



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Análisis de Estados Financieros (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2014-15*

## Presentación

<http://www.unav.es/asignatura/aestfinaneconom/>

# **Análisis de Estados Financieros (F. ECONÓMICAS)**

---

Esta asignatura pretende transmitir una serie de técnicas de análisis que aplicadas a los estados financieros de una empresa o institución permiten diagnosticar su situación financiera, patrimonial y solvencia.

Curso, semestre: 1er Semestre

Profesor: Luis Zayas Satrústegui

Responsable: Luis Zayas Satrústegui

ECTS: 6

Tipo de asignatura (básica, obligatoria, optativa): Obligatoria en ADE y Optativa en ECO.

Grados: ADE (4º), ECO (4º)

Departamento, Facultad: Empresa, Facultad de Económicas

Idioma en que se imparte: Español

Horario: 11:00 a 15:00

Aula: 004 Edificio Amigos



## Competencias

A través de esta asignatura el alumno recibirá conocimientos en relación con:

- Identificación, contenido y utilidad de los diversos tipos de información contable.
- Técnicas de análisis de información financiera.
- Significado de las principales partidas del balance y cuenta de resultados.

Esta asignatura permitirá que el alumno desarrolle habilidades relacionadas con:

- Capacidad de análisis: identificación información relevante, realizar comparaciones, resumir información, obtener conclusiones,...
- Comprensión de información financiera.

Al término de la asignatura el alumno debe ser capaz:

- Obtener una comprensión completa y adecuada de la información financiera pública de una empresa.
- Manejar con soltura las técnicas de análisis de información financiera.
- Realizar una conclusión correcta sobre la situación patrimonial y financiera de una empresa.
- Realizar comparaciones entre empresas y obtener conclusiones sobre su situación patrimonial y financiera.
- Identificar posibles inexactitudes o incoherencias existentes en la información financiera de una sociedad.

## Programa

TEMA 1. LA INFORMACIÓN CONTABLE

TEMA 2. CASH-FLOW

TEMA 3. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ

TEMA 4. ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

TEMA 5. ANÁLISIS DEL RESULTADO

TEMA 6. MEDICIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR

TEMA 7. LA PREDICCIÓN DE LA QUIEBRA EMPRESARIAL

TEMA 8. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA

## Metodología

Presenciales:

- Clases teóricas: se desarrollarán los aspectos centrales de la materia de cada tema. Ocuparan aproximadamente 20 horas.
- Clases prácticas: en el propio aula y por grupos los alumnos deberán presentar y confrontar con



sus compañeros los resultados del ejercicio práctico conclusivo de cada tema. 25 horas.

- Tutorías: se realizará, al menos, una entrevista personal a cada alumno.
- Sesiones de evaluación: la resolución de los casos prácticos se entregarán y serán evaluados.

No presenciales:

- Trabajo personal: el alumno deberá resolver personalmente los casos prácticos.
- Trabajo en grupo: los alumnos por grupos deberán consensuar las conclusiones de los casos prácticos.
- Estudio personal: el alumno deberá estudiar e interiorizar los conocimientos del temario.

## **Evaluación**

- Convocatoria ordinaria: 25% la evaluación continua (participación en clase, ejercicios presentados durante el curso) y un 75% el examen final.
- Convocatoria extraordinaria: 25% la evaluación continua (participación en clase, ejercicios presentados durante el curso) y un 75% el examen final.

## **Bibliografía y recursos**

[Localiza estos libros en la Biblioteca](#)

"Análisis Integral de Empresas", Oriol Amat, Bresca Editorial, S.L., Barcelona 2008

"Análisis de Balances" Oriol Amat, Bresca Editorial, S.L., Barcelona 2008

"Análisis de Estados Contables", Pascual Garrido Miralles y Raul Íñiguez Sánchez

## **Horarios de atención**

Luis Zayas Satrústegui (lzayas@unav.es)

Edificio Amigos - Despacho: 2490 Planta 2ª - TORRE

Horario: Viernes de 14:00 a 15:00

Concertar cita por mail



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Estrategia (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2014-15*

## **Presentación**

<http://www.unav.es/asignatura/seletricosing/>

# **Estrategia (F. ECONÓMICAS)**

---

Esta asignatura pretende ayudar a desarrollar una serie de competencias del alumno y a que aprenda los conocimientos necesarios para diseñar una estrategia empresarial.

Nombre del curso: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales Departamento: Empresa

Grados: Grado Internacional y Empresas doble titulación y la Ley

Curso: 4<sup>o</sup> y 5<sup>o</sup> GML ID

ECTS: 6,0

Horario de Clases: Martes y Jueves desde 11:00 hasta 12:45

Clase: 04 Edificio de Amigos

Profesor: Ricardo Mateo



Tipo de curso (obligatoria, optativa, de libre elección): Obligatoria

Despacho Profesor: 4050, Edificio Amigos

Horario de Atención Alumnos: Viernes 9:00 11:00 horas

Idioma: Español

## **Competencias**

- 1.- Entender el concepto de Estrategia y el proceso formal de Diseño de una Estrategia. Se incluye el proceso formal de Diseño de una Estrategia, la Estrategia Corporativa, la Estrategia de Negocios y la Estrategia Funcional.
- 2.- Conocer la Estrategia desde el punto de vista de la guerra y de cómo los mejores generales han desplegado sus estrategias en las batallas más importantes del mundo.
- 3.- Aportar al alumno una visión práctica del mundo de los negocios con el análisis de casos reales.
- 4.- Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo del alumno, aplicando los conocimientos sobre Estrategia a un trabajo en grupo.

## ***Competencias Transversales***

1. Desarrollo del razonamiento lógico.
2. Capacidad de análisis y síntesis de las problemáticas abordadas.
3. Motivación y superación.
4. Sentido de la responsabilidad y del esfuerzo.
5. Capacidad de comunicación oral.
6. Capacidad de trabajo en equipo.
7. Capacidad crítica y autocrítica



8. Fomentar las capacidades de innovación y de liderazgo.
9. Planificación de tareas y gestión del tiempo.
10. Puntualidad y ética en el trabajo.
11. Capacidad de aprendizaje autónomo.
12. Iniciación en técnicas de investigación básica, así como la expresión escrita de sus resultados en trabajos profundos aunque breves.
13. El manejo suficiente en inglés para poder utilizar bibliografía científica en ese idioma y ser capaz de llevar a cabo trabajos escritos y presentaciones orales en inglés.
14. Alimentar la sensibilidad hacia los problemas éticos, sociales y medioambientales de los asuntos empresariales.

### ***Competencias Específicas***

1. Obtener un conocimiento teórico-práctico de la empresa, centrandolo los puntos de interés en la administración y toma de decisiones, una introducción al análisis de los mercados y una visión práctica de los instrumentos fundamentales para la planificación, programación y control que soportan estas actividades.
2. Conocer la estructura organizativa de una empresa, y las relaciones de coordinación/conflicto entre los diferentes áreas/departamentos/subsistemas que la componen.
3. Saber analizar los problemas de una empresa desde el punto de vista de la estrategia competitiva.
4. Analizar casos prácticos de empresas
5. Valorar a partir de los datos relevantes la coyuntura actual y proyección futura de una empresa.
6. Entender el concepto de Estrategia y saber desarrollar un proceso formal de Diseño de una estrategia.
7. Familiarizarse con las tendencias económicas, sociales y tecnológicas que determinan la definición de objetivos y estrategia de una empresa.
8. Identificar distintas actitudes de la empresa ante cambios en el entorno y su actitud hacia la innovación.

## **Programa**

### **1. Introducción a la Asignatura Estrategia.**

**Evaluación, Contenidos, Horarios, Trabajo, Presentaciones, Grupos, Atención de alumnos**



**2.- Conceptos de Estrategia**

**2.1.- Estrategia Empresarial**

**2.2.- Estrategia Militar**

**3.- Semana 2: Septiembre 8-14 de 2014**

**Chapter 1**

**Strategic Management: Creating Competitive Advantages**

**4.- Semana 3: Septiembre 15-21 de 2014**

**Chapter 2**

**Analyzing the External Environment of the Firm**

**5.- Semana 4: Septiembre 22-28 de 2014**

**Chapter 3: Assessing the Internal Environment of the Firm**

**6.- Semana 5: Septiembre 29- 5 Octubre 2014**

**Chapter 4**

**Recognizing a Firm's Intellectual Assets: Moving beyond a Firm's Tangible Resources**

**7. Semana 6: Octubre 6-12 de 2014**

**Chapter 5**

**Business Level Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantages**

**8. Semana 7: Octubre 13-19 de 2014**

**Chapter 6**

**Corporate-Level Strategy: Creating Value through Diversification**

**9. Semana 8: Octubre 20- 26 de 2014**

**Chapter 7**

**International Strategy: Creating Value in Global Markets**

**10. Semana 9: Octubre 27 - Noviembre 2 de 2014**

**Chapter 8**

**Entrepreneurial Strategy and Competitive Dynamics**

**10. Semana 10: Noviembre 3 - 9**



## **Strategic Leadership: Creating and Learning Organizational and a Ethical Organization**

### **Chapter 11**

**11. Semana 11: Noviembre 10 - 16**

**Managing Innovation and Fostering Corporate Entrepreneurship**

### **Chapter 12**

**12. Semana 12: Noviembre 17 - Final**

**Analyzing Strategic Management Cases**

### **Chapter 13**

## **Actividades formativas**

### **1.- Clases expositivas: 45 horas**

En estas clases se explicarán los aspectos más relevantes de los temas del programa. Al finalizar cada tema, se pondrán en ADI tanto los documentos que el profesor considere necesario que el alumno tenga, como diversas cuestiones sobre el tema, para orientar y facilitar el estudio. Se recomienda que el alumno sepa contestar a esas cuestiones al finalizar el estudio del tema. Cualquier duda puede ser consultada al profesor en el horario de asesoramiento.

### **2.- Seminarios de trabajos en grupo: 10 horas**

A lo largo del curso se realizarán 10 seminarios de problemas. Cada seminario durará 1 hora. Al comienzo del seminario, cada grupo deberá resolver el problema planteado y se debatirá sobre las cuestiones relacionadas. Serán los propios alumnos quienes resuelvan los problemas y las dudas surgidas. Al final, los alumnos explicarán su solución delante de sus compañeros y enviarán un informe al profesor.

### **3.- Trabajo personal del alumno: 85-95 horas.**

Tiempo dedicado al estudio de la asignatura y la preparación de las distintas actividades formativas, se incluye aquí el trabajo que debe desarrollar el alumno sobre la estrategia de una organización.



## **Evaluación**

La asignatura se evaluará de acuerdo con los siguientes criterios en la convocatoria ordinaria:

- 1.- Participación y Seminarios: 30%
- 2.- Caso de estudio: 30%
- 3.- Examen Final: 40%

En la convocatoria extraordinaria, el examen representará un 70% y el Caso de Estudio un 30%.

## **Bibliografía y recursos**

[Localiza este libro en la Biblioteca](#)

- 1.- Dess, Lumpkin, Eisner (2010), *Strategic Management: text and cases*, fifth edition

## **Horas de atención**

Viernes 9:00 a 11:00

Despacho 4050

Edificio Amigos



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Negocios A (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2014-15*

## **Presentación**

<http://www.unav.es/asignatura/selectricosing/>

# **Sistemas Eléctricos (Ing.Gr.)**

---

### **Descripción de la asignatura**

*Negocios* tiene como finalidad que los alumnos adquieran -desde el punto de vista del directivo de empresa- la capacidad de seleccionar e implantar la estrategia más adecuada en cada momento, el conocimiento del funcionamiento real de los órganos de gobierno de las organizaciones y el manejo de las herramientas necesarias para su crecimiento como personas que van a tener la responsabilidad de dirigir a otras personas.

Los tres planos de competencias –conocimientos, habilidades y actitudes- se desarrollan con un enfoque eminentemente práctico, apoyado en el análisis de casos y ejemplos reales.

### **Datos generales**

Módulo: II Organización y dirección de negocios

Cursos: 4º grado ADE y 5º grado DAE y GML (convalidable en intercambio 1sem 6º)

Créditos: 6 créditos ECTS

Horario de clase: 2º semestre. **Lunes de 16-18h** (aula 04) y **Jueves de 10-12h** (aula 12) Edificio Amigos

Idioma: castellano (empleo de bibliografía complementaria y otros recursos en inglés)

Profesor responsable de la asignatura: Jose Enrique Arizón [jarizon@unav.es](mailto:jarizon@unav.es)



## **Competencias**

### **Objetivos de desarrollo personal y profesional**

Planteada como puente entre el final de la fase de aprendizaje académico y el inicio de la carrera profesional, la asignatura de Negocios persigue que los alumnos desarrollen las siguientes habilidades:

1. Resolución de casos prácticos y problemas no operativos
2. Comunicación oral y escrita. Orden y claridad en la exposición de las ideas y argumentos
3. Capacidad de obtención y análisis de información relevante y fiable, de planificación de tareas y de gestión del tiempo
4. Trabajo en equipo
5. Toma de decisiones

El espíritu crítico y la proactividad son las actitudes a desarrollar por el alumno en las diferentes actividades propuestas en la asignatura.

### **Competencias transversales del Grado**

1. Desarrollo del razonamiento lógico.
2. Capacidad de análisis y síntesis de las problemáticas abordadas.
3. Motivación y superación.
4. Sentido de la responsabilidad y del esfuerzo.
5. Capacidad de comunicación oral.
6. Capacidad de trabajo en equipo.
7. Capacidad crítica y autocrítica.
8. Fomentar las capacidades de innovación y de liderazgo.
9. Planificación de tareas y gestión del tiempo.
10. Puntualidad y ética en el trabajo.
11. Capacidad de aprendizaje autónomo.
12. Visión interdisciplinar de las problemáticas económicas.
13. Iniciación en técnicas de investigación básica, así como la expresión escrita de sus resultados en trabajos profundos aunque breves
14. Manejo suficiente en inglés para poder utilizar bibliografía científica en ese idioma y ser capaz de llevar a cabo trabajos escritos y presentaciones orales en inglés.
15. Sensibilidad hacia los problemas éticos, sociales y medioambientales de los asuntos empresariales.

### **Competencias específicas de la asignatura**

1. Obtener un conocimiento teórico-práctico de la empresa, la estructura organizativa y las relaciones entre los elementos que la componen.
2. Entender el concepto de Estrategia en el ámbito de una empresa y saber desarrollar un proceso formal de evaluación, selección e implantación de una estrategia.
3. Analizar las tendencias actuales en el diseño de objetivos y estrategias en la empresa.
4. Desarrollar casos prácticos.
5. Conocer la composición y funciones de los diferentes órganos de gobierno de la empresa y



las recomendaciones para su buen funcionamiento.

6. Conocer el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, y sus consecuencias

7. Analizar las funciones, competencias y estilos de dirección de personas, inseparables de la función de Dirección General

## **Resultados del aprendizaje**

El alumno deberá demostrar que ha alcanzado las competencias académicas y los objetivos de desarrollo personal y profesional de la asignatura mediante la participación individual en clase, la realización del trabajo en grupo y el examen final.

## **Programa**

1. Introducción
2. Implantación de Estrategia
  - 2.1. Evaluación, selección e implantación de estrategias
  - 2.2. Estructura organizativa. Cultura de empresa
  - 2.3. Planificación y Control estratégico
  - 2.4. Mejora continua
3. Gobierno Corporativo
  - 3.1. Órganos de gobierno
  - 3.2. Buen Gobierno
4. Liderazgo
  - 4.1. Introducción
  - 4.2. Conocerse a uno mismo
  - 4.3. Crecimiento: de dentro hacia fuera
  - 4.4. Grupos de interés
  - 4.5. Toma de decisiones
  - 4.6. Trabajo en equipo
  - 4.7. Funciones, Competencias y Estilos de dirección

## **Actividades formativas**

### **Clases expositivas**

La primera sesión de cada semana (lunes) se emplea en la exposición por el profesor de los temas teóricos que componen el programa de la asignatura, con el fin de desarrollar las competencias



relacionadas con el conocimiento.

Las clases se apoyan en los temas seleccionados de la bibliografía principal, así como en artículos y otros documentos de referencia, que son puestos a disposición de los alumnos con anterioridad al inicio de cada sesión.

### **Participación del alumno en clase**

Con el fin de asentar los conocimientos teóricos adquiridos y de desarrollar los objetivos personales y profesionales, durante la segunda sesión semanal (jueves) los alumnos participan en clase mediante la resolución de casos de empresas reales y de ejercicios de aplicación práctica de los temas estudiados en la primera sesión.

La participación activa de los alumnos es evaluada de forma continua por el profesor.

### **Trabajo en grupo (grupos de 4 alumnos)**

Los alumnos realizan a lo largo del semestre, fuera del horario lectivo, un trabajo en grupos de 4 personas. La finalidad del trabajo en grupo es la aplicación práctica en una empresa real de los conocimientos de la asignatura, así como el desarrollo de las habilidades y actitudes relacionadas con la misma.

Los propios alumnos forman los grupos y seleccionan la empresa y el tema del trabajo, de entre los propuestos por el profesor.

Los mejores trabajos presentados son seleccionados por el profesor para su exposición y defensa oral en clase por el grupo, ante el resto de alumnos. Previo acuerdo con el profesor, los alumnos visitantes pueden realizar el trabajo y, en su caso, la exposición del mismo, en idioma inglés.

### **Trabajo personal del alumno**

Incluye tanto el trabajo previo a las clases –en la preparación de los temas y casos- como el trabajo posterior a las mismas, dedicado al estudio de los apuntes de clase y a la lectura de la bibliografía complementaria propuesta por el profesor.

### **Distribución del tiempo**

El tiempo aproximado que el alumno debe dedicar a las diferentes actividades de las que consta la asignatura, para su mejor aprovechamiento, es de 150 horas, distribuidas aproximadamente de la siguiente manera:

- 60h. sesiones presenciales, entre clases expositivas y participación en clase
- 20h. preparación de los temas y casos previos a la clase
- 40h. estudio personal de los temas
- 10h. lectura de bibliografía complementaria recomendada por el profesor
- 20h. realización del trabajo en grupo
- Total 150 horas de trabajo del alumno

## **Evaluación**



## **Convocatoria ordinaria**

### Participación del alumno en clase: 40% de la nota

Mediante la evaluación de los casos y ejercicios prácticos realizados por el alumno en el aula, el profesor mide el interés y la implicación del alumno con la asignatura.

Los ejercicios de participación en clase no son un examen de conocimientos teóricos. En ellos se valora tanto la presentación –reflejo del orden mental y de la habilidad en la exposición de los argumentos– como la capacidad de generación de ideas nuevas y la actitud ante las situaciones planteadas.

La nota de participación en clase incluye, además de las intervenciones orales a preguntas del profesor o a iniciativa de los alumnos, los ejercicios escritos realizados por estos.

### Trabajo en grupo: 20% de la nota

La nota del trabajo en grupo evalúa la comprensión por el alumno de los conceptos fundamentales de la asignatura, así como su capacidad de aplicarlos a una empresa real.

Se valora tanto el orden y la presentación como el contenido del trabajo, así como la documentación adicional que cada grupo considere oportuno aportar.

La exposición y defensa oral en clase de los mejores trabajos, seleccionados a final de curso por el profesor, da al alumno la posibilidad de subir nota en este apartado.

### Examen final: 40% de la nota

El examen final consta de dos partes, cada una de ellas de 1 hora de duración.

La primera parte consiste en preguntas teóricas y la segunda en la resolución de un caso práctico, similar a los desarrollados en clase durante el curso.

## **Nota final de la asignatura**

La nota final de la asignatura es la media ponderada de las evaluaciones de participación en clase (40%), trabajo en grupo (20%) y examen final (40%).

Para poder sumar a la nota final de la asignatura las notas de participación en clase y de trabajo en grupo, el alumno deberá obtener en el examen una calificación mínima de 4.

Los exámenes finales de la convocatoria ordinaria tendrán un valor máximo del 60% de la nota de la asignatura.

## **Convocatoria extraordinaria**

La evaluación en la convocatoria extraordinaria se realiza de la misma manera que en la convocatoria ordinaria, guardándose las calificaciones de participación en clase y de trabajo en grupo obtenidas por el alumno, en su caso, durante el curso.

Los exámenes finales de la convocatoria extraordinaria tendrán un valor máximo del un 70% de la nota final.



## Alumnos repetidores

La evaluación de los alumnos repetidores se realiza de la misma manera que la del resto de sus compañeros, no guardándose las calificaciones de participación en clase y de trabajo en grupo obtenidas por el alumno repetidor, en su caso, en el curso anterior.

## Bibliografía y recursos

### Bibliografía básica

[Localiza estos libros en la Biblioteca](#)

- “La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones”. L. A. Guerras Martín y J. E. Navas Lopez. Thomson-Civitas. 2009
- “Fundamentos de Dirección de Empresas”. M. Iborra y otros. Paraninfo. 2006
- “Toma de decisiones y gobierno de organizaciones”. M. A. Ariño. Deusto. 2005.

### Bibliografía complementaria

- “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. S. R. Covey. Paidós Plural. 2008
- “Estrategia competitiva”. M Porter. Pirámide. 2009
- “Paradigmas del liderazgo”. Perez Lopez y otros. McGraw Hill. 2002
- “La paradoja”. James C. Hunter. Ed. Urano 1999

### Otros recursos

- Artículos, notas técnicas, vídeos, etc. facilitados por el profesor

## Horarios de atención

Lunes 18h. y Jueves 11h.

Cita previa: [jarizon@unav.es](mailto:jarizon@unav.es)

Despacho: 2020 (2ª planta Edificio Amigos)

## Exchange students

### Course: Negocios (Business Policy)

The course is taught in Spanish, although exchange students may present their projects and exams in English.

### Presentation

Negocios aims to give students, from the comprehensive vision of the Manager, knowledge of the governing bodies of the organizations, the ability to implement appropriate strategies and the necessary tools for growing as people who will have the responsibility of managing and leading others.

The three levels of competencies - knowledge, skills and attitudes - are developed with a practical approach, supported by the analysis of real-life examples.



Universidad  
de Navarra

**General information**

Credits: 6 ECTS

Grading: 40% class participation + 20% group project + 40% final exam

Class schedule: 2nd semester. Monday 16pm to 18pm and Thursday 9am to 11am

Classroom: 06 Edificio Amigos

Professor: Jose Enrique Arizón jarizon@unav.es Office 2020



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Negocios B (F.Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2014-15*

## **Presentación**

<http://www.unav.es/asignatura/negociosbeconom/>

# **Sistemas Eléctricos (Ing.Gr.)**

---

### **Descripción de la asignatura**

*Negocios* tiene como finalidad que los alumnos adquieran, desde la visión del directivo de empresa, la capacidad de implantar las estrategias más adecuadas en las organizaciones, el conocimiento del funcionamiento real de los órganos de gobierno de las mismas y el manejo de las herramientas necesarias para su crecimiento como personas que van a tener la responsabilidad de dirigir a otras personas.

Los tres planos de competencias –conocimientos, habilidades y actitudes- se desarrollan con un enfoque eminentemente práctico, apoyado en el análisis de casos y ejemplos reales.

### **Datos generales**

Módulo: II Organización y dirección de negocios

Curso: 6º grado DAE y GML (Obligatoria) y 6º grado DEE (Optativa)

Créditos: 6 créditos ECTS

Horario de clase: 1º semestre. Lunes de 16h a 18h y Jueves de 9h a 11h.

Aula: 06 Edificio Amigos

Idioma: castellano (empleo de bibliografía complementaria y otros recursos en inglés)



Profesor responsable de la asignatura: Jose Enrique Arizón [jarizon@unav.es](mailto:jarizon@unav.es)

## **Competencias**

### **Objetivos de desarrollo personal y profesional**

Planteada como puente entre el final de la fase de aprendizaje académico y el inicio de la carrera profesional, la asignatura de Negocios persigue que los alumnos desarrollen las siguientes habilidades:

1. Resolución de casos prácticos y problemas no operativos
2. Comunicación oral y escrita. Orden y claridad en la exposición de las ideas y argumentos
3. Capacidad de obtención y análisis de información relevante y fiable, de planificación de tareas y de gestión del tiempo
4. Trabajo en equipo
5. Toma de decisiones

El espíritu crítico y la proactividad son las actitudes a desarrollar por el alumno en las diferentes actividades propuestas en la asignatura.

### **Competencias transversales del Grado**

1. Desarrollo del razonamiento lógico.
2. Capacidad de análisis y síntesis de las problemáticas abordadas.
3. Motivación y superación.
4. Sentido de la responsabilidad y del esfuerzo.
5. Capacidad de comunicación oral.
6. Capacidad de trabajo en equipo.
7. Capacidad crítica y autocrítica.
8. Fomentar las capacidades de innovación y de liderazgo.
9. Planificación de tareas y gestión del tiempo.
10. Puntualidad y ética en el trabajo.
11. Capacidad de aprendizaje autónomo.
12. Visión interdisciplinar de las problemáticas económicas.
13. Iniciación en técnicas de investigación básica, así como la expresión escrita de sus resultados en trabajos profundos aunque breves
14. Manejo suficiente en inglés para poder utilizar bibliografía científica en ese idioma y ser capaz de llevar a cabo trabajos escritos y presentaciones orales en inglés.
15. Sensibilidad hacia los problemas éticos, sociales y medioambientales de los asuntos



empresariales.

### **Competencias específicas de la asignatura**

1. Obtener un conocimiento teórico-práctico de la empresa, la estructura organizativa y las relaciones entre los elementos que la componen.
2. Entender el concepto de Estrategia en el ámbito de una empresa y saber desarrollar un proceso formal de evaluación, selección e implantación de una estrategia.
3. Analizar las tendencias actuales en el diseño de objetivos y estrategias en la empresa.
4. Desarrollar casos prácticos.
5. Conocer la composición y funciones de los diferentes órganos de gobierno de la empresa y las recomendaciones para su buen funcionamiento.
6. Conocer el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, y sus consecuencias
7. Analizar las funciones, competencias y estilos de dirección de personas, inseparables de la función de Dirección General

### **Resultados del aprendizaje**

.

El alumno deberá demostrar que ha alcanzado las competencias académicas y los objetivos de desarrollo personal y profesional de la asignatura mediante la participación individual en clase, la realización del trabajo en grupo y el examen final.

### **Programa**

1. Introducción
2. Implantación de la estrategia
  - 2.1. Evaluación, selección e implantación de estrategias
  - 2.2. Estructura organizativa
  - 2.3. Planificación y Control estratégico
  - 2.4. Mejora continua
3. Gobierno Corporativo
  - 3.1. Órganos de gobierno
  - 3.2. Buen Gobierno
4. Liderazgo
  - 4.1. Introducción
  - 4.2. Conocerse a uno mismo



4.3. Crecimiento: de dentro hacia fuera

4.4. Grupos de interés

4.5. Toma de decisiones

4.6. Trabajo en equipo

4.7. Funciones, Competencias y Estilos de dirección

## **Actividades formativas**

### **Clases expositivas**

La primera sesión de cada semana (lunes) se emplea en la exposición por el profesor de los temas teóricos que componen el programa de la asignatura, con el fin de desarrollar las competencias relacionadas con el conocimiento.

Las clases se apoyan en los capítulos seleccionados de la bibliografía principal, así como en artículos y otros documentos de referencia, que son puestos a disposición de los alumnos con anterioridad al inicio de cada sesión.

### **Participación del alumno en clase**

Con el fin de asentar los conocimientos teóricos adquiridos y de desarrollar los objetivos personales y profesionales, durante la segunda sesión semanal (jueves) los alumnos participan en clase mediante la resolución de casos de empresas reales y de ejercicios de aplicación práctica de los temas estudiados en la primera sesión.

La participación activa de los alumnos es evaluada de forma continua por el profesor.

### **Trabajo en grupo (grupos de 4 alumnos)**

Los alumnos realizan a lo largo del semestre, fuera del horario lectivo, un trabajo en grupos de 4 personas. La finalidad del trabajo en grupo es la aplicación práctica en una empresa real de los conocimientos de la asignatura, así como el desarrollo de las habilidades y actitudes relacionadas con la misma.

Los propios alumnos forman los grupos y seleccionan la empresa y el tema del trabajo, de entre los propuestos por el profesor.

Los mejores trabajos presentados son seleccionados por el profesor para su exposición y defensa oral en clase por el grupo, ante el resto de alumnos. Previo acuerdo con el profesor, los alumnos visitantes pueden realizar el trabajo y, en su caso, la exposición del mismo, en idioma inglés.

### **Trabajo personal del alumno**

Incluye tanto el trabajo previo a las clases –en la preparación de los temas y casos- como el trabajo posterior a las mismas, dedicado al estudio de los apuntes de clase y a la lectura de la bibliografía complementaria propuesta por el profesor.



## **Distribución del tiempo**

El tiempo aproximado que el alumno debe dedicar a las diferentes actividades de las que consta la asignatura, para su mejor aprovechamiento, es de 150 horas, distribuidas aproximadamente de la siguiente manera:

- 60h. sesiones presenciales, entre clases expositivas y participación en clase
- 20h. preparación de los temas y casos previos a la clase
- 40h. estudio personal de los temas
- 10h. lectura de bibliografía complementaria recomendada por el profesor
- 20h. realización del trabajo en grupo
- Total 150 horas de trabajo del alumno

## **Evaluación**

### **Convocatoria ordinaria**

#### Participación del alumno en clase: 40% de la nota

Mediante la evaluación de los casos y ejercicios prácticos realizados por el alumno en el aula, el profesor mide el interés y la implicación del alumno con la asignatura.

Los ejercicios de participación en clase no son un examen de conocimientos teóricos. En ellos se valora tanto la presentación –reflejo del orden mental y de la habilidad en la exposición de los argumentos– como la capacidad de generación de ideas nuevas y la actitud ante las situaciones planteadas.

La nota de participación en clase incluye, además de las intervenciones orales a preguntas del profesor o a iniciativa de los alumnos, los ejercicios escritos realizados por estos.

#### Trabajo en grupo: 20% de la nota

La nota del trabajo en grupo evalúa la comprensión por el alumno de los conceptos fundamentales de la asignatura, así como su capacidad de aplicarlos a una empresa real.

Se valora tanto el orden y la presentación como el contenido del trabajo, así como la documentación adicional que cada grupo considere oportuno aportar.

La exposición y defensa oral en clase de los mejores trabajos, seleccionados a final de curso por el profesor, da al alumno la posibilidad de subir nota en este apartado.

#### Examen final: 40% de la nota

El examen final consta de dos partes, cada una de ellas de 1 hora de duración.

La primera parte consiste en preguntas teóricas y la segunda en la resolución de un caso práctico, similar a los desarrollados en clase durante el curso.

### **Nota final de la asignatura**

La nota final de la asignatura es la media ponderada de las evaluaciones de participación en clase



(40%), trabajo en grupo (20%) y examen final (40%).

Para poder sumar a la nota final de la asignatura las notas de participación en clase y de trabajo en grupo, el alumno deberá obtener en el examen una calificación mínima de 4.

Los exámenes finales de la convocatoria ordinaria tendrán un valor máximo del 60% de la nota de la asignatura.

## **Convocatoria extraordinaria**

La evaluación en la convocatoria extraordinaria se realiza de la misma manera que en la convocatoria ordinaria, guardándose las calificaciones de participación en clase y de trabajo en grupo obtenidas por el alumno, en su caso, durante el curso.

Los exámenes finales de la convocatoria extraordinaria tendrán un valor máximo del un 70% de la nota final.

## **Alumnos repetidores**

La evaluación de los alumnos repetidores se realiza de la misma manera que la del resto de sus compañeros, no guardándose las calificaciones de participación en clase y de trabajo en grupo obtenidas por el alumno repetidor, en su caso, en el curso anterior.

## **Bibliografía y recursos**

### **Bibliografía básica**

[Localiza estos libros en la Biblioteca](#)

- “La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones”. L. A. Guerras Martín y J. E. Navas Lopez. Thomson-Civitas. 2009
- “Fundamentos de Dirección de Empresas”. M. Iborra y otros. Paraninfo. 2006
- “Toma de decisiones y gobierno de organizaciones”. M. A. Ariño. Deusto. 2005.

### **Bibliografía complementaria**

- “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. S. R. Covey. Paidós Plural. 2008
- “Estrategia competitiva”. M Porter. Pirámide. 2009
- “Paradigmas del liderazgo”. Perez Lopez y otros. McGraw Hill. 2002
- “La paradoja”. James C. Hunter. Ed. Urano 1999

### **Otros recursos**

- Artículos, notas técnicas, vídeos, etc. facilitados por el profesor

## **Horarios de atención**

Lunes 18h. y Jueves 11h.

Cita previa: [jarizon@unav.es](mailto:jarizon@unav.es)



Despacho: 2020 (2ª planta Edificio Amigos)

## **Exchange students**

**Course: Negocios (Business Policy)**

The course is taught in Spanish, although exchange students may present their projects and exams in English.

### **Presentation**

Negocios aims to give students, from the comprehensive vision of the Manager, knowledge of the governing bodies of the organizations, the ability to implement appropriate strategies and the necessary tools for growing as people who will have the responsibility of managing and leading others.

The three levels of competencies - knowledge, skills and attitudes - are developed with a practical approach, supported by the analysis of real-life examples.

### **General information**

Credits: 6 ECTS

Grading: 40% class participation + 20% group project + 40% final exam

Class schedule: 1st semester. Monday 16pm-18pm and Thursday 9am-11am

Classroom: 06 Edificio Amigos

Professor: Jose Enrique Arizón jarizon@unav.es Office 2020



Universidad  
de Navarra

## Asignatura: Trabajo Fin de Grado (Empresa)

Guía Docente

Curso académico: 2014-15

### Presentación

<http://www.unav.es/asignatura/tfgempresa/>

## Trabajo Fin de Grado (Empresa)

**Esta web es general. Están también disponibles para los alumnos "grupos especiales" on line, según la tipología en la que hagan su TFG.**

Coordinadores de la asignatura: **Ricardo Mateo** ([rmateo@unav.es](mailto:rmateo@unav.es)), **Fernando Pérez de Gracia** ([fgracia@unav.es](mailto:fgracia@unav.es)) y **Juan Carlos Molero** ([jcmolero@unav.es](mailto:jcmolero@unav.es)).

**Curso, semestre:** 4º curso o 6º curso de dobles licenciaturas. 2º semestre.

**ECTS:** 6 ECTS (150 horas de dedicación)

**Tipo de asignatura:** Obligatoria.

### **REQUISITOS:**

Para realizar esta asignatura es necesario estar matriculado en todos los ECTS restantes para completar el plan de estudios correspondientes.

La matriculación en esta asignatura será revisada para comprobar que cumple con dicho requisito.

En el caso de ser superada la asignatura, la calificación obtenida no será validada hasta que no apruebe el resto de créditos ECTS del plan de estudios.

**No se puede solicitar adelanto de convocatoria en esta asignatura.**

**TITULACIÓN:** Empresa.

**Módulo y materia a la que pertenece en el plan de estudios:** Trabajo Fin de Grado.

**Organización temporal:** asignatura semestral.



**Departamento, Facultad:** Economía, Facultad de CC. Económicas y Empresariales.

**Idioma en que se imparte:** Español

## **Actividades formativas**

Las actividades formativas **varían en función del tipo de TFG** que el alumno elija. De manera general, se podrían especificar:

af1. **Clases presenciales**: 35 horas.

af 3. **Tutorías**: 2,5 horas.

af 4. **Estudio personal**: 112 horas.

af 5. **Evaluación**: 0,5 horas.

## **Metodologías docentes**

Las metodologías docentes **varían en función del tipo de TFG** que el alumno elija. De manera general, se podrían especificar:

M1. **Lección magistral**: sólo en la tipología "*Otro tipo de trabajo académico*".

M2. **Seminarios y talleres** prácticos: sólo en la tipología "*Otro tipo de trabajo académico*".

M3. **Tutorización** de trabajos individuales y/o grupales.

M4. **Asesoramiento académico personal** para cuestiones referentes a cada materia.

M5. **Tutorías** (dirección del TFG).

## **Tipos de TFG y evaluación**

### **1) Tipologías de TFG:**

- Business Plan
- Valoración de empresas
- Business Case analysis



- Trabajos de Internacionalización
- Trabajos de Campo
- Proyectos de investigación
- Otro tipo de trabajo académico

La **asignación** de los TFG se hace después de que los alumnos manifiesten sus prioridades a través de una **encuesta**. Para la asignación final, además de las prioridades del alumno, se tiene en cuenta la nota de su **expediente**.

En el siguiente documento se recoge la **[información detallada de los tipos de TFG](#)**:

[TFG 2014-2015. Presentación alumnos. 11 de abril de 2014](#)

**2) Los sistemas de evaluación varían en función del tipo de TFG que el alumno elija. De manera general, se podrían especificar:**

SE5. **Elaboración del TFG.**

SE6. **Presentación y defensa del TFG:** puede ser sólo ante el tutor del TFG o ante un tribunal de profesores.

**Nota de interés:** en la evaluación del TFG el tutor rellenará una ficha de evaluación. Si la nota propuesta es mayor que 6,5 sobre 10, el alumno deberá ser evaluado por un tribunal de profesores.

[Ficha de evaluación de los TFG curso 2014-2015](#)

**3) La fecha ordinaria de entrega del TFG en convocatoria ordinaria** en el curso académico 2014-2015 será desde el 1 de abril hasta **antes del 23 de abril de 2015 a las 24:00 (jueves)**. No obstante, aquellos alumnos que cursen el programa IESE deberán entregar su TFG antes del 16 de enero de 2015 (viernes).

**4) Por lo que respecta a las fechas de exposición de los trabajos ante tribunal:** En principio, las presentaciones ante los tribunales tendrán lugar **entre el 18 y el 23 de mayo de 2015, en función del número de defensas necesarias**. Se avisará a los alumnos con una semana de tiempo.



### 5) **Convocatoria extraordinaria de junio:**

En la convocatoria extraordinaria el alumno podrá, de acuerdo con su tutor, completar su TFG, que incluye los aspectos formales del trabajo y la actitud del alumno. La convocatoria extraordinaria deberá entregarse **antes del 20 de junio a las 24:00** y los criterios de evaluación serán los mismos que en la convocatoria ordinaria.

## Competencias

### COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES DE LA MATERIA

Debido a la diversidad materias en las que trabajarán los alumnos, las competencias generales pueden ser cualquiera de las siguientes:

CG1. Conocer distintas **áreas del análisis económico**, tanto en su vertiente teórica como aplicada.

CG2. **Identificar, integrar y utilizar** los conocimientos adquiridos en el argumento, discusión o resolución de problemas relevantes para lo económico y empresarial.

CG3. Dominar **herramientas informáticas, matemáticas o técnicas relevantes** para la actividad académica y profesional en lo económico y empresarial.

CG5. Desarrollar la **capacidad de razonamiento autónomo y crítico** en temas relevantes para lo económico y empresarial.

CG6. **Saber comunicar** oralmente o por escrito resultados y análisis de utilidad en lo económico y empresarial.

CG7. Conocer los **diferentes entornos** en los que desarrolla su trabajo: la coyuntura, los mercados, el contexto histórico, legal o humanístico.

## Bibliografía y recursos

La bibliografía recomendada **dependerá del tipo del TFG** que el alumno elija y de las orientaciones concretas de cada tutor.

## Horarios de atención

El alumno se pondrá en **contacto con el tutor correspondiente** de su TFG.



Universidad  
de Navarra