



Universidad  
de Navarra

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

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

<http://www.unav.edu/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**

COMPETENCIAS BASICAS:

CB2) 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

COMPETENCIAS GENERALES:

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



CG4) Trabajar en equipo.

CG5) Razonar de forma autónoma y crítica en temas relevantes para lo económico y empresarial.

#### COMPETENCIAS ESPECIFICAS (ADE):

CE2) Conocer los aspectos más relevantes de operaciones societarias, derivados financieros, medidas de riesgo, y/o proyectos de inversión.

CE3) Analizar en casos reales diferentes situaciones contables y financieras de una empresa y su proyección futura.

#### COMPETENCIAS ESPECIFICAS OPTATIVAS (ECO):

CE6) Conocer y/o profundizar aspectos prácticos de la empresa, tales como por ejemplo, la creación, administración, valoración de empresas etc.

CE7) Profundizar en los conocimientos y/o habilidades de áreas propias del estudio de la actividad empresarial tales como, por ejemplo, la contabilidad, las finanzas, la dirección de proyectos, el control de calidad, etc.

## **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**

"Análisis de Estados Financieros - Teoría y Práctica " Angel Muñoz Merchante. Ediciones Académicas

"Análisis de Estados Contables", Pascual Garrido Miralles y Raul Íñiguez Sánchez. Ediciones Pirámide  
[Localízalo en la Biblioteca](#) (versión electrónica) [Localízalo en la Biblioteca](#) (versión impresa)

.

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **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



**Asignatura: Strategic Management (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

@X@url\_amigable.obtener@X@

## **Strategic Management (F. ECONÓMICAS)**

The aim of this course is to develop skills and help students to learn knowledges for designing a business strategy.

- **Name of the course:** STRATEGIC MANAGEMENT
- **Faculty:** Business and Economics
- **Department:** Business
- **Grades:** International Degree and Double Degree Business and Law
- **Course:** 4<sup>th</sup> ID and 6<sup>th</sup> GML, from September to December
- **ECTS:** 6,0
- **Professor:** Ricardo Mateo
  
- **e-mail:** [rmateo@unav.es](mailto:rmateo@unav.es)
- **Type of course:** Compulsory
- **Language:** ENGLISH
- **Office:** 4080 School of Economics and Business Administration
- **Office hours:** Thursday 12:00-13:00.
- **First Semester**
  
- **Teaching hours:**
  - Tuesday from 10:00 to 11:45
  - Wednesday from 10:00 to 11:45
- **Classroom:** 05 Amigos building

## Competences

### **Basic Competencies (Management and Economics)**

BC2. Students should be able to apply their knowledge to their job or vocation in a



professional way. They should be able to prove their general competencies by developing and defending arguments and solving problems within their subject area.

BC4. Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

BC5. Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.

### **General Competencies (Management and Economics)**

GC2. Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

GC5. Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

### **Specific Competencies (Management)**

SC5. Understanding the concept of strategy within a business.

SC6. Analyzing the design of a business's goals and strategies.

SC8. Developing case studies on subjects related to economics and business.

### **Specific Competencies for Elective Subjects (Economics)**

SC06. Acquiring and improving understanding of the practical aspects of business, including start-up, administration and evaluation.

SC07. Acquiring a deeper understanding of and sharpening skills in fields of study particular to business activities, such as accounting, finance, project management and quality control.

## **Program**



**1. Week 1 (from september 5th to september 11th, 2017)**

**Introduction to Strategic Management.**

**Evaluation, contents, program, personal work, presentations, mentoring hours.**

**Introduction to the concepts of Business Strategy, Military Strategy and Personal strategy.**

**2. Week 2 (from september 12th to september 18th, 2017)**

**Chapter 1 Strategic Management: Creating Competitive Advantages**

**3. Week 3 (from september 19th to september 25th, 2017)**

**Chapter 2 Analyzing the External Environment of the Firm**

**4. Week 4 (from september 26th to october 2nd, 2017)**

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

**5. Week 5 (from october 3rd to october 9th, 2017)**

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

**Chapter 4**

**6. Week 6 (from october 10th to october 17th, 2017)**

**Chapter 5 Business-Level Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantages**

**7. Week 7 (from october 18th to october 23th, 2017)**

**Chapter 6 Corporate-Level Strategy: Creating Value through Diversification**

**8. Week 8 (from october 24th to october 30th, 2017)**

**Chapter 7 International Strategy: Creating Value in Global Markets**

**Midterm Exam: 11:00, October, 24th.**

**9. Week 9 (from october 31th to november 6th, 2017)**

**Chapter 8 Entrepreneurial Strategy and Competitive Dynamics**



**10. Week 10 (from november 7th to november 13th, 2017)**

**Chapter 11 Strategic Leadership: Creating and Learning Organizational and a Ethical Organization**

**11. Week 11 (from november 14th to november 20th, 2017)**

**Chapter 12 Managing Innovation and Fostering Corporate Entrepreneurship**

**12. Week 12 (from november 21th to the end, 2017)**

**Chapter 13 Analyzing Strategic Management Cases**

**Final Exam, December, 11th, 2017 from 16:00 to 19:00**

## **Educational activities**

**1. - Lectures: 54 hours**

These classes will explain the most important aspects of the Outline. At the end of each chapter, documents and tests that the teacher considers necessary will be put in ADI. It is recommended that the student answer those questions at the end of each subject. Any questions can be check with the professor.

**2. Reading of the book and preparation of cases: 45 hours**

Students must prepare each chapter of the book before week sessions.

**3. - Student Personal work: 51 hours**

Time spent studying the subject and preparing the various training activities; this includes the personal work time for case study analysis.

## **Assessment**

- Exam (first part: october, 24th, 10:00 a.m. room 5): 30%
- Business Case Analysis (Due date: November, 14th by ADI system): 20% of the grade.
- Participation: 20% of the grade.
- Exam (Second Part): 30% of the grade.

The evaluation in June is: 70% Exam, 30% Business Case Analysis.

## **Bibliography and Resources**

***Main basic references:***



Universidad  
de Navarra

1. Dess, Lumpkin, Eisner (2010), Strategic Management: text and cases. [Find it in the Library](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Office Hours**

Thursday from 12:00 to 13:00

Room 4080

Amigos Building





**Asignatura: Trabajo Fin de Grado (Empresa)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

## **Trabajo Fin de Grado (Empresa)**

---

El trabajo de fin de grado (TFG) es la última asignatura de su grado.

Se trata de una asignatura diferente de todas las cursadas hasta el momento. Usted debe recibir, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, una asignación de un tema y de un tutor antes de iniciar la asignatura.

Una vez que haya recibido la asignación, podrá comenzar a desarrollarlo.

El proceso de asignación consta de tres etapas.

En la primera etapa, los profesores eligen a los alumnos para que desarrollen los temas propuestos por ellos. En la segunda, los alumnos definen sus prioridades de temas y tutores de una lista que se ofrece. Finalmente, aquellos alumnos que no han conseguido una asignación, reciben un tema y tutor de la facultad.

La facultad establece unos requisitos para poder recibir una asignación.

1.- Le deben quedar menos de 81 créditos para terminar el grado en el momento de la matrícula de las asignaturas en la universidad.

2.- Usted debe ser el protagonista de la asignación, debe participar activamente en las reuniones de coordinación y debe responder diligentemente a los correos oficiales.

Existe un grupo de coordinación formado por los siguientes profesores:

**Coordinadores de la asignatura:**

Ricardo Mateo ([rmateo@unav.es](mailto:rmateo@unav.es))

Rafael Torres ([rtorres@unav.es](mailto:rtorres@unav.es))



Universidad  
de Navarra

Enrique Cristóbal (ecristobal@unav.es)

**Curso, semestre:**

Grado en Administración de Empresas, 4º curso, segundo semestre.

Doble licenciatura, 6º curso, primer semestre.

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

**Tipo de asignatura:** Obligatoria.

**TITULACIÓN:** Administración y Dirección de Empresas.

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

**Organización temporal:** asignatura semestral.

**Departamento, Facultad:** Empresa, 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 le sea asignado al alumno. De manera general, se podrían especificar:

af 3. **Tutorías y Presentaciones del alumno:** 18 horas.

af 4. **Estudio personal:** 130 horas.

af 5. **Evaluación:** 2 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 trabajo asignado: Estrategia o estudio de sector

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**

### **2) El sistema de evaluación consiste en:**



SE5. **50% de la nota es por la elaboración del Informe del TFG.**

**50% de la nota es por la actitud del alumno en todo el proceso referido al TFG desde su asignación hasta su término.**

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 será responsable de la evaluación. Sin embargo, cuando el tutor proponga una nota superior o igual a 9, el TFG deberá ser evaluado por un Tribunal formado por al menos dos profesores.

**3) La fecha de entrega del TFG en convocatoria ordinaria** en el curso académico 2016-2017 será:

- Para los alumnos de ADE, desde el 1 de abril hasta **antes del 25 de abril de 2018 a las 24:00.**

- Para los alumnos de Doble Grado e IESE, **antes del 16 de enero de 2018 a las 24:00.**

**4) Por lo que respecta a las fechas de exposición de los trabajos ante tribunal:**

- En principio, las presentaciones ante los tribunales tendrán lugar **dentro de los 15 días siguientes a la entrega.** Se avisará a los alumnos con una semana de antelación.

**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 8 de junio de 2018 a las 24:00** y los criterios de evaluación serán los mismos que en la convocatoria ordinaria.

## **Competencias**



### **Competencias básicas (ADE y ECO)**

CB2) 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

CB5) Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía

### **Competencias generales (ECO y ADE)**

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

### **Competencias específicas (ADE)**

CE16) Plantear y responder preguntas relevantes sobre cuestiones relacionadas con la empresa y/o la economía con una visión global de los conocimientos adquiridos.

CE18) Defender de manera crítica y bien argumentada las ideas propias sobre temas relacionados con la empresa.

### **Bibliografía y recursos**

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

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Horarios de atención**

El alumno se pondrá en **contacto con el tutor correspondiente** de su TFG para concretar los horarios de atención.



**Asignatura: Business Policy (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

“Strategy - the system of value creation that underlies a company’s competitive position and uniqueness - has to be embraced as something open, not something closed. It is a system that evolves, moves, and changes.”  
- Cynthia Montgomery, in “The Strategist”

Strategy can be defined as “the pattern of objectives, purposes or goals, and the major (business) policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or should be in and the kind of company it is or should be.”

This definition proposes that strategy has to do with “important” decisions that managers face that eventually define organizational success or failure. The emphasis that Kenneth Andrews put on “patterns of objectives” reveals the importance of “strategic consistency” implying a certain commitment that is not easy to reverse. He also emphasizes that the strategy defines “what kind of company it is or should be”, indicating that strategic decisions define how the organization is positioned in its market and plan to compete in the future.

Therefore, managing in a 21st century’s turbulent and globalized world requires mastering fundamental business economics principles that, combined with application-oriented frameworks, help managers to make sound strategic decisions.

Strategic decisions address the organizational structure, the development and allocation of resources and capabilities, and the organizational positioning to create, capture and sustain competitive advantage. In other words, managing is not just a matter of creating value but also it is concerned with capturing the value created.

The objective of the Business Policy course is, therefore, to develop your skills at:

1. Analyzing business as well as environmental contexts, in economic terms;
2. Understanding how organizations create, capture and sustain competitive advantage;
3. Applying conceptual tools of business strategy adaptable for different purposes in different situations;
4. Formulating strategies that balance risks and opportunities while considering market dynamics and organization position.

We will emphasize developing a pragmatic and practice-oriented general management skills, aiming to integrate theoretical concepts of different disciplines such as microeconomics, accounting, finance, international business, law,



marketing, and organizational theory that have practical implications for strategic management.

The course will draw, primarily, upon economic thinking through a series of case studies

discussions and lectures, in which we will discuss the enduring principles of strategy.

## GENERAL INFORMATION

**Duration:** Second Semester

**Course:** 4th ADE-b; 5th ADE-LAW-b

**Credits:** 6

**Type of course (compulsory, optative):** Compulsory

**"Módulo" and "Materia":** Organization and Management, and Management

**Professors:** Luiz Ricardo Kabbach de Castro

**Language:** English

**Schedule:** Wednesday 10:00-11:45, Tuesday 10:00-11:45,

**Teacher's office:** 4020

## Competences

### **Basic Competencies (Management and Economics)**

BC2. Students should be able to apply their knowledge to their job or vocation in a professional way. They should be able to prove their general competencies by developing and defending arguments and solving problems within their subject area.

BC4. Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

BC5. Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.



### **General Competencies (Management and Economics)**

GC2. Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

GC4. Teamwork.

GC5. Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

### **Specific Competencies (Management)**

SC5. Understanding the concept of strategy within a business.

SC6. Analyzing the design of a business's goals and strategies.

SC8. Developing case studies on subjects related to economics and business.

### **Specific Competencies for Elective Subjects (Economics)**

SC06. Acquiring and improving understanding of the practical aspects of business, including start-up, administration and evaluation.

SC07. Acquiring a deeper understanding of and sharpening skills in fields of study particular to business activities, such as accounting, finance, project management and quality control.

## **Program**

Module 1 – Introduction to Strategy

1. What is strategy and why it is important?
2. The drivers of firms' value creation and firm performance.

Module 2 – Core Concepts and Analytical Tools

3. External analysis: An evaluation a company's external environment – industry structure, competitive forces and strategic groups.
4. Firm-level analysis: An evaluation a company's resources, capabilities and competitiveness
5. Strategic positioning, competitive advantage, and sustained competitive advantage.

Module 3 – Competitive Dynamics

6. Competition and Cooperation
7. Strategic Commitments
8. Dynamics of Rivalry (Pricing and Quantities)
9. Entry and Exit Decisions

Module 4 – Principles of Corporate Strategy





- 10. Horizontal Boundaries of the Firm
  - 11. Vertical Integration: Make versus Buy
- Module 5 – Strategy Execution
- 12. Management System and the Strategy Maps

## **Assesment**

The final grading scale is composed of the following grades:

Case Studies 40%  
In-class Exams 40%  
Participation 20%

## **Bibliography and Resources**

Textbook

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. "Economics of Strategy," 6th Edition (2013)  
or 7th Edition (2017), John Wiley & Sons: New York. [BDSS] [Localízalo en la Biblioteca](#)

Complementary Readings (Books and Selected Articles)

Books:

- (1) Dixit, A., Nalebuff, B.J. "Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life", WW Norton & Company: New York, 1991. [DN]
- (2) Rothaermel, F. T. "Strategic Management" 3rd Edition, McGraw-Hill: New York, 2017.  
[ROTH]

Selected Articles:

- (1) Bloom, N., Reenen, J.V. "Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries," Quarterly Journal of Economics, 122(4): 1351-1408, 2007.  
[Localízalo en la Biblioteca](#)
- (2) Brandenburger, A., Nalebuff, B. "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy," Harvard Business Review, Jul-Aug 2008. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- (3) C.K. Prahalad, Hamel, G. "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review [Localízalo en la Biblioteca](#)  
Review, May-June 1990.
- (4) Collins, D., Montgomery, C.A. "Creating Corporate Advantage," Harvard Business Review, May-June 1998. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- (5) Ellet, W. "How to Discuss A Case," in The Case Study Handbook: How to Read,



Discuss and

Write Persuasively About Cases, Harvard Business School Publishing: Cambridge, xxx. [Localízalo en la Biblioteca](#)

(6) Ghemawat, P. "Competition and Business Strategy in Historical Perspective," Business

History Review 76: 37–74, 2002. [Localízalo en la Biblioteca](#)

(7) Ghemawat, P., Rivkin, J.W. "Creating Competitive Advantage," Harvard Business School

Note, 9-798-062, 2006.

(8) Haywood-Farmer, J.S. "An Introductory Note on the Case Method," Richard Ivey School

of Business Note: 908M85, 2008.

(9) Jayanti, S., Anand, B. N. "Strategies of Unrelated Diversification," Harvard Business School

Note: 9-705-480, 2005.

(10) Kaplan, R., Norton, D., "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," Harvard

Business Review, Sep-Oct, 2000.

(11) Kaplan, R., Norton, D., "Mastering the Management System," Harvard Business Review, January 2008.

(12) Larcker, D., Tayan, B. "Seven Myths of Corporate Governance," Stanford Closer Look

Series, 2011.

(13) McGahan, A., Porter, M. "How Much Does Industry Matter, Really? Strategic Management Journal, 18: 15-30, 1997.

(14) Piskorski, M. J. "Note on Corporate Strategy," Harvard Business School Note: 9-705-449,

2006.

(15) Porter, M. "The Five Competing Forces that Shape Strategy? Harvard Business Review,

January 2008.

(16) Porter, M. "What is Strategy? Harvard Business Review, Nov-Dec 1996.

## **Office Hours**

Thursdays - 14h30 to 17h30

Thursdays - 14h30 to 17h30