mail	elisa.baraibar@unican.es
Número despacho	Edificio de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Planta: + 2. DESPACHO (E235)
Otros profesores	MARIA CONCEPCION LOPEZ FERNANDEZ ADELA SANCHEZ SANTOS

2. CONOCIMIENTOS PREVIOS

La asignatura tiene por finalidad mostrar y aplicar un método sencillo para analizar la viabilidad de los proyectos empresariales mediante el cual las personas emprendedoras puedan valorar las posibilidades reales de sus ideas. El proceso que transcurre desde que una persona tiene una idea que potencialmente puede dar lugar a la creación de una empresa hasta que decide llevarla a la práctica es el más complejo dado que en esta fase debe afrontar los riesgos de asignar recursos a una actividad de la que únicamente tiene una información parcial.

La evolución de la mayoría de estas ideas emprendedoras desembocará en la creación de una empresa familiar. Es decir, donde la propiedad y gestión se ejercen por una familia. En la actualidad, las empresas familiares constituyen la forma predominante de la economía mundial. Estadísticas generales indican que las empresas familiares comprenden entre el 80 y 90 por ciento sobre el total de empresas en cada país y son las principales generadoras de riqueza y empleos. Por ello, en la segunda parte de la asignatura, se presentan las principales características de la gestión de la empresa familiar con el objetivo de proporcionar las herramientas que incrementen las posibilidades de supervivencia de la empresa y mejorar su eficiencia y eficacia.

Se propone en el segundo cuatrimestre del tercer curso para que los alumnos puedan emplear en el proceso de análisis de la viabilidad del proyecto los conocimientos adquiridos en otras asignaturas. //

The purpose of the course is to show and apply a simple method to analyze the viability of business projects through which entrepreneurs can assess the real possibilities of their ideas. The process that goes from the idea to the creation of the company is complex, since the entrepreneur must face the risks of allocating resources to an activity which is still partially analysed.

The evolution of most of these entrepreneurial ideas will lead to the creation of a family business. That is, a business where ownership and management are performed by a family. Statistics indicate that family businesses are around 80-90% of the total companies in each country and they are the main generators of wealth and jobs. Therefore, in one module of the course the main features of the management of a family business are presented with the aim of providing tools that increase the chance of survival and improving its efficiency and effectiveness.

This course is imparted in the second semester of third year so that students can apply the knowledge acquired in other courses.

3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS DEL PLAN DE ESTUDIOS TRABAJADAS

Competencias Genéricas
(Organizar-planificar). Capacidad de organización y planificación. Consiste en adquirir aptitudes para observar, evaluar y plantear propuestas para establecer pautas de organización y planificar actuaciones futuras de acuerdo con unos criterios preestablecidos.
(Cooperar) Capacidad para trabajar en equipo. El alumno deberá saber integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas mucho más allá de los logros de carácter individual, pensando de forma global por el bien de la organización a la que pertenece.
(Negociar) Tratamiento de conflictos y negociación. Aptitud consistente en prever, tratar y solucionar los conflictos que en el mundo del trabajo suceden, así como el de utilización de técnicas adecuadas para mediar e impactar en las decisiones a tomar en el trato con personas y grupos.
(Internacionalizar) Trabajo en un contexto internacional. Esta competencia consiste en saber comprender y adaptarse a la cultura social y empresarial de diversos países, de gran interés para toda empresa u organización con proyección internacional.
Competencias Específicas
(Dirigir, gestionar) Dirigir y gestionar una empresa u organización y/o áreas funcionales de la misma. El grado en Dirección de empresas debe poseer las aptitudes y actitudes necesarias para coordinar y dirigir hacia los objetivos planteados en un área de la organización o la organización en su conjunto.
(Asesorar) Capacidad para asesorar en aspectos técnico-organizativos. Competencia referida a la capacidad para ofrecer asesoramiento a directivos de empresas y organizaciones en todo aquello que sea de utilidad para conseguir los logros de la empresa y mejorar su competitividad.
(Emprender) Iniciativa y espíritu emprendedor. Capacidad consistente en poseer el impulso suficiente para plantear iniciativas y poner en marcha proyectos de carácter empresarial.
(Liderar la gestión) Capacidad para liderar la gestión de cualquier área funcional de la empresa. El alumno será capaz de integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización para desempeñar y liderar las tareas que en ella se realicen.
(Diseñar Control Interno). Diseñar un sistema de control interno en la empresa. El alumno trabajará en el diseño y análisis de un sistema de auditoría interna dentro de la empresa que implique a todas las áreas funcionales de la misma, desde la protección de activos, a la implantación de sistemas administrativos, comerciales, financieros, de personal y sistemas de Calidad.
(Gestionar personas) Gestionar las personas y los grupos de trabajo en una empresa. El alumno analizará el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones para así poder gestionar individuos y grupos de trabajo en el ámbito de los recursos humanos.
(Diseñar política comercial) Capacidad para diseñar la política comercial de la empresa. El alumno será capaz de conocer la importancia de la investigación de mercados y la comunicación en el diseño de la política comercial de la empresa.
(Analizar el entorno financiero) Capacidad para valorar e interpretar el entorno financiero de la empresa. El alumno será capaz de elaborar e interpretar la información económico-financiera de la empresa, así como el entorno financiero en el que se mueve, para aprovechar todas las oportunidades.
(Valorar la empresa) Capacidad para valorar el patrimonio de la empresa. El alumno será capaz de valorar, económicamente, los diferentes elementos patrimoniales de la empresa en distintos momentos de tiempo y con distintos niveles de riesgo.
Competencias Básicas
Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio.
Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.

3.1 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Realizar un plan de negocio, analizar su viabilidad y realizar los trámites necesarios para iniciarlo //
To develop a business plan, analyzing the viability of an idea and the legal procedures to set up a company
- Diagnosticar los aspectos específicos de la gestión de una empresa familiar //
To identify the specific issues of managing a family firm
- Aplicar herramientas óptimas para la gestión de la empresa familiar //
To apply the best tools for managing a family firm

4. OBJETIVOS

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO

El objetivo es sistematizar la forma en la que ha de recoger la información necesaria para sopesar las debilidades y el potencial de una idea de negocio, valorando los recursos necesarios para realizar las inversiones precisas para llevarla a cabo y cuantificando los efectos económicos que se derivan de la actividad mediante una previsión del flujo de ingresos y gastos. El curso tiene una orientación eminentemente práctica, de manera que los alumnos a medida que van estudiando todas las etapas que han de seguir en el análisis de la viabilidad van realizando, según un formato estándar, la viabilidad de su idea de tal forma que cuando el curso finaliza dispone de un informe que, además de permitirle valorar su idea, podrá ser utilizado para la búsqueda de financiación o ayudas públicas. //

ENTREPRENEURSHIP MODULE

The aim is to systematize the way in which information is collected to assess the weaknesses and the potential of a business idea, valuing the necessary resources to make the investments and quantifying the economic effects that derive from the activity by forecasting the flow of income and expenses.

The course is eminently practical so that students, according to a standard format, can assess the viability of their idea developing a report to be used to search for funding or subsidies.

MÓDULO DE EMPRESA FAMILIAR

El módulo se centra en el estudio de las particularidades y problemas específicos de la empresa familiar, planteando los aspectos más específicos de la misma (gobierno, sucesión, dirección, etc.), desarrollando un análisis de los mismos y trabajando de manera práctica las posibles soluciones.

El objetivo básico de la asignatura es dotar al alumnos de los conocimientos y aptitudes necesarios para enfrentarse con éxito a la gestión y dirección de empresas familiares, lo que se concreta en que sea capaz de:

- Conocer y comprender la problemática específica y los aspectos más críticos de la dirección y gestión de empresas familiares, así como su incidencia en las principales decisiones empresariales
- Conocer y saber aplicar las herramientas para hacer frente a esa problemática específica.
- Comprender los fundamentos, causas y posibles soluciones de los conflictos y relaciones familiares.
- Adquirir una actitud activa, crítica y positiva hacia la empresa familiar, sus problemas y las herramientas para solucionarlos o gestionarlos. //

FAMILY BUSINESS MODULE

This section of the course is focused on the study of the characteristics and specific problems of family businesses; outlining the most specific aspects of such entities (government, succession, management, etc.), analyzing each of them, and studying practical solutions.

The basic objective of the course is to provide students with the knowledge and skills needed to manage and run family businesses, including:

- To know and comprehend the specific problems and most critical aspects of managing family businesses
- To know and be able to apply the right tools to solve specific issues
- To comprehend the fundamentals, causes and possible solutions to conflicts and family relationships
- To acquire a positive, active and critical attitude toward family businesses, its problems, and the tools to solve them

5. MODALIDADES ORGANIZATIVAS Y MÉTODOS DOCENTES	
ACTIVIDADES	HORAS DE LA ASIGNATURA
ACTIVIDADES PRESENCIALES	
HORAS DE CLASE (A)	
- Teoría (TE)	30
- Prácticas en Aula (PA)	30
- Prácticas de Laboratorio Experimental(PLE)	
- Prácticas de Laboratorio en Ordenador (PLO)	
- Prácticas Clínicas (CL)	
Subtotal horas de clase	60
ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO (B)	
- Tutorías (TU)	5
- Evaluación (EV)	2,5
Subtotal actividades de seguimiento	7,5
Total actividades presenciales (A+B)	67,5
ACTIVIDADES NO PRESENCIALES	
Trabajo en grupo (TG)	60
Trabajo autónomo (TA)	22,5
Tutorías No Presenciales (TU-NP)	
Evaluación No Presencial (EV-NP)	
Total actividades no presenciales	82,5
HORAS TOTALES	150

6. ORGANIZACIÓN DOCENTE													
CONTENIDOS		TE	PA	PLE	PLO	CL	TU	EV	TG	TA	TU- NP	EV- NP	Semana
1	MÓDULO CREACIÓN DE EMPRESAS // ENTREPRENEURSHIP MODULE TEMA 1. LA DECISIÓN DE CREAR UNA EMPRESA: CONCEPTO DE VIABILIDAD // DECISION TO SET UP A BUSINESS: CONCEPT OF VIABILITY 1.1. Identificación de ideas // Identification of ideas 1.2. El concepto de viabilidad // Concept of viability 1.3. Viabilidad económica // Economic viability	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	2
2	MÓDULO DE CREACIÓN DE EMPRESAS // ENTREPRENEURSHIP MODULE TEMA 2. VIABILIDAD COMERCIAL // COMMERCIAL VIABILITY 2.1. El mercado de referencia / The target market 2.2. Definición e implementación de la estrategia comercial // Definition and implementation of the business strategy 2.3. La estimación de la demanda // Demand estimation	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	2
3	MÓDULO DE CREACIÓN DE EMPRESA // ENTREPRENEURSHIP MODULE TEMA 3. VIABILIDAD TÉCNICA // TECHNICAL VIABILITY 3.1. Elementos técnicos claves para crear una empresa // Key technical elements 3.2. El presupuesto de capital // The capital budget 3.3. Estimación de los costes fijos y variables // Estimation of fixed and variable costs 3.4. Cuantificación del intervalo operativo // Operating range	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	2
4	MÓDULO DE CREACIÓN DE EMPRESAS // ENTREPRENEURSHIP MODULE TEMA 4. VIABILIDAD FINANCIERA Y CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN // FINANCIAL VIABILITY AND LEGAL PROCEDURES 4.1. La decisión sobre la viabilidad del proyecto: adecuación de la demanda prevista a las necesidades técnicas del proyecto // Adequacy of demand to the technical needs of the project 4.2. Financiación del proyecto: fondos propios, y financiación ajena // Financing 4.3. Constitución y legalización de la nueva empresa // Legal procedures	3,00	6,00	0,00	0,00	0,00	2,50	1,25	10,00	0,00	0,00	0,00	3
5	MÓDULO DE EMPRESA FAMILIAR // FAMILY BUSINESS MODULE TEMA 1.- LA EMPRESA FAMILIAR // DEFINITION OF FAMILY BUSINESS 1.1. Definición de la empresa familiar // Definition of family business 1.2. Clasificación de las empresas familiares // Classification of family businesses 1.3. El modelo de los Tres Círculos // Three Circles model 1.4. Fases de Crecimiento // Growth stages 1.5. Tipos de Riesgo // Types of risk	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	0,00	0,00	3

6	MÓDULO DE EMPRESA FAMILIAR // FAMILY BUSINESS MODULE TEMA 2.- GOBIERNO CORPORATIVO // GOVERNANCE OF A FAMILY BUSINESS 2.1. Gobernanza de la empresa familiar // Governance of the family business 2.2. Instituciones en la familiar, negocio y la propiedad. // Institutions and property 2.3. Gestión del conflicto // Conflict management	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	0,00	0,00	2
7	MÓDULO DE EMPRESA FAMILIAR // FAMILY BUSINESS MODULE TEMA 3.- CONTINUIDAD Y SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. // SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES 3.1. Continuidad y sucesión. // Continuity and succession 3.2. Protocolo familiar: contenido y efectos // Family Protocol: content and effects	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00	0,00	0,00	3
8	MÓDULO DE EMPRESA FAMILIAR // FAMILY BUSINESS MODULE TEMA 4.- DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR // MANAGEMENT OF A FAMILY BUSINESS 4.1. Estrategia de la empresa familiar. // Family business strategy 4.2. Características estratégicas de la empresa familiar // Strategic characteristics of a family business 4.3. Retos de la empresa familiar // Challenges of the family business 4.4. Gestión profesional de la empresa familiar // Professional management of a family business	3,00	6,00	0,00	0,00	0,00	2,50	1,25	5,00	5,50	0,00	0,00	0,00	3
9	SEMINARIOS Y CONFERENCIAS DE EMPRESARIOS // SEMINARS AND CONFERENCES WITH ENTREPRENEURS	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2
TOTAL DE HORAS		30,00	30,00	0,00	0,00	0,00	5,00	2,50	60,00	22,50	0,00	0,00	0,00	
Esta organización tiene carácter orientativo.														

TE	Horas de teoría
PA	Horas de prácticas en aula
PLE	Horas de prácticas de laboratorio experimental
PLO	Horas de prácticas de laboratorio en ordenador
CL	Horas de prácticas clínicas
TU	Horas de tutoría
EV	Horas de evaluación
TG	Horas de trabajo en grupo
TA	Horas de trabajo autónomo
TU-NP	Tutorías No Presenciales
EV-NP	Evaluación No Presencial

7. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN

Descripción	Tipología	Eval. Final	Recuper.	%
Seguimiento del trabajo en clase // Classwork and monitoring	Otros	No	No	25,00
Calif. mínima	0,00			
Duración				
Fecha realización	Durante el curso // During the course			
Condiciones recuperación				
Observaciones	10% relativo al módulo de creación de empresas y 15% relativo al módulo de empresa familiar. El seguimiento se valorará mediante actividades realizadas bien el aula o bien entregadas a través del aula virtual. No serán recuperables dada su naturaleza relacionada con el aprendizaje continuo // 10% for the Entrepreneurship module and 15% for the Family Business Module. Monitoring will consist both on room tasks and homework submitted by Moodle. Due to the continuous learning nature, these activities cannot be retaken.			
Estudio de viabilidad // Business plan	Trabajo	No	Sí	30,00
Calif. mínima	5,00			
Duración				
Fecha realización	Al finalizar el módulo de Creación de Empresas // At the end of the Entrepreneurship Module			
Condiciones recuperación	En la convocatoria ordinaria/extraordinaria mediante un caso teórico-práctico // In the ordinary/extraordinary examination call with a theoretical-practical case study			
Observaciones	Es necesario obtener una media mínima de 5 entre el "Estudio de viabilidad" (sin tener en cuenta la nota relativa a la presentación) y el "Análisis de una empresa familiar". La presentación del estudio de viabilidad, realizado necesariamente en grupo, se realizará preferiblemente de manera presencial. Si las circunstancias sanitarias no lo permiten, la presentación se realizará por medios telemáticos (a través de una herramienta como Teams, por ejemplo) y será grabada // It is mandatory to have an average higher than 5 in the business plan (withough considering the presentation mark) and the analysis of a family business. The presentation of the business plan - which is necessarily a group work - will be preferably face-to-face. However, due to sanitary reasons, the presentation could be telematic (by Teams or by similar tool) and it will be recorded.			
Análisis de una empresa familiar // Analysis of a family business	Trabajo	No	Sí	25,00
Calif. mínima	0,00			
Duración				
Fecha realización	Al finalizar el módulo de Empresa Familiar // At the end of the Family Business Module			
Condiciones recuperación	En la convocatoria ordinaria/extraordinaria mediante un caso teórico-práctico // In the ordinary/extraordinary examination call with a theoretical-practical case study			
Observaciones	Es necesario obtener una media mínima de 5 entre el "Estudio de viabilidad" (sin tener en cuenta la nota relativa a la presentación) y el "Análisis de una empresa familiar". La presentación del análisis de la empresa familiar, realizado necesariamente en grupo, se realizará preferiblemente de manera presencial. Si las circunstancias sanitarias no lo permiten, la presentación se realizará por medios telemáticos (a través de una herramienta como Teams, por ejemplo) y será grabada // It is mandatory to have an average higher than 5 in the business plan (withough considering the presentation mark) and the analysis of a family business. The presentation of the analysis of a family firm - which is necessarily a group work - will be preferably face-to-face. However, due to sanitary reasons, the presentation could be telematic (by Teams or by similar tool) and it will be recorded.			
Examen final test // Final test	Examen escrito	Sí	Sí	20,00
Calif. mínima	0,00			
Duración				

Fecha realización	Convocatoria ordinaria // Regular call
Condiciones recuperación	
Observaciones	

TOTAL 100,00

Observaciones

Se realizará un trabajo de grupo para cada módulo. Si la media de los trabajos es inferior a 5, se debe recuperar el trabajo suspenso en la convocatoria ordinaria/extraordinaria mediante un caso teórico-práctico. Si la nota media final es inferior a 5, el examen de recuperación de la convocatoria ordinaria/extraordinaria será teórico-práctico //

There will be a group work for each module. When the average mark of the group works is lower than 5, the student must retake the failed project in the ordinary/extraordinary examination call with a theoretical-practical case study. When the final mark is lower than 5, the remedial exam in the ordinary/extraordinary examination call will be theoretical and practical.

Criterios de evaluación para estudiantes a tiempo parcial

Los estudiantes matriculados a tiempo parcial o aquellos que renuncien a la evaluación continua (durante las tres primeras semanas) deberán realizar y presentar individualmente el estudio de viabilidad (40%) así como el análisis de una empresa familiar (20%), y realizar un examen teórico-práctico en el que la parte de creación de empresas puntuará un 10% y el de empresa familiar 30%, bajo las mismas condiciones de calificaciones mínimas que el resto de alumnos. //

Part-time students or those waiving continuous evaluation (in the first three weeks) must submit and present individually the viability plan (40%) and the analysis of a family business (20%), and take a theoretical and practical exam (entrepreneurship module weighs 10% and family business module weighs 30%), under the same conditions of minimum qualifications as other students.

8. BIBLIOGRAFÍA Y MATERIALES DIDÁCTICOS

BÁSICA

MÓDULO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

ADÁN, PABLO (2014). *Emprender con éxito. 10 claves para generar modelos de negocio*. SCLibro.

CLAVER, PABLO (2013). *Yo también puedo emprender*. LID Editorial Empresarial S.L.

HISRICH, ROBERT D.; PETERS, MICHAEL P. AND SHEPHERD, DEAN A. (2005). *Entrepreneurship. Emprendedores*. Sexta Edición. McGraw Hill

NECK, HM. (2014). *Teaching Entrepreneurship: A Practice-based Approach*. Cheltenham.

NICHOLLS, A. (2013). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley.

VECIANA, JOSÉ MARÍA (2005). *La Creación de Empresas. Un Enfoque Gerencial*. Estudios Económicos N. 33, La Caixa.

MÓDULO DE EMPRESA FAMILIAR

Carsrud, A.L. & Brännback, M. (Ed) (2012) *Understanding Family Businesses*. Springer.

Carsrud, A.L. & Brännback, M. (2011) *Understanding Family Businesses. Case Studies on the Management of Crisis, Uncertainty, and Change*. Springer.

Carsrud, A.L. & Brännback, M. (2011) *Understanding Family Businesses. Case Studies on Succession, Inheritance, and Governance*. Springer.

Gersick, K., Davis J.A., Hampton M.M. & Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Kellermanns, F.W. & Hoy, F. (Ed) (2017) *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge.

Neubuer, F. & Lank, A.G. 1998. *The Family Business. Its Governance for sustainability*. MacMillan Press Ltd.

Poza, E.J. & Daugherty M.S. (2014). *Family Business*. South-Western CENGAGE Learning (4th Edition)

Zellweger, T. (2017) *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham, Edward Elgar.

Complementaria
<p>MODULO DE CREACIÓN DE EMPRESAS JOHNSON, KD. (2013). The entrepreneur mind: 100 essential beliefs, characteristics, and habits of elite entrepreneurs. Johnson media inc. OCAÑA, JOSÉ ANDRES (2006). Pienso, luego mi empresa existe. Editorial club universitario Enlaces interesantes: www.crear-empresas.com www.guia.ceei.es www.entrepreneur.com</p>
<p>MODULO DE EMPRESA FAMILIAR Gallo, M. A.; Amat, J. Mª (2003): Los secretos de las empresas familiares Centenarias. Editorial Deusto. Gersick, Kelin E. y otros (1998): Empresas familiares. Generación a generación. Editorial McGraw-Hill. Nogales Lozano, Fernando (2003): La continuidad de la empresa familiar. Editorial Cátedra PRASA. Pont Mestres, M; Pont Climent, J. (Coord.) (2001) : La empresa familiar. Marcial Pons, Barcelona. Salas, Vicente; Galve, Carmen (2003): La empresa familiar en España. Fundamentos Económicos y resultados. Fundación BBVA. Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J. (2004): Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar. Guía práctica para empresarios. Editorial Cátedra PRASA. Ward, John L. (2003): Cómo crear un consejo de administración eficaz en empresas familiares. Deusto Ediciones, S.A.</p>

9. SOFTWARE				
PROGRAMA / APLICACIÓN	CENTRO	PLANTA	SALA	HORARIO
Los materiales docentes (temario, apuntes, prácticas, trabajos) estarán disponibles en el aula virtual de la UC // Materials are available in the virtual classroom	Universidad de Cantabria			

10. COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS	
<input checked="" type="checkbox"/> Comprensión escrita	<input checked="" type="checkbox"/> Comprensión oral
<input checked="" type="checkbox"/> Expresión escrita	<input checked="" type="checkbox"/> Expresión oral
<input checked="" type="checkbox"/> Asignatura íntegramente desarrollada en inglés	
Observaciones	