



**Asignatura: Análisis Económico de Industrias (F.ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Presentación

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

# **Análisis Económico de Industrias (Fac. Económicas)**

---

Nombre de la asignatura: Análisis Económico de Industrias

Departamento: Economía

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Créditos (ECTS): 6

Semestre: 2º

Número aproximado de horas de trabajo del alumno: 150

Idioma en que se imparte: castellano

Web de la asignatura: No disponible

Horario de clases:

- lunes, 15.00-16.45. Aula 13, Edificio Amigos
- miércoles, 15.00-16.45. Aula 14, Edificio Amigos
- algunas semanas no se impartirán todas las horas asignadas
- ver horario actualizado en la sección "Contenidos", archivo PDF: "Calendario semanal ANÁLISIS ECONÓMICO DE INDUSTRIAS"

Profesores:

- Francisco Galera Peral
  - Página web: <http://www.unav.edu/web/facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales/francisco-galera-peral>
  - Email: [fgalera@unav.es](mailto:fgalera@unav.es)
  - Horario de asesoramiento: martes (16:45-18:45), miércoles (17:00-18:00)
  - Despacho: 3030, Edificio Amigos (sector torre)
- Javier Elizalde Blasco
  - Página web: <http://www.unav.edu/web/facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales/javier-elizalde>
  - Email: [jelizalde@unav.es](mailto:jelizalde@unav.es)



- Horario de asesoramiento: martes (11:00-13:00, 15:00-16:00)
- Despacho: 2190, Edificio Amigos (sector hilera)

## **Programa**

# Programa Análisis Económico de Industrias 2017-2018

## Teoría

### **Análisis de mercado**

### **Poder de mercado**

### **Estructura de mercado**

3.1. Definición de mercado

3.2. Concentración

### **Competencia**

4.1. Conductas unilaterales

4.2. Estrategias multilaterales

### **Competencia perfecta**

5.1. Modelo de competencia perfecta

5.2. Conceptos relacionados con la competencia

### **Monopolio**

6.1. Modelo de monopolio

6.2. Conceptos relacionados con el monopolio

### **Oligopolio**



## **Teoría de juegos**

8.1. Definición

8.2. Ejemplo de juego

8.3. Modelos

## **Modelo de Cournot**

### **Modelo de Stackelberg**

### **Modelo de Bertrand**

## **Diferenciación de productos**

12.1. Tipos de diferenciación y poder de mercado

12.2. Modelo de Hotelling

## **Publicidad**

13.1. Tipos de publicidad

13.2. Gasto óptimo en publicidad

13.3. Venta de publicidad

## **Colusión**

## **Discriminación de precios**

## **Relaciones verticales**

16.1. Desintegración vertical



16.2. Poder de mercado con desintegración vertical

16.3. Doble marginalización

## Fusiones y adquisiciones

**Industrias** (Es posible que no se vea alguna industria, dependiendo del número y preferencias de los alumnos)

1. Bienes básicos
  2. Agricultura
  3. Vivienda
  4. Agua
  5. Ropa
- Manufacturas
  - Acero
  - Software y ordenadores
  - Tabaco
  - Automóvil
  - Cerveza
  - Energía
  - Gas natural
  - Petróleo
  - Electricidad
  - Transporte
  - Transporte aéreo
  - Transporte por carretera
  - Ferrocarriles
  - Comunicaciones
  - Telecomunicaciones
  - Servicios postales
  - Medios de difusión
  - Servicios
  - Bancos
  - Seguros
  - Servicios profesionales
  - Distribución comercial
  - Salud
  - Sanidad
  - Farmacia



- Ocio
- Cine
- Música
- Deportes

## **Competencias**

### **Objetivo**

En esta asignatura se estudiarán varias industrias desde el punto de vista del comportamiento estratégico de las empresas. El propósito principal de este curso es describir la historia económica reciente de ese conjunto de industrias y sectores. Sin embargo, hay una primera parte dedicada a teoría y terminología básica. Las industrias se describen bajo el prisma de la economía industrial: estructura, fusiones, discriminación de precios, colusión, conducta predatoria, publicidad, discriminación de precios, diferenciación del producto, economías de escala, ventajas y desventajas de la intervención del gobierno, etc.

Esta asignatura no es instrumental, sino final. Es decir, se trata de una asignatura práctica. No se pretende definir un marco teórico, sino de aplicarlo a industrias reales.

La asignatura se imparte en castellano, pero hace falta manejar bibliografía en inglés. Los alumnos deberán hacer presentaciones sobre las industrias. Si algún alumno se encuentra más cómodo con el inglés, su presentación podrá ser en esa lengua. También los exámenes pueden hacerse en inglés, pero es necesario solicitarlo con suficiente antelación.

### **Competencias básicas**

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**

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

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 optativas (ECO)

- CE20 - Defender de manera crítica y bien argumentada las ideas propias sobre temas económicos.

### Competencias específicas optativas (ADE)

CE1 - Conocer y/o profundizar conocimientos de macroeconomía y/o microeconomía

CE2 - Conocer áreas más especializadas dentro de la teoría económica que puedan aplicarse a temas importantes para la sociedad y la empresa como salud, deporte, desarrollo, etc.

CE15 - Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

## Actividades formativas

La nota consta de tres elementos:

1. **Examen lunes 26 de Febrero de 2018** (1 hora y media de duración). Será requisito indispensable aprobarlo para poder pasar la asignatura ya que el dominio de los conceptos y la terminología es imprescindible para el análisis posterior de las industrias desde el punto de vista aplicado. Cuenta un 30%. Este examen tendrá dos partes: La primera parte (60% de la nota del examen) consiste en 30 preguntas tipo test, en cada una de las cuales existen cuatro posibles respuestas de las que sólo una es correcta. Cada respuesta acertada suma un punto y cada respuesta errónea resta  $\frac{1}{4}$  de punto. La segunda parte (40% de la nota del examen) consiste en dos preguntas a desarrollar a elegir entre tres opciones.
2. **Participación en clase y presentación oral** (durante todo el periodo lectivo de la asignatura). Cuenta un 30%. Dado que se trata de una asignatura aplicada es fundamental que los alumnos sean capaces de dar su opinión sobre la aplicación de la teoría de organización industrial a la práctica, compartir sus conocimientos sobre las principales industrias objeto de estudio y debatir acerca de los argumentos expuestos en las presentaciones de los trabajos en grupo. Los grupos estarán compuestos por entre 2 y 4 alumnos. Cada grupo elegirá dos industrias y serán expuestas en clase mediante presentación oral (lo más seguro, en fechas alternas) por todos los miembros del grupo. Los alumnos informarán de la composición de sus grupos por e-mail al profesor Francisco Galera (fgalera@unav.es) hasta el viernes 19 de



Enero. El lunes 22 de Enero se asignarán las industrias a los grupos.

- 3. Examen oral.** Cuenta un 40%. Será un examen individual de entre 5 y 10 minutos de duración, realizado durante el periodo de exámenes de Mayo. Será evaluado por los dos profesores de la asignatura y consistirá en la exposición de los conocimientos sobre dos industrias, decididas por sorteo, desde la perspectiva utilizada en la asignatura.

### **1. Clases presenciales teóricas (20 horas)**

La asignatura se impartirá en tres o cuatro sesiones lectivas semanales, cada una de ellas de 45 minutos.

Del 8 de enero al 14 de febrero se estudiarán los principales conceptos del área de “Organización Industrial”, cuyo objetivo es analizar la estructura de mercado de una industria, el modo en que las empresas compiten y las consecuencias sobre los precios que pagan los consumidores y su nivel de bienestar. Los principales conceptos teóricos serán presentados y discutidos con el objetivo de tener una base sólida para poder dar argumentos formados en la parte aplicada de la asignatura.

---

### **2. Exámenes (1,5 horas)**

1. Parte teórica (26 de Febrero de 2018). Cuenta un 30%. Este examen tendrá dos partes: La primera parte (60 % de la nota del examen) consiste en 30 preguntas tipo test, en cada una de las cuales existen cuatro posibles respuestas de las que sólo una es correcta. Cada respuesta acertada suma un punto y cada respuesta errónea resta  $\frac{1}{4}$  de punto. La segunda parte (40% de la nota del examen) consiste en dos preguntas a desarrollar a elegir entre tres opciones.

2. Parte aplicada (periodo de exámenes de Mayo). Cuenta un 40%. Es un examen oral individual de entre 5 y 10 minutos de duración. Será evaluado por los dos profesores de la asignatura y consistirá en la exposición de los conocimientos sobre una industria, decidida por sorteo, desde la perspectiva utilizada en la asignatura.

---

### **3. Clases presenciales aplicadas (22 horas)**

Las correspondientes desde el 19 de Febrero al 30 de Abril (exceptuando el examen del lunes 26 de Febrero).

El profesor hará una introducción sobre las principales industrias incluidas en el programa de la asignatura. C



ada alumno analizará y presentará aspectos de la industria que elija y serán debatidos por toda la clase.

---

#### 4. Tutorías (1,5 horas)

Los profesores estarán disponibles, en el horario de atención indicado, para resolver dudas y cuestiones sobre la asignatura, tanto individualmente como en pequeños grupos.

---

#### 5. Estudio personal (105 horas)

Es fundamental, para seguir bien las explicaciones de clase, estudiar regularmente los temas que se van viendo, pues la asignatura avanza de un modo progresivo sobre los contenidos anteriores. También es necesario analizar a fondo la industria que presentará cada alumno y preparar la exposición correspondiente.

---

### Bibliografía y recursos

El principal libro de referencia de esta asignatura es:

- John Lipczynski, John Wilson and John Goddard: "Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy". Editorial Prentice Hall. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Un libro interesante para leer cómo se aplica el análisis de Organización Industrial a industrias reales es:

- Larry L Duetsch (Ed.): "Industry Studies". Editorial M.E. Sharpe [Localízalo en la Biblioteca](#)

Algunas entidades como la OCDE, la unión europea, las autoridades antitrust de varios países, etc., tienen informes interesantes sobre diversas industrias. Algunos enlaces interesantes donde pueden encontrar parte de este material son los siguientes:

- [Estudios sobre la competencia en la OCDE](#)
- [Estudios sobre la competencia en la UE](#)
- [Documento de la OCDE para evaluación de la competencia \(en castellano\)](#)
- [Página web de la UNCTAD sobre diversos productos \(en inglés, francés y castellano\)](#)
- [Comisión Nacional de la competencia](#)
- [Información en castellano sobre la política de competencia en Europa](#)
- [Glosario de términos \(en inglés\).](#)





## Evaluación

### **Convocatoria ordinaria (Mayo 2018)**

**Examen de la parte de teoría (26 de Febrero): 30% de la nota final (será indispensable obtener un 5 o más en este examen para poder aprobar la asignatura en la convocatoria ordinaria)**

**Participación en clase (en la parte aplicada, la participación incluye la preparación de las presentaciones de acuerdo con el profesor, las presentaciones orales y la participación en los debates que se originan en clase): 30%**

**Examen oral individual sobre una industria estudiada en la parte aplicada (18 de Mayo): 40%**

### **Convocatoria extraordinaria (Junio 2018)**

**Examen de la parte de teoría (26 de Febrero): 15% de la nota final**

**Participación en clase (en la parte aplicada, la participación incluye la preparación de las presentaciones de acuerdo con el profesor, las presentaciones orales y la participación en los debates que se originan en clase): 15%**

**Examen oral individual sobre una industria estudiada en la parte aplicada (22 de Junio): 70%**

## Distribución del tiempo

Esta distribución del tiempo es una estimación aproximada:

- Clases presenciales teóricas: 20 horas
- Exámenes: 1,5 horas
- Clases presenciales aplicadas: 22 horas
- Tutorías: 1,5 horas



- Estudio personal: 105 horas

La distribución de presentaciones de industrias, con la información disponible en este momento, es la siguiente:

<b>Fecha</b>	<b>Industria</b>	<b>Alumno</b>	<b>Alumno</b>	<b>Alumno</b>
19/02	Agricultura			
19/02	Vivienda	Irene Ergui	Carla Loidi	Francisca María Pol
28/02	Agua	Pedro Miranda	Juan Xavier Yepez de Vries	
28/02	Ropa	Pilar Arellano	Marta Gil	Amanda Hernández
05/03	Tabaco	Roberto Andrés Crespo	Carlos Rodríguez	Mariana Vives
05/03	Cerveza	Christian Bella	Miguel Caro	Rafael del Val
07/03	Acero	Santiago Gutiérrez	Rodolfo Herrera	Nicolás Úriz
12/03	Software	José Luis Gutiérrez	Alberto Espelosín	
12/03	Coches	Santiago Gutiérrez	Rodolfo Herrera	Nicolás Úriz
14/03	Gas Natural	Jesús Ayensa	Íñigo Fernandes	José María Huarte
14/03	Petróleo	José Luis Gutiérrez	Alberto Espelosín	
21/03	Electricidad	Alfonso Gil	Javier Alejandro Delgado	
09/04	T. carretera	Christian Bella	Miguel Caro	Rafael del Val
09/04	T. aero	Jesús Ayensa	Íñigo Fernandes	José María Huarte
09/04	Tren	Roberto Andrés Crespo	Carlos Rodríguez	Mariana Vives
11/04	Teleco	Emili Caballé		
11/04	Correos	Arturo Gonzalez	Jaime Zurita	
16/04	Bancos	Irene Ergui	Carla Loidi	Francisca María Pol
16/04	Seguros	Valeria Ruiz Morales	Alejandro Yela	Xabier González
16/04	Medios de difusión	Pedro Miranda	Juan Xavier Yepez de Vries	
18/04	Profesiones	Javier Donezar		
18/04	Distribución	Arturo Gonzalez	Jaime Zurita	
23/04	Sanidad	Valeria Ruiz Morales	Alejandro Yela	Xabier González
23/04	Farmacia	Pablo Jimeno	Ignacio Sánchez	
25/04	Cine	Pilar Arellano	Marta Gil	Amanda Hernández
30/04	Música	Pablo Jimeno	Ignacio Sánchez	
30/04	Deportes	Alfonso Gil	Javier Alejandro Delgado	

### Horarios de atención



Universidad  
de Navarra

- Francisco Galera ([fgalera@unav.es](mailto:fgalera@unav.es))
  - Horario: martes (16:45-18:45), miércoles (17:00-18:00)
  - Despacho: 3030, Edificio Amigos (sector torre)
  
- Javier Elizalde Blasco ([jelizalde@unav.es](mailto:jelizalde@unav.es))
  - Horario: martes (11:00-13:00, 15:00-16:00)
  - Despacho: 2190, Edificio Amigos (sector hilera)



**Asignatura: Creación de empresas (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

# **Creación de empresas (F. ECONÓMICAS)**

## PRESENTACIÓN

### **Descripción de la asignatura**

Esta asignatura intenta dotar a los estudiantes de la metodología y los conocimientos fundamentales para crear empresas innovadoras en el actual contexto empresarial. La aceleración de los cambios tecnológicos está favoreciendo que nuevas empresas con modelos de negocio innovadores y crecimientos muy fuertes se conviertan en pocos años en líderes en su sector y cambien por completo las reglas de juego del propio sector. Se pretende que los estudiantes aprendan cuál es el proceso más adecuado para crear una empresa en este contexto.

### **Datos Generales**

- Asignatura optativa de 3 ECTS
- Número de horas de trabajo del alumno: aproximadamente 75 horas
- Semestre: 2º
- Idioma en que se imparte: castellano
- Horario de clases: Martes de 17:00 a 19:00
- Aula 09
- Profesor: Jokin García Pérez ([jgarcia.82@unav.es](mailto:jgarcia.82@unav.es))
- Módulo: Módulo IV
- Materia: Optativas

## **Competencias**

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

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)**

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 optativas (ECO)**

CE06) Conocer y/o profundizar aspectos prácticos de la empresa, tales como por ejemplo, la creación, administración, valoración de empresas etc.

CE07) 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.

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

CE10) Conocer de forma más avanzada aspectos teórico-prácticos de la empresa, como por ejemplo en la administración y toma de decisiones

CE11) Conocer de forma más avanzada de los instrumentos fundamentales para la planificación, programación y control que soportan las actividades de la empresa

CE14) Utilizar en la práctica laboral los conocimientos, capacidades o competencias de las áreas de economía o empresa

## **Programa**

### **PROGRAMA DE LA ASIGNATURA**

1. Emprendedores y la creación de empresas innovadoras.
2. Las ideas de negocio
3. El modelo de negocio y su diseño.
4. La validación del modelo de negocio.
5. El movimiento lean startup y su metodología.
6. El proceso de desarrollo de clientes
7. El plan de negocio.
8. Aspectos de marketing del plan de negocio.
9. Aspectos financieros del plan de negocio.
10. Aspectos legales de la creación de empresas.
11. Presentación de proyectos empresariales

## **Actividades formativas**



## **ACTIVIDADES FORMATIVAS**

### **Clases expositivas (30 horas)**

En estas clases se explicarán los aspectos más relevantes del programa de la asignatura. 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.

### **Trabajo personal (45 horas)**

Tiempo dedicado a la preparación de los ejercicios de la asignatura, revisión de notas técnicas y documentos subidos por el profesor a la plataforma ADI.

### **Tutoría**

Los alumnos podrán acudir a la tutoría previa cita con el profesor (se ruega enviar un email al menos el viernes anterior) para resolver dudas que hayan podido surgir en relación a la asignatura.

## **Evaluación**

### **EVALUACIÓN:**

#### **Convocatoria ordinaria de Mayo:**

Se evaluarán:

Entrega de trabajos/ejercicios: 40%

Participación en clase: 20%

Examen final: 40%

Los alumnos que obtengan una calificación mínima de 7 en  $\text{Nota Trabajos} \times 2/3 + \text{Nota Participación} \times 1/3$ , quedarán eximidos de realizar el examen final de la asignatura y su nota será  $\text{Nota Trabajos} \times 2/3 + \text{Nota Participación} \times 1/3$

#### **Convocatoria extraordinaria de Junio:**

Examen de Junio: 70%

Nota acumulada durante el curso: 30%

## **Bibliografía y recursos**

### **RECURSOS y BIBLIOGRAFÍA**

En ADI estarán disponibles **guías, manuales, artículos, presentaciones y enlaces a documentos audiovisuales referentes a todo el contenido de la asignatura.**



Bibliografía en la que se basa el contenido impartido:

- Generación de modelos de negocio. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto. 2010. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- El método lean startup. Eric Ries. Deusto. 2011. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Otra bibliografía complementaria de interés para profundizar en algunas áreas:

- Emprendiendo hacia el 2020. Pedro Nueno. Ed. Deusto, 2009. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- El manual del emprendedor. Steve Blank y Bob Dorf. Gestión 2000. 2012. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Finanzas para emprendedores. Antonio Manzanera. Deusto. 2010 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- El viaje de la innovación. Carlos Domingo. Gestión 2000. 2013 [Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Horarios de atención**

### **HORARIO DE ATENCIÓN**

Martes de 19:00 a 21:00 h.

Se enviará previamente (el viernes anterior) un correo electrónico para poder confirmar los turnos de celebración.

Despacho 2300 en 2ª Planta Hilera



**Asignatura: EXCEL Y VBA para toma de decisiones B (F.  
Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

Tener cierto dominio sobre las hojas de cálculo resulta de gran ayuda a los profesionales para afrontar los distintos retos a los que se pueden enfrentar en los distintos departamentos. El principal objetivo de la asignatura es dotar a los alumnos con los conocimientos necesarios en Excel para poder afrontar con confianza los retos que se vayan a encontrar especialmente en el ámbito profesional.

El enfoque de esta asignatura es eminentemente práctico ya que es a través del uso como se llegan a asentar los conocimientos.

## **Datos Generales**

- Asignatura optativa de 6 ECTS (150 horas de trabajo)
- Curso: 3º/4º
- Idioma en que se imparte: castellano
- Primer día de clase: 7.09.2017
- Último día de clase: 30.11.2017
- Horario de clases expositivas: Jueves de 15 a 17, Aula ordenadores frente a Secretaría.
- Profesor:
- Alvaro Goñi Alegre ( [agoniale@unav.es](mailto:agoniale@unav.es) )

## **Competencias**

### **Competencias Básicas**

CB1 - Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.

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**

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

### **Competencias Especificas del grado en Economía**

CE10 - Aplicar el razonamiento matemático y las herramientas cuantitativas al análisis de la realidad económica.

CE11 - Manejar correctamente algunas aplicaciones informáticas en el análisis cuantitativo de las cuestiones económicas.

CE16 - Utilizar en las aplicaciones prácticas los conocimientos, capacidades y competencias adquiridas.

CE17 - Saber combinar el razonamiento económico con el propio de otras disciplinas.

CE19 - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/ o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas económicos.

### **Competencias Especificas del grado en Administración de Empresas**

CE8 - Desarrollar casos prácticos en temas relevantes en lo económico y empresarial.

CE9 - Trabajar con herramientas informáticas para la toma de decisiones.

CE10 - Aplicar el razonamiento matemático y/o las herramientas cuantitativas a la resolución de problemas asociados a la toma de decisiones en la empresa.

CE17 - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas de alguna de las áreas de Administración y Dirección de Empresas.

## **Programa** **PROGRAMA**

### 1. Introducción a Excel

- ¿Qué es Excel? ¿Para que sirve?
- Excel básico: Excel basics: Moving around spreadsheets and menus
- Realizar preguntas adecuadas

### 2. Referencias

- Referencias relativas y absolutas



3. Validación de datos
4. Calidad de los datos
5. Como tratar con la falta de datos
6. Filtros y formato condicional
7. Funciones
8. Funciones de Texto
9. Funciones de Búsqueda y Referencia
10. Funciones de Lógica
11. Funciones de Información
12. Funciones de Fecha y Hora
13. Funciones Estadísticas
14. Funciones Financieras
15. Vínculos
16. Internos
17. Externos
18. Solver
19. Estimación de parámetros óptimos
20. Tablas y Gráficos Dinámicos
21. Visualizando los datos con Excel
22. Storytelling
23. Gráficos
24. Macros - VBA en Excel

## **Actividades formativas**

### **Actividades formativas**

#### **1. Clases Expositivas + Trabajo en clase ( 24 horas)**

En las clases presenciales ( 2 horas semanales x 12 semanas) se realizará una breve explicación de los conceptos que se trabajaran en el aula mediante los ejercicios prácticos que se realizarán a continuación.

De cada unidad el alumno dispondrá, antes de cada sesión, de un Libro Excel que servirá de punto de partida para realizar prácticas y un PDF que mostrará cómo hacer uso de los conceptos.

#### **2. Prácticas individuales - grupo ( 36 horas )**

El profesor propondrá prácticas obligatorias para su realización sobre los conceptos explicados en clase que serán evaluadas



Los alumnos dispondrán oportunamente de la descripción y contenido de las prácticas a realizar, con indicación del plazo de entrega.

En la valoración contarán los aspectos “estéticos” además de la precisión de los resultados y el uso de funcionalidades Excel-VBA

### **3. Tutorías**

Los alumnos podrán acudir a la tutoría previa cita con el profesor para resolver dudas cada jueves justo después de las clases

### **4. Trabajo personal (50 horas)**

La asignatura requiere una dedicación semanal de unas 3/4 horas para asimilar su contenido y la preparación de las distintas actividades formativas.

### **5. Evaluación ( 50 horas)**

La prueba final comprenderá un trabajo personal en el que se demostrará por un lado el dominio de Excel y por otro la capacidad de su uso para extraer información para la toma de decisiones que requerirá de un esfuerzo.

## **Evaluación**

### **Convocatoria ordinaria:**

25% Asistencia y participación (La puntualidad cuenta). Posibilidad de la realización de pequeños tests en clase

30% Ejercicios. Los ejercicios serán enviados en la forma en que se indique.

45% Proyecto final. Posibilidad de que se combine con la realización de un test.

\* Para poder aprobar será necesario al menos conseguir un 4 en la parte (Asistencia - Participación + Ejercicios) y un 4 en el Proyecto Final

\* Si alguno tuviese problemas para la asistencia a clase deberá ponerse en contacto lo antes posible con el profesor, durante las 2 primeras semanas de clase (sólo motivos perfectamente justificados). No se admitirá en ningún caso, personas que no habiendo asistido a clase y/o no habiendo hecho los ejercicios pretendan a "toro" pasado justificar su inasistencia o la falta de realización de los ejercicios (hay canales suficientes para poder ponerse en contacto con antelación suficiente)

### **Convocatoria Extraordinaria:**

25% Puntuación que se haya obtenido durante el curso en Asistencia y participación y ejercicios. Es decir, si durante el curso se obtuvieran entre asistencia, participación y ejercicios una nota de 10, en la convocatoria extraordinaria obtendría el total para este epígrafe (2,5 puntos).

75% Los otros 7,5 puntos corresponden a la realización de un trabajo.

## **Bibliografía y recursos**



Chandan Sengupta, Financial Analysis and Modeling using Excel and VBA, Wiley Finance. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Mary Jackson & Mike Staunton, Advanced modelling in finance using Excel and VBA. Wiley Finance. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Viviana Zanini, Macros en Excel 2013 - Programación de aplicaciones con VBA: Automatice sus planillas y optimice el trabajo, USERSHOP ( ebook)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Horarios de atención**

### **Horarios atención**

Especifica los horarios en los que el profesor estará accesible para las dudas y consultas de sus alumnos:

- Alvaro Goñi Alegre ([agoniale@unav.es](mailto:agoniale@unav.es))
- Horario: A concretar con el alumno. Normalmente tras la clase de los jueves, a partir de las 16.30-16.45 hasta las 17.30 - 17.45, salvo para ciertos casos.
- Concertar cita previamente por mail

## **Contenidos**

Aquí se encuentran los apuntes de la asignatura

Aquí se irán colgando los ejercicios que haya que ir entregando durante el cuatrimestre

A continuación se muestran los archivos necesarios para realizar la parte 1 y 2 del proyecto:

Parte 1:

- Se trata de utilizar datos del archivo "Proyecto Parte 1", trabajar con ellos y haciendo uso de lo aprendido en clase aplicarlo sobre algún aspecto que el alumno crea relevante de esos datos en un un par de caras. Las instrucciones se encuentra dentro del propio archivo.

Parte 2:

- Cómo persona de confianza nos han solicitado consejo sobre 3 asuntos distintos. En un primer asunto, nos solicitan como maximizar el transporte de



unidades entre almacenes y centros de distribución para maximizar el beneficio. En un segundo, nos consultan sobre el mercado de videojuegos y en un tercer punto nos prueban a realizar una macro para poder aplicar automatismos para hacer un análisis de compra por comunidad autónoma. Las instrucciones se encuentran dentro del libro de Excel "Proyecto Parte 2".

### Parte 3:

- Parte libre. Se trata de buscar y utilizar unos datos sobre el tema que se quiera (libre elección) para realizar un pequeño trabajo en el que a partir de los datos se llegue a una conclusión (Una posibilidad para los que esteis haciendo el TFM es utilizar esos datos) . En 5 caras (En PDF o word). con un máximo de 4 gráficos se deben presentar los resultados. Junto a dicho resumen habrá que presentar un libro Excel con los datos y las funciones que sirvan para sostener el trabajo. Se pueden añadir anexos de tablas o gráficos hasta un máximo de otras 5 caras.

Cómo es lógico se valorará el uso de distintas funciones y utilidades aprendidas, lo que no implica que sea necesario utilizarlas todas pero si demostrar que se pueden utilizar varias para la resolución de problemas.

En todas las partes se tendrán en cuenta los siguientes aspectos.

Presentación (10%)

Contenidos (30%)

Uso adecuado de las herramientas aprendidas (50%)

Concisión (10%)

Se recuerda que el proyecto constituye 4,5 puntos sobre el total de la nota, que al menos habrá que conseguir un 1,8 puntos de esos 4,5 para que medie con la otra parte y que el día 30 de noviembre en la propia clase deberán hacer una presentación oral de unos 5 minutos sobre los resultados aquellos que salgan elegidos de forma aleatoria. Aquellos que no sean elegidos para la presentación podrán recibir preguntas sobre el trabajo realizado. No asistir a clase ese día sin justificación supondrá un 0 en esta parte y por lo tanto un suspenso en la asignatura. En ambos casos se pretende asegurar que el trabajo ha sido realizado de forma personal y se han adquirido los conocimientos mínimos.

El proyecto deberá presentarse antes del 30 de noviembre a las 12 de la mañana en el apartado correspondiente dentro del drive que se ha compartido con cada uno de vosotros. No se admitirá ningún trabajo entregado con posterioridad a ese plazo.



Universidad  
de Navarra

El 2 de noviembre se explicará el proyecto en clase con más detalle y se solucionarán las dudas que los alumnos pudiesen tener. Fuera de ese horario y día no se responderán dudas del funcionamiento general.

Ni que decir tiene que si se descubre que alguien ha copiado algo, recibirá un 0 en esta parte y por tanto tendrá un SP en la asignatura.



Universidad  
de Navarra

## **Asignatura: International Financial Reporting Standards (F.Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

### **Introduction**

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

#### **Advanced International Financial Reporting Standards**

**Professor: Germán López Espinosa**

This course is about **FORENSIC ACCOUNTING on IFRS. We will develop students' ability to make professional judgement working with real case studies. The students work as accounting experts during the class trying to justify their accounting solution paying attention to qualitative and quantitative data, economic and financial analysis, contracts and IFRS.**

In a globalized economy, the capital markets around the world must provide high-quality and homogeneous across countries financial information, fulfilling the needs of their users and regulators. The International Financial Reporting Standards, due to their large international acceptance, represent the language able to meet this purpose.

#### **International accounting standards essential for growth**

##### **TAKATSUGU OCHI**

*“Japan has not seen many opportunities to link accounting standards to economic growth, but system design based on the understanding of the importance of financial reporting and the roles of accounting standards is a basic need for any country's growth. This is because confidence in the transparency and the integrity of financial reporting is extremely important for realizing the effective functions of, and efficient asset distribution within, capital markets as well as maintaining the stability of international finance.”*

Year: Fourth

Level: Advanced

Period: Second Semester

Type of course: Optional. It belongs to the Accounting and Finance stream

Credits: 6 ECTS (European Credit Transfer System) credits

Background required: Accounting I and II



## **Competences**

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

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)**

GC5. Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant 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.

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

SC08. Developing a more sophisticated understanding of accounting techniques.

SC09. Developing a more sophisticated understanding of finance techniques and practices.

## **Program**

Chapter 1: IFRS and US GAAP

Chapter 2: The Equity-Liabilities Distinction

Chapter 3: Consolidated Financial Statements (IFRS 10) and Related Disclosures (IFRS 12)

Chapter 4: Accounting for Business Combinations (IFRS 3) and Consolidated Financial Statements (IFRS 10)

Chapter 5: Joint Arrangements (IFRS 11) and Related Disclosures (IFRS 12)

Chapter 6: Fair Value Measurement (IFRS 13)

Chapter 7: Revenue from Contracts with Customers (IFRS 15)





Chapter 8: Financial Instruments (IFRS 9)

Chapter 9: Reporting Derivatives. Netting and Off-setting under US GAAP and under IFRS

## **Educational Activities**

- Theoretical and practical classes.
- Real Case studies for analyzing the most complex issues related to IFRS 3, IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, IFRS 13, IAS 1, IAS 7, IAS 32 and IAS 34.

## **Assessment**

May Examination:

- Mid-term exam: 30%
- Final exam: 40%
- Presentations: 30%

Includes: The presentation of an IFRS project in class (Professor will assign students to groups of 4).

The Professor will also take into account the cases solved and presented in class, questions answered in the theory sessions and problems solved in the practical sessions.

The final grade will be "NO SHOW UP" if the final exam is missed. Any attempt to cheat will be severely penalized.

June Examination:

- Final Exam: 70%
- Class participation: 30%

## **Bibliography and Resources**

Useful Information about Financial Reporting Standards. Links:

- IFRS Foundation:

<http://www.ifrs.org>

- Deloitte IFRS website:



Universidad  
de Navarra

<http://www.iasplus.com>

<http://www.deloitteifrslearning.com>

- Ernst & Young IFRS website:

<http://www.ey.com/GL/en/Issues/IFRS>

- Grant Thornton International IFRS Website:

<http://www.gti.org/Publications/ifrs-publications/index.asp>

- KPMG IFRS Institute:

<http://www.kpmgifrsinstitute.com/>

- PWC IFRS publications:

<http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/publications/index.jhtml>

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Office hours**

### **Professor:**

Germán López Espinosa ([glespinosa@unav.es](mailto:glespinosa@unav.es))

Office: 2200 (Amigos Building)

Office hours: Monday 11.00 - 14.00



Universidad  
de Navarra

## Asignatura: Visualización de datos (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2017-18

### Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/visualizacion-de-datos-f-economicas/>

## Visualización de datos (F. Económicas)

---

La asignatura de "Visualización de datos" se plantea como una introducción al análisis y presentación de información cuantitativa mediante gráficos y tablas. No requiere de conocimientos previos de informática ni programación, tan sólo una cierta familiaridad con las hojas de cálculo

**Departamento:** Economía

**Facultad:** Ciencias Económicas y Empresariales.

**Titulaciones en las que se imparte:** Economía (ECO) y Administración y Dirección de Empresas (ADE)

**Curso:** 3º y 4º (ECO, ADE) 3º, 4º, 5º y 6º Dobles grados (Derecho + ADE ó ECO)

**Organización:** Primer cuatrimestre académico, de septiembre a diciembre.

**Número de créditos ECTS:** 3 (75 horas de trabajo por parte del alumno)

**Tipo de asignatura:** Optativa.

**Módulo grado en Economía:** Optativas. **Materia:** .Optativas

**Módulo grado en Administración y Dirección de Empresas:** Optativas. **Materia:** Optativas.

**Idioma en el que se imparte:** Castellano.

**Profesores que la imparten:**

Elena Sanjurjo: [esanjurjo@unav.es](mailto:esanjurjo@unav.es) Despacho 2110 (2ª planta de la hilera, Edificio Amigos).

Stella Salvatierra: [ssalvat@unav.es](mailto:ssalvat@unav.es) Despacho 4060 (4ª planta, torre del Edificio Amigos).

**Horario y lugar de las clases:**



Lunes, de 15:00 a 16:45, aula de informática, edificio Amigos.

## Competencias

### COMPETENCIAS BÁSICAS DEL GRADO

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

CB4. Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado

### COMPETENCIAS GENERALES DEL GRADO

CG2. Identificar, integrar y utilizar los conocimientos adquiridos en el argumento, discusión o resolución de problemas 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 DEL GRADO (ECO)

CE7: Profundizar en los conocimientos y/o habilidades de áreas propias del estudio de la actividad empresarial

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL GRADO (ADE)

CE11: Conocer de forma más avanzada los instrumentos fundamentales para la planificación, programación y control que soportan las actividades de la empresa

## Programa

1. Introducción
2. La percepción visual
3. Visualización en el análisis de datos
  - 3.1. Obtención de los datos
  - 3.2. Preparación de los datos: contenido y estructura
  - 3.3. ¿Qué podemos descubrir con la visualización?
4. Visualización para la comunicación
  - 4.1. ¿Qué gráfico utilizar?
  - 4.2. "Storytelling" con datos



## 5. Introducción a Tableau

### Actividades formativas

**Clases presenciales (28 horas):** cada semana habrá una sesión de dos horas lectivas en la que se explicarán contenidos teóricos, utilizando ejemplos relevantes, y se discutirán contenidos de visualización de datos elaborados por diferentes instituciones, medios, organismos, autores, etc.

**Trabajo individual (15 horas):** a lo largo del curso se plantearán ejercicios prácticos que cada estudiante deberá resolver y entregar individualmente

**Proyecto de grupo (20 horas):** habrá de realizarse un proyecto en grupos de 2 ó 3 personas, con la correspondiente presentación ante la clase.

**Tutorías (2 horas):** los profesores resolverán dudas a los estudiantes, individualmente o en pequeños grupos.

**Estudio personal (10 horas):** si bien el curso está orientado y organizado sobre la práctica continua, conviene dedicar un tiempo a la lectura y estudio de los materiales.

### Evaluación

#### CONVOCATORIA ORDINARIA

**Asistencia y participación activa en las clases (20%):** por el enfoque práctico de la asignatura, es fundamental la asistencia a las sesiones y la participación activa en las mismas.

**Trabajos individuales (30%):** se plantearán 6 pequeños trabajos a realizar individualmente. En cada ocasión, se asignará el trabajo para ser entregado a la semana siguiente.

**Trabajo en grupo (35%):** será un proyecto a realizar en grupo que habrá de entregarse en forma de informe escrito.

**Presentación del trabajo en grupo (15%):** cada grupo deberá presentar en 20 minutos su trabajo.

#### CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

**La nota final obtenida en convocatoria ordinaria** tendrá un peso del 40% en la convocatoria extraordinaria de junio

**El 60% corresponderá a un proyecto individual** que cada estudiante deberá realizar siguiendo las instrucciones que los profesores le indiquen.

### Bibliografía y recursos



Universidad  
de Navarra

Existen muchos recursos disponibles en internet, desde websites asociadas a libros y a sus autores, hasta tutoriales para trabajar gráficos en distintos programas.

Dos referencias interesantes para este curso son:

**[Data at Work: Best practices for creating effective charts and information graphics in Microsoft Excel](#)**

**[Storytelling with Data](#)**

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Horarios de atención**

En cualquier momento previa cita vía email

Stella Salvatierra: [ssalvat@unav.es](mailto:ssalvat@unav.es)

Elena Sanjurjo: [esanjurjo@unav.es](mailto:esanjurjo@unav.es)



**Asignatura: Economics and Psychology (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/economics-and-psychology-f-economicas/>

## **Economics and Psychology (F. Económicas)**

- **Name of the course:** Economics and Psychology
- **School:** Economics and Business
- **Department:** Economics
- **Degree:** Economics - Business Administration
- **Available for students in their** 3rd, 4th, 5th and 6th year
- **Term:** **First Term**, from September to December
- **Workload:** 6 ECTS (150 h)
- **Timetable:** Tuesday 8.00:10.00 Wednesday 10.00:12.00
- **Room:** **06 (Tuesday) and 09 (Wednesday) (Amigos Building)**
- **Professor:** José Luis Pinto Prades [jl Pinto@unav.es](mailto:jl Pinto@unav.es)
- **This is an elective course**
- **Short Introduction:** Most economic models assume that subjects behave rationally, that is to say, they maximize utility. However, recent findings in the psychology of decision making have shown that this is not the case. More specifically, most of us use simplified rules in order to take economic decisions. Those rules do not obey utility maximization and for this reason the way that economists explain how people take economic decisions very often fail. For example, according to standard economic theory it does not matter if people pay in cash or with a card, however psychology has shown that this is not true. People tend to spend more money if they pay by card. Economics and Psychology (E&P) has identified a range of biases as a result of the way people think and feel. E&P is trying to change the way economists think about people's perceptions of value and expressed preferences. According to E&P, people are not always self-interested, benefits maximizing, and costs minimizing individuals with stable preferences—our thinking is subject to insufficient knowledge, feedback, and processing capability, which often involves uncertainty and is affected by the context in which we make decisions. Most of our choices are not the result of careful deliberation. We are influenced by readily available information in memory, automatically generated affect, and salient information in the environment. We also live in the moment, in that we tend to resist change, are poor predictors of future behavior, subject to distorted memory, and affected by physiological and emotional states. Finally, we are social animals with social preferences, such as those expressed in trust, reciprocity and fairness; we are susceptible to social norms and a need for self-



consistency. In real life, we do not have time to think carefully about every single economic decision and this leads to important irrationalities. The lesson from psychology is that those irrationalities can be predicted. We are predictably irrational. During this course we will identify those areas where human behavior depart from the standard economic model. We will analyze under which circumstances that leads to errors or not. When we identify errors and biases we will show how this biases can be overcome. We will pay special attention to mistakes that we usually do in two very important aspects of our lives, namely, finance and health issues.

## **Competencias**

### **Basic competences**

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.

### **General competences**

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.

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

### **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.

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

SC10. Developing a more sophisticated understanding of business in theory and practice in areas such as administration and decision making.

SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control that make business activity possible.

## **Programa**

### **Lecture 1. Intuition and Mistakes**





*Required:*

Lecture notes.

*Optional:*

Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking Fast and Slow*. London: Penguin Books.  
(Part 1)

## **Lecture 2. Short Revision of Choice Theory**

*Required:*

Lecture notes.

*Optional:* any Microeconomics textbook has some chapters presenting Standard Choice Theory.

## **PART A: NORMATIVE DECISION MAKING**

### **Lecture 3: Making Choices**

*Required:*

Lecture Notes.

*Complementary Reading:*

Clemen, R.T.&Reilly, T. (2014) *Making Hard Decisions*, Cengage-Learning, USA. Chapters 3 and 4.

### **Lecture 4: Risk Preferences**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Complementary reading:*



Clemen, R.T.&Reilly, T. (2014) Making Hard Decisions, Cengage-Learning, USA. Chapters 14 and 15.

### **Lecture 5: Time Preferences**

*Required reading:*

Lecture Notes.

### **Lecture 6: Conflicting objectives**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Complementary reading:*

Clemen, R.T.&Reilly, T. (2014) Making Hard Decisions, Cengage-Learning, USA. Chapter 16.

### **Lecture 7: Multiattribute Utility Models with Interactions**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Complementary reading:*

Clemen, R.T.&Reilly, T. (2014) Making Hard Decisions, Cengage-Learning, USA. Chapter 17.

## **PART B: PSYCHOLOGY AND ECONOMICS IN DECISION MAKING.**

### **Lecture 8: Non-standard risk preferences**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*



Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. (Part III)

### **Lecture 9: Descriptive Models of Risk Preferences**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*

Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. (Part III).

Kahneman, D and A Tversky. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* 47 (2): 263-291

### **Lecture 10: Non-standard valuations.**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*

Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. (Part I)

Tversky, A and R H Thaler. 1990. Anomalies: Preference reversals. *The Journal of Economic Perspectives*: 201-211.

Kahneman, Daniel, Jack L Knetsch, and Richard H Thaler. 1991. Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *The Journal of Economic Perspectives*: 193-206.

### **Lecture 11: Descriptive models in valuation and choice**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*



Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. (Part I)

Tversky, A and D Kahneman. 1991. Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *The Quarterly Journal of Economics* 106 (4): 1039-1061.

## **Lecture 12: Non-standard time preferences**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*

Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. (Part IV)

## **Lectures 13: Descriptive intertemporal models**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*

Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. (Part IV)

Scholten, Marc and Daniel Read. 2010. The psychology of intertemporal tradeoffs. *Psychol Rev* 117 (3): 925-44.

## **Lecture 14: Non-standard beliefs**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*

Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. (Part II).



Tversky, A and D Kahneman. 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science* 185 (4157): 1124-1131.

## **Lecture 15: Non-standard decision making**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*

Tversky, A and D Kahneman. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science* 211 (4481): 453-458.

## **Lecture 16. Conclusion: Prescriptive Decision Making**

*Required reading:*

Lecture Notes.

*Optional reading:*

Hsee, Christopher K and Reid Hastie. 2006. Decision and experience: Why don't we choose what makes us happy? *Trends Cogn Sci* 10 (1): 31-7.

Dolan, P., Michael Hallsworth, David Halpern, Dominic King, and Ivo Vlaev. 2010. MINDSPACE Influencing behaviour through public policy. (<http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>)

## **Actividades formativas**

Lectures will be combined with Youtube videos about applications of Behavioral Economics and class discussions .

## **Evaluación**

SA1. Class participation 0%-40%

SA2. Supervised projects (optional): 0%-20%

SA4. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 40%-100%

## **Bibliografía y recursos**

Clemen, R.T.& Reilly, T. (2014) Making Hard Decisions, Cengage-Learning, USA. [Find it in the Library](#)



Universidad  
de Navarra

Wilkinson, N. & Klaes, M. (2012) An Introduction to Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK.  
[Find it in the Library](#)

Angner, E. (2012) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. [Find it in the Library](#)

Kahneman, D (2011) Thinking Fast and Slow, Penguin Books, England [Find it in the Library](#)

### **Horarios de atención**

Tuesday and Wednesday after the lecture and by appointment.



**Asignatura: European Financial Institutions (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

<http://www.unav.edu/asignatura/european-financial-institutions/>

# **EUROPEAN FINANCIAL INSTITUTIONS**

---

## **PRESENTATION**

The course provides an introduction to the EU financial system and its regulation from an institutional perspective. The key objective is to provide students with a broad idea of the different classes of financial intermediaries existing in the EU, their activities, how and by whom they are regulated and supervised and what their actual relevance is within the general context of the economy of the EU and its main national markets. The course assumes banks and banking regulation as the backbone of the system but tries to explore also other intermediaries and their regulatory environment.

Part I provides a first, general approach to the topics of the subject. Departing from the very general question of what a financial system is and why it is regulated (though we will not explore the economics of regulation in any degree of formality) we will see how financial regulation has evolved and how the matter has been addressed from a European perspective. Part I ends with a general presentation of the array of EU financial intermediaries and the interaction between the EU and the wider world.

Part II provides an introduction to the broad classes of financial intermediaries to which we broadly refer as “banks”, “investment services providers”, “asset managers” and “insurers”. For each class of financial intermediary, we will try to provide the basics of the regulatory framework.

The topics will be addressed by the teacher in (approximately) weekly sessions, but further student work will be requested. The calendar of sessions will be further precised in early September.

No specific background is assumed though general knowledge about finance and financial systems and the EU and its legal and institutional framework is useful. Students are expected to be proactive in exploring the references provided to complete the information provided in the classroom. Most source materials will be in English, notwithstanding, the ability to read major European languages other than English is highly convenient, though not a must.



## Basic Data

Name of the subject: European Financial Institutions

Faculty: Business and Economics

Status: Optative

Credits: 3

Course: 2017/2018, first semester (Sep-Dic 2017)

Teacher: Fernando Mínguez Hernández ([fminguezh@unav.es](mailto:fminguezh@unav.es) ;  
[fernando.minguez@cuatrecasas.com](mailto:fernando.minguez@cuatrecasas.com))

Language: English

Class hours: Fridays 12 am-2 pm (Room 8)

## Competencias

Edite el contenido aquí

## Programa

### **PART I: FOUNDATIONS OF THE EUROPEAN FINANCIAL SYSTEM**

Foundations of the European Financial System

- What is a financial system and why it is regulated
- Regulatory architecture: a system in evolution
- From coordination to comunitarisation: Banking Union, Financial Markets Union and Single Rulebooks
- Key principles: freedom of establishment and freedom to provide services
- EU financial intermediaries: an overview
- Appendix: the EU and the wider world

### **PART II: SECTORAL ANALYSIS**

Banking institutions

- Types of banking institutions throughout the EU
- Permissible activities
- Key elements of the regulatory framework

Investment firms and EU markets





- What are investment services?
- Types of investment firms throughout the EU
- Permissible activities
- Key elements of the regulatory framework

#### Asset management

- The asset management industry
- Types of vehicles
- Key elements of the regulatory framework

#### Insurance sector

- Insurance sector intermediaries throughout the EU
- Key elements of the regulatory framework

### Actividades formativas

#### **Teacher's lectures: 30 hours**

Lectures will cover the most relevant topics in the program. Students are encouraged to review in advance the materials to be used in class and be as participative as possible.

#### **Project: 20 hours**

Each student is expected to develop an individual project, a (roughly) 3,000-word essay on a topic of his/her choice (after discussion with the teacher and under his guidance). The essay may get more in-depth into some of the topics addressed in the program or explore some collateral or supplementary matters. Students are expected to have chosen their topic by the end of September.

Students may also develop projects in groups (of a maximum of three persons), subject to prior discussion with the teacher.

Students are free to choose a topic and propose it to the teacher for approval. There is wide discretion but in order to facilitate the process, there are two possible ways to complete the task:

One possibility is to choose as topic an **in-depth description of an EU member state financial system**. In principle, any of the 28 countries could be acceptable –as far as the chosen country is not the student's home country-. A proper description should cover and document:

- General ideas about the country
- The country's financial system importance
- The main financial intermediaries



- Basic markets
- Regulatory architecture (rules and regulators)

Another possibility is to write a “genuine” essay, to discuss a focused topic in relative length (3,000 words / 15 pages may suffice but this will largely depend on the topic itself).

Alternative one is less demanding in terms of originality... so it should be compensated with a thorough descriptive effort.

Students are requested to **propose their topics** (and, if working in groups, to report the name of the group members) **before the end of September**. **Projects must be submitted by the end of November**, at the latest.

Please note that if a student or group chooses a topic already proposed –or which is substantially the same as the topic already proposed- by another student or group, the first to propose will have the topic assigned

### **Individual work: 25 hours**

Further to the time devoted to preparing and drafting their essays, students will need to study course materials, assimilate content and prepare exams

### **Evaluación**

The project will account for a 40% of the final score (if students decide to develop the project in groups, the same mark will be assigned to all participants in the group). The exam will account for 50%. The remaining 10% will be assigned on the basis of the student’s attitude and contribution over the course (good questions and promotion of debate will be specially appreciated).

A pass will be granted with 50% of possible points, provided that a minimum score of 4 on 10 is achieved in the exam. Hence, for example:

Getting an 8 (on 10) in the project, plus a 5 (on 10) in the exam plus 4 (on 100) extra points for good contribution gives a final score of:

$$40 \times 8/10 + 50 \times 5/10 + 4 = 61 \text{ (pass)}$$

Students failing in the ordinary call will be given a second chance (extraordinary call) in a second exam (the other marks will be the same assigned in the ordinary call, unless the student has obtained less than a 5 on 10 in the project and decides to submit a new project).

Note that:



The exam will consist of two parts: (1) a series of 5 short questions, to be responded in a maximum of 8-10 lines plus (2) two topics for discussion (of which the student will be free to choose one). The topic chosen for discussion must be addressed in-length with no limit other than time available (provided that extension by itself need not (and will not) result in a better mark unless it provides actual content). Part (1) will account for a 40% of the score and Part (2) for a 60%

## **Bibliografía y recursos**

This section will be regularly updated as the course progresses.

For Part I, the following books may be of special interest:

De Haan, Jacob, Oosterloo, Sander and Schoenmaker, Dirk: Financial Markets and Institutions. A European Perspective. Third Edition. Cambridge University Press. Cambridge, 2015 [Find it in the Library](#)

Davies, Howard and Green, David: Global Financial Regulation. The Essential Guide, Polity Press, Cambridge, 2008 (updated) [Find it in the Library](#)

Allen, Franklin and Gale, Douglas: Comparing Financial Systems, MIT Press, Cambridge (Mass.), 2000 [Find it in the Library](#)

For Part II:

Haentjens, Matthias and De Gioia-Carabellese, Pierre: European Banking and Financial Law, Routledge, London, 2015 [Find it in the Library](#)

The following websites will be of special interest and reference throughout the whole course:

European Legislation Database (Eur Lex): <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

European Commission (Directorate General Internal Market, thematic site): [http://ec.europa.eu/finance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/finance/index_en.htm)

European Central Bank: <https://www.ecb.europa.eu>

Basel Committee on Banking Supervision: <https://www.bis.org/bcbs/>

Banco de España (Spain): [www.bde.es](http://www.bde.es)

Comisión Nacional del Mercado de Valores (Spain): [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (Spain):



Universidad  
de Navarra

[www.dgsfp.mineco.es](http://www.dgsfp.mineco.es)

Prudential Regulation Authority (UK): <http://www.bankofengland.co.uk/pr>

Financial Conduct Authority (UK): <https://www.fca.org.uk/>

Autorité des Marchés Financiers (France): [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (France) : <https://acpr.banque-france.fr>

Commission de Surveillance du Secteur Financier (Luxembourg) : [www.cssf.lu](http://www.cssf.lu)

Banca d'Italia (Italy) : [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht - BaFIN (Germany): [www.bafin.de](http://www.bafin.de)

## **Horarios de atención**

The teacher will be available anytime via email (fminguezh@unav.es). Meetings can be held in the Faculty on Fridays at 10:30 am. An appointment should be requested in advance via email



**Asignatura: Sistemas de Información (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACION

Créditos ECTS: 6

Titulaciones en las que se imparte: tercer y cuarto curso de los Grados de Administración de Empresas y Economía.

Perfil: Dirección de Negocios.

Módulo: Organización y Dirección de Negocios.

Materia: Organización y Producción.

Departamento: Empresa.

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales.

Tipo de asignatura: Optativa para los grados de ADE y de Economía.

## **Programa**

### **SESION 1:**

---

#### **Introducción a la asignatura y Caso de discusión: “Too Old to Learn?”**

Caso introductorio para la metodología de discusión con el método del caso. Preguntas:

- ¿Qué harías si fueras Luis? ¿Con quién te quedas, con Eduardo o con Ramón?
- ¿Apostarías por Internet en este tipo de negocio?
- ¿Qué consecuencias trae consigo apostar por Internet?

### **SESIÓN 2:**

---

#### **Caso de discusión: “American Crown”**

Proceso de puesta en marcha de soluciones de Sistemas de Información. Preguntas:

- Analiza el proceso seguido en American Crown a la hora de introducir los HHC's (Hand Held Computers) en la “fuerza de ventas” para organizar la situación de la compañía. ¿Por qué se



introdujeron?

- Prepara una propuesta concreta para organizar la situación, justificando cada acción que propongamos.

### **SESION 3:**

---

**Habrás 2 casos que analizar**

**Caso de discusión: “Mrs. Fields”**

- ¿Cuáles son las claves del éxito de Mrs. Fields?
- ¿Qué busca Randy Fields al implantar un sistema como el que tienen actualmente?
- ¿Qué peligros tiene el sistema?
- ¿Por qué falló el sistema con “La Petit Bulangeri”?

**Caso de discusión: J.C.Penney**

- ¿Qué opinión te merece el nuevo sistema?
- ¿Acabará el nuevo sistema con puestos de trabajo?
- ¿Compensa el nuevo sistema en relación a los inconvenientes que conlleva?
- ¿Cómo evolucionará el sector textil con los nuevos sistemas de información?

### **SESIÓN 4:**

---

**Caso de discusión: “Readers Inn.”**

- ¿Cuáles son las diferencias entre una tienda de libros convencional y una virtual?
- ¿Cuáles son los pros y los contras de poner una web en Internet?
- Si Internet mantiene su ritmo actual de crecimiento, ¿cuáles son los estadios de evolución más probables para la industria de la distribución editorial?
- ¿Invertirías en el club virtual del libro? ¿Emplearías el mismo nombre de empresa y canales de distribución?
- ¿Qué decisiones de las que plantea el caso adoptarías? Justifica tu respuesta.

### **SESIÓN 5:**

---

**Caso de discusión: “Revolución en la Industria Musical”**

- ¿Cuáles son los principales cambios acaecidos en los últimos tiempos en la industria discográfica?
- ¿Cuáles son los motivos que los han ocasionado y las consecuencias que están generando?
- ¿Qué modelo de negocio crees que será el resultante en un futuro?
- ¿Qué poder crees que van a tener los artistas en el futuro modelo? ¿Cómo y cuál crees que será su relación con el sector?



- ¿Te parece un negocio atractivo?

### **Programación de sesiones. Openbravo.**

**Sesión 1:** Introducción a los ERP's; Qué es un ERP. Qué es Openbravo ERP. Presentación de compañía y de modelo de negocio. Objetivos y beneficios para la empresa del uso de un ERP

- Preparación del caso "Granavista Sistemas (GV)"

1. Revisión web: "www.openbravo.com"

**Sesión 2:** Introducción a Openbravo 3 - Interfaz de usuario y Datos maestros. Configuración

1.

- Menú
- Ventanas, solapas y campos.
- Grid
- Edición de registros.
- Barra de herramientas
- Widgets
- Roles, permiso de acceso a la información
- Terceros y productos
- Tarifas
- Bancos
- Conceptos contables
- Impuestos
- Plan de cuentas
- Organizaciones. Multiempresa

**Sesión 3:** Proceso de compras. De pedido de proveedor hasta factura recibida.

1.

- Pedido, albarán.
- Factura. Asiento contable.
- Informes

**Sesión 4:** Proceso de ventas. De pedido de cliente a factura emitida.

1.

- Pedido, albarán.



- Factura. Asiento contable.
- Informes
- CRM: gestión activa de clientes
- Gestión de comerciales, comisiones...
- POS, Comercio electrónico..

**Sesión 5:** Procesos de almacén.

1.
  - Generación de costes
  - Almacenes, huecos.
  - Movimientos entre almacenes. Inventario Físico.
  - Informes.

**Sesión 6:** Gestión de cobros y pagos. y Gestion de Contabilidad

1.
  - Pago/Cobro de facturas. Remesas
  - Conceptos contables.Contabilización
  - Categorías de activos.
  - Tipos de amortización. Plan de amortización.
  - Apuntes. Cuentas. Debe y haber
  - Diario de asientos
  - Libro mayor y Sumas y saldos
  - Pérdidas y ganancias
  - Balance de situación.
  - BI: cuadro de mando + Indicadores de negocio

**Sesión 7:** Gestión de Openbravo WEBPOS (Punto de Venta).

1.
  - Conceptos de Punto de Venta
  - Integración natural con la solución ERP
  - Independencia de dispositivo
  - Funcionalidad "offline"
  - Funcionalidad relevante

**Sesión 8:** Ejercicio práctico final sobre todos los módulos vistos.

**Actividades Formativas**





## **Sistemas de Información (F. ECONÓMICAS)**

---

La asignatura está estructurada en dos partes:

- El objetivo de la primera parte es el conocimiento y discusión de casos prácticos del IESE en donde se analizan experiencias sobre el análisis, diseño e implantación de sistemas de información.
- En la segunda parte, se profundizará en el conocimiento específico de un sistema de gestión empresarial: Openbravo ERP. Se practicará sobre el mismo en áreas de la gestión de una empresa como son: la contabilidad financiera, la gestión de cobros y pagos, la gestión comercial o la gestión de compras, entre otras.

La primera parte de la asignatura consistirá en sesiones dónde se utilizará la metodología del caso. En la segunda parte se profundizará en el conocimiento y manejo del ERP Openbravo. Las sesiones alternarán exposiciones teóricas sobre la funcionalidad del sistema en cada uno de los módulos empresariales, seguidas de una parte de ejercicios en la que el alumno deberá poner en práctica lo aprendido anteriormente

### **Evaluación**

- El alumno será objeto de evaluación continua durante el trimestre, valorándose sus participaciones en la discusión de los casos teóricos, así como su resolución de los ejercicios prácticos sobre Openbravo.
- Del 100% de la nota, un 50% corresponde a las participaciones en clase durante la discusión de los casos y el otro 50% a la resolución de los ejercicios prácticos que sobre el uso del sistema Openbravo se solicitarán a los alumnos.
- Para la convocatoria de recuperación se examinará al alumno de un caso teórico que deberá responder por escrito y de un ejercicio práctico sobre el uso del sistema Openbravo.



**Asignatura: Strategic Marketing Management (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentation**

<http://www.unav.edu/asignatura/strategic-marketing-management-f-economicas/>

## **Strategic Marketing Management (F. Económicas)**

Marketing is at the heart of business success or failure. If the business does not do marketing well, it will almost certainly fail in a globally competitive business environment. All other functional areas of the business are secondary if there is no demand for the organisations products. Marketing has implications for all other aspects of the business and vice versa. Thus an essential part of the business is gaining an understanding of market strategy and tactics with a view to creating value.

The aim of this course is to provide learners with an understanding of some of the key factors underpinning effective marketing strategies and decision making within an organisation.

Upon completion of this course learners should be able to:

-Identify,analyse and solve marketing problems using appropriate tools and frameworks

Create communicate and defend well justified,realistic marketing recommendations in written and oral forms.

Formulate strategically linked marketing tactics and prepare an action plan for implementing recommendations.

Outline how to monitor and modify the performance of startegies.

Explain the nature of strategic marketing, and how strategic decisions are made within and affect business.

Understand the theory and practical application of analytics within a marketing strategy context.

Identify the considerations ,constraints and possible strategic marketing choices available at each stage of the product life-cycle.



**Duration:** First Semester

**Course:** 3rd and 4th

**Credits:** 3

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

**Professors:** William Proud

**Language:** English

**Schedule:** Concentrated course in September-October, Classes will be from Monday to Thursday. 3:00 pm - 4:45 pm - Room 09

**Teacher's office:** 2020, Amigos Building

## **Competences**

**CB2** 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.

**CB3** Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.

**CB4** Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

**CB5** Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.

**CG2** Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

**CG5** Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

**CG6** Communicating results and analyses useful in economics and business, both



verbally and in writing.

## **Program**

PART 1-Fundamentals of strategy: A starting Point

- What is Strategy
- Corporate and Business Strategies:A market Oriented approach

PART 2-Wearing the hat of the strategic analyst.

- Where does our future lie?

Who will we share our future with?

Competitor analysis

- The customers we serve.
- Taking stock of what we have.
- Decision making-how do we change?

PART 3-Wearing the hat of the strategic planner

- Introducing a product and creating a market.
- Growing markets.

Mature markets.

Markets in decline.

PART 4-Articulating ,implementing and monitoring your strategy.

- A system to deliver and measure performance in a market.

## **Educational activities**

This course adopts a blended learning approach and as such, includes a variety of teaching and learning approaches.

Intensive face-to-face class sessions are the primary method of teaching this course.

A textbook and/or readings and a range of digital materials that are designed to support and extend learning prior to, during and after class sessions will be made available. Where appropriate, social media tools and forums will be used to extend learning and build connections with external properties and it is strongly recommended that all learners have a computer and tablet device available with



internet access.

A variety of learning activities designed to engage students in their learning will be incorporated into lectures/workshops and materials such learning activities may include short lectures, class discussions, debates, role plays, group work, presentations, case study analysis, videos, readings, wiki, media/comment event reports, web searches, etc.

There is a commitment to critical enquiry and intellectual debate, in regard to material covered in this course. Learners are encouraged to relate theories and research, discuss situations known to them and will be encouraged to share their experiences relating to the topics explored with the class to enrich the overall learning experience of all participants.

Classes: 30 hours

Learning activities: 30 hours

Individual study: 10 hours

Exams: 5 hours

## **Assessment**

### **FEEDBACK**

Learners will receive a variety of formative feedback throughout this unit.

Informally, feedback will be given verbally in class through discussions and during debriefing of learning activities.

Direct feedback will be available to those learners who request private or group consultation sessions with the lecturer. Formal feedback will be received on both formative and -----summative assessment tasks through a Criterion Reference Assessment sheet with will also include written feedback on assessment task. This sheet will be available at the commencement of the classes and learners will receive feedback on their formative assessment task prior to their summative assessment task being submitted.

### **ASSESSMENT- ITEM 1**

Case report and presentation – Learners working in groups will analyse a marketing case, identify the problem(s) and propose recommended strategies for solving the problem(s).

Length /duration: 1000 words + 10 minute presentation

Weight: 50%



Universidad  
de Navarra

Due date: T.B.A

## **ASSESSMENT – ITEM 2**

The final assessment brings together the complete course in a 2 hour examination. The exam will consist of a series of questions and will cover the whole course..

Length/Duration: 2 hours .

Weight: 50%

Due Date: T.B.A

## **Bibliography and resources**

- Computer/Tablet device
- Prescribed Text:
- Chernev, Alexander 2014 – Strategic Marketing Management, 8<sup>TH</sup> Edition, Cerebellum Press. [Find it in the Library](#)
- Various website as per lecture notes.

## **Office hours**

Not available



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Doing Business in Africa (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Introduction**

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

# **Doing Business in Africa (F. Económicas)**

---

This course aims to provide students with an overview of critical aspects of doing business in Africa to develop effective business strategies for the African continent and in the specific regions; to identify business opportunities and risks; to develop effective marketing concepts; to assess the different legal business environments; and to become sensitive to the cultural aspects of negotiation as well as to the business ethics and social responsibility in the African context. The course also includes the analysis of the political and macroeconomic environments in Africa

### **Faculty:**

Dr. Robert Mudida (Prof. Mudida's [profile](#) at Strathmore Business School)

PhD Candidate D. Enrique Cristobal, Associate Professor School of Economics, University of Navarra

**Type of Course:** Elective (open to all economics, business and management students)

**ECTS:** 3

January-February 2016

Class times are Monday, at 15:00-17:00 (room 09) and Tuesday, at 15:00-17:00 (room 09)

### **Prerequisites & Expectations:**

There are no formal prerequisites for this course. This course will focus on the application of general business and economic principles and tools for an analysis of business in Africa. Students will be able to reflect on the performance of standardized business and economic concepts in the complex environment of the emerging, but often politically less stable economies of the African continent. The course is relevant for students who aim to work in the African context, but also more



generally, to learn something about the African continent beyond the international business media.

Owing to the combination of teaching methods (lecture, cases, group project), the course will be highly interactive. Students are required to attend all classes, which is necessary in order to achieve a high overall grade. We expect students to be prepared for the case discussions and to participate actively in the class discussions.

## **Competences**

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

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.

### **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.

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

SC10. Developing a more sophisticated understanding of business in theory and practice in areas such as administration and decision making.

SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the



planning, programming and control that make business activity possible.

## Program

### **An Overview of the Sessions of the Doing Business in Africa Course**

- 1. Fundamental characteristics of African Markets:** Africa is now considered as one of the most attractive emerging markets. This session will examine the fundamental characteristics of African markets and to provide a comparison with other developing country markets such Latin America and Asia. Key aspects to be considered include Africa's fast growing middle class, demographic trends in Africa, the presence of family conglomerates, Africa as a critical sourcing destination, and the regulatory barriers in African markets.
- 2. The changing political environment in Africa:** This session considers the evolution of the African political environment for the past five decades. The key periods considered will be the initial post-independence optimism, which was followed by a long period of political decline up to the early 1990s. Post-Cold War political developments in African states represent a third liberation for many African states. The last decade has seen a consolidation of political gains in many African states with a transition from extractive to more inclusive institutions in many African states.
- 3. The evolving macroeconomic context in Africa:** Since the turn of the century the macroeconomic performance of many African countries has considerably improved based on key macroeconomic indicators such as economic growth, public debt and inflation. This session will consider how the African macroeconomic context has evolved and the implications of these developments for doing business in Africa.
- 4. The changing geo-strategic importance of Africa:** This session will consider the changing geo-strategic importance of African states with the renewed interest in Africa by global powers such as the United States and China
- 5. Identifying opportunities in African markets:** This session will consider methods of evaluating business opportunities in African markets. It will consider how companies can assess a country's potential. The interpretation of key economic indicators such as Gross Domestic Product, current account deficits and budget deficits in the African context.
- 6. An overview of high potential sectors in Africa:** agri-business, minerals, services, renewable energy, and water.
- 7. Risks of doing business in African markets:** Despite considerable business opportunities in many African markets, certain risks remain. This session will consider key risks for doing business that still remain in the African context including political risk, policy risk and economic risk. Institutional voids are also



considered in the African context.

8. **The legal environment of doing business in Africa:** This session compares the distinct legal environments in Anglophone, Francophone and Lusophone Africa and considers the implications of these legal environments for doing business.
9. **Strategic options for doing business in Africa:** This session considers concepts, strategy formulation and implementation in relation to doing business in the African context.
10. **Effective Marketing in the African context:** This session provides insights into the mind of the African consumer. It considers relevant marketing concepts and their application in the African context.
11. **Doing business in different regions of Africa (a regional taxonomy):** Doing business in West Africa, Southern Africa, Eastern and Central Africa and North Africa.
12. **Cultural aspects of negotiation in Africa:** To negotiate effectively in the African context it is vital to keep in mind cultural aspects that are unique to the African context broadly and also those specific to different regions within Africa. This session considers key aspects of the culture in different regions and states within Africa that are vital to consider.

## Educational activities

The course aims at enhancing students' conceptual and practical knowledge about doing business in Africa. To provide a solid foundation considerable conceptual work will be done to look at the specifics of concepts such as political economy, risk, marketing and strategy in Africa. The conceptual work will be reinforced with applications from all over the African continent. After an introduction to the case method various case studies will be used to illustrate critical concepts in the African context.

*The course will consist of the following elements:*

- Formal lectures on different aspects of doing business in Africa such as assessing the political, legal and economic environments, identifying opportunities and risk in Africa and strategic options for doing business in Africa.
- Case studies to be prepared beforehand by the students individually and in student group discussions and thereafter to be done jointly in class with the



lecturer.

- Group projects: The students form groups at the beginning of the course in January 2016. The groups develop a specific business case scenario for an international corporation or start up in an African country. Each group focuses on a different region in Africa in order to consider the different political, cultural and economic risks and opportunities of the respective region for the business case.

## **Assessment**

### **Assessment:**

A combination of:

Oral work participation

Group presentation on different African regions during the second week of the course

Team course paper based on group presentation

Final Exam

## **Bibliography**

### **Broad Literature selection on Doing Business in Africa**

African Development Bank (2014) *African Economic Outlook 2014, Global Value Chains and Africa's Industrialisation*.

Games Dianna (2013) *Business in Africa: Corporate Insights*, Johannesburg: Penguin. [Find it in the Library](#)



Hyden G (2013) *African Politics in Comparative Perspective*, Second Edition, Cambridge: Cambridge University Press. [Find it in the Library](#)

Khanna Tarun, Krishna G. Palepu, and Jayant Sinha (2005) "Strategies that Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review Spotlight*. [Find it in the Library](#)

Lehmann Tim and Robert Mudida (2015) "The Nairobi City Water and Sewerage Company," Reference Number 215-032-1, University of St. Gallen, Case Study Series.

Meredith Martin, (2011) *The State of Africa: A History of the Continent since Independence*, London: Simon and Schuster. [Find it in the Library](#)

Mudida Robert and Alejandro Lago (2015) "Five Pillars for Doing Business in Africa" *IESE Insight Review*, Issue 24, First Quarter, 2015.

Mudida Robert (2012) "Emerging Trends and Concerns in the Economic Diplomacy of African States" *International Journal of Diplomacy and Economy*, Vol. 1, No. 1.

Mudida Robert (2015) *Structural Sources of Constitutional Conflicts in Kenya*, Saarbrücken: Scholar's Press. [Find it in the Library](#)

Ogbechie Chris (2011) *Strategic Marketing of Financial Services in Nigeria*, Ibadan: Feathers and Ink.

Ogbechie Chris, Robert Mudida and Nkemdilim Iheanachor (2015) "Safaricom: Sustainability in Safaricom", Lagos Business School Publishing, OPR-N-161-1-601.



Universidad  
de Navarra

Radelet (2010) *Emerging Africa: How 17 Countries are Leading the Way*, Center for Global Development. [Find it in the Library](#)

Robertson Charles (2012) *The Fastest Billion: The Story Behind Africa's Economic Revolution*, Renaissance Capital. [Find it in the Library](#)

Rotberg Robert I., *Africa Emerges*, Cambridge: Polity Press, 2013. [Find it in the Library](#)

United Nations Conference on Trade and Development, *Economic Development in Africa: Catalysing Investment for Transformative Growth in Africa*, Report 2014.

United Nations Conference on Trade and Development, *Economic Development in Africa: Fostering Industrial Development in Africa in the New Global Environment*, Report 2011.

United Nations Economic Commission for Africa (2015) *Industrialising through Trade, Economic Report on Africa*, Addis Ababa, United Nations.

World Bank, *Can Africa Claim the Twenty First Century?* Washington DC, 2000.

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Office Hours**

By appointment

**Robert Mudida** rmudida@strathmore.edu

**Enrique Cristobal** ecristobal@unav.es



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Economía Europea y Española (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

# **Economía Europea y Española (F. ECONÓMICAS)**

---

**Profesora que la imparte:** María Jesús Valdemoros (mjvaldemoros@unav.es)

**Departamento:** Economía

**Facultad:** Ciencias Económicas y Empresariales.

**Titulaciones en las que se imparte:** Economía (ECO) y Administración y Dirección de Empresas (ADE)

**Planes de estudios:** ECO, ADE, ECO/ADE y Derecho

**Curso:** 3º y superiores

**Organización:** Segundo semestre académico, de enero a mayo de 2018.

**Número de créditos ECTS:** 6 (aprox. 150 horas de trabajo del alumno)

**Tipo de asignatura:** Optativa.

**Idioma en el que se imparte:** Castellano (Exchange students will have access to materials in English. They are allowed to write their exams and projects in English. For further information, please go to the Exchange students section on the left bar menu)

**Horario y lugar de las clases:** martes ( aula 07 ) y jueves (aula 09) de 10:00 a 11:45

## **DESCRIPTOR**

Esta asignatura, por tipo de contenidos y enfoque, enlaza con “Entorno Económico Global” (Global



Political Economy). No es un requisito necesario, sin embargo, haber cursado dicha asignatura.

Como su propia denominación indica, “Economía Europea y Española” plantea un análisis de la economía de la Unión Europea y de las economías nacionales que la forman, con especial atención al caso de España. Aunque el principal énfasis se pone en el estudio de cuestiones eminentemente económicas, se adopta un enfoque multidisciplinar, en el que tienen cabida consideraciones propias de otras disciplinas, como las ciencias políticas o la demografía. Con todo ello se pretende que la persona que curse esta asignatura desarrolle un conocimiento crítico y bien informado de los aspectos institucionales, la coyuntura actual y los desafíos futuros de la economía europea y española.

## **Competencias**

### **COMPETENCIAS BÁSICAS (ECONOMÍA Y ADE)**

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

CB4) Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado

---

### **COMPETENCIAS GENERALES (ECONOMÍA Y ADE)**

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 OPTATIVAS (ECONOMÍA)**

CE02) Conocer áreas más especializadas dentro de la teoría económica que puedan aplicarse a temas importantes para la sociedad como salud, deporte, desarrollo, etc

CE11) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

---

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS OPTATIVAS (ADE)**

CE02) Conocer áreas más especializadas dentro de la teoría económica que puedan aplicarse a temas importantes para la sociedad y la empresa como salud, deporte, desarrollo, etc.

CE15) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa



## Programa

**1. La economía española y europea en 2017-18:** en este primer tema describiremos la situación económica actual de la economía europea y española.

**2. La crisis, las políticas económicas y el gobierno de la Unión Europea:** la magnitud y profundidad de la crisis económica y financiera ha puesto en entredicho tanto las políticas económicas como el actual entramado institucional sobre el que descansa la economía europea. En este tema estudiaremos el estado de la cuestión, con sus antecedentes y posible rumbo futuro. Dedicaremos una sesión al BREXIT.

**3. El modelo de crecimiento español :** la crisis económica que España ha vivido es el resultado de un modelo de crecimiento desequilibrado, ahora ya agotado y que requiere de una renovación que lo haga más competitivo. En este tema haremos un repaso del modelo económico español en las últimas décadas.

**4. El problema del desempleo: ¿es la flexiseguridad la solución?:** uno de los mayores males que aquejan a la economía española y europea es el desempleo, cuyas causas más profundas tienen que ver con unos mercados laborales muy rígidos. El cuarto tema del programa aborda el análisis del modelo laboral de la flexiseguridad, propuesto como alternativa para acabar con ese problema.

**5. El desafío demográfico para las pensiones en Europa:** el sistema de pensiones en las economías europeas se ve amenazado por el inexorable avance del proceso de envejecimiento poblacional. Distintos países del continente han emprendido reformas en este elemento básico del Estado del Bienestar, que analizaremos en este tema.

**6. Desigualdad y competitividad en la Unión Europea:** desigualdad y competitividad son dos de los grandes desafíos que tiene Europa por delante. En este tema abordaremos las políticas emprendidas en Europa para avanzar simultáneamente en equidad y prosperidad.

**Reflexión final: El futuro de la economía europea:** la creciente integración de la economía mundial, junto con la aparición de nuevos y fuertes competidores, amenazan con erosionar la influencia económica y política del viejo continente. En este tema final analizaremos algunos de los escenarios que sobre esta cuestión se plantean a medio plazo.

## Actividades formativas

Las actividades formativas serán las siguientes:

af1. Clases presenciales

af2. Trabajos dirigidos (individuales y/o en grupo)

af 3. Tutorías

af 4. Estudio personal



## af 5. Evaluación

La asignatura está organizada en torno a dos sesiones semanales, cada una equivalente a 2 horas lectivas. En cada sesión se llevarán a cabo distintas actividades

**Clases expositivas:** la profesora explicará en estas clases los temas del programa, procurando generar un ambiente propicio para la participación activa de los alumnos. En general, a estas explicaciones se dedicarán tres de las cuatro horas de clase semanales. Esos contenidos serán objeto de examen en la prueba parcial y en la final.

**Debate y comentario de artículos y noticias:** se comentarán y discutirán artículos y noticias de actualidad relacionadas con la asignatura. Cada semana se dedicará a esta actividad una de las horas lectivas asignadas a la asignatura. En cada una de estas clases, algún alumno será el encargado de presentar una noticia o artículo que haya elegido o le haya sido asignado, iniciando el debate (que podrá plantearse también en el foro ADI de la asignatura). Los contenidos de estos textos serán parte de la materia de los exámenes.

**Trabajo:** se requiere la realización de un trabajo en equipos de 3 ó 4 estudiantes, consistente en una presentación oral en clase sobre la situación y evolución reciente de alguna de las economías nacionales de la Unión Europea o sobre alguna cuestión específica que afecte a esa economía. Los requisitos del trabajo se aclaran en la pestaña de Evaluación.

**Tutorías:** la profesora estará disponible, en el horario oportunamente anunciado, para una atención personalizada. También se puede contactar vía email para concertar entrevista.

## **DISTRIBUCIÓN APROXIMADA DEL TIEMPO DE TRABAJO**

El tiempo de dedicación por parte de los estudiantes para esta asignatura se distribuye, aproximadamente, de la siguiente forma:

35 horas de clases expositivas por parte del profesor (normalmente 3 por semana)

11 horas de discusión de noticias y artículos (normalmente 1 por semana)

35 horas dedicadas a la realización y presentación del trabajo (sesiones con todos los alumnos)

4 horas de exámenes (2 horas el examen parcial y 2 horas el examen final)

64 horas de estudio personal, búsqueda de noticias y lecturas



1 hora de tutoría

## Evaluación

### Se aplicarán los siguientes sistemas de evaluación

SE1. Participación en clase

SE2. Trabajos dirigidos

SE3. Evaluación parcial presencial de contenidos teóricos y prácticos

SE4. Evaluación final presencial de contenidos teóricos y prácticos

La nota final de la asignatura se obtiene aplicando las siguientes ponderaciones:

- **Examen parcial:** 30% Constará de 10 preguntas, cada una a contestar en una extensión de media página. Cada pregunta tiene un valor del 10% del total del examen. Será objeto del examen la materia del programa correspondiente a los tres primeros temas del mismo. El tiempo disponible para completar este examen será de 100 minutos. Este examen tendrá lugar en el horario habitual de clase, en fecha que se anunciará con suficiente antelación.
- **Examen final:** 30%. Constará de 10 preguntas, cada una a contestar en una extensión de media página. Cada una de esas preguntas tiene un valor del 10% del total del examen. Será objeto de examen la materia del programa correspondiente a los tres últimos temas del mismo, si bien el conocimiento de los contenidos de los tres primeros temas será de ayuda para completar las respuestas. El tiempo disponible para completar este examen será de 120 minutos. Tendrá lugar según el [calendario oficial de exámenes](#).
- **Trabajo:** 30%. Esta nota será la misma para los tres/cuatro miembros del grupo correspondiente, pues se trata de un trabajo en equipo que se valora por el resultado conjunto. Consistirá en una presentación oral en clase. El tema debe ser uno directamente relacionado con la asignatura (por ejemplo, la situación económica en alguno de los países europeos, un problema que afecte al conjunto o a parte de Europa,.... )

Se valorarán distintos aspectos en la corrección de esa presentación, tales como

Claridad de la argumentación.

Planteamiento de algún problema relevante para la economía estudiada.

Capacidad de análisis y síntesis.

Corrección gramatical, ortográfica y de sintaxis.

Calidad de los medios y textos empleados.

Presentación formal (gráficos, estilos,...)

La presentación deberá tener una duración de unos 15 a 20 minutos. Todas las presentaciones se

realizaran en las clases o en sesiones organizadas a tal efecto. El orden de intervención se anunciará en febrero.

La valoración de cada presentación la realizarán siempre dos profesores y se contará siempre con la opinión del resto de la clase.

Ha de ser un trabajo original. El plagio (tomar y presentar como propio el trabajo de otros) supone perder toda la nota del trabajo.

Para la realización de este trabajo y, en general, para el buen seguimiento de la asignatura, es recomendable leer prensa económica y general a diario.

#### Fechas importantes en relación con el trabajo:

- 1 de febrero de 2018: último día para informar a la profesora, vía email ([mjvaldemoros@unav.es](mailto:mjvaldemoros@unav.es)), de la composición del grupo de trabajo y del tema elegido. Si algún grupo tuviera problemas con la elección del tema, se le asignará uno por parte de la profesora. Quien no cumpla con esta fecha límite, pierde la mitad de la nota correspondiente al trabajo.
- Presentación del trabajo: se realizarán en el horario de clases, en el mes de abril. El orden de presentación de los trabajos se anunciará en clase en febrero.
- **Asistencia y participación activa en clase:** 10%. En esta nota se valora la participación, tanto en las clases expositivas como en los debates que se planteen en clase en torno a los artículos distribuidos o a las explicaciones de la profesora.

**Nota adicional:** la profesora podrá asignar una nota adicional, de carácter cualitativo, a aquellas personas que con su interés y participación contribuyan al mejor desarrollo de las clases.

### **Convocatoria extraordinaria**

en esta convocatoria se presentarán únicamente quienes no superaron la asignatura en la convocatoria ordinaria. En convocatoria extraordinaria se realizará un examen de las mismas características del examen final (Constará de 10 preguntas, cada una a contestar en una extensión de media página. Cada una de esas preguntas tiene un valor del 10% del total del examen). La materia objeto de examen será la correspondiente a todo el programa de la asignatura. Este examen tendrá un valor del 70% de la nota. El 30% restante corresponderá a la nota obtenida durante el curso en el trabajo. La fecha del examen está por confirmar.

### **Bibliografía y recursos**

En esta asignatura no utilizaremos ningún manual ni libro de texto. Emplearemos publicaciones de diferentes organismos e instituciones, que se pondrán en ADI a disposición de quienes cursen la asignatura

A CONTINUACIÓN, SE DETALLA LA **BIBLIOGRAFÍA** DEL CURSO QUE SE IRÁ ACTUALIZANDO



## 1. La economía europea y española en 2017/18

## 2. La crisis, las políticas económicas y el gobierno de la Unión Europea

[Hacia la culminación de la unión Bancaria Informe mensual de la Caixa](#), enero 2016  
([English version](#))

[Completando la unión bancaria](#), BBVA Research, Observatorio Económico Regulación, 16 de marzo de 2015

[Una panorámica de la Unión Bancaria](#), Banco de España, Estabilidad Financiera, num.27

[Comprender al BCE: economía, política y comunación](#), Informe mensual de la Caixa, enero 2017 ([English version](#))

[El sector bancario y el mercado de capitales: la unión hace la fuerza](#), Informe mensual de la Caixa, julio-agosto 2016 ([English version](#))

[www.airef.es](http://www.airef.es)

[Criterios del ajuste fiscal](#), BBVA Research, 23 de enero de 2017

[Ley 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y estabilidad financiera](#)

## 3. El modelo de crecimiento de la economía española

[Spain Country Report n°17/23](#), Article IV, IMF

[Empleo y productividad: ¿objetivos incompatibles?](#), Informe mensual La Caixa julio-agosto 2006, págs. 20-21

## 4. Mercado laboral

[La inversión en capital humano: la llave de acceso a un empleo de calidad](#) ([English version](#)) Informe Mensual de la Caixa

[Las infraestructuras en la UE y el plan Juncker](#). ([English version](#)) Informe Mensual de la Caixa, , marzo 2017

[El seguro de desempleo: Se puede mantener la red de seguridad al tiempo que se incentiva la búsqueda de trabajo](#). ([English version](#)) Informe Mensual de la Caixa

[Mecanismos de ajuste del empleo](#). ([English version](#)) Informe Mensual de la Caixa, abril 2014

[La política monetaria del BCE y las primas de riesgo soberanas](#). ([English version](#)) Informe Mensual de la Caixa, marzo 2017.

[La flexibilidad como modelo para los mercados de trabajo europeos](#). ([English version in page 11 7](#)) Banco de España, Boletín Económico noviembre de 2007.

[¿Cómo mejorar la eficacia de los servicios públicos de empleo?](#) ([English version](#)) Informe Mensual de la Caixa, septiembre 2015.



Universidad  
de Navarra

## 5. Envejecimiento y pensiones

[Los retos de la demografía en España \(English version\)](#) Informe Mensual de la Caixa, octubre 2015

## 6. Competitividad y desigualdad

[¿Cómo afecta la desigualdad al crecimiento económico? \(English version\)](#) Informe Mensual de la Caixa, enero 2017



@X@buscador\_unika.obtener@X@

### Horarios de atención

Concertar hora vía email [mjvaldemoros@unav.es](mailto:mjvaldemoros@unav.es)

Exchange students can also contact Professor José Luis Álvarez [jlalvarez@unav.es](mailto:jlalvarez@unav.es)

### Exchange students

This 6-ECTS course is taught in Spanish. Please, note that international students are allowed to attend the regular classes in Spanish and write their exams either in Spanish or English. A list of readings (in English) will be available on the course website.

International students can also write and present in English their projects for the course.

### **SYLLABUS**

**Profs.** María Jesús Valdemoros ([mjvaldemoros@unav.es](mailto:mjvaldemoros@unav.es)) and José Luis Álvarez Arce ([jlalvarez@unav.es](mailto:jlalvarez@unav.es))

Winter 2018 (Jan.-May.)

**Class schedule:** TBA

**Office hours:** By appointment (please, send a message to [mjvaldemoros@unav.es](mailto:mjvaldemoros@unav.es) or [jlalvarez@unav.es](mailto:jlalvarez@unav.es)).

**6 ECTS** (a workload of aprox. 150 hours)

“Economía Europea y Española” is an undergraduate course on the European Economy, with a special focus on the Spanish Economy. This course combines lectures, oral presentations and in-class discussions, as well as a group project.

The course provides students with an introduction to the main features and problems of the European and Spanish Economy.

### Objectives

It is expected that, upon completion of this course, the students will achieve the following objectives:

- Become familiar with existing ideas and debates on the European Union and its economic governance.
- Understand the current situation of the Spanish economy.
- Exercise their critical thinking skills. Evaluate the logic and validity of arguments, as well as the relevance of information regarding each of the topics in the course.
- Develop an awareness of the many intertwined economic, social and political aspects of the European Union.
- Increase their abilities to present an argument with coherence and clarity, or critically defend a position either in a written essay or in an oral presentation.

The course will cover the following topics (1 week = two 2-hour sessions. In each session there will be both lecturing by the professor and in-class discussion):

1. The European and Spanish Economy in 2017/18
2. The European Union's Economic Policies and Governance- The impact of the crisis. Brexit.
3. The Spanish Growth Model
4. Unemployment and Flexisecurity.
5. The Demographic Challenge in Europe.
6. Inequality and Competitiveness in Europe.
7. The Future of Europe.

### Exams and grading system

The UNAV uses a numerical grading system, from 0 to 10 points. You need to get at least 5 points to pass a course. In this course, the system works as follows:

- Midterm exam (3 points): the professor will provide students with the necessary material (readings) in English. The exam will cover the assigned readings (Topics 1 to 4). It will consist of 10 short-answer questions.
- Final exam (3 points): the professor will provide students with the necessary material (readings) in English. The exam will cover the assigned readings (Topics 4 to 7). It will consist of 10 short-



answer questions.

- Project (3 points): Students, in groups of three or four members, have to prepare a 15-minute oral presentation on the current economic situation in a European country. They can use a PPT (or similar) presentation. All the projects will be presented in front of the class, in one of regular sessions or in a special one. *The project can be written and presented in English.*
- Class participation (1 point): Students who are not fluent in Spanish and do not feel able to participate in class can get this point from the midterm (0,5 points) and final exams (0,5 points).

Please, note that *international students are allowed to attend the regular classes in Spanish and write their exams either in Spanish or English.* A list of readings (in English) will be available on the course website. They also can arrange meetings with the professor (jialvarez@unav.es)

## **READINGS**

Please, go to the Bibliografía y Recursos section, where you will find references in English.



**Asignatura: Firms' Valuation Methods (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

<http://unav.edu/asignatura/methosvaluatingeconom/>

Curso 2017 - 2018

## **Firms' valuation methods**

---

**Firms' valuation methods** is an interactive course that aims at making the student capable of understanding the main financial and management concepts and tools needed to properly value companies.

It combines a well structured theoretical framework with practical exercises and real life business cases and examples.

Although it is mainly a '*valuation*' course, it also focuses on the '*management*' implications of the valuation maximization approach, and includes the relevant influence of the macroeconomic environment and the monetary policy on financial and corporate valuations.

Due to the nature of the subject, a moderate knowledge of corporate accounting, finance, and spreadsheet using (Excel or similar) is required.

**Faculty:** School of Economics and Business

**Number of credits:** 6 ects

**Language:** English

**Professor:** Miguel García de Eulate ([mgarciadeeu@unav.es](mailto:mgarciadeeu@unav.es))

**Classes:** Mondays, from 17:00 to 21:00 at Edificio Amigos, first semester (Sept to Dec 2017) - Seminario 15

**Exam:** December 2017. (Extraordinary exam: June 2018)

## Competences

This course aims at developing a better understanding of the main drivers of value





creation, and the main tools to measure and to manage this process of value creation, with a view on the long run.

### **Basic Competencies (ADE and ECO)**

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 competences by developing and defending arguments and solving problems while developing their own criteria with a solid theoretical background.

### **General Competencies (ADE and ECO)**

GC5. Developing the capacity for independent, critical thinking on matters relevant to economics and business management.

### **Specific Competences for Elective Subjects (ECO - Economics)**

SC06. Acquiring and improving a thorough understanding of the practical aspects of business management, such as the creation, administration and valuation of companies.

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

SC11. Acquiring knowledge, skills and abilities that are complementary to education and training in economic studies, such as the theoretical and methodological background leading to company valuation, and its implications for firms and the economy in general.

### **Specific Competencies for Elective Subjects (ADE - Business Management)**

SC08. Developing a more sophisticated understanding of accounting techniques.

SC15. Acquiring knowledge, skills and abilities that are complementary to education and training in economics and business, such as the practical implications for the managing of firms of the main concepts of economic valuation.

## **Program**

### **Frameworks for Valuation**



1	Fundamental Principles of Value Creation and Managerial implications	Ch 1 to 5
2	Analyzing Key Value Drivers	
	Return on Invested Capital	Ch 6
	Revenue Growth	Ch 7
3	Frameworks for Valuation	
	Enterprise DCF and Economic Profit Models 8	Ch
	Adjusted Present Value	Ch 8

### **Analyzing Historical Performance**

4	Reorganizing the Financial Statements	Ch 9
5	Analyzing Performance and Competitive Position	Ch 10
6	Advanced Financial Analysis	
	Taxes	Ch 18
	Debt Equivalents: Leases and Retirement Obligations	Ch 20

### **Building the Valuation Model**

7	Forecasting Performance	
	The Explicit Forecast Period	Ch 11
	Continuing Value	Ch 12



8	The Weighted Average Cost of Capital	
	The Cost of Equity	Ch 13
	The Cost of Debt	Ch 13
9	Putting the Model to Work	
	From Enterprise to Equity Value	Ch 14
	Calculating and Interpreting Results	Ch 15

### **Alternative Methods of Valuation**

10	Multiples	Ch 16
11	Valuing Flexibility using Real Options	Ch 35

### **Managing for Value**

12	Valuation from a management perspective	Ch 25 to 30
	Corporate Portfolio Strategy	
	Performance Management	
	Mergers and Acquisitions	
	Divestitures	
	Capital Structure, Dividends, and Share repurchases	
	Investor Communications	

### **Student evaluation**

The course will include both theoretical sessions and practical exercises (either



individual or by groups) that will be performed in class.

Additionally, some questions corresponding to the previous class and/or exercises/presentations/cases will need to be prepared during each week in order to better acquire knowledges and skills and maintain a coherence and constant relationship between theory and practice. These weekly exercises will be previously sent to the professor via ADI or email.

Moreover, students will also perform presentations in class.

Thereby, class attendance will also be encouraged and valued.

Due to the practical nature of the course, students will take their laptops to class, although they will only be used when explicitly asked by the professor.

The assessment of each student will be carried out as follows:

- Weekly work assignments: 20%
- Class presentations and participation: 20%
- December exam: 60%

## **Where and When**

Classes: Mondays, from 17:00 to 21:00 at Edificio Amigos (Seminario 15)

First semester (September to December)



## **Bibliography and resources**

-

- Main course book:

***"VALUATION - Measuring and Managing the Value of Companies"*** Sixth University edition. McKinsey & Company. 2015.

Authors: Tim Koller, Marc Goedhart, David Wessels [Localízalo en la Biblioteca](#)

- Other reference books:
  - **Investment valuation:** tools and techniques for determining the value of any asset / Aswath Damodaran. [Localízalo en la Biblioteca](#)
  - **Valuation workbook:** step-by-step exercises and tests to help you master valuation / McKinsey & Company, Inc. ; Tom Copeland ... [et al.] [Localízalo en la Biblioteca](#)



## **Office hours and how to contact the professor**

The professor can be reached directly through the ADI platform or his email (mgarciadeeu@unav.es).

The blog can also be used to send comments and questions that will be answered by the professor but can be also viewed and commented by other students.

**Office:** 2540 at "Amigos" building, ("Torre", second floor). Fridays, from 15:30 to 17:30 (upon previous confirmation, as day changes might take place).

## **Educational activities**

Every week:

-The professor will deliver a Test with some questions or practical cases to be answered by each student before the following class.

-Additionally, some specific work or cases might be asked to be answered by a particular student or team of students.

***Both types of assignments together will carry a 20% weight in the final evaluation.***

- At each class a time slot will be devoted to the discussion and solution of those tests and cases.

***These presentations in class together with overall class attendance and class interactivity will carry a 20% weight in the final evaluation.***

-The professor will explain the theoretical framework with illustrative example and cases of companies' valuation.

During the month of December the final exam will be scheduled.

***This final exam will carry a 60% weight in the final evaluation.***

During the month of June, at the end of the academic year, an extraordinary exam will take place, for those students who have not been able to pass the final evaluation in December.

## **Optionality in each of the grades to be obtained**

The subject is optative for Business administration (ADE), Law (Derecho) and Economy. ■



**Asignatura: Responsabilidad Social Corporativa (F.  
ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

Esta asignatura tiene por objeto introducir al alumno en el concepto y dimensiones de la Responsabilidad social como herramienta de gestión para un modelo de empresa responsable y sostenible. Mediante el análisis teórico y práctico de las actividades que la empresa realiza a lo largo de la cadena de valor en los ámbitos económico, social y medioambiental, el alumno adquirirá los conocimientos imprescindibles que requiere la puesta en marcha de una estrategia de RSC y comprenderá la necesidad de enfocar las estrategias y políticas de la empresa hacia criterios que permitan aumentar su competitividad, su rentabilidad y garantizar su existencia en el tiempo.

## **Datos Generales**

- Nombre de la asignatura: **Responsabilidad social corporativa**
- Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales
- Departamento: Empresa
- Titulación: Grados ADE y ECO
- Curso, semestre: Segundo Ciclo del Grado; segundo semestre
- Horario, aula: 4 horas semanales; martes de 12h a 15h Aula \_\_ Edificio Amigos
- Duración (trimestral, anual): Trimestral
- Número de ECTS: 6
- Requisitos (haber cursado): Ninguno
- Tipo de asignatura (troncal, obligatoria, optativa, etc.): Optativa
- Idioma en que se imparte: Español
- Profesor que la imparte: Reyes Calderón rcalderon@unav.es

## **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

### **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

### **Competencias específicas optativas (ECO)**

CE10) Utilizar en la práctica laboral los conocimientos, capacidades o competencias de las áreas de economía o empresa

CE11) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

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

CE14) Utilizar en la práctica laboral los conocimientos, capacidades o competencias de las áreas de economía o empresa

CE15) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

## **Actividades formativas**

### **Metodología**

- Estudio de 12 temas referidos al gobierno de la empresa y a la gestión empresarial, a la consideración de sus políticas y decisiones estratégicas desde un punto de vista socialmente responsable y los efectos de aquellas sobre los principales grupos de interés.
- Lectura de la bibliografía que se requiera para cada uno de los temas tratados.
- Lectura y preparación de los casos indicados por el profesor para su discusión posterior en clase.
- Preparación y exposición en grupo de un caso de responsabilidad social empresarial.
- Se invitarán a determinados ponentes para que compartan su experiencia práctica en la materia

### **Distribución del tiempo**

La asignatura supone 6 créditos ECTS, cada uno de los cuales se corresponde con 25 horas de trabajo del alumno.

La distribución de las 150 horas resultantes se realizará de la siguiente manera:

- 60 horas de clases presenciales. Se exige al alumno la asistencia puntual, la lectura de la bibliografía indicada por el profesor así como los trabajos previos relacionada con aqueela y la participación activa en el debate de los casos propuestos por el profesor.
- 45 horas de estudio personal y en grupo por parte del alumno.



- 30 horas destinadas a la lectura, consulta y visionado del material -bibliográfico y/o videográfico- señalado por el profesor.
- 10 horas para la realización de los análisis propuestos
- 3 horas para exposición final.

### **Cronograma**

Cada sesión se compone de 3 horas; al ser 60 las horas presenciales, hay 20 sesiones.

### **Plan de clases**

Se valorará y tendrá en cuenta para la calificación final la participación del alumno durante los debates de los casos, el planteamiento de cuestiones relevantes durante la clase, etc.

### **Evaluación**

- La asignatura será objeto de evaluación continuada durante el semestre (asistencia a clase del alumno, participación en los debates, así como la entrega de los comentarios pedidos por el profesor).
- Del 100% de la nota, un 60% corresponde a la presentación y defensa de un caso de RSC al final de la asignatura, un 30% a la participación e involucración con la asignatura y otro 10% por la asistencia a clase.
- Para la convocatoria de recuperación se conservará las calificaciones de la participación y la asistencia.

#### **∅ Examen ordinario**

No habrá examen ordinario

#### **∅ Caso.**

Los alumnos, en grupos máximos de tres, entregarán por escrito y después expondrán en clase ante un tribunal formado al efecto un caso real de estrategia de RSC.

Los trabajos se enviarán por correo electrónico al profesor al menos una semana antes de la exposición.

#### **∅ Examen extraordinario**

Los alumnos que no obtengan el aprobado, deberán reelaborar el caso, con estructura similar al ordinario.

### **Programa**

#### **Tema 1.La Responsabilidad Social como nueva forma de gestión de la empresa**

1. Concepción tradicional de la empresa
2. El cambio de paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible
3. Principales retos económicos, sociales y medioambientales
4. Responsabilidad Social Corporativa: concepto





## **Tema 2. Principales iniciativas nacionales e internacionales en RSC**

1. Pacto Mundial, Principios de la OIT, Directrices de la OCDE, Libro Verde de la Unión Europea.
2. Iniciativas de la Administración pública (nacional y autonómica)
3. Iniciativas del sector privado (fundaciones, asociaciones y clubes)

## **Tema 3. Gobierno de la empresa y RSC**

1. Buen Gobierno Corporativo (antecedentes, concepto, estructura)
2. El Buen Gobierno en España (Código Olivencia, Informe Aldama, Código unificado de la CNMV)
3. Códigos de conducta

## **Tema 4. Informes de Sostenibilidad**

1. Estructura y contenido
2. Proceso de elaboración y verificación
3. Principales estándares (Global Reporting Initiative (GRI), Accountability 1000 (AA1000) e ISO 26001)

## **Tema 5. Gestión de la RSC. Los grupos de interés**

1. Identificación, segmentación y priorización
2. Análisis de expectativas
3. Diálogo y comunicación
4. Principales grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y proveedores)

## **Tema 6. Gestión de la RSC. La gestión responsable de los RR.HH.**

1. El talento, sistemas de retención y fidelización
2. Gestión de la diversidad. Inclusión de colectivos desfavorecidos.
3. Beneficios sociales. Políticas de igualdad
4. Salud y seguridad laboral

## **Tema 7. Gestión de la RSC. Los proveedores**

1. Extensión de la RSC a la cadena de valor. Homologación y evaluación de proveedores.
2. Deslocalización empresarial
3. Compra responsable
4. Comercio justo

## **Tema 8. Gestión de la RSC. Los clientes**

1. Innovación responsable
2. Variables éticas y ambientales en los productos y servicios
3. Seguridad del cliente

## **Tema 9. Gestión de la RSC. La acción social de la empresa**

1. Patrocinio, mecenazgo y marketing social
2. La relación de la empresa con el Tercer Sector
3. Retos sociales de la empresa



### **Tema 10. Gestión de la RSC. La gestión ambiental de la empresa**

1. Impacto de la actividad empresarial en el medio ambiente
2. Ecoeficiencia
3. Riesgo ambiental
4. Sistema de Gestión Ambiental

Caso y lectura recomendadas.

### **Tema 11. Gestión de la RSC. La comunicación de la RSC**

1. Valores que definen a la empresa.
2. Reputación y liderazgo.
3. Comunicación externa e interna

### **Tema 12. La Inversión Socialmente Responsable**

1. Antecedentes y evolución histórica
2. Principales productos
3. Spainsif: Foro español de la ISR

## **Bibliografía y recursos**

El seguimiento adecuado del temario de la asignatura requerirá – además de las correspondientes presentaciones del profesor durante las clases– de la lectura de diferentes textos (libros, artículos y noticias de prensa, informes empresariales, etc;).

Las lecturas podrán ser de carácter obligatorio –necesarias para aprobar la asignatura– u opcionales (recomendables para ampliar el conocimiento en el tema de que se trate). Se indicarán puntualmente.

## **Horarios de atención**

Se ruega solicitar día y hora bien personalmente (antes o después de la clase) bien mediante el envío de correo electrónico a [rcalderon@unav.es](mailto:rcalderon@unav.es) con antelación suficiente.



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Business Communication 1 (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentation**

<http://www.unav.edu/asignatura/bcommunication1econom/>

## **Business Communication**

**Business communication I** gives students a thorough grasp of the principles involved in business communication. It makes them familiar with the most usual formats and genres through which spoken and written communication is carried out in the business context. Finally, Business Communication gives them practice in the essential areas of: presentation, intercultural communication, marketing and crisis communication.

**ECTs:** 6

**Professor:** Xavier Oliver: [xoliver@unav.es](mailto:xoliver@unav.es)

**Schedule:** Tuesday: 12-13:30 pm. Room M1. Wednesday: 8-9:30. Room 6

**Courses:** 3th, 4th, 5th, 6th

**Semester:** 1st

**Subject:** Optativa

**Grade:** International Degree of Management, Global Management and Law Double Degree

**Lenguaje:** English

## **competencies**

### **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.

### **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.



### **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.

### **Educational activities**

The course follows a mixed methodology based on: **1. Lectures, 2. Practical classes and workshops, and 3. Simulations of real business tasks.**

- **Lectures: 20 hours.** Specific bibliography and resources.
- **Workshops: 12 hours.** To practice business communication skills. They are critical to the success of every organization despite its size, location, and its mission. Business communication practices assist the company in achieving its objectives by informing, persuading and building a good reputation as well.
- **Oral presentation in groups: 8 hours.** Improve the basic competence of oral communication.
- **Business cases: preparation 10 hours.** The professor put in ADI a business case to discuss in the following class
- **Study: 50 hours.** To prepare the business cases and the oral presentations in groups.
- **Classes: 60 hours** In classes the units of the programme will be developed.
- **Total: 150 hours**

### **Bibliography and other resources**

#### **Bibliography:**

Locker, O. et al. (2004). Business Communication. Building Critical Skills. McGraw-Hill [Find it in the Library](#)



Thill, J.V. and Bovée, C.L. (1999). Excellence in Business Communication. Prentice-Hall [Find it in the Library](#)

ber, S. (1992). Contemporary Business Communication. Houghton Mifflin Company. [Find it in the Library](#)

**Other resources:**

www.dmnews.com

www.eventmarketer.com

www.marketingprofs.com

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Programme**

1. **Presentation. What has changed in the Marketplace?**
2. **Presentation. What Matters Now**
3. **Brands That Dream. Breaking Parity**
4. **Brands that Dream: Breaking Parity**
5. **Breaking Parity with Product Innovation**
  - a. **Case Snapple** HBS 9-599-126
  - b. **Workshop:** Parity breaking products
6. **6. Breaking Parity with Innovation**
  - a. **Case: BCN Brand** IESE M-1340-E
  - b. **Workshop:** Growing Horizontally
7. **7. Breaking Parity with Retail**
  - a. **Case: Apple Stores** IESE ME-0004-E
  - b. **Workshop:** Parity Breaking Retail Brands
8. **8. From Narrow to Wide**
  - a. **Case: Snapple**
  - b. **Workshop:** Brands that went from fashion to mainstream
9. **9. Breaking Parity with Emotions**
  - a. **Case: Corona Beer**
  - b. **Workshop:** Brands that broke away with emotions
10. **10. Breaking Parity in Luxury**
  - a. **Case: Château Margaux** HBS 9-507-933
  - b. **Workshop:** Breaking parity in luxury brands
11. **11. Breaking Parity with Low Cost**
  - a. **Case: Inditex** IESE M-1081-E
  - b. **Workshop:** Breaking parity with Low Cost



12. **12. Breaking Parity in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Sector**
  - a. **Case: El Caserío** IESE M-1189-E
  - b. **Workshop:** Breaking Parity in the FMCG sector
13. **13. Being the Best in the World**
  - a. **Case:** El Bulli HBS 9-509-015
  - b. **Workshop:** Being the Best in the World
14. **14. Breaking Parity with Purpose**
  - a. **Case:** DKV IESE M-1343-E
  - b. **Workshop:** Brands with a Purpose
15. **15. Closing**
  - a. **Invictus**

### Evaluation

#### Convocatoria ordinaria:

- **Leadership communication (Xavier Oliver):** 80% (Participation in class: 60%, individual exercises: 20%).

Individual and group exercises 20%: resolution of cases with original proposals specifying the relation to the theory, individual practices will be assessed taking into account the correct theoretical as well as the presentation.

*Examples: BBVA case, Apple case (in ADI)*

Participation 60%: Individual interest is manifest both in attendance, as the questions to the teacher, will be valued comments that may add content to the agenda and the proper resolution of cases.

- **Workshops (Mónica Recalde):** 20% (Presentation task: 15%, participation in class: 5%)

Presentation task 15%: Will be assessed both formally and content. Regarding the form of oral presentation ability, reasoning, the correct resolution and the format of presentation. In terms of content, a clear structure, supported by data and research, well grounded and original proposals.

*Examples: individual oral presentation and group presentations*

Participation 5%: Individual interest is manifest both in attendance, as the questions to the teacher, will be valued comments that may add content to the agenda and the proper resolution of cases.

#### Retaken

- In case of failing the course: final exam 100%

### Office hours



Universidad  
de Navarra

Ask by e.mail to Professor Oliver: [xoliver@unav.es](mailto:xoliver@unav.es)

## **Timeline**

Please see Program



**Asignatura: Business Case Analysis (Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

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

## **Business Case Analysis**

The objective of this course is to provide the student with a thorough understanding of how to analyze business cases, and how to effectively present their analysis.

Emphasis will be placed on oral presentation of case analysis and recommendations. Students will participate in a time-limited case preparation and presentation format.

- School of Economics and Business
- Elective course. 6 ECTS
- Spring semester
- Thursdays, 15:00 to 19:00. Room 02
- Language: English
- Instructor: José Luis de Cea-Naharro (jlcea@unav.es) and Ricardo Perez Merino (rperezm@unav.es)

The aim of the course is to develop students' skill in solving case studies from real business in teams and improve their presentation skills. This course will give the students fundamental knowledge, skills and practice in preparing and presenting case studies for classes and the real world (and possibly case competitions). This course will explore ways that can better prepare the students for case studies including professor coaching, preparation and presentation feedback, debating, persuasive





communications and cross-discipline work. Students will acquire presentation, leadership, team building, analytical and logical thinking skills.

Participation and attendance are absolutely necessary for this course to be a success. Learning from others and providing feedback are crucial learning elements. Participation does not simply mean “speaking”. Quality as opposed to quantity has to be stressed here. Contributing valuable insights and experiences, providing direct feedback, making strong recommendations and asking high-gain questions all constitute high-quality participation.

To participate in this course, you are not required to compete in a case competition, however, students are certainly encouraged to.

Seattle. [Global Case Competition](#)

Montreal. [John Molson Undergraduate Case Competition](#)

Vancouver. [International Finance Case Competition Simon Fraser University](#)

Singapore. [APEX Singapore Management University](#)

[San Diego](#).

## VIDEO CASE COMPETITIONS

### Competences

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

BC3. Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.



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

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

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

### **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.

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

SC08. Developing a more sophisticated understanding of accounting techniques.

SC09. Developing a more sophisticated understanding of finance techniques and practices.

SC10. Developing a more sophisticated understanding of business in theory and practice in areas such as administration and decision making.

SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control that make business activity possible.

### **Educational activities**

The above mentioned objectives will be met through a mixture of lecture, case analysis, and class discussion.

The first day of class is the only planned lecture. Case analysis methods and presentation skills will be discussed as well as the specific rules of case competitions.

Thereafter, the general principles will be hammered home and refined through a series of practice



sessions:

- » Students will be grouped in teams of 4 members. Each team will make at least 3 in class presentations of cases. They will be expected, on the honour system, to spend no more than 3 hours preparing a power point presentation of the assigned case and make a 12 minute presentation to the rest of the class.
- » Other team will be assigned as judges for each session and they will have the prime responsibility for rebuttal of each case, along with the instructor (see “presentation feedback sheet”).
- » Everybody is expected to have read all the assigned cases prior to class so that everyone is capable of making a positive contribution. Students other than presenters will prepare an executive summary prior to class (see “case recap sheet”) and will be able to give feedback to the teams presenting.

## Schedule

SESSION	DATE	PRESENTING	PROFESSOR
1	JAN 11	Introduction and presentation Lecture: strategy and marketing	JLC
2	JAN 18	CAREER SERVICES ORIENTATION WEEK	
3	JAN 25	T1 – T2 – T3 – T4 – T5	RPM
4	FEB 1	T6 – T7 – T8 –T9 – T10	JLC
5	FEB 8	T1 – T2 – T3 – T4 – T5	RPM
6	FEB 15	T6 – T7 – T8 –T9 – T10	JLC
7	FEB 22	T1 – T2 – T3 – T4 – T5	RPM
8	MAR 1	T6 – T7 – T8 –T9 – T10	JLC
9	MAR 8	T1 – T2 – T3 – T4 – T5	JLC
10	MAR 15	T6 – T7 – T8 –T9 – T10	RPM
11	MAR 22	T1 – T2 – T3 – T4 – T5	RPM
	MAR 29	EASTER HOLIDAYS	
	APR 5	EASTER HOLIDAYS	
12	APR 12	T6 – T7 – T8 –T9 – T10	RPM



13	APR 19	T1 – T2 – T3 – T4 – T5	JLC
14	APR 26	T6 – T7 – T8 – T9 – T10	JLC
<b>MAY 9 FINAL EXAM</b>			

## Office hours

José Luis de Cea-Naharro. jlcea@unav.es

- Make an appointment in advance by mail: jlcea@unav.es

Ricardo Pérez Merino. rperezm@unav.es

## Evaluation

The evaluation for the regular session will be done according to the following criteria:

<b>Presentations</b>	<b>60%</b>
Judges	30%
Professors	30%
<b>Peer evaluation</b>	<b>10%</b>
<b>Participation as judges</b>	<b>10%</b>
<b>Class preparation and Attendance</b>	<b>10%</b>
<b>Book reviews</b>	<b>5%</b>
<b>Video reviews</b>	<b>5%</b>

The presentations will be evaluated according to the criteria described in the "Presentation feedback sheet" that is available under the "documents" section. Basically, 70% will rely on the quality of the analysis and proposal, and 30% for the communication's skills. For the judges evaluation, the team elected as "first team" will obtain a 100% of the presentation's grade, "second team" will obtain a 90% of the presentation's grade, the "third team" will get an 80% of the presentation's grade, the "fourth team" will get a 70% of the presentation's grade and the "fifth team" will obtain a 60% of the presentation's grade.

After each round of presentations, you are required to hand in a "**Peer and Self-Assessment Evaluation Form**" that highlights the contributions of you and your team members. On this form, you will also have to self-report on the class' feedback and video recording of your presentation indicating what you did well and what you need to improve for the next round of presentations.

The participation as judges will be evaluated by the professor according to the quality of the questions made by the students, and the feedback provided to the presenting teams. Students will submit their "**Presentation Feedback Sheet**" after each case they judge.

The class preparation and attendance will be evaluated with the "**Case Recap Sheet**". For all cases

which you are not presenting, you must submit a form proving that you read and prepared for the case ahead of time.

You will have to hand in **two** individual “**Book Review Paper**”:

- “In the Life of Fire – How to Handle Tough Questions .. When it counts” (by Jerry Weissman).

Due February 1. 4 pages.

- “TED Talks: The Official TED guide to public speaking”.

Due March 1. 4 pages.

You must view **three case competitions videos** and provide your key learnings.

Due March 22. 4 pages.

Due to this evaluation system, outgoing students on exchange or in the IESE Program will not be able to take this course.

## EXAMS SPECIAL SESSION

Those students that fail the course in the regular session will have to take an exam in June. They will have to solve a business case individually, and it will count 70% of the final grade. The other 30% will be the work done during the regular session.

## Bibliography

### REQUIRED READINGS

“In the Line of Fire – How to Handle Tough Questions When It Counts”. Weissman, Jerry. Pearson Prentice Hall. [Localízalo en la Biblioteca](#)

“TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking”. Anderson, Houghton  
isbn: 0544664361 or 9780544664364 [Localízalo en la Biblioteca](#)

Compilation of business cases

### RECOMMENDED READINGS

“Case in Point”. Cosentino, Marc. Burgee Press. 2013 [Localízalo en la Biblioteca](#)

“Flawless Consulting”. Block, Peter.

“Flawless consulting Fieldbook and Companion. Block, Peter.



Universidad  
de Navarra

“In the Line of Fire – How to Handle Tough Questions When It Counts”. Weissman, Jerry. Pearson Prentice Hall.

“The Minto Pyramid Principle: Logic in Thinking, Writing & Problem-solving”. Minto, Barbara. [Localízalo en la Biblioteca](#)

“Six Thinking Hats”. Bono, Edward. [Localízalo en la Biblioteca](#)

“Teach Yourself to Think”. Bono, Edward. [Localízalo en la Biblioteca](#)

“Lateral Thinking”. Bono, Edward. [Localízalo en la Biblioteca](#)

“The Case Study Handbook”. Ellet, William. Harvard Business School Press.  
[Localízalo en la Biblioteca](#)

“Beyond bullet point”. Atkinson, Cliff. Microsoft Press, 2008. [Localízalo en la Biblioteca](#)

“Slideology”. Duarte, Nancy. O’Reilly Media, 2008. [Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@



**Asignatura: EXCEL Y VBA para toma de decisiones A (F.  
Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

Having a good grasp of Excel basics and not so basic help students to face common challenges across different departments within a company. The main goal of this subject is to give students enough knowledge to be confident in a wide variety of fields to respond to those challenges. As practice makes perfect, the idea is to practice through examples.

## **Competencias**

### **Competencias Básicas**

CB1 - Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.

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**

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

### **Competencias Específicas del grado en Economía**

CE10 - Aplicar el razonamiento matemático y las herramientas cuantitativas al análisis de la realidad económica.

CE11 - Manejar correctamente algunas aplicaciones informáticas en el análisis cuantitativo de las cuestiones económicas.

CE16 - Utilizar en las aplicaciones prácticas los conocimientos, capacidades y competencias adquiridas.



CE17 - Saber combinar el razonamiento económico con el propio de otras disciplinas.

CE19 - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/ o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas económicos.

### **Competencias Específicas del grado en Administración de Empresas**

CE8 - Desarrollar casos prácticos en temas relevantes en lo económico y empresarial.

CE9 - Trabajar con herramientas informáticas para la toma de decisiones.

CE10 - Aplicar el razonamiento matemático y/o las herramientas cuantitativas a la resolución de problemas asociados a la toma de decisiones en la empresa.

CE17 - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas de alguna de las áreas de Administración y Dirección de Empresas.

## **Programa**

### **CONTENTS**

1. Introduction to Excel
  - What is Excel? What can Excel do for you?
  - Excel basics: Moving around spreadsheets and menus
  - Making good questions
2. References
  - Absolut and relative references
3. Data Validation
4. Data quality and its importance
5. Dealing with missing data
6. Filters
7. Functions
8. Text functions
9. Lookup and reference functions
10. Logical functions
11. Informational functions
12. Date and time functions
13. Statistical functions





14. Financial functions
15. Links
16. Internal
17. External
18. Solver
19. Estimating optimum values with Excel
20. Pivot Tables and Pivot Graphs
21. Visualizing Data in Excel
22. Storytelling
23. Graphs
24. Macros - VBA in Excel

### **Actividades formativas**

- Explicaciones sobre la materia a cubrir en cada clase con el apoyo de una guía para que sirva de consulta .
- Realización de casos prácticos relacionados con la materia que se explica cada día en clase en el propio aula bien de manera individual o en grupos para asentar dichos conocimientos.
- Realización de ejercicios de manera individual y colectiva fuera de clase sobre la materia explicada con anterioridad sobre la que se realizará una evaluación.
- Realización de informes de análisis de datos utilizando Excel como herramienta para su ejecución

### **Evaluación**

#### **Convocatoria ordinaria.**

#### **1. 25% Asistencia y participación (La puntualidad cuenta)**

#### **2. 30% Ejercicios**

Los ejercicios serán enviados por correo electrónico a la siguiente dirección de correo electrónico (agoniale@unav.es) de acuerdo a las instrucciones que se indicaran para cada uno de ellos o en el formato que se indique.

Será necesario obtener un 5 de media en estos dos primeros puntos para que haga media con el proyecto. Es decir, al menos habrá que conseguir un 27,5% sobre el 55% que suman ambos epígrafes.

#### **3. 45% Proyecto final**

El proyecto consistirá en aplicar lo aprendido a datos y sacar conclusiones de los



mismos. Se explicará con más detalle en su momento.

Será necesario obtener al menos un 4 en esta parte para poder superar la asignatura.

### **Convocatoria Extraordinaria**

20% Puntuación que se haya obtenido durante el curso en Asistencia y participación y ejercicios. Es decir, si durante el curso se obtuvieran entre asistencia, participación y ejercicios una nota de 10, en la convocatoria extraordinaria obtendría el total para este epígrafe (2 puntos).

80% Los otros 8 puntos corresponden a la realización de un trabajo. Las instrucciones del trabajo serán colgados el 25 de mayo y dicho trabajo deberá entregarse antes del 19 de junio a las 19:00 horas en la manera que se indique en las instrucciones

### **Bibliografía y recursos**

A cada alumno se le irá dando una pequeña guía a medida que vayan avanzando las clases sobre el material que se va a cubrir. No obstante se dejan dos ejemplos de manuales aunque existen infinidad de manuales y recursos:

1 - Excel 2016: Curso práctico paso a paso. Rosario Peña Pérez (Autor)

2- Funciones, tablas y bases de datos. José Mauricio Flores Castillo(Autor) [Localízalo en la Biblioteca.](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Horarios de atención**

El horario de atención de alumnos será de 20.30 a 21.00 los miércoles previa confirmación de cita. La cita se solicitará vía correo electrónico (agoniale@unav.es).



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Modernización de la Economía y la Empresa  
Española (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Presentación

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

# **Modernización de la Economía y la Empresa Española (F. ECONÓMICAS)**

---

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

## **PRESENTACIÓN**

- La economía y la empresa española actuales son el resultado de un proceso histórico de modernización.
  - Esta asignatura pretende que el alumno comprenda cómo la historia reciente ha configurado las características actuales de la economía y de las empresas.
  - Las características de sus empresarios, la ubicación de sus empresas o las relaciones con otros agentes económicos, como el estado o los sindicatos, se han ido tejiendo en un proceso histórico.
  - La flexibilidad o la rigidez de la economía española y de sus empresas para adaptarse y aprovechar las diversas coyunturas, puede comprenderse mejor en una perspectiva histórica.
  - La metodología que se utilizará será la del caso.
  - Se estudiará el desarrollo de empresas españolas de diversos sectores económicos, con el objetivo de que el alumno comprenda en qué condiciones se ha desarrollado en España su economía, la gerencia empresarial y el funcionamiento de los mercados y su relación con los consumidores, nacionales e internacionales.
- 
- Asignatura optativa de 6 ECTS (150-180h)
- 
- CURSO TERCERO Y CUARTO
  - GRADO ADE Y ECO



- 1º semestre
- Profesor:
  
- Rafael Torres Sánchez [rtorres@unav.es](mailto:rtorres@unav.es)

## **Competencias**

### **Objetivos de competencias y habilidades que el alumno debe desarrollar**

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

CB3) Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética

#### **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

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 específicas optativas (ECO)**

CE10) Utilizar en la práctica laboral los conocimientos, capacidades o competencias de las áreas de economía o empresa

CE11) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

CE06) Conocer y/o profundizar aspectos prácticos de la empresa, tales como por ejemplo, la creación, administración, valoración de empresas etc.

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

CE10) Conocer de forma más avanzada aspectos teórico-prácticos de la empresa, como por ejemplo en la administración y toma de decisiones



CE11) Conocer de forma más avanzada de los instrumentos fundamentales para la planificación, programación y control que soportan las actividades de la empresa

CE14) Utilizar en la práctica laboral los conocimientos, capacidades o competencias de las áreas de economía o empresa

CE15) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

## Programa

1.- El crecimiento económico en el siglo XVIII. Expansión colonial y articulación nacional.

2.- La crisis del Antiguo Régimen. Las claves del retraso económico.

3.- La industrialización de la economía y las empresas española (1840-1913)

4.- La expansión de la economía española (1914-1936)

5.- El retraso de la economía española. Aislamiento y nacionalismo (1936-1959).

6.- La progresiva liberalización de la economía y empresas españolas (1960-1975).

7.- Integración europea e internacional de la economía y empresas españolas (1975-2007)

8.- Globalización. Crecimiento y crisis (2007-2014).

## Actividades formativas

### Clases

1. El contenido fundamental de la asignatura será **explicado íntegro en clase**. La idea es presentar los aspectos y datos esenciales de cada tema, a partir de los cuales se podrá reflexionar y comentar en la propia clase.
2. Las clases serán básicamente **teóricas** pero tendrá un fuerte apoyo en material gráfico (tablas, diagramas, mapas) que serán objeto de comentario en clase.
3. Dado el carácter interpretativo y reflexivo de la asignatura, se ruega la **asistencia** a todas las clases.
4. El alumno podrá **completar el contenido** de las lecciones impartidas en clase con unas **lecturas obligatorias**. Su trabajo por el alumno es imprescindible.



Se las puede descargar en "contenidos".

5. Cualquier duda podrá consultar con el profesor en horario de asesoramiento. ( véase arriba)

### **Prácticas. Realización de un caso.**

- **Obligatorias.**

- Es imprescindible para aprobar la asignatura.
- Supone el 30% de la nota final.

- **Tema:**

- historia empresarial y económica de España.
- El tema será elegido por el alumno, pero debe ser previamente consultado con el profesor.

- **Realización**

- dirigido por el profesor.
- Se asignará un número suficiente de horas de clases para hacer el seguimiento y resolver dudas sobre la realización de los trabajos.

- **Presentación:**

- La fecha límite de presentación es el último día de clase
- Se presentará en papel al profesor, en mano.
- La extensión será de un máximo de 20 folios (incluida bibliografía, fotografías, tablas y gráficos)
- El texto esté estructurado conforme a un índice.
- Es obligatorio indicar con referencias bibliográficas el origen de las ideas.

### **Evaluación**

Nota final estará compuesta de:

1.- **Prácticas.** Realización del **caso: 30 %** de la nota final.

- **La fecha límite de presentación es el último día de clase.**
- **Se presentará en papel al profesor**

2.- **Examen escrito** de Diciembre: **65 %** de la nota final.

- Por determinar fecha y aula.



3.- **Participación en clase: 5 %** de la nota final..

4.- No hay examen parcial. Es sustituido por el caso.

5.- Si se suspende la asignatura, se guardará la nota del caso, si este no está suspenso.

## **Bibliografía y recursos**

### LIBROS RECOMENDADOS

González Enciso, Agustín y Juan Manuel Matés Barco (2006) *Historia económica de España*, Barcelona, Ariel, 2006 [Localízalo en la Biblioteca](#)

Maluquer de Motes, Jordi (2014): *La economía española en perspectiva histórica*, Barcelona, Pasado y Presente [Localízalo en la Biblioteca](#)

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Bustelo, Francisco (1996): *Historia Económica: Introducción a la historia mundial. Historia económica de España en los siglos XIX y XX*, Madrid, Síntesis. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Carreras, Albert (2004): *Historia Económica de la España Contemporánea*, Crítica. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Comín, Francisco (2002): *Historia Económica de España, siglo X-XX*. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Comín, Francisco (2013): *Crisis Económicas en España, 1300-2012*, Madrid, Alianza. [Localízalo en la Biblioteca](#)

García Delgado José Luis, (1993): *España, economía*, Madrid, Espasa-Calpe. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Germán, Luis y otros (2001): *Historia Económica regional de España, siglos XIX y XX*, Barcelona, Crítica. [Localízalo en la Biblioteca](#)

González Enciso, A. (1992): *Historia económica de la España Moderna*, Madrid, Actas. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Nadal, Jordi, (2003): *Atlas de la Industrialización de España, 1750-2000*, Barcelona, Crítica. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Valdaliso, J.M y Santiago López, (2000): *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Vázquez de Prada, V. (1999): *Historia económica mundial*, Pamplona, EUNSA. [Localízalo en la Biblioteca](#)



Universidad  
de Navarra

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Hora de atención al alumno**

Rafael Torres Sánchez

Edificio Amigos

Despacho 2260

Teléfono 42 56 25 Ext.2093

Horario: Martes y Miércoles de 9 a 11h.

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





Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Entrepreneurial Finance: Mergers and Acquisitions  
(F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentation**

<http://www.unav.edu/asignatura/entrepreneurial-finance-mergers-and-acquisitions-f-economicas/>

## **Entrepreneurial Finance: Mergers and Acquisitions (F. Económicas)**

---

This course builds competence for the student in analyzing business merger and acquisition opportunities, particularly for private companies. The course is experiential and involves a mixture of theory, financial modeling, and case studies.

Students should be proficient with Microsoft Excel and have taken introductory courses in Finance and Valuation.

Upon successful completion of the course, the student should be able to:

1. Explain criteria for determining if an acquisition is proper given: market conditions, maturity of target and acquirer, and impact on community.
2. Conduct preliminary analysis of acquisition targets
3. Assist with due diligence efforts leading up to an acquisition
4. Identify opportunities for synergies
5. Understand financing options for private company acquisitions
6. Create financial models and frameworks that allow opportunities to be articulated to investors

**Credits:** 3

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

**Professors:** David Cusimano

**Language:** English

**Duration:** From 9th October to 2nd November

**Scheduling:** From Monday to Thursday, from 15:00 to 16:45

**Room 09 - "Edificio de Amigos"**



**Teacher's office:** Monday to Thursday, from 14:00 to 15:00 during the duration of the course - Office 2020.

## Competences

**CB2** 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.

**CB3** Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.

**CB4** Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

**CB5** Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.

**CG2** Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

**CG5** Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

**CG6** Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

## Program

<b>Week</b>	<b>Content</b>
<b>1</b>	Introductions / Course Overview / M&A Discussion
	Finance Foundation Review
	When is a merger or acquisition appropriate / What do you do after the transaction?
<b>2</b>	Transaction Synergies / Value Growth Opportunities / Financial Analysis
	Financial Analysis / Case Study: A South American Private Company Seeks a Buyer
	Building a Merger Model
	Building a Leveraged Buyout (LBO) Model
<b>3</b>	Midterm Exam / Identification of Acquisition Targets / Due Diligence Frameworks
	Due Diligence Frameworks
	Financing a Private Company Transaction



	Presentations of Acquisition Target Findings (Group Presentations)
4	Negotiation Techniques
	Negotiation Techniques / Possible Guest Speaker
	Case Study Presentations: A South American Company Seeks a Buyer
	Final Exam

### Educational activities

Classes: 30 hours

Learning activities: 30 hours

Individual study: 10 hours

Exams: 5 hours

### Assessment

Midterm = 15%

Final exam = 15%

Homework and project exercises = 20%

Final Case Study Presentation and Materials = 20%

Participation = 10%

Total = 100%

### Bibliography and resources

REQUIRED BOOK:

**HBR Guide to Buying a Small  
Business: Think Big, Buy Small, Own  
Your Own Company**



Universidad  
de Navarra

by [Richard S. Ruback](#) and [Royce Yudkoff](#)

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50854>

<https://www.amazon.com/HBR-Guide-Buying-Small-Business/dp/1633692507>

[Find it in the Library](#)

Recommended Book:

**Valuation for M&A: Building Value in Private Companies 2nd Edition** [Find it in the Library](#)

by [Chris M. Mellen](#) (Author), [Frank C. Evans](#) (Author)

<https://www.amazon.com/Valuation-Building-Value-Private-Companies/dp/0470604417> This one is optional but strongly recommended:

### **Office hours**

Not available



**Asignatura: Financial Derivatives (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

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

# **Financial Derivatives (F. ECONÓMICAS)**

---

Financial Derivatives (year 2017/18)

Topic of the course: This course is focused on the following financial derivative products: forward, futures, option, and swap contracts. The course provides an introduction to these financial assets and discusses some topics related to their pricing, trading strategies, and risk management of portfolios using financial derivatives.

- Professor: Jessica Alfaro
- Course: Financial Derivatives
- Type of course: Elective
- Number of ECTS Credits: 6
- Taught in: English
- Semester: Second
- Time period of classes: January - May, 2018
  
- Time and location of classes:
  - Mondays 12:00 - 14:00 (Aula 13, Edificio Amigos)
  
  - Tuesdays 8:00 - 10:00 (Aula 9, Edificio Amigos)

## Competences

The objectives of this course are as follows. First, to give a general overview of the financial derivatives contracts and markets. Second, to explain the concept, payments, parties, functioning, and risks of the forward, futures, and option contracts. Third, to present different types of forward, futures, and option contracts according to the underlying asset and to explain trading and risk management strategies based on these contracts. Fourth, to explain how to price different types of



forward, futures, and option contracts in discrete time and continuous time frameworks. Fifth, to explain other financial derivatives such as currency swaps, interest rate swaps or credit derivatives swaps. Sixth, to use Excel and other programming packages to solve practical exercises related to pricing derivatives.

The competences that correspond to the content, methodology, and evaluation of this course are the following:

### **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.

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

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

GC7. Knowing the different settings in which work is done: circumstances and markets, as well as historic, legal and humanistic contexts.

### **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.

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

SC08. Developing a more sophisticated understanding of accounting techniques.



SC09. Developing a more sophisticated understanding of finance techniques and practices.

## **Program**

### 1. Introduction to derivative markets and instruments

- Derivatives and derivatives exchanges
- Major types of derivatives
- Usefulness, pros and cons of derivative markets

### 2. Forward markets and contracts

- Definition, payments, parties and risks
- Settlement and termination of positions in a forward contract
- Equity and bond forward contracts
- Forward rate agreements (FRAs)
- Currency forward contracts

### 3. Futures markets and contracts

- Definition, payments, parties, and characteristics
- Daily settlement and margins
- Comparison of forward and futures contracts
- Convergence of futures prices to spot price and arbitrage opportunities
- Strategies using futures (hedging vs. speculation)
- Basis risk
- Treasury bills, Eurodollar, Treasury bond, stock index and currency futures contracts.

### 4. Determination of forward and futures prices

- Cash and carry arbitrage valuation
- Value of a forward contract prior to expiration
- Pricing of equity forward, fixed income forward, currency forward and forward rate agreement contracts
- Pricing treasury bills, Eurodollar, Treasury bond, stock index and currency futures contracts.

### 5. Option markets and contracts

- Call/put options, European/American options, and option positions
- Types of options in terms of underlying instruments
  - Foreign currency options, index options, interest rate options, bond options, options on futures and commodity options
  - Interest rate caps, floors, and collars
- Option payoffs
  - Moneyness
  - Intrinsic value, time value and their relationship



- Upper and lower bounds for option prices
- Factors affecting option prices
- Put-call parity
- Risk management applications of option strategies
- Pricing interest rate options and options on assets using one period binomial models
- Introduction to Black-Scholes-Merton Model

## 6. Swap market and contracts

### Educational activities

#### **Content:**

The content of the course consists of a general introduction to derivatives contracts and markets and five topics that refer to the four different types of derivatives: forward contracts and futures, options, and swaps.

#### **Structure of the lectures and tutorials:**

The content will be covered in lectures and tutorials. Attendance is compulsory and an appropriate certificate will be required in case of absence.

#### **Homework:**

Homework will be posted in ADI at least one week before the deadline. A copy of the homework will be handed in to the professor at the beginning of the class. The problem sets should be done individually, and they will be solved in class by the professor with student participation. Students will participate in the CME trading challenge in teams and give two in class presentation with their teams. Class participation will be mandatory and case studies, articles, video clips, business snapshots from the book etc. may be used.

#### **Exams:**

There will be a final exam at the end of the course that will last 3 hours and a mid-term exam.

### Assessment

May:

- Homework: 10 percent
- Group trading game and presentation: 15 percent
- Participation and attendance: 10 percent
- Midterm exam: 25 percent
- Final exam: 40 percent

June (extraordinary):

- Homework: 10 percent
- Midterm exam: 20 percent





- Final exam: 70 percent

## **Bibliography and Resources**

### **Main reference:**

Hull, 2012. *Options, Futures, and Other Derivatives (Global Edition)* Prentice Hall (8th Edition) [Find it in the Library](#)

Power Point slides, Excel files, and other materials uploaded to the ADI website

Weekly reading of The Wall Street Journal or Financial Times, among other news sources

### **Other references:**

Lewis, 2010. *The Big Short*. [Find it in the Library](#)

Baxter and Rennie, 1996. *Financial Calculus: An Introduction to Derivative Pricing*, New York : Cambridge University Press. [Find this book in the Library](#)

Baz and Chacko, 2004. *Financial Derivatives: Pricing, Applications and Mathematics*, Cambridge. [Find this book in the Library](#)

Bodie, Kane, and Marcus, 2009. *Investments*, McGraw-Hill, New York. [Find this book in the Library](#)

Hunt and Kennedy, 2000. *Financial Derivatives in Theory and Practice*, John Wiley and Sons, Chirchester. [Find this book in the Library](#)

Kolb and Overdahl, 2003. *Financial Derivatives*, John Wiley and Sons, New Jersey. [Find this book in the Library](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Office hours**

Office hours will be held from 15:00 - 19:00 on Mondays.

Office is located at 2300, 2ª planta Hilera, Edificio Amigos and the office phone number is 803434.

Please email in advance if you plan to attend office hours.



**Asignatura: Machine Learning (F. Económicas)**

Guía Docente

Curso académico: 2017-18

## **Presentación**

### **Descripción de la asignatura**

La expresión *machine learning*, significa exactamente eso: aprendizaje de la máquina. Un programa puede aprender a conducir un coche, a reconocer caras en las fotos, a leer algo escrito a mano, pasar de lenguaje oral a escrito, etc. Para lograr que la máquina haga esto, se le ponen muchos ejemplos y, con ellos, la máquina *aprende* a distinguir cuándo los píxeles que reciben representan una cara, o el sonido que llega al micrófono, una palabra concreta, etc. Este [vídeo](#) explica un poco de qué va.

Estas técnicas están bastante desarrolladas, y se pueden emplear para ver cuándo un cliente puede dejar de comprar, o una persona que ha pedido un préstamo puede dejar de pagarlo... Naturalmente el comportamiento humano no será tan exacto como el físico; pero, si analizando los datos que tiene una empresa, se puede conseguir una pequeña mejora en la información, este conocimiento puede ser muy útil a la hora de tomar decisiones.

Aunque desarrollar los algoritmos es bastante complicado, usarlos no lo es. Más bien es fácil. En este curso nos proponemos mostrar con ejemplos cómo se emplean algunas de estas técnicas para obtener información de los datos. Hay muchos programas para implementar el *machine learning*. Los más usados son *Python*, *R* y *Matlab/Octave*. En este curso usaremos *R*.

Hal Varian, economista jefe de Google, en "Big Data: New Tricks for Econometrics." *Journal of Economic Perspectives*, 2014, 28(2), p.3: "In fact, my standard advice to graduate students these days is go to the computer science department and take a class in machine learning."

### **Características de la asignatura**

**Requisitos:** No hay requisitos previos para esta asignatura. Conviene, sin embargo, no tener miedo a usar ordenadores.

**Facultad:** Ciencias Económicas y Empresariales

**Departamento:** Economía

**Titulaciones en las que se imparte:** Economics (ECO) , Administración y Dirección de Empresas (ADE)

**Organización:** Primer semestre, de septiembre a diciembre

**Número de créditos ECTS:** 6 cr (150h)



**Tipo de asignatura:** Optativa

**Idioma:** castellano. Si *todos* los alumnos prefieren inglés, se puede cambiar

**Horario:** Lunes de 12:00 a 15:00

**Aula:** Por determinar

**Profesor que la imparte:** Francisco Galera

## Competencias

### Competencias Básicas

- **CB1** - Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.
- **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

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

### Competencias Especificas del grado en Economía

- **CE10**- Aplicar el razonamiento matemático y las herramientas cuantitativas al análisis de la realidad económica.
- **CE11** - Manejar correctamente algunas aplicaciones informáticas en el análisis cuantitativo de las cuestiones económicas.
- **CE16** - Utilizar en las aplicaciones prácticas los conocimientos, capacidades y competencias adquiridas.
- **CE17** - Saber combinar el razonamiento económico con el propio de otras disciplinas.
- **CE19** - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/ o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas económicos.

### Competencias Especificas del grado en Administración de Empresas

- **CE8** - Desarrollar casos prácticos en temas relevantes en lo económico y



empresarial.

- **CE9** - Trabajar con herramientas informáticas para la toma de decisiones.
- **CE10** - Aplicar el razonamiento matemático y/o las herramientas cuantitativas a la resolución de problemas asociados a la toma de decisiones en la empresa.
- **CE17** - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas de alguna de las áreas de Administración y Dirección de Empresas.

## Programa

Tradicionalmente los métodos usados en *Machine Learning* se han clasificado en dos:

1. *Supervised Learning*: los datos que se tienen incluyen el valor de la variable que se quiere estudiar;
2. *Unsupervised Learning*: los datos no incluyen ninguna variable que se quiera explicar; se busca alguna inteligencia de los datos.

Hay más clasificaciones. Entre otras, en el *semi-supervised learning* los datos que se tienen incluyen sólo algunos valores de la variable que se quiere estudiar. En el *reinforcement learning* se usan recompensas y castigos para que la máquina aprenda en un entorno muchas veces relacionado con la teoría de juegos. En este curso sólo veremos las dos tradicionales.

### 1. **Introducción**

2. Manejo básico de R
3. Estructuras de datos
4. Visualización
5. Introducción al *Machine Learning*
6. Ejemplos
7. Eficiencia de los algoritmos

### • ***Supervised Learning***

- El algoritmo *knn*
- *Naive Bayes*
- Árboles de decisión
- Regresión logística
- *Support vector machines*
- Redes neuronales y *deep learning*
- *bagging: Random forests*
- *Boosting*

### • ***Unsupervised Learning***

- Clustering: *kmeans* y otros algoritmos



- Reglas de asociación: *a priori*

## Actividades formativas

- **Clases presenciales:** En las clases se verá una pequeña exposición para explicar qué significa lo que se va a hacer, y mucha práctica por parte de los alumnos, preguntando las dudas, etc.
- **Ejercicios propuestos:** Publicaré algunos ejercicios para que los *vean y los trabajen antes*, aunque los resolveremos en clase. Necesitarán instalar **R** en su ordenador (es gratis, no tiene problemas de licencias y se puede usar en Linux, Mac y Windows), o acudir a un ordenador de la universidad para practicar.
- **Trabajo en grupo:** los trabajos son individuales, pero unos pueden aprovecharse del trabajo de otros; por ejemplo, para ver cómo han presentado un resultado, o cómo han hecho un análisis concreto. Por este motivo conviene que formen grupos.
- **Reuniones con el profesor:** Es lógico que surjan problemas con el código (algo no sale, etc.). Pueden buscar la solución en internet, o *consultar al profesor*, en persona o por correo, sobre cualquier cuestión relacionada con la asignatura. En ocasiones será conveniente *organizar reuniones informales* con el profesor para cuestiones relacionadas con **R** (dificultades, formas de hacer esto o lo otro) o con problemas concretos que se presenten en los trabajos.
- **Otras actividades:** En la práctica, la mayor parte del trabajo en *machine learning* consiste en preparar los datos. Si se ve conveniente, *tendremos algunas sesiones* fuera de clase para los interesados.
- **Otras actividades:** Muchas veces se puede intentar recoger datos publicados en páginas web de modo automático. De esta técnica, llamada *web scraping*, el profesor no tiene ninguna experiencia todavía; pero, si hay algún alumno interesado, podemos trabajarlo juntos. Se suele usar *Python* para estas tareas.
- Las técnicas usadas en esta asignatura pueden ser empleadas para la realización de trabajos fin de grado.
- El cómputo aproximado (es una asignatura nueva) de horas es el siguiente: 45 horas de clase, 45 para prácticas y todo tipo de reuniones, y 20 horas por trabajo. En total 150 horas.

## Evaluación

### La evaluación se hará siguiendo los siguientes puntos:

- No habrá examen.
- Esta asignatura es práctica, y gran parte de esa práctica se hará en clase. Por tanto, el trabajo en clase (fundamentalmente los ejercicios que habrá que hacer,



aunque también la participación: preguntas, ideas, etc.) contará un 40% de la nota.

- El otro 60% de la nota vendrá de *tres* trabajos individuales (hay que hablar con el profesor para que dé su visto bueno a los datos a estudiar. Si un trabajo es muy extenso, se puede reducir el número de trabajos a dos, o –en casos excepcionales– a uno) en los que el alumno tendrá que demostrar que sabe emplear las técnicas expuestas en clase. La calificación de los trabajos vendrá no sólo de lo escrito; el profesor preguntará a los alumnos detalles del trabajo para asegurarse de que saben qué están haciendo, y en su caso sugerir cambios o mejoras, para subir la nota.
- No hay que esperar al final para hacer los trabajos. Conviene ir haciéndolos a medida que avanza la asignatura. La fecha límite para entregar los trabajos es la última clase del curso. A partir de ahí, ya no se pueden modificar.
- Los alumnos que no superen la asignatura tendrán que volver a hacer otros tres trabajos *distintos* para la convocatoria de junio. Esos trabajos pesarán un 75%, y el 25% restante vendrá de la nota de clase.

## **Bibliografía y recursos**

Para las clases daré una *cheat sheet* (chuleta) tanto de **R** como de *machine learning*, con las funciones y códigos más usados.

Hay algunos libros cuyos autores los dejan gratis en internet. Entre ellos, los siguientes pueden ser útiles, especialmente el primero:

1. [\*An Introduction to Statistical Learning with Applications in R\*, G. James, D. Witten, T. Hastie and R. Tibshirani](#)
2. [\*A Course in Machine Learning\*, H. Daumé III](#)
3. [\*Bayesian Reasoning and Machine Learning\*, David Barber](#)
4. [\*The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction\*, T. Hastie, R. Tibshirani, J. Friedman](#)

Un libro con un enfoque práctico, como el que tratamos de dar a esta asignatura, es el siguiente

1. Lantz, Brett: *Machine Learning with R*. Hay dos ediciones; cualquiera vale. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Hay una serie de libros a los que se puede acceder libremente online. Entre ellos pueden ser interesantes los siguientes:

1. [R for Data Science](#)
2. [Text mining with R](#). Os puede interesar si queréis hacer text mining.
3. [Un tutorial breve de R](#)



Un [enlace](#) donde encontrar los paquetes de **R** relacionados con *Machine Learning*. Muchos paquetes de **R** contienen bases de datos. También se puede buscar en internet. En cualquier caso los siguientes enlaces contienen muchos ejemplos interesantes:

- [UCI Machine Learning Repository](#)
- [Kaggle](#). Hay que apuntarse (es gratis) para poder bajar bases de datos
- [Bases de datos de paquetes de R](#). Hay una descripción y la base de datos.

Algunos *cheatsheets* para **R**:

- [R Base](#)
- [Import data](#)
- [Data transformation](#)
- [Gráficos con ggplot](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## Horarios de atención

### Hora y lugar de atención

**Profesor:** Francisco Galera: [fgalera@unav.es](mailto:fgalera@unav.es). Despacho 3030 (3ª planta, torre del Edificio Amigos).

**Horario de atención:** Martes y miércoles de 16:30 a 18:00. Pero puedo atender a cualquier hora con cita previa mediante correo.



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Introducción a Python (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

<http://www.unav.edu/asignatura/introduccion-a-python-f-economicas/>

## **Introducción a Python (F. Económicas)**

En un mundo en el que cada día las empresas manejan más datos, se antoja fundamental su correcto análisis y visualización. La asignatura "Introducción a Python" pretende introducir al alumno al uso del análisis de datos con el lenguaje de programación Python. Parte de la asignatura se centrará también en la generación de informes y la visualización de datos. Se buscarán ejemplos prácticos en los que se puedan analizar datos y construir visualizaciones. Quien siga el curso aprenderá como realizar informes complejos a partir del análisis de datos y su tratamiento para la visualización.

**Departamento:** Economía

**Facultad:** Ciencias Económicas y Empresariales.

**Titulaciones en las que se imparte:** Economía/Administración de Empresas

**Curso:** 3º y 4º

**Organización:** Primer cuatrimestre académico, de septiembre a diciembre año 2016.

**Número de créditos ECTS:** 6 (150 horas de trabajo por parte del alumno)

**Tipo de asignatura:** Optativa.

**Idioma en el que se imparte:** Castellano.

**Profesores que la imparten:** Iván Cordón Medrano





**Iván Cerdón Medrano:** icmedrano@unav.es . Despacho 2220 (2ª planta, torre del Edificio Amigos).

**Horario y lugar de las clases:** Martes y Jueves de 19:00 a 21:00, aula de informática. La primera clase empieza el 5 de septiembre y la última clase tendrá lugar el 30 de noviembre.

## **Competencias**

### **Competencias Básicas**

CB1 - Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.

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**

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

### **Competencias Específicas del grado en Economía**

CE10 - Aplicar el razonamiento matemático y las herramientas cuantitativas al análisis de la realidad económica.

CE11 - Manejar correctamente algunas aplicaciones informáticas en el análisis cuantitativo de las cuestiones económicas.

CE16 - Utilizar en las aplicaciones prácticas los conocimientos, capacidades y competencias adquiridas.

CE17 - Saber combinar el razonamiento económico con el propio de otras disciplinas.

CE19 - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/ o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas económicos.

CE21 - Razonar y exponer con coherencia las propias opiniones en contextos orales



y/o en la redacción de textos.

### **Competencias Especificas del grado en Administración de Empresas**

CE8 - Desarrollar casos prácticos en temas relevantes en lo económico y empresarial.

CE9 - Trabajar con herramientas informáticas para la toma de decisiones.

CE10 - Aplicar el razonamiento matemático y/o las herramientas cuantitativas a la resolución de problemas asociados a la toma de decisiones en la empresa.

CE17 - Aplicar con criterio técnicas cuantitativas, software adecuado y/o procedimientos metodológicos en la realización de un trabajo sobre temas de alguna de las áreas de Administración y Dirección de Empresas.

## **Programa**

### **Sección 1: Hello Python!**

Primeros pasos en el mundo de Python. Tipos de datos y creación de las primeras variables.

### **Sección 3: Estructuras de control**

Sentencias condicionales y sentencias iterativas

### **Sección 3: Listas y diccionarios**

Aprende diferentes formas de almacenar datos y como manipularlos.

### **Sección 4: Funciones y módulos**

Definición de funciones y utilización de módulos externos.

### **Sección 5: Numpy**

Aprende a escribir código con Numerical Python, un módulo para almacenar de forma eficiente y realizar cálculos con grandes cantidades de datos.

### **Sección 6: Pandas**

Introducción al uso del módulo pandas, la estructura básica para el análisis de datos en Python.

### **Sección 7: Matplotlib**

Creación de visualizaciones usando la librería Matplotlib. Creación de gráficos complejos.

### **Sección 8: Tableau**

Creación de informes y visualizaciones utilizando Tableau.



## **Actividades formativas**

El enfoque del curso es eminentemente práctico y se pretende que el alumnado este en permanente contacto con el ordenador realizando ejercicios y proyectos. Las clases se impartirán en el aula de informática.

### **Clases teóricas (24 horas)**

La asignatura tendrá dos horas de clases de teoría por semana distribuidas en dos sesiones (de 1 hora cada una).

### **Laboratorio (24 horas)**

La asignatura tendrá dos horas de clases de prácticas por semana distribuidas en dos sesiones (de 1 hora cada una).

### **Proyectos (50 horas)**

A medida que el curso avance los alumnos deberán realizar una serie de proyectos en los que tendrán que aplicar los conocimientos desarrollados.

La realización de los proyectos será de carácter individual.

Las instrucciones para su realización y fecha de entrega serán anunciadas con tiempo.

### **Estudio Personal (50 horas)**

### **Examen final (2 horas)**

## **Evaluación**

Se realizará un examen práctico final en el que se deberán demostrar los conocimientos adquiridos durante el curso. Para poder aprobar la asignatura la nota final debe de ser igual o mayor de cinco y la nota del examen final deberá ser como mínimo de un cuatro.

### **En convocatoria ordinaria:**

- Proyectos prácticos (60%).
- Examen final (40%).

### **En convocatoria extraordinaria:**

- Proyectos prácticos (60%).



Universidad  
de Navarra

- Examen final (40%).

## **Bibliografía y recursos**

Allen B. Downey, Think Python, O'Reilly. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Python for data analysis, Wes McKinney, O'Reilly. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Tableau 9, the official guide, George Peck, McGraw-Hill. [Localízalo en la Biblioteca](#)

## **Horarios de atención**

Iván Cordón Medrano, despacho 2220 (2ª planta, torre del Edificio Amigos).

Jueves, 18:00 – 19:00, o por e-mail a [icmedrano@unav.es](mailto:icmedrano@unav.es)



**Asignatura: Strategic Innovation (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Introduction**

<http://www.unav.edu/asignatura/strategic-innovation-f-economicas/>

## **Strategic Innovation (F. Económicas)**

---

### **Introduction**

Innovation is not about being better. It is about being different. In this context, value creation is the fundamental motto of the endeavor of innovation. Strategy, innovation and value creation will be –in this adventure – interchangeable terms. Business models are a great way to conceptualize this new perspective of strategy: understanding how value is created and captured in the market. We will make a particular emphasis in the new paradigm of *Strategy Orchestration*.

Strategy Orchestration: Something interesting is happening.

Apple became the never-ending orchestrated-platform of content of millions of developers. But it is not just Apple the isolated example of orchestration. Uber, the world's largest taxi company owns no-vehicles. Facebook, the world's most popular media owner creates no-content. Alibaba, the most valuable retailer, has no-inventory. Airbnb, the world's largest accommodation provider, owns no-real state.

Strategy Orchestration flips traditional strategy on its head. Rather than starts with what you control, and looks for ways to leverage it, managers begin with the opportunity and then assemble the required resources in its wake.

Strategy Orchestration happens when a firm pursues an opportunity, Not by leveraging strategic power, and Not by controlling all the required resources But by assembling and managing a network of partners (nodes).

An allocentric view allows executives to recognise and, more importantly, seize a whole range of opportunities that could only be pursued by a network rather than an individual firm, no matter how powerful.

Traditional concepts of strategy are not sufficient anymore to comprehend the current competitive context and the expanding atmosphere of Global Markets. Global Markets are in a great age of transformation. Flows of capital South-North and South-South have emerged competing with the



traditional North-South ones. The last decade has showed us an upcoming rich source of value creation. It was not in the switching to the volatile rapid-growth emerging markets but in the interplay between north and south. Speed becomes a necessary adjective in this intelligent transit. We will also introduce a new way to understand global expansion, with the interplay of arbitrage, aggregation, and adaptation, and the way in which a firm can develop its capabilities in this entourage of managing global growth.

Different knowledge-rich expressions in dynamic and avant-garde hot spots of innovation have created unique poles of attraction. To cope with this new competitive landscape, it is mandatory to challenge the traditional concepts of business, industrial and public policies. We will introduce the concept of Vantage Point, for emerging economies, that departs from the traditional trickle-down economics, towards the development of unique in the different and distinct geographical regions. This course will bring the new paradigms in the noble endeavor of value creation.

**Semester:** Second Semester

**Year:** 3rd and 4th

**ECTS credits:** 3

**Type of course:** Elective

**Professor:** Alejandro Ruelas-Gossi

**Language:** English

**Class schedule:** TBA

**Instructor's office:** 2020, Amigos Building.

## **Competences**

### **COMPETENCES**

CB2 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.

CB3 Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.

CB4 Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

CB5 Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.



CG2 Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

CG5 Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

CG6 Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

## **Program**

### **PROGRAM**

1. Strategy prolegomenon
2. Inception
3. The Strategy of Apple: Past, Present and Future
4. The Big T Paradigm
5. Strategy as active waiting
6. Strategy as simple rules
7. Active inertia
8. Strategy Orchestration
9. Emerging Markets, Emerging Paradigm
10. The Vantage Point
11. New Global Strategy
12. Project Development

## **Educational activities**

### **EDUCATIONAL ACTIVITIES**

During the different sessions of this course both theory and praxis will be employed, with the broadest focus possible, with a variety of learning methods.

**Classes:** 30 hours

**Learning activities:** 30 hours

**Individual study:** 10 hours

**Exams:** 5 hours

## **Assessment**

### **ASSESSMENT**



- 50% class participation.

Every session will consist on *identifying* the core concepts of *every topic* from the readings, and match them with examples from firms for your country (or region) that you will find on the web. Before coming to class, you will post the weblink + your explanation of why the real-life example matches one (or more) of the concepts of every session. You will also be able to share your findings/examples in class. The goal is an active participation. The more you see the core concepts applied into the different realities, in different geographies, the better comprehension you will get.

The key to this work will be the interactive team discussion and thus improving your managerial abilities. Therefore, individual work is just as valuable as class discussion and the enthusiastic, informed class participation that follows as a result. The principal objective of the course is achieved both in the individual work before class and in the team-interaction.

- 50% project at the end of the course. The primary task of the exercise, will be switching from the traditional *manager paradigm*, to the concept of an *Orchestra Conductor* (Orchestration).

The project will be based on the assumption that the upper-echelons of an organization starve for new ideas. New ideas have the goal of increasing their cognitive complexity. Cognitive complexity refers to the ability that top managers should have to comprehend an interdisciplinary inventory of variables, assimilate the new ones and making them interact.

An exercise will be developed aimed at creating “your own stories”. The methodology used is the one you find below, and that will be explained in the course.

Every team will have to both follow the methodology and to propose an allocentric business model using the Orchestration concept. Your story (project) will be uploaded then in YouTube.

methodology

sensmaking

sources of discontinuity

- macroeconomics
- microeconomics
- regulations
- technology

connecting

principles





- asset light
- sophisticated nodes
- keep orchestrating
- transparency

deploying

key elements / characteristics

- platform business design-alloentric
- unique & enabler processes
- the paradox of complexity
- knowledge legos + plug & play

below are some examples of previous courses:

Ginger Delights

<https://www.youtube.com/watch?v=yPU4eLQFJsQ>

Corning

<https://www.youtube.com/watch?v=A9LqAZ4NRJI>

Rental Car Company

[https://www.youtube.com/watch?v=i-mozaCPZSc&feature=em-upload\\_owner](https://www.youtube.com/watch?v=i-mozaCPZSc&feature=em-upload_owner)

AirBnb

<https://www.youtube.com/watch?v=bBeVxH1n7fE&feature=youtu.be>

GameStop

<https://www.youtube.com/watch?v=FGkFS4lpG5o>

Explorer chick

<https://www.youtube.com/watch?v=riFpCLWw-w0>

## References

### **BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES**

Different readings, videos and articles for each session:

#### **Session 1 [Jan 8, Jan 9]**

**TOPIC: “Strategy Prolegomenon”:**

*Basic concepts of strategy and their conceptual economic foundations – will be presented.*



No assignment required.

VIDEO (will be reviewed in class):

- Alice in the Wonderland. Walt Disney Studios Home Entertainment. 1951. *Lewis Carrol starts the non-sense genre, and a bunch of scenes of this story help us to understand the most relevant and timeless principles in Strategy.*

## Session 2 [Jan 10, Jan 11]

TOPIC: **"Inception"**:

*During the last 3 decades, some ideas in the field of strategy & value creation, have been extremely pervasive, becoming almost like absolute truths. The traditional managers have incepted in their minds 4 dangerous obsessions: low-price obsession, customer obsession, competitor obsession, and value-added obsession. These 4 obsessions have provoked a mortal virus: sameness.*

READING:

- **The 4 Obsessions in Management.** Alejandro Ruelas – Gossi. *Harvard Deusto*

*Business Review. February 2013. pp. 52 – 60.*

TOPIC: “**Innovation Plateau**”: *CEOs find themselves stuck in an Innovation Plateau. They fall into chronic sameness, an inertia driven by a feeling that they must focus on cost, even cheapness, to remain competitive. A main indicator of how widespread this plateau has become is the decline in corporate investment in R&D, the [invisible infrastructure](#) that supports true innovation. Investment in fundamental science – the R – has dropped from more than 2% of U.S. GDP in the 1970s to 0.78% today. The less science, the fewer business ideas*

READING:

- **Innovation Plateau.** Ruelas-Gossi, Alejandro. *Harvard Business Review. Apr. 2017. pp. 1 – 4.*

Assignment:

\*Surf the web and identify an example from your country of origin (state in case you are from the US) that fits a core concept of the article(s).

\*Post your assignment on BB: the concept you identify + the weblink of your example.

**Session 3** [Jan 15, Jan 16]



**TOPIC: “The Strategy of Apple: Past, Present and Future”:**

*The Apple of Steve Jobs has been the most admired firm, the most innovative, the most profitable. Apple was a clear outlier. In this session, we will cover Steve Jobs’ Apple genius business tactics, will learn about the importance of strategy and how Steve Jobs set Apple apart, Apple’s transition to Tim Cook, the red signals, and what Apple should do to set itself up for success in the future.*

Youtube of the presentation in San Francisco:  
<https://www.youtube.com/watch?v=cZx8VMhHnPI>

**Session 4 [Jan 17, Jan 18]**

**TOPIC: “THE BIG T PARADIGM”.**

*Innovation is usually associated with the R&D department. Assumptions of equilibrium hold. Disequilibrium is seen just as a transitional stage towards a new base of alignment (equilibrium).*

*Knowledge - embedded in the product - is considered the source for the discontinuous transition stages. However, some successful organizations – mainly from emerging economies – seem to pursue not just a path of innovation around - rather than through the product technology, but also, the disequilibrium – as a modus-operandi – for innovating the business-model.*

**READING:**

**The Big T Paradigm.** Ruelas-Gossi, Alejandro. *Harvard Business Review LA.*

Nov. 2007. pp. 41 – 48.

## Session 5 [Jan 22, Jan 23]

### TOPIC: “STRATEGY ORCHESTRATION”.

*The musical instruments have clearly an intrinsic value by themselves, just like the products have, but the coordinated interplay of the sound of the different instruments play a unique story. Clearly, the value of the orchestra – like the value of the network – bring to the audience an emotional impact, not just a transactional one.*

*In the field of Strategy, we observe successful firms expanding its value content from product-focus to network-focus. They accomplish that through the deliberate orchestration of nodes around its initial offering. They migrate from “product-transaction with a customer” to “story-impact into the audience”. Products are transactional. Stories are emotional.*

### READING:

- **Strategic Orchestration.** Ruelas-Gossi & Sull. *Harvard Business Review LA*. Nov. 2006. pp. 1 – 10.
- **Strategic Orchestration.** Sull & Ruelas-Gossi. *Business Strategy Review*. 4 (2010), pp. 58-63
- **AmBev to launch bars across Brazil.** Louis Lucas. *Financial Times*.



- **Amazon launches a virtual currency.** Barney Jopson. *Financial Times*.

Other recommended material in Orchestration.

- HBR, Aug. 2009. **RyanAir**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Sept. 2009. **DeBeers**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Oct.2009. **IKEA**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Nov.2009. **ZARA**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Dec. 2009. **AON**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Jan. 2010. **CINSA**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, March.2010. **Blyk**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Apr.2010, **Health 2.0 – Hospital de Solidaridad**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, May. 2010. **KONE**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Jul.2010. **Human Capital & Social Networks**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- HBR, Aug. .2010. **JLT**. Alejandro Ruelas-Gossi.
- 

Assignment:

\*Surf the web and identify an example from your country of origin (state in case you are from the US) that fits a core concept of the article(s).

\*Post your assignment on BB: the concept you identify + the weblink of your example.



**Session 6** [Jan 24, Jan 25]

**TOPIC: Complexity Theory I: “STRATEGY AS ACTIVE WAITING”.**

*Sudden Death of Firms, and Golden opportunities are not random. We will learn the elements of “active waiting”, to both prevent from death, and foster golden endeavors.*

**READING:**

- **Strategy as Active Waiting.** Donald N. Sull. *Harvard Business Review*. September 2005.

**TOPIC: Complexity Theory II: “STRATEGY AS SIMPLE RULES”.**

*There is a false dichotomy between strategy and execution. Execution is Strategic. In a world so-complex, simple-rules concept fosters and propels the execution*



*phase.*

READING:

- **Simple Rules for a complex world.** Don Sull & Kathleen Eisenhardt . *Harvard Business Review*. Sept 2012.
- **Strategy as Simple Rules.** Kathleen Eisenhardt & Don Sull. *Harvard Business Review*. Jan 2001.

Assignment:

\*Surf the web and identify an example from your country of origin (state in case you are from the US) that fits a core concept of the article(s).

\*Post your assignment on BB: the concept you identify + the weblink of your example.

**Session 7** [Jan 29, Jan 30]

TOPIC: **“ACTIVE INERTIA”**.





Universidad  
de Navarra

*It is the management's tendency to respond to the most disruptive changes by accelerating activities that succeeded in the past.*

READING:

- **Why Good Companies Go Bad?** Don Sull. *Harvard Business Review*. Jul-Aug 1999.

Assignment:

\*Surf the web and identify an example from your country of origin (state in case you are from the US) that fits a core concept of the article(s).

\*Post your assignment on BB: the concept you identify + the weblink of your example.

**Session 8** [Jan 31, Feb 1]

**TOPIC: "Emerging Markets, Emerging Paradigms & Social Innovation".**



*Traditional concepts of strategy are not sufficient anymore to comprehend the current competitive context and the expanding atmosphere of Global Markets. Global Markets are in a great age of transformation. Flows of capital South-North and South-South have emerged competing with the traditional North-South ones. The last decade has showed us an upcoming rich source of value creation. It was not in the switching to the volatile rapid-growth emerging markets but in the interplay between north and south. Speed becomes a necessary adjective in this intelligent transit.*

READING: Harvard Business Review Articles:

**Thinking vs Doing. (“Why Mexico’s Economy Doesn’t Depend on the Next U.S. President”)** Ruelas-Gossi, Alejandro.

*Harvard Business Review. Nov. 2016. pp. 1 – 5.*

**Mexico’s Maquiladora Syndrome.** Ruelas-Gossi, Alejandro.

*Harvard Business Review. Oct. 2010. pp. 1 – 3.*

**How Colombia Can Turn Its Economy Around.** Ruelas-Gossi, Alejandro.

*Harvard Business Review. Dec. 2010. pp. 1 – 3.*

**Perú’s Innovation Drive.** Ruelas-Gossi, Alejandro.

*Harvard Business Review. Apr. 2011. pp. 1 – 3.*



Assignment:

\*Surf the web and identify an example from your country of origin (state in case you are from the US) that fits a core concept of the article(s).

\*Post your assignment on BB: the concept you identify + the weblink of your example.

**Session 9** [Feb 5, Feb 6]

**TOPIC: "THE VANTAGE POINT".**

*A novel approach to business strategies and public policy in developing countries based on the Strategic Orchestration framework. Specifically, the development of economic and business strategies based on the exploitation and orchestration of the vantage point (VP) of each society in order to enhance the value of its output. VP is defined as the set of resources that by nature are distinctively present across the geography in every country (society). Leveraging those resources, may potentially attain high levels of sophistication, and accordingly, of higher per capita income/value for the nation. A development strategy based on value-enhancement is superior to a strategy based on mere cost reduction. There are a number of implications for business strategy as well as for public policy based on this novel approach.*

READING:



- **“Crafting Your Vantage Point. Escape the Low-Cost Trap and Enhance Value for Your Business”**, Alejandro Ruelas-Gossi. IESE Insight. Issue 28. First Quarter 2016.

Assignment:

\*Surf the web and identify an example from your country of origin (state in case you are from the US) that fits a core concept of the article(s).

\*Post your assignment on BB: the concept you identify + the weblink of your example.

### **Session 10** [Feb 7, Feb 8]

TOPIC: **“NEW GLOBAL STRATEGY”**.

*Globalization of life, culture, businesses will be explained with a new paradigm. Distance Still Matters. The concepts of Arbitrage, Aggregation and Adaptation will be explained.*

READING:

- **Distance Still Matters.** Pankaj Ghemawat. *Harvard Business Review*. September 2001.
- **The art of innovating on a shoestring.** Sull D. Ruelas Gossi, A. *Financial Times Mastering Series*. 2004



Universidad  
de Navarra

Assignment:

\*Surf the web and identify an example from your country of origin (state in case you are from the US) that fits a core concept of the article(s).

\*Post your assignment on BB: the concept you identify + the weblink of your example.

### **Office hours**

Office hours 5 to 7.00 pm Monday to Thursday

Office 2020

e-mail: [aruelas-gossi@bus.miami.edu](mailto:aruelas-gossi@bus.miami.edu)



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Sustainability: A Driver for Market Creation (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentation**

<http://www.unav.edu/asignatura/sustainability-a-driver-for-market-creation-f-economicas/>

## **Sustainability: A Driver for Market Creation (F. Económicas)**

Sustainability is a megatrend, which is about to change the ways companies are doing business. Successful innovation demands leaders to integrate a strategic sustainable thinking into their mindsets. Through that lens, sustainability can act as a trigger for innovation and market creation, finding and exploiting new opportunities.

**Duration:** SecondSemester

**Course:** 2nd and 3th

**Credits:** 3

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

**Professor:** Jesper Vej

**Language:** English

**Schedule:** from 26th February to 23rd March . Classes will be from 19:00 to 20:45, except for two sessions that will be from 17.00 to 20:45 - ROOM 07 Edificio de Amigos.

**Teacher's office:** 2100

## **Competences**

**CB2** 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.

**CB3** Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.



CB4 Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

CB5 Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.

CG2 Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

CG5 Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

CG6 Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

### **Educational activities**

This course deals with how companies can integrate sustainability in their strategy in order to increase competitiveness. Most focus will be on the Market Side – how can sustainability trigger innovation. In order to increase the options, the course also deals with big data and business intelligence, both of which are linked to the searching phase of innovation. In addition, students are paired with companies, making it possible to work with live problems and come up with innovative solutions. Further, the course deals with the implications of focusing on sustainability as a trigger for innovation. How to adapt processes, Organization and Management in order to be able to succeed in this new field.

Classes: 30 hours

Learning activities: 30 hours

Individual study: 10 hours

Exams: 5 hours

### **Assessment**

Individual oral exam based on a group project.

### **Bibliography and resources**

**Textbook**

# **Entrepreneurship, innovation and**



# sustainability

Wagner, Marcus; ebrary, Inc ; Sheffield ; Greenleaf Pub. ; 2012 ; EIS

## Articles

Tollin K., Vej J. (2012) Mindsets for Green Innovation. Journal of xx. Forthcoming

Bucherer at al (2012). Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. Creativity and Innovation Management, Vol 21(2), pp. 183-198.

Nidumolu, Ram, Prahalad, C.K. and Rangaswami, M.R. (2009), "Why sustainability is now the key driver of innovation," Harvard Business Review, Vol. 87, No. 9, pp. 57-

Patzelt, Holger; Shepherd, Dean A.(2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. Entrepreneurship: Theory & Practice. Jul, Vol. 35 Issue 4, p631-652

Petrini, Maira ; [Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context](#)

Journal of Strategic Information Systems, 2009, Vol.18(4), pp.178-191 [Peer Reviewed Tidsskrift]

PARslan Ayub ; Muhammad Salman Aslam ; Hanan Iftekhar ; Adeel Razzaq ; Sabiha Hafeez

" , Acta Universitatis Danubius: Oeconomica, 01 October 2013, Vol.9(5), pp.211-221  
[Compete or Leapfrog: Creating Blue Ocean through Entrepreneurial Orientation](#)"

## Office hours

Monday from 10.00 to 4.00 p.m.





**Office:** n.2290, *Edificio Amigos*

**Office Hours:** Mondays and Fridays from 6:00 to 7:00 pm

## **Competencias**

### **Basic competences**

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.

### **General competences**

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.

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

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

SC06. Acquiring and improving understanding of the practical aspects of health care decision making.

SC07. Acquiring a deeper understanding of and sharpening skills in fields of study particular to health activities, such as valuing health care or determining fair prices for medicines.

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

SC10. Developing a more sophisticated understanding of business in theory and practice in the health sector.

SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control in the health sector.

## **Programa**

### **Program**

**1. Health and Medical Care: An Economic Perspective.** Why health economics. A road map of health economics.

**2. Demand for health and health care. Health as a capital stock. The Grossman Model. Decision making under uncertainty.**

**3. Insurance.** Demand for insurance. Adverse Selection. Moral Hazard. The role of copayments in



health systems.

**4. Supply of health care.** The labour market for physicians. The hospital industry. Reimbursement systems.

**5. Health Policy.** Nationalized health care. Social health insurance. The American model.

**6. The value of health.** Measuring health capital. The monetary valuation of health. Quality-Adjusted life years.

**7. Priority Setting.** Decision rules with fixed budgets. Cost and cost-effectiveness analysis. Measuring effectiveness. Effectiveness vs efficacy. The role of equity.

**8. The pharmaceutical industry.** The life cycle of a drug. Patents. Regulation of the pharmaceutical industry.

**9, Health Technology Evaluation.** Value-based pricing: is this medicine too expensive? The role of cost-effectiveness and cost-benefit analysis.

## Actividades formativas

Edite el contenido aquí

## Evaluación

SA1. Class participation 0% or 50%

SA4. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 50% or 100%

The details of the Evaluation system will be explain during the first day of class.

## Bibliografía y recursos

Main Textbook

Health Economics, J., Hyde T. and Tu, P. Palgrave Mcmillan, 2014 [Find it in the Library](#)

Other textbooks

Health Economics, Sloan F. and Hsieh, CR, The MIT Press, 2012. [Find it in the Library](#)

Health Economics: Insights and Industry Studies, International Edition, 6th Edition. Santerre, Rexford E. Cengage Learning, 2013. [Find it in the Library](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## Horarios de atención



Universidad  
de Navarra

**Office Hours:** Tuesdays 12 to 13 and on request.



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Health Economics (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

<http://www.unav.edu/asignatura/health-economics-f-economicas/>

# **Health Economics**

---

**Course name: HEALTH ECONOMICS**

**Course description:** health care is today one of the key economic sectors for several reasons. One is related to aging populations and the increase demand for health services. At the same time, the economic crisis is producing tighter budgets, both at the governmental and individual level. The new pharmaceutical products are more and more expensive. All this is generating a lot of concern about the sustainability of health systems. In this course we will present the main analytical tools that economics has produced to analyze health sectors. We will study what drives health care demand, making a distinction between the demand for health and the demand of health services. We will analyze the role of insurance in the provision of health care. On the supply side, we will study to what extent competition between hospitals can lead to better medical outcomes. We will also compare the different ways to organize health systems, from free market to nationalize health systems. Finally, an important part of the course will be devote to the issue of the valuation of health. More specifically, how can we measure health and the monetary value of health. This will be used to analyze how health services are trying to set up the price of new (and very expensive) medicines.

**Degree:** Economics and Business

**Available for students in their** 3rd, 4th, 5th and 6th year

**Semester:** Second

**Lecture schedule:** Monday 10.00:12.00 Friday 10.00:12.00

**Room:** 03 (Amigos Building)

**Number of credits:** 6 ECTS

**Type of course:** Optional

**Language:** English

**Instructors:** Pinto Prades, Jose Luis (jlpinto@unav.es)

**Department:** Economics (*Departamento de Economía*). School of Economics.



**Office:** n.2290, *Edificio Amigos*

**Office Hours:** Mondays and Fridays from 6:00 to 7:00 pm

## **Competencias**

### **Basic competences**

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.

### **General competences**

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.

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

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

SC06. Acquiring and improving understanding of the practical aspects of health care decision making.

SC07. Acquiring a deeper understanding of and sharpening skills in fields of study particular to health activities, such as valuing health care or determining fair prices for medicines.

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

SC10. Developing a more sophisticated understanding of business in theory and practice in the health sector.

SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control in the health sector.

## **Programa**

### **Program**

**1. Health and Medical Care: An Economic Perspective.** Why health economics. A road map of health economics.

**2. Demand for health and health care. Health as a capital stock. The Grossman Model. Decision making under uncertainty.**

**3. Insurance.** Demand for insurance. Adverse Selection. Moral Hazard. The role of copayments in



health systems.

**4. Supply of health care.** The labour market for physicians. The hospital industry. Reimbursement systems.

**5. Health Policy.** Nationalized health care. Social health insurance. The American model.

**6. The value of health.** Measuring health capital. The monetary valuation of health. Quality-Adjusted life years.

**7. Priority Setting.** Decision rules with fixed budgets. Cost and cost-effectiveness analysis. Measuring effectiveness. Effectiveness vs efficacy. The role of equity.

**8. The pharmaceutical industry.** The life cycle of a drug. Patents. Regulation of the pharmaceutical industry.

**9. Health Technology Evaluation.** Value-based pricing: is this medicine too expensive? The role of cost-effectiveness and cost-benefit analysis.

## Actividades formativas

Edite el contenido aquí

## Evaluación

SA1. Class participation 0% or 50%

SA4. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 50% or 100%

The details of the Evaluation system will be explain during the first day of class.

## Bibliografía y recursos

Main Textbook

Health Economics, J., Hyde T. and Tu, P. Palgrave Mcmillan, 2014 [Find it in the Library](#)

Other textbooks

Health Economics, Sloan F. and Hsieh, CR, The MIT Press, 2012. [Find it in the Library](#)

Health Economics: Insights and Industry Studies, International Edition, 6th Edition. Santerre, Rexford E.Cengage Learning, 2013. [Find it in the Library](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## Horarios de atención



Universidad  
de Navarra

**Office Hours:** Tuesdays 12 to 13 and on request.



Universidad  
de Navarra

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

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

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

# **Entrepreneurship (F. ECONÓMICAS)**

---

## INTRODUCTION

Welcome to Entrepreneurship! The course intended to provide students with knowledge of entrepreneurship and the vital role played by entrepreneurs in the global economy. To achieve this, this course is designed to focus on the creation of new ventures, the skills generally considered necessary for success in an entrepreneurial venture, and factors associated with their success. The paper subject provides students with the opportunity to draw together elements of other subjects in a way that will enable them to see the workings of an organisation as a whole, rather than as a series of unrelated components. This subject is a course that mixes theory with practice. Students will be challenged to apply principles, concepts and frameworks to real world situations. This is illustrated in the entrepreneurial case study and business plan that students have to complete.

Professor: Alvaro Bañón

e-mail: [abanon@unav.es](mailto:abanon@unav.es)

Schedule of classes: Tuesdays 8:00-10:00

Student mentoring: Wednesday 9:00 to 11:00 (Students should send an email first)

Professor Room: 2110 Edificio Amigos

Number of ECTS: 3





Kind of Subject: Optional

International Degree in Management and Economics

First Semester

## **Competencies**

Objectives

- \* Develop a business plan.
- \* Understand and assess real initiatives for entrepreneurship.
- \* Understand the theoretical aspects of Entrepreneurship.

### **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.

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

GC5. Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant 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.

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

SC10. Developing a more sophisticated understanding of business in theory and practice in areas such as administration and decision making.

SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control that make business activity possible.

## **Program**



[Chapter 1: Introduction to Entrepreneurship](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 2: Recognizing Opportunities and Generating Ideas](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 3: Feasibility Analysis](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 4: Writing a Business Plan](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 5: Industry and Competitor Analysis](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 6: Developing an Effective Business Model](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)



[Chapter 7: Assessing a New Venture's Financial Strength and Viability](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 8: Building a New-Venture Team](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 9: Getting Financing or Funding](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 11: Unique Marketing Issues](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 12: The Importance of Intellectual Property](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 13: Preparing for and Evaluating the Challenges of Growth](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)



[Chapter 14: Strategies for Firm Growth](#)

[Learning Objectives](#)

[Chapter Quiz](#)

[PowerPoints](#)

[Chapter 15: Franchising](#)

[PowerPoints](#)

[PowerPoints](#)

## **Educational activities**

### **A. - Lectures: 30 hours**

These classes will explain the most important aspects of the Outline. At the end of each chapter, documents 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. - Group work: 15 hours**

Throughout the course the students, in groups, will have to present and defend a business idea in several tests in order to make an almost real fundraising process for their project.

### **3. - Student Personal work: 30 hours.**

Time devoted to study the subject and preparation of training activities, this includes the work that students should develop for a team work project

## **Assessment**

Evaluation. December



- If Participation (20%)+ Project (80%) is  $> 7,5$  points. You don't need to take the exam and your grade will be 80% project+20% participation
- If If Participation (20%)+ Project (80%) is  $< 7,5$  You need to take the exam and then the grading system will be as it was before.

- 1.FINAL EXAM: 30%
- 2.PROJECT: 50%
- 3.PARTICIPATION. 20%

In June the participation will not be considered in the evaluation. The grade will calculate with team work and June Exam.

$$FG (\text{june}) = (\text{Project} + \text{Final Exam})/2$$

## **Bibliography and resources**

### **Main Book:**

Entrepreneuership, Global Edition. Bruce R. Barringer and Duane Ireland. Pearson. July 2015

[Find it in the Library](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Office Hours**

- Wednesday from 9:00 to 11:00
- Room: 2110
- Amigos Building

Students must send an email before coming to office hours

## **Contenidos**

Here you will upload the report in PDF. Be aware of the deadline



One of the main responsibilities of financial departments is the financial control of operations what it is essentially the drawing up of a budget and its control.

Although, most of the concepts and skills needed for budgeting have been studied throughout different subjects of the undergraduate program, students usually finish their degree without implementing a budget and without checking out its potential.

Budgeting is a forward planning. In budgeting, planning refers to the preparation of budgets in respect of sales, advertisement, production, inventory, materials cost and requirements, labor cost and requirements, expenses, research, capital expenditures, financial plans. Planning through budgets brings together all segments of the concern in a cooperative way and they are compelled to think seriously about the planning. Therefore, this subject could strengthen essential concepts for the students just before getting into the real world.

### **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.

BC3. Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.

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.

GC3. Mastering the digital, mathematical and technical tools necessary for academic and professional activity in economics and business.

GC4. Teamwork.

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

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

### **Specific Competencies (Economics)**

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

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



SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control that make business activity possible.

## **Program**

The program of the subject is:

- Lesson 1: Introduction
- Lesson 2: A commercial Company.
- Lesson 3: A Uniform Production Company
- Lesson 4: A Non-uniform Production company
- Lesson 5: Cash-flow Policies
- Lesson 6: Introducing a second product
- Lesson 7: Taxes
- Lesson 8: Payroll
- Lesson 9: Budget deviation analysis

## **Educational Activities**

Budgeting Control is a case based course. This is a semester-long project that is to be worked on as we learn new concepts about budgeting. The subject will start with a very simple case and little by little the case will be getting more and more complex until we have a budget complex enough to analyze in depth. The main computer tool to be used is Excel.

### **I. Classroom teaching activities**

#### **1. Lectures**

Lectures are given by the professor on the themes indicated in the syllabus with the help of the blackboard, power point presentations, videos and animation movies. The professor will post on ADI the power point presentation, the notes for each topic and some recommendations for further reading.

#### **2. One-to-one tutorials**

Each student may have personal interviews with the professor to help him/her with personal study and learning.

#### **3. Evaluation**

Exams to assess the successful accomplishment of the objectives

### **II. Personal work**

Students must understand themes covered early in the course to be able to comprehend information presented later in the course, and will have to be able to integrate material learnt throughout the course. Therefore, it is important that they do not fall behind and try to set aside regular times outside of class to work on the course material on a daily basis.



1. Students must read the assigned reading for a subject before the lecture covering that topic. Being familiar with topics beforehand will allow students to get the most out of the lecture.
2. Students should conduct personal study using the professor's notes, notes taken in lectures and recommended books if needed.
3. Students have to prepare oral presentations in English.

## **Credits/hours distribution of the activities. 6 ECTS= 150 h (25 h/ECTS)**

1. Lectures	1.6 ECTS	55h	(36.7 %)
2. Evaluation	0.16 ECTS	4 h	(2.6 %)
<hr/>			
Total classroom activities	2.4 ECTS	59 h	(39.3 %)
4. On-to-one tutorials	0.04 ECTS	1 h	(0.7 %)
5. Personal work	3.6 ECTS	90 h	(60 %)
<hr/>			
Total	6 ECTS	150 h	(100 %)

## **Assessment**

### **MAY EXAM**

- 40% Final Exam. In the final exam, students will have to analyze the economic and financial effects of different scenarios on the case worked at class.
- 60% Classwork : The students must prepare a company budget and they have to present it to the class.

### **JUNE EXAM**

- Final exam will be 70% of the grade and the assesment of the Excel work will be the other 30%.

### **Criteria to pass the course**

Students whose final grade is 5 points or more will pass the course.

Students whose final grade is below 5 points will not pass the course and will be graded as *Suspenso* .

Students who do not take the final exam will not pass the course and will be graded as *No presentado*.





### Exams review

Students will be able to review the exams in an interview with the professor, after publication of the grades, in a day and place that will be indicated.

### Special assessment

For those who do not pass the course in May or did not take the exam (grades *Suspenseo* or *No presentado*) there will be an extraordinary exam in June.

### Students with special learning needs

Accommodation will be provided for students with special learning needs, either regarding the methodology and/or evaluation of the course, but they will be expected to fulfill all course objectives.

## Bibliography

### Basic

AUTOR	Simons, Robert
TÍTULO	Performance measurement systems for implementing strategy
PUBLICACIÓN	Harlow, Essex. : Pearson, 2014 1 ed., new internat. ed

[Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### Office Hours

Official office hours are:

- Miguel Angel Casares: Friday from 14:00 to 15:00
- Office: 2110

It will be appreciated if the students send an email to [macasares@unav.es](mailto:macasares@unav.es) in order to arrange a meeting and we'll try to accommodate your time preferences.



**Asignatura: Negotiation (F.Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **1. Introduction**

**Department:** Business Administration

**Professor:** Jesús Jorge Martínez y Ronquillo

**School:** Economics and Business

**Degrees:** Economics and Business Administration

**Study plan:** All

**Year:** 3rd and 4th

**Organization:** Second semester (January - June) 2018

**Schedule:** MONDAY (10:00 - 12:00)

**Classroom:** M4 Amigos Building

**ECTS credits:** 3

**Type:** Optional

**Language:** English

**Overview:**

Countless books and articles offer advice on the process of negotiation and avoiding missteps at the bargaining table. This subject needs a deep practical approach. Some of the costliest mistakes take place before negotiators sit down to discuss the substance of the deal. That's because they often take for granted that if they bring a lot of value to the table and have sufficient leverage, they'll be able to strike a great deal. While negotiating from a position of strength is certainly important, many other factors influence where each party ends up. This course will present four factors that can have a tremendous impact on negotiation outcomes and provides guidance on what negotiators should be doing before either side starts worrying about offers, counteroffers, and bargaining tactics. I learned these ideas from Harvard Business School professor Deepak Malhotra, who advises negotiators to resolve process before substance, set expectations, map out the negotiation space, and control the frame. By following those steps, or students will learn how to position themselves for success at the bargaining table.

A key purpose of this course is to help our students (from which we assume will be eventually responsible for conducting negotiations in the name of a commercial, a non-profit organization, a



government, or other organization) to deal with issues and challenges that implicates have to *negotiate*. In our actual professional environment everybody knows that one key task of the young professional is to acquire and develop a number *soft skills*. In management positions, there is no one skill more commonly used that the ability to Negotiation. Decide and planning the negotiation is a very important task. But the realization of those plans is even more important.

## **2. Competences**

Negotiators often fail to achieve results because they channel too much effort into selling their own position and too little into understanding the other party's perspective. To get the best deal -or, sometimes, any deal at all- negotiators need to think like detectives, digging for information about why the other side wants what it does. This investigative approach entails a mind-set and a methodology, say Harvard Business School professors Malhotra and Bazerman. Inaccurate assumptions about the other side's motivations can lead negotiators to propose solutions to the wrong problems, needlessly give away value, or derail deals altogether.

To reach our goals, the acquisition of knowledge and its application to real business cases, this course will be developed over 15 sessions organized into four modules, which will be managed in each of the issues as follows.

### **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.

### **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.

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

SC10. Applying the knowledge, skills and competencies acquired in the areas of economics and business in internships.

SC11. Acquiring knowledge, skills and abilities that are complementary to education and training in economics and business.

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

SC14. Applying the knowledge, skills and competencies acquired in the areas of economics and business in internships.

SC15. Acquiring knowledge, skills and abilities that are complementary to education and training in

economics and business.

### **3. Program and structure**

To reach our goals, the acquisition of knowledge and its application to real business cases, this course will be developed over 15 sessions organized into four modules, which will be managed in each of the issues as follows:

**Subject 1:** Preparation & Building the Foundations for Negotiating. Applying original ideas to a real case. Basic concepts on Negotiation.

**Subject 2:** Approaches & key steps doing negotiations. Distributive Bargaining: A Strategy for Claiming Value. Integrative Negotiation: A Strategy for Creating Value.

**Subject 3:** The importance or preparation and planning. Effective behaviors in negotiation. Closing Deals: Persuading the Other Party to Say Yes. Decision Making: Are We Truly Rational?

**Subject 4:** International Negotiations: Managing Culture and Other Complexities. Negotiation in cross cultural environments. Importance and use of Information in Negotiation.

**Subject 5:** Multiparty Negotiations: Managing the Added Complexity. Ethics: Right & Wrong Do Exist When You Negotiate. Managing Others Who Play Dirty and Saying No to Those Who Play Nice. Power and Influence: Changing Others' Attitudes and Behaviors.

**Subject 6:** - Managing hardball tactics. Communication: The heart of all negotiations. Understand cognitive bases in negotiation tasks. Individual differences: how our unique qualities affect negotiations.

Eventually, some of the issues may be discussed in a different module, or in several, cause the interrelation between the subjects. There is also a key document named Global Outline, prepared to give an overview perspective of entire course. Dates, times, materials, exams, and other dynamics are described perfectly in that document. You should download it from ADI.

### **4. Educational Activities**

#### **A. IN-CLASS SESSIONS**

In - class sessions: 30 hours. At least 15 will be practical activities. These classes will be:

- Theoretical classes where the subject of the program topics will be developed.

- Presentations in groups

- Team-work discussion of company cases

- Group exercises and role playings

#### **B. INDIVIDUAL & TEAM-WORK**

The individual and team-work oriented duties will be around 15 hours. These works will be:

- Individual and team discussions (for example, preparation of the group presentation).



- Reading and preparation of cases.

**C. INDIVIDUAL FEEDBACK / EXAMS, 20 hours of work**

- Readings of compulsory bibliography AND CASES raised in the OUTLINE + Class notes (slides + explanations)

Total number of hours: 65

## **5. Assessment**

The final marks will consist of the following concepts:

**1. Class participation 20%:** The quality and consistency of the participation will be marked. A high frequency of low quality will have a low rating. The quality is obtained by concise and successful answers as a result of a careful preparation of the case & the other materials in the group sessions. The numbers will be obtained depending on the average level of the group participation. This 25% is composed of two parts; 15% is individual participation and is obtained within the classroom average. The other 10% is achieved while working within your team and obtained from your performance in the role playing exercises (or In-Class Negotiations), and it is also determined by your class attendance (absences) and behavior during sessions.

In-Class Negotiations. During the semester, you will participate in several negotiation role plays with your fellow classmates. Your grade will solely depend on your performance in these negotiations. This is your chance to apply what we discuss in class and to prove that you can be a successful negotiator.

In-class participation is so important for this class that it has been given a 25% weight towards your final grade. Simply asking questions during class or session is not considered as participation. A valuable contribution should meet some of the following criteria:

- It provides a new idea, a new piece of information or a new perspective on the problem under study
- It synthesizes ideas presented previously, underlying possible relations, consistencies or inconsistencies among them
- It questions the validity of the underlying assumptions
- It raises new questions that might in turn raise other new ideas
- It contributes to the maintenance of group dynamics, establishing a thought-provoking atmosphere, or resolving possible conflicts among other participants
- It shows that the person has listened to and tried to understand other people's contributions

**2. Quizzes, 20%:** These are short quizzes (5 to 10 minutes' maximum). These quizzes assess the quality of the individual preparation of the lesson, through concrete questions of the case or the material which is indicated for the previous study of each lesson. The Quizzes are random and will take place in at least 1/3 of the all amount of practical cases that we are going to study during the whole course.

When they take place, they will begin at the designated start time of the lesson, punctually. The total mark obtained is the average of individual scores on each quiz. We recommend using these evaluations as a proof to self-assess individual study.

**3. Mid-term exam, 30%:** A midterm exam will take place throughout the course. It will be notified a week in advance, both the content and schedule it. Unlike the quizzes, midterms are not intended to measure the preparation of a case. It evaluates the application of key ideas seen in class to a new case. We recommend using this partial evaluation as a means to seek feedback or to locate the areas requiring special effort dedication or individual study.

**4. Final exam 30%:** There is no figure of “exempt” of the final exam. The exam items will be a mix of basic/theory concepts as well as applied questions to a case. This exam is accumulative and will have a structure very similar to the mid-term exam. The date and time of this review have been determined by the Academic Department and is available on the Academic Coordination of the School of Economics and Business. You will receive a specific document with instructions and rating criteria for this exam/final assessment.

## **6. Bibliography and Resources**

### **A. BASIC:**

A. Johnson, Ralph A. (1993). *Negotiating Basics: Concepts, Skills and exercises*. SAGE Publications. ISBN: 0-8039-4051-3 [Find it in the Library](#)

We do not recommend investing part of your limited time-study in further reading from OTHER textbooks. It is worth spending the **most time doing a depth analysis of the case and the assignment questions provided for each case**. Normally, some additional recommended reading will be handed in for each session, but in that case will be also provided by Professor.

1. NEG –10ENG07 INTERTEX: choosing a new boss -> University of Navarra, Spain
2. ESMT-311-0120-1 Nord Stream & Danish (A) and (B) -> European School of Management and Technology, Germany
3. 9B11M104 The Piracy in Somalia -> Ivey Business School, Canada
4. ESMT-711-0122-1 Motors for Munchao (A) and (B) -> European School of Management and Technology, Germany
5. 5-406-752 Google and the Government of China -> Kellogg School of Management, USA
6. 9B12C046A - The Cinnamon Case - seller / buyer -> Ivey Business School,



Canada

7. R1404K Negotiating a job offer -> Harvard Business School, USA + 9B05C011 - Job Offer Negotiation - recruiter / applicant -> Ivey Business School, Canada

8. 9B11C045 - Anjali Kuman Negotiating a Job Offer (A) and (B) -> Ivey Business School, Canada

## **B. COMPLEMENTARY.**

Every one of those cases will be supported also by role playing exercises in classroom. All appropriate instructions and Assignment Questions will be also provided in the right moment by the professor. And there are also several lectures that will be essential part of the case preparation for sessions. The most important are these four:

I. ASEN -114-E Negotiation 1. Basic Concepts (IESE Note)

II. IIR088 Five essential strategies to creative negotiation (Expert Insight - IESE)

III. R1512D Control the negotiation before it begins (Harvard Business Review)

IV. R0709D Investigative Negotiation (Harvard Business Review)

All of that are already supplied to you through the ADI platform.

Since this is a case oriented course, we do not recommend you spend many time in additional book readings, cause every theoretical and technical concept will be provided in the readings listed above. But if any of you has the intentions of going deeper in the subjects discussed in the class, however, I recommend you the following Bibliography:

**A. Fisher, R. & Ury, W. (2012). *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*. Random House. ISBN: 9781847940933 [Find it in the Library](#) (other edition)**

**B. Hames, D. S. (2011). *Negotiation: Closing Deals, Settling Disputes, and Making Team Decisions*. SAGE. ISBN: 9781412973991 [Find it in the Library](#)**

All the topics to evaluate will be treated during the group lessons (sessions). Please feel free to contact us if you have a particular interest or doubt about any aspect concerning the subject.



Universidad  
de Navarra

## **7. Feedback & Office Hours**

.

.

Office 2300 - Associate Professors, 2nd level, Amigos Building.

Tuesday: 14:00 am - 17:30 pm. Other times by appointment.

Please feel free to contact me by email, linkedin, skype, or twitter in order to make any appointment.

## **2. ALL CASES**





**Asignatura: Recursos Humanos (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Presentación

# Recursos Humanos

---

La gestión y el liderazgo de las personas y de los equipos de trabajo son aspectos esenciales para las organizaciones actuales en un contexto globalizado, tecnológico y cambiante.

Profesora: Dra. Begoña Urien (burien@unav.es)

### Detalles prácticos sobre la asignatura:

**Duración:** segundo cuatrimestre

**Créditos ECTS:** 6

**Horario:** Martes de 17 a 19 horas y viernes de 10 a 12 horas (por confirmar)

**Aula:** 03 (por confirmar)

**Curso:** 3º, 4ª

**Semestre:** segundo

**Caracter asignatura:** optativa

**Grado:** Administración y Dirección de Empresas (ADE), doble grado ADE y Derecho

**Idioma:** Español

**Departamento:** Empresa

**Facultad:** Económicas y Empresariales

## Competencias

Esta asignatura contribuirá a la consecución por parte del alumno de las siguientes 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

### **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 empresari

### **Competencias específicas optativas (ECO)**

CE08) Conocer y/o profundizar en distintos aspectos de la cultura actual, como por ejemplo, literatura, religión, arte, etc

CE09) Dialogar de manera integradora sobre temáticas diversas en contextos humanísticos

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

CE12) Conocer y/o profundizar en distintos aspectos de la cultura actual, como por ejemplo, literatura, religión, arte, etc

CE13) Dialogar de manera integradora sobre temáticas diversas en contextos humanísticos

## **Programa**

Esta asignatura ofrece una visión sobre las funciones esenciales de Recursos Humanos (RRHH) o Capital Humano en las empresas actuales, e incluye los siguientes temas:

Tema 1: La gestión de las personas en el trabajo. Planificación de los RRHH y tendencias actuales.

Tema 2: Análisis, diseño y rediseño de los puestos de trabajo. Cómo lograr la motivación y la eficiencia.

Tema 3: Reclutamiento y selección de empleados.

Tema 4: La función de la formación en la empresa.

Tema 5: La evaluación del desempeño.

Tema 6: Sistemas retributivos. Salarios, incentivos y otros beneficios.

Tema 7: Desarrollo de empleados para el éxito individual, grupal y empresarial.

Además esta asignatura también ofrece una visión sobre temas esenciales de conducta organizativa que serán desarrollados por los estudiantes en grupos y presentados en clase:

PRESENTACION 1: La comunicación en la empresa. Importancia y técnicas.

PRESENTACION 2: La Inteligencia Emocional en las organizaciones actuales.



PRESENTACION 3: Liderazgo.

PRESENTACION 4: Trabajo en Equipo.

PRESENTACION 5: Gestión de Conflictos.

PRESENTACION 6: Gestión de la Diversidad.

Previo "brainstorming" y consenso grupal sobre lo que quieran exponer, cada grupo preparará su presentación con el apoyo de la profesora, que sugerirá la bibliografía y aportará los recursos necesarios,

La presentación deberá incluir actividades que impliquen a sus compañeros.

## Actividades formativas

- **Clases presenciales 60 horas (de las que al menos 30 serán prácticas):** las actividades en dichas clases serán
  - Clases teóricas donde se desarrollará la materia de los temas del programa.
  - Presentaciones en grupos.
  - Discusión de casos de empresa.
  - Ejercicios individuales y de grupo.
- **Trabajo individual y de grupo, 31 horas:** los trabajos serán:
  - Trabajo individual y de grupo (por ejemplo, preparación de la presentación grupal).
  - Lectura y preparación de casos
- **Evaluación, examen final, estudio 59 horas:** bibliografía obligatoria planteada en el manual + apuntes de clase (diapositivas + explicaciones)
- **Total horas: 150**

## Evaluación

### Convocatoria ordinaria

- **Participación en clase 10%.** Se valorará el interés individual que se manifestará tanto en la asistencia a clase, como las preguntas hacia la profesora, los comentarios que puedan agregar contenido al temario y la correcta resolución de casos.
- **Realización y entrega en tiempo y forma de los casos y ejercicios que se proponen en clase 10%.**
- **Presentaciones grupales 20%.** Esta actividad será valorada a través de "evaluación por pares", autoevaluación y evaluación por la profesora.
- **Pruebas Escritas.** Se realizarán dos. Una a medio cuatrimestre (examen parcial) y otra al final (examen final). Los alumnos que aprueben el examen parcial (**mínimo 5**) liberarán materia. Los



que no hayan aprobado el examen intermedio, deberán examinarse de todo el temario, en el examen final. **Se necesita como mínimo un 4,5 en este examen final** para promediar con el resto de calificaciones (las tres arriba indicadas).

### Convocatoria extraordinaria

- Se conservan las puntuaciones obtenidas en los tres apartados primeros (40%).
- Examen final 60%.

### Circunstancias especiales

- En caso de que algún alumno por circunstancias especiales (por ejemplo trabajo, enfermedad, etc.), no pudiera acudir a las clases presenciales, lo comunicará a la profesora en las dos primeras semanas siguientes al inicio del curso para concretar la forma de recuperar las actividades de las clases presenciales y de la presentación oral en grupos. El examen final será obligatorio en todo caso.

### Bibliografía y recursos

#### **Bibliografía básica:**

de la Calle, M. C. y Ortiz de Urbina, M. (2013). *Fundamentos de Recursos Humanos* (2a. ed.). Madrid: Pearson. **Está en la Biblioteca.**

Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta* (2a. ed.). Madrid: Díaz de Santos. [Localízalo en la Biblioteca](#)

#### **Bibliografía complementaria:**

- Radical. El éxito de una empresa sorprendente. Ricardo Semler. Gestión 2000 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Patologías en las organizaciones. Javier Fernández Aguado. LID Editorial [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Qué persona para qué puesto: el método de la entrevista estratégica para seleccionar a los mejores / Richaard Camp, Mary E. Vielhaber, Jack L. Simoneti ; [traducción, Germán Orbeagozo. Bilbao : Ediciones Deusto, D.L. 2002. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo / Manuel Tessi. Buenos Aires, Argentina : Granica, 2012. [Localízalo en la Biblioteca](#) (versión electrónica)

#### **Revistas de Recursos Humanos**

- [Recursos Humanos Magazine](#)
- [Observatorio de Recursos Humanos](#)



Universidad  
de Navarra

## Blogs

- [Talento en Expansión](#)
- [Sobre personas y organizaciones](#)

## Asociaciones de Recursos Humanos

- [AEDIPE](#)
- [Society for Human Resource Management](#)
- [Professionals in Human Resources Association](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

A

## Horarios de atención

**Begoña Urien**

**Despacho:** 4070

**Horario:** Viernes 12:15-14:00. Este horario se ampliará y ajustará en función de las necesidades de los alumnos.

Basta con el envío de un email a la profesora para acordar otro momento.



**Asignatura: Fiscalidad (F.Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

## **Fiscalidad (F.Económicas)**

---

- Nombre de la asignatura: Fiscalidad
- Facultad: Económicas
- Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas
- Curso: Tercero
- Duración: Semestral (segundo semestre)
- Número de créditos: 6 ECTS
- Profesores que la imparten:
  - Prof. D. Juan Hermida Santos
  - Prof. Dr. Eugenio Simón Acosta
- Tipo de asignatura: Optativa
- Idioma en que se imparte: Castellano

## **Competencias**

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

CB3) Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética

### **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



## Competencias específicas optativas (ECO)

CE04) Conocer el lenguaje jurídico.

CE05) Leer e interpretar textos jurídicos

CE07) 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.

## Competencias específicas optativas (ADE)

CE04) Conocer el lenguaje jurídico.

CE05) Leer e interpretar textos jurídicos.

CE08) Conocer de forma más avanzada las técnicas contables

## Programa

### **Lección 1: ordenación jurídica de la actividad financiera y fuentes normativas**

— La actividad financiera: concepto, contenido y caracteres jurídicos. La ordenación jurídica de los ingresos y gastos públicos.

— Concepto y clases de fuentes. La Constitución. Las fuentes comunitarias: la aplicación directa del Tratado y de las Directivas comunitarias. Los tratados internacionales. Leyes orgánicas. Leyes ordinarias. La ley de presupuestos. Decretos-leyes. Los decretos legislativos. Los reglamentos. Otras fuentes (circulares, la costumbre y el precedente).

### **Lección 2: principios constitucionales financieros**

— Los principios materiales de justicia tributaria: generalidad (exenciones), capacidad económica, igualdad, progresividad tributaria y no confiscatoriedad. El principio de provocación de costes: concepto y coordinación con la capacidad contributiva. —Otros principios constitucionales en materia financiera: autonomía y suficiencia de las haciendas territoriales, solidaridad. —Principios formales: el principio de reserva de ley: concepto, clases y extensión de las materias reservadas. Reserva de ley y principio de preferencia de ley.

estructura jurídica del tributo

### **Lección 3: concepto y clases de tributos**

— Los ingresos públicos y sus clases: ingresos patrimoniales y tributos. Concepto y caracteres del tributo. —Clases de tributos: impuesto (concepto, caracteres y clases); contribuciones especiales (concepto y naturaleza jurídica); tasas. Precios públicos. Exacciones parafiscales.

### **Lección 4: elementos de la obligación tributaria**

— El hecho imponible: concepto (objeto material y hecho imponible). Naturaleza jurídica. Estructura. Efectos de su realización (exención y no sujeción).



— Sujetos pasivos y obligados tributarios: Sujetos activos. Sujetos pasivos y demás obligados. Los entes sin personalidad como sujetos pasivos. Capacidad y representación. Domicilio. Contribuyente. Sustituto del contribuyente. Responsables. Repercusión y transmisión de la deuda. El retenedor y el obligado a efectuar ingresos a cuenta. Los sometidos a deberes de información tributaria y otros deberes de colaboración.

— La prestación tributaria: Concepto. Tributos de cuota fija y de cuota variable. Base imponible. Determinación y estimación de la base. Base liquidable. La comprobación de valores. Tipo de gravamen. La deuda tributaria y sus elementos.

## EL SISTEMA TRIBUTARIO DEL ESTADO Y LA EMPRESA

### **Lección 5: estructura del sistema impositivo vigente**

— La imposición sobre la adquisición y posesión de riqueza: estructura actual de la imposición directa. — La imposición sobre el gasto de la riqueza: régimen y estructura de la imposición indirecta.

#### ***Imposición Directa***

##### **A) Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas**

### **Lección 6: naturaleza, hecho imponible y exenciones**

Naturaleza y caracteres del impuesto. Aspecto material del hecho imponible. Aspecto temporal. Aspecto espacial. El elemento subjetivo del hecho imponible. Exenciones.

### **Lección 7: rendimientos gravados, ganancias patrimoniales y rentas imputadas**

— Rendimientos del trabajo. Rendimientos de capital. Rendimientos de actividades económicas

— Ganancias y pérdidas patrimoniales. Imputación de rentas: inmuebles urbanos, transparencia fiscal internacional, derechos de imagen.

### **Lección 8: cuantificación del impuesto**

— Base imponible: Valoración y estimación de los elementos de la renta. Mínimo personal y familiar. Base imponible y base liquidable.

— Cuota íntegra estatal. Cuota íntegra autonómica o complementaria. Deduciones y cuota líquida. Cuota diferencial: deducciones por doble imposición, por pagos anticipados y cuotas imputadas.

### **Lección 9: tributación familiar. pago anticipado. deberes formales**

El régimen de tributación familiar conjunta. El deber de declarar. Liquidación e ingreso. Retenciones, ingresos a cuenta y pagos anticipados. Deberes formales.

##### **B) Impuesto sobre Sociedades**

### **Lección 10: regimen general del impuesto**

— Introducción, naturaleza y ámbito de aplicación. La renta gravable en el IS: rendimientos de actividades económicas, rendimientos de bienes, incrementos y disminuciones de patrimonio.

— Hecho imponible: aspecto material (remisión), aspecto espacial y aspecto temporal (período impositivo y devengo). Sujetos pasivos y sujetos exentos.

— Base imponible: regímenes de determinación. Ingresos computables y gastos deducibles. La valoración de los ingresos y los gastos. Imputación temporal de ingresos y





gastos.

— Deuda tributaria: Tipos de gravamen y cuota íntegra. Deducciones y bonificaciones.

— Deberes formales y gestión del impuesto: Declaración y autoliquidación. Pagos fraccionados y retenciones e ingresos a cuenta.

### **Lección 11: regímenes especiales**

—El régimen de las agrupaciones de interés económico y uniones temporales de empresas.

—Instituciones de inversión colectiva.- Transparencia fiscal internacional. —Tributación consolidada de los grupos de sociedades. —Sociedades cooperativas. — Régimen especial de las operaciones de reestructuración empresarial (fusiones, escisiones, aportaciones de activo y canje de valores). —Empresas de reducida dimensión. —Entidades parcialmente exentas. —Otros regímenes especiales.

## **C) Impuesto sobre la Renta de no residentes**

### **Lección 12: el impuesto sobre la renta de no residentes**

—Antecedentes: la obligación real de contribuir en los impuestos personales sobre la renta.

—Tributación de los establecimientos permanentes. —Tributación de las rentas obtenidas sin mediación de establecimiento permanente. —El gravamen especial sobre bienes inmuebles de entidades no residentes (hecho imponible, sujetos pasivos, exenciones, base, tipo, cuota y gestión del impuesto).

## **D) La imposición patrimonial**

### **Lección 13: impuesto sobre el patrimonio**

La imposición del patrimonio personal: antecedentes (el Impuesto Extraordinario sobre el Patrimonio de las Personas Físicas). Aspecto material del hecho imponible. Exenciones. Sujetos pasivos. Devengo. Base imponible: valoración de bienes y deudas. Base liquidable. Cuota. Declaración, liquidación y pago. Obligación real de contribuir.

## **E) La imposición sobre las adquisiciones gratuitas de riqueza**

### **Lección 14: impuestos sobre sucesiones y donaciones**

La tributación de las adquisiciones gratuitas: antecedentes históricos. Hecho imponible. Sujetos pasivos. Base imponible: el caudal hereditario, su integración y atribución a los herederos y legatarios. Base liquidable. Tarifas: estructura y aplicación. Normas especiales de liquidación.

### **Imposición Indirecta**

## **A) La imposición sobre el tráfico no empresarial**

### **Lección 15: impuesto sobre transmisiones patrimoniales onerosas**

Tributación del tráfico patrimonial. Principios generales del impuesto. Transmisiones onerosas: hecho imponible; sujetos pasivos y responsables; valoración de los bienes y derechos transmitidos; deuda tributaria; exenciones.

### **Lección 16: impuestos sobre operaciones societarias y actos jurídicos documentados**

—Operaciones societarias: finalidad del gravamen; concepto de sociedad; hechos imponibles; exenciones; sujetos pasivos; bases y tipos. —Actos jurídicos documentados: naturaleza jurídica y origen histórico; documentos notariales; documentos mercantiles; actuaciones administrativas.

## **B) La imposición sobre el tráfico empresarial**

### **Lección 17: el impuesto sobre el valor añadido**

—Introducción: el Impuesto sobre el Valor Añadido en la C.E.E., razones de su implantación



y régimen jurídico vigente. Naturaleza y aplicación territorial del impuesto.

—Hecho imponible: Operaciones interiores( entregas de bienes y prestaciones de servicios). Adquisiciones intracomunitarias. Importaciones. Operaciones no sujetas y exentas. —Lugar de realización del hecho imponible y devengo del impuesto.

—Sujetos pasivos y repercusión del impuesto.

—Base imponible. Tipos de gravamen.

—Deducción del impuesto: naturaleza jurídica y requisitos. El mecanismo de la prorrata y la regulación de las deducciones. Devoluciones.

—Deberes formales: requisitos contables; facturas; declaraciones. Liquidación provisional. Infracciones y sanciones.

—Regímenes especiales: Introducción. Régimen simplificado. Agricultura, ganadería y pesca. Bienes usados y objetos de arte. Oro de inversión. Agencias de viaje. Recargo de equivalencia.

### **Lección 18: impuestos especiales**

—Introducción. —Impuestos sobre la fabricación: impuesto sobre la Cerveza, vino y bebidas fermentadas, productos intermedios, el alcohol y bebidas derivadas, impuestos sobre Hidrocarburos e impuesto sobre las Labores de Tabaco. —Impuesto sobre determinados medios de transporte. —Impuesto sobre las primas de seguros.

## **C) Impuestos aduaneros**

### **Lección 19: impuestos aduaneros**

—Derechos de aduana a la importación. El código aduanero comunitario. El arancel aduanero comunitario y el TARIC. Exacciones reguladoras agrícolas. Otros gravámenes en el marco de la política agrícola común. Los derechos antidumping. —Regímenes aduaneros especiales: tráfico de perfeccionamiento, los depósitos aduaneros y las zonas y depósitos francos, importación temporal, transformación de mercancías.

## **EL SISTEMA TRIBUTARIO AUTONOMICO Y LOS REGIMENES ESPECIALES POR RAZON DEL TERRITORIO**

### **Lección 20: el sistema de financiación de las comunidades autonomas**

—Posibilidades de configuración del sistema financiero de las CCAA a la luz de la Constitución. —Recursos de las CCAA: tributos propios, impuestos cedidos, recargos, participaciones, transferencias y otros recursos. El Fondo de Compensación Interterritorial.

### **Lección 21: los regimenes de convenio y concierto economico de navarra y el pais vasco.**

—Fundamento constitucional de los regímenes de convenio y concierto. —El convenio económico entre Navarra y el Estado de 1990: puntos de conexión y especialidades del régimen navarro en relación con el IRPF, IP, IS, ISD, ITP, IVA e Impuestos especiales. Especialidades en relación con los tributos locales.

EL sistema tributario local

## **A) Introducción**



### **Lección 22: los recursos de las entidades locales**

Configuración constitucional. Ingresos patrimoniales. Tasas y precios públicos. Contribuciones especiales. Impuestos. Recargos y participaciones en los tributos de otras administraciones. Otros recursos.

## **B) Imposición obligatoria**

### **Lección 23: impuesto sobre bienes inmuebles**

Antecedentes: las Contribuciones Territoriales Rústica y Pecuaria, y Urbana. Naturaleza del Impuesto sobre Bienes Inmuebles. Coordinación con la imposición estatal. Hecho imponible. Sujetos pasivos. Exenciones. Base imponible. Tipos de gravamen. Gestión del impuesto: competencias y procedimiento.

### **Lección 24: impuesto sobre actividades económicas**

Antecedentes históricos: actividades comerciales e industriales y actividades profesionales y artísticas. Hecho imponible. Exenciones. Sujetos pasivos. Periodo impositivo y devengo. Criterios de cuantificación del impuesto: análisis de las tarifas. Gestión.

### **Lección 25: impuesto sobre vehículos de tracción mecánica**

Antecedentes. Naturaleza y hecho imponible. Aspecto temporal y espacial. Sujetos pasivos. Exenciones y bonificaciones. Cuantificación. Gestión.

## **B) Imposición facultativa**

### **Lección 26: impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras**

Naturaleza y fundamento del impuesto. Hecho imponible. Sujetos pasivos. Cuota. Devengo. Liquidación provisional y definitiva.

### **Lección 27: impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana**

Hecho imponible: el terreno; el incremento de valor; las transmisiones gravadas. Vicisitudes de los actos gravados. Aspectos espaciales y temporales. Exenciones. Sujetos pasivos. Base imponible y tipos de gravamen. Gestión.

## **Actividades formativas**

Las actividades formativas previstas son:

1.- Clases expositivas. Serán clases en las que el Profesor irá explicando a lo largo del curso las materias contenidas en el programa. Se valorará y fomentará la intervención activa de los alumnos.

2.- Clases prácticas. Habrá seis sesiones prácticas en las que se resolverán dos casos prácticos que previamente se habrán debido entregar por escrito. En estas sesiones se primará la intervención de los alumnos.

3.- Actividades extraordinarias: Si se organiza alguna actividad extraordinaria, como por ejemplo conferencias o seminarios, se podrá asignar a dichas actividades un valor en puntos que se acumulará a la nota final.

## **Evaluación**



## I. ACTIVIDADES ORDINARIAS

### A) Examen final

Habrá un examen final tipo de preguntas cortas que tendrá un valor ponderado en la nota final del 70% .

En la convocatoria de diciembre el examen final tendrá un valor ponderado del 70% sobre la nota final, para el 30 % restante se mantendrá la nota acumulada durante el curso.

### A) Casos prácticos

A lo largo del curso se realizarán dos casos prácticos que deberán entregarse por escrito al profesor al inicio de la sesión en la que se resolver  cada uno de ellos.

Cada caso práctico tendrá un valor ponderado en la nota final del 15 %.

## III. PLAGIO Y COPIADO

Tanto en los casos de plagio en trabajos, como de copiado u otras irregularidades en las pruebas, el profesor est  facultado para anular la prueba y calificarla con nota de cero. Si la irregularidad es grave o el alumno es reincidente en una irregularidad de menor entidad, el profesor podrá impedir al alumno la presentación al examen final de la asignatura. En este caso, el profesor lo pondr  en conocimiento de Dirección de Estudios de la Facultad. En el caso de copiado a través de cualquier medio u otras irregularidades graves en un examen final, el profesor est  facultado para expulsar al alumno del examen y suspenderle la convocatoria. El profesor dará traslado del incidente y la sanción a Dirección de Estudios. La Junta Directiva de la Facultad podrá incluso ampliar la sanción a la pérdida de la convocatoria extraordinaria. En casos de especial gravedad –por los métodos empleados, el comportamiento del alumno o la reincidencia en el copiado- la Junta Directiva de la Facultad podrá plantear a Rectorado la no continuidad del alumno en la Facultad.

### **Bibliografía y recursos**

Es fundamental el uso de la legislación tributaria.

Como manual se recomienda: MALVAREZ PASCUAL, LUIS y otros, Régimen Fiscal de la Empresa, Editorial Tecnos, última edición. [Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Horarios de atención**



Universidad  
de Navarra

**Dr. Juan Hermida Santos**

[jhermida@micap.es](mailto:jhermida@micap.es)

Previa cita (preferentemente los martes a partir de las 16)

**Dr. D. Eugenio Simón Acosta**

[esimon@unav.es](mailto:esimon@unav.es)

Previa cita (preferentemente los lunes a partir de las 11)



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Brand Leadership (F.Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentation**

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

## **Brand Leadership**

The competitive environment of today has made companies to re-think their marketing activities and lead the company and brands very differently than before. From marketing responsibilities to Category management there are lots of intuitions, changes and realities that need to be understood to cope with the complexity of this management activity.

This subject deals with the organization of the marketing function today and the way the best companies are facing the tough surrounding they are in: From single product to multi-product; from one brand to many; from selling to others to owned or franchised shops; from high margins to low cost pressure.

**Department:** Business

**Faculty:** Economics and Business.

**Degrees:** ADE, DAE, DEE, IDE, IDM, GEL, GML, Leadership and Governance

**Year:** 3rd or 4th

**ECTS credits:** 3

**Organization:** Second semester, from January to May

**Type of course:** Advanced

**Language:** English

**Professor:** IDE/IDM/GEL/GML/GOV: Xavier Oliver xoliver@unav.es

## **Competencies: Brand Leadership**

### **Competencies of the subject**

- Understand and get enough tools to manage Marketing resources in developed companies through their brands.
- Study how brand value is created, both financially as in the consumer minds.
- Recommended for those students that want to fully understand the implications



of the different possibilities there are to grow brands and brand portfolios.

- Together with the subject of Business Communications, attendants will have a full practical and theoretical approach to the most innovative and up-to-date companies and their strategical and managerial thinking and organization.

### **Competences of the degree**

- Breaking students frames of reference to open their eyes to innovation in products and services
- Learn how to build company positioning and strategy from the marketing/consumer/ideological viewpoint
- Acquire a large market knowledge and the differences and results of different approaches to brands, marketing and sales.
- Ability to discuss issues that are not only based on numbers but also on creative thinking
- Group working and presentation skills are enforced.

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Program**

#### **Chapter 1.** Brand Management to Brand Leadership. Reasons for a big jump ahead

Evolution of the theories of marketing and brand management to category management.

#### **Chapter 2.** Brand value

How Brands are valued, including emotional aspects as consumer loyalty.

#### **Chapter 3.** Brand Identity

Understand what makes a brand valuable to the consumers: the brand infrastructure (name, design, logo) and the superstructure (advertising messages and values attached to the brand)

#### **Chapter 4.** Brand Architecture

Work on the different models used by multinational brands to manage their brands through their architecture: from the most simple to the complex ones. From the centralised to the autonomous ones.

#### **Chapter 5.** Brands Beyond Advertising

How does advertising help brands and what is even better than that: value creating around a brand. Having marketing in the center of the company decisions.



## **Chapter 6.** Global Brand Management

Analyse what it takes to manage brands in the multinational scene. The minimum common multiple of brands.

### **Actividades formativas**

In this section the overall methodology of the subject is detailed and hours of student workload are estimated.

There will be classroom activities and non-face activities:

1. Classroom activities (20 total hours). Cases will be used in 10 sessions and workshops on the remaining 10. There will be no lectures but only the closings of every single session in the form of 10/15' summary and theory of applicable.

a) Practical classes. All 20 will be practical. Students will have to study the cases and work in groups to prepare presentations following the case's themes.

c) Presentation of work. Students will present 10 subjects that will previously have prepared in groups

d) Exams. One final examination for those who have not attended or failed in their class participation.

2. Non face activities. The main activity will be personal study of the cases and the group work for the workshops.

### **Evaluation**

Evaluation will be composed of 40% class participation, 20% assignments and group presentations and 40% a final exercise.

#### **Ordinary evaluation:**

1. Class participation: 40%.
2. Group assignments: 60%

#### **Extra-ordinary evaluation:**

In case the student do not pass the subject in the ordinary evaluation, he/she will have to go to the extraordinary evaluation. The exam will be 70 %, and the rest of the grade will be given by its work during the course (attendance and participation 40% and 20% for group presentations).





Universidad  
de Navarra

## **Bibliography**

**Brand Leadership:** Building Assets in an Information Economy. Aaker, David A; Joahimstahler, Eric. 2.000 [Find it in the Library](#)

**La marca y sus circunstancias:** Guía completa del brand management. Toro, Juan Manuel, Deusto-CIEC 2009 [Find it in the Library](#)

**Brands that Dream:** Olver, Xavier & Serra, Elisenda. Libros de Cabecera 2014. Paperbook pny in Spanish, digital in English and Catalan. X X

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Professor consultancy hours**

**Wednesdays** (before class) from 9 to 11a.m.



**Asignatura: E-commerce (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

# E-Commerce

---

### **Course description:**

- This course examines the concepts, technology, and applications of electronic commerce, or e-commerce. Since users can engage in e-commerce from a fixed device (e.g., PC) or from a mobile device (e.g., mobile phone) we will examine both traditional fixed e-commerce and mobile e-commerce or m-commerce.

- The course begins by setting the context for e-commerce within the domain of information systems. Then the course examines e-commerce in detail. It presents general concepts about e-commerce and demonstrates them with a case study. It explains characteristics and examples of B2C e-commerce, and examines the rising role of social commerce. It discusses B2B e-commerce and contrasts it with B2C e-commerce. It examines security and payment in e-commerce. It explains the technological infrastructure needed to support an e-commerce system and describes how e-commerce systems are built.

- Next the course examines m-commerce in detail. It presents m-commerce concepts and discusses the technology needed for m-commerce. It examines the range of m-commerce applications and discusses mobile security and payment. The course concludes with a presentation on the future of e-commerce.

### **Faculty of Business and Economics**

**Module in the Degree Program:** Elective

**Year:** Third / Fourth

**Semester:** First

**Lecture schedule:** Wednesdays and Thursdays from 5:00-7:00 pm, Aula 4, Edificio Amigos

**Number of credits:** 6 ECTS



**Type of course:** Elective

**Language:** English

**Instructors:** Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)

**Department:** School of Business and Economics.

**Office:** IR Office 1st floor Faculty of Law, Edificio Amigos.

**Office Hours:** Wednesdays and Thursdays from 12:00 to 2:00 pm

## **Competences**

### **Competences**

CB2 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.

CB3 Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.

CB4 Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

CB5 Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.

CG2 Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

CG5 Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

CG6 Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing

## **Program**

### **Program**

**Chapter I.** Introduction to E-commerce and the Case Method:



- i. An Introductory Note on the Case Method
- ii. How E-commerce will trump Brand Management (Peter Sealey, Harvard Business School)
- iii. Finance for non financiers
- iv. Sony PS4: Winning The Gaming War (*Business Case*)

**Chapter II.** Internet and Strategy: Five Forces Model of Competition (M. Porter, Harvard Business School) and Blue Ocean Strategy (W. Chang Kim & Renée Mauborgne)

- i. Amazon goes global (*Business Case*)
- ii. Netflix Inc.: Streaming Away from DVDs (*Business Case*)

**Chapter III.** Translating Strategy into Action (Kaplan & Norton, Harvard Business School)

- i. Apple Pay (*Business Case*)

**Chapter IV.** The Fifth Discipline: Dynamic of Systems and Learning Organization (P. Senge & J. Forrester, MIT Sloan School of Management)

- i. The Beer Distribution Game (*MIT-simulator*)
- ii. Google in China (*Business Case*)

**Chapter V.** Systems vs People: Ethical Dilemmas in Contemporary Business (Carlos Llano, IPADE Business School)

- i. Facebook's Free Basics: Free in India? (*Business Case*)

**Chapter VI.** The Sustainable Company (Chris Laszlo, University of Paris)

- i. Louis Vuitton in Japan (*Business Case*)
- ii. Apple Future (*Business Case*)

## **Educational Activities**

### **Educational Activities**

#### **I. Classroom teaching activities**

##### **1. Lectures**

Lectures are given by the professor on the themes indicated in the syllabus with the help of the blackboard, power point presentations, videos and animation movies. The professor will post on ADI the power point presentation, the notes for each topic and some recommendations for further reading.

##### **2. Seminars (Required)**

They include:

- Responses to student's questions by the professor and classmates.



- Presentation by the professor of current business models related to the course.
- Oral presentations by the students on topics and a business case proposed by the professor. Class will be divided into groups of 8-10 students each. Each group will prepare an oral presentation in which each student will talk for 4-6 min. At the end of the presentation the students will have to answer questions.

### 3. One-to-one tutorials

Each student may have personal interviews with the professor to help him/her with personal study and learning.

### 4. Evaluation

Exams to assess the successful accomplishment of the objectives

## II. Personal work

Students must understand themes covered early in the course to be able to comprehend information presented later in the course, and will have to be able to integrate material learned throughout the course. Therefore, it is important that they do not fall behind and try to set aside regular times outside of class to work on the course material on a daily basis.

1. Students must read the assigned reading for a subject before the lecture covering that topic. Being familiar with topics beforehand will allow students to get the most out of the lecture.
2. Students should conduct personal study using the professor's notes, notes taken in lectures and recommended books if needed.
3. Students have to prepare oral presentations in English.

### Credits/hours distribution of the activities. 6 ECTS= 150 h (25 h/ECTS)

1. Lectures	1.6 ECTS	40 h	(26.7 %)
2. Seminars	0.6 ECTS	15 h	(10.0 %)
3. Evaluation	0.16 ECTS	4 h	(2.6 %)

---



Total classroom activities	2.4 ECTS	59 h	(40 %)
4. On-to-one tutorials	0.04 ECTS	1 h	(10 %)
5. Personal work	3.6 ECTS	90 h	(50 %)
<hr/>			
Total	6 ECTS	150 h	(100 %)

## **Assesment**

### **Assessment**

There will be two partial exams and a final exam. The partial and final exams will include a business case to solve. Exams questions will be drawn directly from lectures, class discussions and seminars.

To calculate the final grade, course performance and grading will be determined as follows :

- Partial exams 30 %
- Final exam 50 %
- Seminars 20 %

Seminars will be graded taking into account the Oral Presentation (content and skills to communicate in English) and participation. Criteria for evaluation will be posted on ADI.

Partial exams will be held at the beginning of class and will include:

- Partial 1: Chapters I-III
- Partial 2: Chapters IV-VI

The final exam will be held in December and will include Chapters I-VI.

### **Criteria to pass the course**

Students whose final grade is below 5 points or whose final exam is not approved, that is a final exam below 5 points, will not pass the course and will be graded as *Suspense*.

Students who do not take the final exam will not pass the course and will be graded as *No Presentado*.

## **Bibliography and Resources**



## Bibliography and Resources

Textbook:

[Foundations of Management J.A. Perez Lopez, IESE .pdf](#)

Other:

- Kim, Chan y Mauborgne René. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School. [Find this book in the Library](#)
- Laszlo, Chris. (2003). *The Sustainable Company*. Washington, Covelo, London: Island Press. [Find this book in the Library](#) (eBook version)
- Senge M., P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. [Find this book in the Library](#)
- Scott, J. T. (2013). *The Sustainable Business* (2nd ed.). Warsaw, Polonia: Greenleaf Publishing. [Find this book in the Library](#)
- For translation and pronunciation of words and short sentences:  
<http://translate.google.com/#en|es>

## Office hours

### **Office Hours**

**Instructors:** Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)

**Department:** School of Business and Economics.

**Office:** IR Office 1st floor Faculty of Law, Edificio Amigos.

**Office Hours:** Wednesdays and Thursdays from 12:00 to 2:00 pm

## Notifications



**Asignatura: Human Resources (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **I. Introduction**

Course name: **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)**

Professor: Jesús Jorge Martínez y Ronquillo

School: ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Department: BUSINESS ADMINISTRATION

Year: FOURTH

Duration: 2ND SEMESTER (JANUARY - JUNE 2018)

Credits: 6

Schedule: MONDAY (17:00 - 19:00) & TUESDAY (15:00 - 17:00)

Classroom: A3 (to be confirmed)

Requirement: NONE

Type of Course (Core, Required, In-Program electives, Open Electives): OPEN ELECTIVE

Language: ENGLISH

## **II. Competences**

This course aims to describe and explain the most recent trends concerning Human Resources Management (HRM). More precisely, the course's objectives are:

- To learn the key concepts and functions of HRM considering this organizational function as a strategic area of management.
- To study human behaviour in today's complex and global organizations.

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

CB2. 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.

CB4. Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

#### **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.

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

CE08. Acquiring and improving understanding of different aspects of modern culture, including literature, religion and art.

CE09. Having comprehensive discussions on diverse topics in humanistic contexts.

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

SC12. Acquiring and improving understanding of different aspects of modern culture, including literature, religion and art.

SC13. Having comprehensive discussions on diverse topics in humanistic contexts.

SC14. Understanding the theory and practice of business operations.

.

### **III. Program**

#### **A. OVERVIEW.**

The Human Resources Management (HRM) course had been designed to carefully align his contents and dynamics to support the global approach that School of Economics and Business Administration wants to the Degree in Business Administration. Today, it's clear that HRM spreads to all the areas of the economic and functional activity of companies around the world. Every organization, from those who produces primary goods up to the most sophisticated technologies, from the final markets up to the business to business (B2B), there are human resources involved. Since economic sectors as traditional as Education, Health care or Public Service, to the most advanced emerging markets. The development of new technologies of information and communication has an increasing influence in the life of the products as well as in the strategies of HRM.

Managing people always had been a cornerstone in Business. But today its appears to be even more than that. Nowadays, the industry of Talent Selection and head Hunting is extremely active and dynamic. It works with an extraordinary range of companies and organizations, in all the areas of the economic, social, political and cultural life. We need pay special attention to the intangible aspects of the offers of companies, including the human side of the business organizations. That's why, the **concrete**



**SKILLS** that we'll pursuing in this course are:

1. Apply specific knowledge to defending their own arguments and use information to prepare and present concrete alternative solutions to problems in the field of HR Management.
2. Develop skills of fast learning to undertake later more advanced studies with a high degree of autonomy, counting on a basic model to organize their ideas about HRM and dealing with workers.
3. Recognize and value the role of the HRM from a multidimensional perspective: historical, managerial, legal, sociological, ethical and technological, with business sense.
4. Realize that there is a core university spirit which confront the study of the own discipline (HRM) with other fields of knowledge which are related.
5. Identify the basic foundations of the human resources in business, as well as from a strategic perspective of administration, both necessary to elaborate realistic and stronger plans in HRM duties.
6. Categorize the basic foundations of HRM, as well as an human behavior analysis which are necessary to make decisions in business administration fields.
7. Understand the organizational structure of business organizations and relations between functional areas, underlying its relation with HMR area efforts.

In addition to all described above, we'll also obtain from this course:

- I. An overview perspective of the dynamics of HRM in current economies, comparing models and facts of Europe and America.
- II. Learn the use of basic theory concepts and technical language in order to understand how HR area works.
- III. Realize how HRM area in business organizations operate and why it works like that, from inside using REAL CASES.
- IV. Know basic issues of business companies: goals, structure, operations and its domestic economy, and its relation with HRM
- V. Preparation for more advanced studies in the field of HRM with a Global Perspective of Management.

## **B. MODULES & CHAPTERS**

The course offers a basic introduction to human resource management functions and includes the following themes:

**CHAPTER 1:** Overview & Trends in Managing Human Resources.



**CHAPTER 2:** HR Planning. Work design and job analysis: achieving motivation and efficiency.

**CHAPTER 3:** Human Resources Recruitment & Selection: choosing the best option

**CHAPTER 4:** Training and development: The Professional Path.

**CHAPTER 5:** Evaluation of performance and output. Beyond rewards and punishments

**CHAPTER 6:** Remuneration systems. Salaries, incentives and other benefits

**CHAPTER 7:** Development of employees: achieving individual, group and corporate success.

### **C. GROUP PRESENTATIONS**

The course also offers an *overview of organizational behaviour topics* throughout students presentations and role playing:

**PRESENTATION 1:** The relevance of communication in the company, some useful techniques.

**PRESENTATION 2:** Emotional Intelligence in in avant-garde organizations.

**PRESENTATION 3:** Leadership & teamwork: the importance of having vision and north

**PRESENTATION 4:** Conflict management & Communication: avoiding the misunderstandings

**PRESENTATION 5:** Dealing with Background diversity and Multicultural issues in the work place.

**PRESENTATION 6:** Time Management and Decision Making as core HRM duties.

Specific designed groups must prepare group presentations with the guidance of the professor, who will suggest bibliography and resources and will provide a script with the concepts that have to be covered. The final evaluation will be in a 360° format.

.

## **IV. Educational Activities**

### **A. IN-CLASS SESSIONS**

In - class sessions: 60 hours. At least 30 will be practical activities. These classes will be:

- Theoretical classes where the subject of the program topics will be developed.
- Presentations in groups
- Team-work discussion of company cases
- Group exercises and role playings

### **B. INDIVIDUAL & TEAM-WORK**



The individual and team-work oriented duties will be around 31 hours. These works will be:

- Individual and team discussions (for example, preparation of the group presentation).
- Reading and preparation of cases.

### **C. INDIVIDUAL FEEDBACK / EXAMS, 59 hours of work**

- Readings of compulsory bibliography AND CASES raised in the OUTLINE + Class notes (slides + explanations)

Total number of hours: 150

#### **D. Regular time-schedule:**

There will be a balance between theory and practice. That's why we will use cases in every session. Every lecture will be followed by a case or exercise aimed to assure that the student has understood the concepts explained and is able to apply the theory to real life situations. The use of the CASE METHOD will have particular relevance. There will be room for individual and team-work.

The weekly session will be divided in 3 parts:

- The class starts with the discussion of the case or exercise provided by the professor the former week. The professor clarifies concepts, encourages open dialogue and critical thinking.
- The professor gives a lecture related to a new human resource function (chapters 1 to 9) and provides an exercise or a case for the students to prepare at home for next session.
- Finally, a group makes a presentation / role playing exercise related to the organizational behaviour topics listed above. The rest of the class assesses the presentations made by their peers.

The assessment will take into consideration aspects as: content, duration, clarity, entertainment, creativity and quality of the slides, interaction with the public and ability to answer questions.

.

### **V. Assessment**

**The final marks will consist of the following 4 concepts:**

- In-class Participation: 20%
- Mid Term Exam: 30%
- Group presentation and quizzes: 20%



- Final Exam: 30%

**1. In-class participation (20%):** The quality and consistency of the participation will be marked. A high frequency of low quality will have a low rating. The quality is obtained by concise and successful answers as a result of a careful preparation of the case & the other materials in the group sessions. The numbers will be obtained depending on the average level of the group participation. This 20% is composed of two parts; 10% is individual participation and is obtained within the classroom average. The other 10% is achieved while working within your team and obtained from your performance in the role playing exercises, and it is also determined by class attendance (absences) and behavior during sessions.

Your grade will also be determined by your performance in these exercise. In-class participation is so important for this class that it has been given a 20% weight towards your final grade. Simply asking questions during class or session is not considered as participation. A valuable contribution should meet some of the following criteria:

- It provides a new idea, a new piece of information or a new perspective on the problem under study
- It synthesizes ideas presented previously, underlying possible relations, consistencies or inconsistencies among them
- It questions the validity of the underlying assumptions
- It raises new questions that might in turn raise other new ideas
- It contributes to the maintenance of group dynamics, establishing a thought-provoking atmosphere, or resolving possible conflicts among other participants
- It shows that the person has listened to and tried to understand other people's contributions

**2. Mid-term exam, 30%:** A Mid term exam will take place throughout (halfway) the course. It will be notified in long advance, both the content and schedule it. Unlike the quizzes, midterms are not intended to measure the preparation of the cases or technical notes. It evaluates the application of key ideas seen in class to a new case. We recommend the use of this partial evaluation as a mean to seek feedback or to locate the areas requiring special effort dedication or individual study.

**3. Group Presentation & Quizzes, 20%:** These are short quizzes (5 to 10 minutes' maximum). These quizzes assess the quality of the individual preparation of the lesson, through concrete questions of the case or the material which is indicated for the previous study of each lesson. The Quizzes are random and will take place in at least 1/3 of the all amount of practical cases that we are going to study during the whole course. When they take place, they will begin at the designated start time of the lesson, punctually. The total mark obtained is the average of individual scores on each quiz. We recommend using these evaluations as a proof to self-assess



individual study. In-Class Role Playing: during the semester, you will participate in several role plays with your fellow classmates.

**4. Final exam 30%:** There is no figure of “exempt” of the final exam. The exam items will be a mix of basic/theory concepts as well as applied questions to a case. This exam is accumulative (all course will be included) and will have a very similar structure to the mid-term exam. The date and time of this review have been determined by the Academic Department and is available on the Academic Coordination of the School of Economics and Business. You will receive a specific document with instructions and rating criteria for this exam/final assessment.

\*\* The group presentation is an essential requirement to pass the course. In case a student does not participate in this group activity, he or she will have to submit it as an individual project. All the students that fail the course and have to attend the extraordinary call in July need to complete the activities / cases not presented during the course, have to prepare the presentation individually if not done in group and have to do the test on the official date. All three parts maintain the same weight than in the ordinary call.

#### **Extraordinary summons:**

The scores obtained in the first three sections are retained (40%).

Final exam 60%.

## **VI. Bibliography and Resources**

### **1) BASIC BIBLIOGRAPHY:**

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2009). Fundamentals of Human Resource Management (3rd.Ed.) New York: McGraw Hill. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Bohlander, G., Snell, S. (2013). Principles of Human Resource Management. 16th ed. (International edition). South-Western: CENGAGE Learning (e book UNAV library).[Localízalo en la Biblioteca](#)

### **2) COMPLEMENTARY BIBLIOGRAPHY:**

Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential. Human Resource Management Practice, London – Philadelphia: Kogan Page. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Dolan, S., & Lingham, T. (2011). Introduction to Organizational Behavior. Logan (UT):



Universidad  
de Navarra

BookEducator. <http://www.introtoob.com/>

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson E. S., & Schuler, R. S. (2007). Human Resource Management (3ª Ed.). New York: McGraw Hill.

Ivancevich, J.M. (2007). Organizational Behaviour (7ª Ed.). New York: McGraw Hill. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Luthans, F. (2008). Organizational Behaviour (11ª Ed.). New York: McGraw Hill.

Robbins, S. & Judge, T. (2010). Organizational Behaviour, (14ª Ed.). London: Pearson. [Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **VII. Office Hours and contact information**

Office 2300 - Associate Professors, 2nd level, Amigos Building.

Office Hours: Monday and Wednesday, from 9:00 am. to 12:00 am.

Please feel free to contact me by email, linkedin, skype, or twitter in order to make any appointment.

**Email address:** [jmronquillo@unav.es](mailto:jmronquillo@unav.es)



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

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

# **LOGÍSTICA 2017-2018**

---

### **Descripción de la asignatura**

En esta asignatura se estudian todas aquellas actividades que intervienen en la cadena de suministro necesarias para la producción o prestación de un servicio que impliquen el movimiento de materiales, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Los conceptos teóricos se complementarán con el trabajo de casos prácticos en los que los alumnos se enfrentarán a situaciones de empresa reales.

Se visitarán empresas o centros logísticos, para ver "en vivo" lo aprendido en clase, y también se contará con la colaboración de algún experto que pueda aportar su visión de algún campo logístico.

### **Datos Generales**

- Asignatura OPTATIVA de 6 ECTS
- 3º-4º curso ADE-ECO; 4º-6º DOBLES ADE-ECO+DERECHO, 1º semestre
- Idioma en que se imparte: ESPAÑOL
- Primer día de clase: 5.09.2017
- Último día de clase: 30.11.2017
- Horario de clases: Martes de 19:00 a 20:45 -Aula 07- y Jueves de 19:00 a 20:45 -Aula 09- en el Edificio de Amigos.
- Profesor: Pablo Mendivil Landa ([pmendivill@unav.es](mailto:pmendivill@unav.es))

## **Competencias**

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

CB3) Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética





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

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

### **Competencias específicas para asignaturas optativas (ECO)**

CE06) Conocer y/o profundizar aspectos prácticos de la empresa, tales como por ejemplo, la creación, administración, valoración de empresas etc.

CE07) 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.

### **Competencias específicas para asignaturas optativas (ADE)**

CE10) Conocer de forma más avanzada aspectos teórico-prácticos de la empresa, como por ejemplo en la administración y toma de decisiones

CE11) Conocer de forma más avanzada de los instrumentos fundamentales para la planificación, programación y control que soportan las actividades de la empresa

## **Programa**

### **TEMA 1. Introducción a la Logística.**

Orígenes de la Logística y su evolución hasta lo que es hoy en día.

### **TEMA 2: Gestión de la cadena de suministro.**

En este tema se define y analiza la cadena de suministro. Se trata también sobre la influencia en la misma de las diferentes características del Producto.

### **TEMA 3: Planificación de la Producción.**

En este tema se analizan las diferentes etapas en la planificación de la producción y su incidencia directa en la Logística.

### **TEMA 4: Logística de Aprovisionamiento/Distribución.**

En este tema se tratan en detalle las diferentes estrategias y conceptos relevantes en el Aprovisionamiento/Distribución.

### **TEMA 5: Transporte.**

En este tema se ven las características y los desafíos a los que se enfrentan los diferentes modos de transporte.



## **TEMA 6: Diseño y gestión de almacenes.**

En este tema se da una completa visión sobre las funciones, estrategias y sistemas de almacenamiento.

## **TEMA 7: Gestión de inventarios**

¿Son necesarios los inventarios? Índice de Rotación. Índice de Cobertura. Sistemas de gestión de inventarios.

## **TEMA 8: Logística inversa.**

Todo principio tiene su fin ¿Qué pasa la final de la vida del producto? Principales decisiones en la gestión de la cadena inversa.

## **Actividades formativas**

### **Actividades presenciales: 50 horas.**

#### **1. Clases expositivas: 36 horas**

En estas clases se explican los aspectos más relevantes de los temas incluidos en el programa. El contenido de las clases se suministrará con anterioridad en ADI, siendo recomendable que los alumnos acudan a las clases habiendo leído previamente dicha documentación.

Objetivos de competencias de habilidades: 1 a 6.

Objetivos de competencias de contenidos: 1 a 6.

#### **2. Resolución de casos: 6 horas**

Análisis de casos para la resolución y análisis de empresas reales, donde se analizan sus decisiones y estrategias de logística.

Objetivos de competencias de habilidades: 1, 2, 3, 4, 6

Objetivos de competencias de contenidos: 1, 6.

#### **3. Visitas y sesiones con expertos: 8 horas.**

Nos ayudarán a conocer experiencias reales y salidas profesionales en el ámbito de la logística.

Objetivos de competencias de habilidades: 5.

Objetivos de competencias de contenidos: 1.

### **Actividades no presenciales: 90 horas.**



1. Tutorías: 1 hora (individual o en grupo)

Objetivos de competencias de habilidades: 1 a 6.

Objetivos de competencias de contenidos: 1 a 6.

2. Trabajo individual: 89 horas.

Objetivos de competencias de habilidades: 1 a 6.

Objetivos de competencias de contenidos: 1 a 6.

Evaluación: 5 horas.

Objetivos de competencias de habilidades: 1 a 6.

Objetivos de competencias de contenidos: 1 a 6.

## **Evaluación**

Exámenes: 60%

Habrá un examen parcial en el mes de octubre. Si se saca más de un 5, el alumno podrá liberar esa parte del examen final.

Participación: 20% (Participación en clases y en actividades, y Comentario de la noticia actual sobre Logística)

Trabajos: 20%

### **• Trabajo Presentación en clase / Organización Jornada Logística**

Trabajo en grupo:

Durante las primeras clases del curso se plantearán posibles temas para que los alumnos, en grupos de 3, vayan escogiendo el tema de su trabajo.

Los trabajos se expondrán en clase (15 minutos por grupo, aproximadamente) a partir de la primera semana de noviembre.

**IMPORTANTE:**

Si se libera el primer parcial (más de 5), la media de la nota de éste con el segundo debe ser, mínimo, 4, para poder aprobar la asignatura.

Los alumnos que se examinen en diciembre de toda la asignatura, deberán sacar, mínimo, 4, para aprobar la asignatura.

**CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA:**

Examen final: 60%

Este examen será sobre el total del contenido, y habrá que sacar, mínimo, 4, para aprobar la asignatura.



Universidad  
de Navarra

Se mantendrá la nota obtenida en Participación y en Trabajos durante el curso (40%).

## **Bibliografía y recursos**

### **Bibliografía recomendada**

R.H. Ballou (2004), “Logística: Administración de la Cadena de Suministro”, Prentice-Hall.

[Localízalo en la Biblioteca](#)

A. Errasti (2011), “Logística de almacenaje”, Pirámide. [Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Money, Banking and Financial Markets (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Presentation

# Money, Banking and Financial Markets

---

**Course:** Money, Banking, and Financial Markets

**Professor:** Antonio Moreno Ibáñez

**E-mail:** [antmoreno@unav.es](mailto:antmoreno@unav.es)

**Credits, classes:** 6 ECTS, Classes Tuesdays 10-12 (Room 09), Fridays 12-13 (Room 08), Amigos Building

**Office:** 2530

**Office hours:**

- 3 hours per week coinciding with office hours set by the professor: Mondays 9am-12
- Personal interviews with appointment

**Class description:**

How do we pay for things? What are the new payment systems? How is this system changing and why?

What is the role of banks in society? How does asymmetric information influence credit policies by banks? How does the transmission mechanism of monetary policy work through the banking system? What is systemic risk and what was its role in the financial crisis? Why can banks collapse and what is the effect in the overall economy? How can Central Banks avoid bank runs and mitigate systemic risk?

What is the role of Central Banks in the economy? Why do international stock markets react to lower interest rate setting by the Central Banks? What are the differences between the ECB and the Federal Reserve monetary policy? What is the relation between monetary policy and the 2008 financial crisis? What is the relation between interest rates, GDP and inflation? What is the difference between expected and unexpected monetary policy actions? What to do when interest rates are close to zero and the economy needs an expansionary monetary policy? What is quantitative easing?



What is the European Banking Union? How is the new banking regulation affecting credit and economic growth? How is monetary policy and banking related to growth and development in poor nations?

“Money, Banking and Financial markets” deals with all these issues and some more. The class is intended to familiarize the student with the monetary policy strategy, implementation and its effects, as well as the role of banks in our economies as (1) transmission mechanism of monetary policy (2) providers of liquidity to the private sector and engine of growth and (3) providers of financial stability in the aftermath of crises

## **Competences**

The goal of this class is to provide a clear understanding of the role of money, monetary policy and banking dynamics, within in a Macro-Finance context. Both positive and normative analysis will be laid out. Students will be exposed to the new developments in monetary policy following the Great Recession.

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

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

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

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

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

### **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.

SC10. Applying the knowledge, skills and competencies acquired in the areas of



economics and business in internships.

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

SC09. Developing a more sophisticated understanding of finance techniques and practices.

### **Program**

#### I. Money, Financial Markets and Interest Rates

1. Money, the Payment System and the Real Economy.
2. Financial Markets and Interest Rates

#### II. Banking, Credit and Monetary Policy

1. The Role of Banks in Society, banks as organizations, banking business
2. Financial intermediaries: functions, structure and the role of asymmetric information
3. Management of Financial Intermediaries: Tackling the different risks
4. The role of the monetary authority and commercial banks in the provision of credit to the economy
5. Conventional Monetary Policy
6. Interest Rate Setting and Monetary Transmission Mechanisms

#### III. The 2008 Crisis and Post-Crisis

1. The origins of the crisis
2. Systemic Risk and the crisis
3. The European Banking Union
4. Monetary Policy when interest rates are close to zero

### **Educational Activities**

- Theoretical classes: power-point
- Classes on economic models (blackboard): analytical content and graphs
- Importance of class participation
- Basic algebra, calculus needed
- Relational analysis of models / concepts and current / historical events
- It is key to study up-to-date. It is not about memorizing, but understanding. We will do reviews at the end of each section in order to fix ideas and concepts.

### **Assessment**



**Grading:**

- Class Participation 10%
- Project 30% (See Contenidos)
- Final Exam (MAY 17th, 12:00, Room 12): 60%

IMPORTANT: A GRADE HIGHER THAN 4 IN THE FINAL EXAM IS NEEDED TO PASS THIS CLASS. AN OVERALL PASS IN THIS CLASS IS 5/10 OR HIGHER.

**Re-take Grading:**

- Project 30%
- Extraordinary Exam (JUNE 20th, 12:00): 70%

IMPORTANT: A GRADE HIGHER THAN 4 IN THE EXTRAORDINARY EXAM IS NEEDED TO PASS THIS CLASS (5/10 OR HIGHER).

**Bibliography and Resources**

BASIC BIBLIOGRAPHY

- F.S. MISHKIN: The Economics of Money, Banking and Financial Markets Addison Wesley. [Find it in the Library](#)
- R. GLENN HUBBARD: Money, the Financial System and the Economy. Addison Wesley. [Find it in the Library](#)

INTERESTING RELATED BOOKS

- C. ADOLPH: Bankers, Bureaucrats, and Central Bank Politics. The Myth of Neutrality, Cambridge University Press. [Find it in the Library](#)
- B. BERNANKE: The Federal Reserve and the Financial Crisis. Princeton University Press [Find it in the Library](#) (ebook)
- BORDO, M: An Historical Perspective On The Quest For Financial Stability And The Monetary Policy Regime, [NBER Working Paper 24154](#)
- C.W. CALOMIRIS, S.H. HABER: Fragile by Design: The Political Origins of Banking Crises & Scarce Credit, Princeton University Press [Find it in the Library](#)
- M. KING: The End of Alchemy. Norton. [Find it in the Library](#)
- K. ROGOFF: The Curse of Cash. Princeton University Press.

INTERESTING READINGS ARTICLES ON NEW ELECTRONIC CURRENCIES





Universidad  
de Navarra

- BORDO, M.D. and A.T. LEVIN (2017): "Central Bank Digital Currency and the Future of Monetary Policy", Hoover Institution Working Paper.

- BECH, M. and R. GARRAT (2017): "Central Bank Crypto-Currencies", BIS Working Paper

- TOWNSED, E. (2017): "[Blockchain Debunked](#)", Macro Voices

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Office Hours**

Mondays, 9-12

Office 2530



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Project Management (F.Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Introduction**

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

# **Project Management (F.Económicas)**

---

When the Steering Committee of a company decides to move from one situation to another in any area of management of the company (engineering, production, information systems, finance, etc..) is necessary to carry out a project.

The projects generate significant investment for the company and involve several departments, customers and suppliers, which implies the need to comply with requirements, deadlines and costs. Failure to make a success of the projects produced significant losses, being the main economic and prestige or image, of the staff and the company involved.

All companies make each year different projects with deep impact over their operations. The heads of various departments and areas that make up the company must be trained and prepared to be able to manage them.

The aim of the course is to provide students with knowledge and tools for the proper design, monitoring, closure and evaluation of projects. Such knowledge includes technical and managerial aspects.

**Duration:** First Semester

**Course:** 3rd and 4th

**Credits:** 6

**Type of course:** Elective

**Professors:** Nicolás López Cisneros and José A. Alfaro

**Language:** English

**Schedule:**

Wednesday 17:00-18:45 - Room 07

Thursday 17:00-18:45 - Room 09



Teacher's office: 2020, Amigos Building

## General Information

ECTS credits: 6

Undergraduate degree (s): Degree in Business Administration and Degree in Economics

Module: Elective.

Subject: Organization and Production.

Profile: Business.

Department: School of Economics and Business Administration

## Competences

**This course aims to make students able to manage a project of any kind of discipline, managing their staff, customers, suppliers and other stakeholders to obtain the goals of scope, planning and cost required.**

CB2 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.

CB3 Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.

CB4 Students should be able to convey information, ideas, problems and solutions to both specialized and general audiences.

CB5 Students should have developed the learning skills necessary to undertake higher programs of study with greater independence.

CG2 Identifying, incorporating and using acquired knowledge in argument, discussion and problem solving as they apply to economics and business.

CG5 Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant to economics and business.

CG6 Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

## Program

TOPIC 1: BASIC CONCEPTS



TOPIC 2: FUNDAMENTAL COMPONENTS OF PROJECTS

TOPIC 3: PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS

TOPIC 4: INITIATING

TOPIC 5: PLANNING

TOPIC 6: SCOPE

TOPIC 7: TIME

TOPIC 8: PROCUREMENT

TOPIC 9: HUMAN RESOURCES

TOPIC 10: RISK

TOPIC 11: QUALITY

TOPIC 12: CLOSING

## **Educational Activities**

### **Classroom activities:**

1. On-campus classes (40 hours). In these classes the most important aspects of the topics included in the program will be explained. Students must attend these classes with the documentation supplied to them.
2. Supervised projects (independently and in groups) (20 hours); various exercises and case studies provided will be discussed and resolved. Students must attend these sessions having studied the contents of the classes taught by the teacher. In some of these sessions students will be asked to solve an exercise (or a case) and give a presentation. Also carry out activities based on a simulation of a project in which the practical classes may also be worked in a computer room. Development work done on the entire project: students will have to develop this activity in groups, and present it in class.
3. Assessment (1.5 hours).

### **Non-classroom activities.**

The student will spend about 30 hours working with the subject material, understand the concepts explained in the classes taught, exercises, prepare the case studies make the group work, and study for exams.

## **Assessment**

The final grade for the course is determined by the weighted average obtained from the following notes:

### **December announcement:**

1. Class participation, supervised projects: 10%



2. FYP Presentation and Defense: 40%. The student must pass this section.
3. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 50%. The student must pass this section.
4. Writing exam: 9th December - 12:00

**June announcement:**

1. FYP Presentation and Defense: 40%
2. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 60%
3. Writing exam: 7th June - 19:00

In the announcement for June, jobs may be submitted in addition to those made during the course to increase the grade obtained in the exercises and works.

## **Bibliography and Resources**

- Project Management Institute, Inc. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition. [Find it in the Library](#)
- Michael S. Zambrusky (2008). A Standard for Enterprise Project. [Find it in the Library](#)
- Larry Richman (2011). Improving Your Project Management Skills. [Find it in the Library](#)
- R. Camper Bull (2010). Moving From Project Management to Project Leadership. [Find it in the Library](#)
- Larry Richman (2011). Successful Project Management. [Find it in the Library](#) (ebook)
- Richard Newton (2006). Project Management Step by Step. [Find it in the Library](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Office Hours**

Nicolás López Cisneros: Wednesdays, from 19:00 to 20:00

José A. Alfaro: Wednesdays, from 12:00 to 14:00.



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Reputación y crisis online (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

<http://www.unav.edu/asignatura/reputacion-y-crisis-online-f-economicas/>

## **Reputación y crisis online**

---

Asignatura: Reputación y crisis online

Número de créditos: 3 créditos ECTS

Horario de las clases: miércoles de 15 a 17h, aula 08

Profesor: Francesc Pujol

## **Competencias**

Objetivos formativos:

- Capaz de entender las implicación de la reputación como activo.
- Entiende la lógica branding
- Usuario activo en medición de reputación
- Aplicación de técnicas de medición de intangibles a otros campos

## **Programa**

Parte 1: Reputación

1. La economía de la reputación
2. Reputación corporativa / personal
3. Branding, storytelling

Parte 2: Reputación online

4. Reglas del marco online para la reputación
5. Oportunidades y riesgos
6. Medición



Parte 3: Crisis online

7. Perfil de riesgo de crisis para las marcas

8. Medición de crisis online

9. Plan de crisis

10. Gestión de crisis

### **Actividades formativas**

Edite el contenido aquí

### **Evaluación**

75% Trabajos y proyectos durante el curso

25% Examen práctico final

### **Bibliografía y recursos**

Manual de la asignatura:

[Localízalo en la Biblioteca](#) Mir, Pedro (2016), Brand.com. Reputación de marcas y social media, EUNSA.

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### **Horarios de atención**

Edite el contenido aquí



**Asignatura: Family Business Management (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

@X@url\_amigable.obtener@X@

## **Family Business Management**

---

“One of my key objectives is to ensure the family is proud of the company and feels a part of it. The moment the company becomes more of a financial investment for the family, we may as well go public, honestly. The family never sees the value of the equity because that gets passed on. We see ourselves simply as a steward of that equity as it moves from one generation to the next.”  
– H. Fisk Johnson, fifth-generation chairman and CEO of S.C. Johnson & Son (Wall Street Journal, March 10, 2016).

Most companies around the world are controlled by their founders or founding families, including not only small businesses and privately held companies, but also in more than two-thirds of publicly listed firms<sup>1</sup>. Family control brings challenges and opportunities for both business and multi-stakeholder groups.

In this context, the Family Business Management course aims to educate and prepare managers for the specificities of family businesses, which have great economic and social impact around the world, but at the same time lack good managerial techniques, and theoretical concepts to perform and endure over generations.

The course will address topics about the idiosyncrasies of management, structure, governance and strategy in family businesses so that the student can critically and through different methodologies, analyze the business challenges and problems in the day-to-day management of a family businesses.

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

- Identifying the idiosyncratic characteristics of family businesses that differentiate them from other types of organization;
- Understanding the theoretical logics of management and governance in family businesses;
- Evaluating the stage of the family business in its different dimensions, namely: (a) family), (b) business, and (c) ownership;
- Identifying managerial and governance problems and proposing solutions in the context of family businesses;
- Applying managerial tools to improve communication and reduce conflicts between





the various stakeholders in family businesses.

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, law, and strategy that have practical implications for family business management.

The course will draw, primarily, upon economic and sociological thinking through a series of case studies discussions and lectures, in which we will discuss the enduring principles of management in the context of family firms.

## GENERAL INFORMATION

**Duration:** Second Semester

**Course:** 3rd and 4th

**Credits:** 6

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

**Professors:** Luiz Ricardo Kabbach de Castro

**Language:** English

**Schedule:** Monday 17:00-18:45, Wednesday 17:00-18:45,

**Teacher's office:** Amigos, 4020

## Competences

Edite el contenido aquí

## Program

Module 1 – Family Business Nature and Value

1. The nature and importance of family firms: what it is, what makes it unique.
2. Conceptual models of family businesses: sociological and economic theories of family firms.
3. Do family ownership, control and management create or destroy value?

Module 2 – Managing the Family Firm

4. Managing shareholder conflict and family dynamics.
5. Strategy in the family business system: the dual approach.
6. Creating value through family ownership and control.
7. Entrepreneurs in every generation.



### Module 3 – Governing the Family Firm

8. Governance in the family business system: management, family and the board.

9. Governance in family-controlled publicly listed firms.

10. Family governance and corporate strategy.

11. Governance mechanisms for family members and non-family top management teams.

### Module 4 – Generation to Generation

12. Family business succession

## Educational activities

To achieve the goals of the course, we will use a variety of learning techniques: lectures, reading assignments, team project, presentations, and most importantly, case studies discussion.

### Case Studies

Developing business analytical skills is best accomplished through practice. The business

cases that we will study are “real” business situations and are designed to brought the

concepts and tensions alive, by providing management problems and data as a simulation

of actual business activity.

Case studies offer not only the opportunity to apply the concepts we discussed in class, but

also to further develop our ability to think about strategic decisions. How much is learned

from these cases will depend on student’s prior preparation outside the class and active

participation in-class.

Therefore, each of us is responsible for being fully prepared for each class, and there will be

assignments over the semester to help focus our preparation. Everyone is expected to

participate effectively in each class to comment, question and analyze the problem under

consideration with the principles of strategy and the frameworks that capture them.

Objectives of the case analyses:

- Understanding of what managers should and should not do in family business orientation for

better performance;

- Developing your skills to conduct family business analysis and gaining extensive experience

in a variety of contexts in which the family firms’ dimensions interplay;

- Developing practical skills in the diagnosis of family business issues, the evaluation



of  
alternatives and the formulation of plans of action.

#### Individual participation

Active participation in the classroom is an essential part of the learning experience. You are expected to contribute as much to the discussion of the case as to the discussion during the lecture sessions.

#### Team work

The discussion of the cases and the preparation of their analyses outside the class help to deepen their knowledge about the economic and strategic problem. The development of group work skills is a fundamental part of the learning process. In this sense, having students with different experiences in a group facilitates the exchange of different "points of view," facilitating the learning of concepts and their applications. Thus, group work will serve as preparation activity before the case discussion and, above all, it will make the learning process more dynamic.

#### Team project

Teams of three students will be organized to carry out a project about a family business, focused on any of the issues covered in class. The project report should have a minimum length of 10 pages, double-spaced in Times 12-point font or equivalent. Projects on your own family business are highly recommended as an alternative to the team project.

The project can either be:

a) A "field study" on a real family organization (family business or family office) that you have

access to, whether it is your own family's or someone else's

b) "Library" research (based on public sources) on one of the following:

- Publicly traded family business.
- Private family firm where a lawsuit has brought about public court records about it.
- Publicly traded family office.
- Family foundation.

Examples of suitable project topics include:

- Family relationships driving corporate finance / strategy decisions.
- Families tunneling money away from minority investors.



- Value creation through corporate strategy (for example, diversification, merge and acquisition, etc.)
  - Ownership, control, business or family-related issues that your own family business is going through. For example: management succession, ownership transition, etc.
- Each team must discuss individual projects with the class instructor and receive approval for the plan of work.

The number of hours devoted to each activity are:

- Classes: 60 hours.
- Individual study and Teamwork preparation for case discussions: 40 hours.
- Team project: 48 hours.
- Exams: 2 hours (extraordinary exam)

## **Assessment**

The final grading scale is composed of the following grades:

- Case studies: 30%
- Team project: 30%
- Participation: 20%
- Final-Exam: 20%

## **Bibliography and resources**

Textbook.

Ernesto Poza, Family Business, 4th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason: OH, 2013. [Find it in the Library](#)  
[EP]

Complementary Readings.

Kelin Gersick, John Davis, Marion McCollom Hampton & Ivan Lansberg, Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Cambridge, MA. [Find it in the Library](#)  
[GDML]

Leif Melin, Mattias Nordqvist, & Pramodita Sharma, The SAGE Handbook of Family Business, SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks: CA, 2014. [MNS] [Find it in the Library](#)

Selected articles will be distributed along the semester.

Case Studies



Universidad  
de Navarra

1. The Pitcairn Family Heritage Fund (HBS 208073)
2. J. Pérez Foods (HBS 801-147)
3. The Mitchell Family and Mitchell Richards (HBS 605047)
4. Ayala Corporation (HBS 207-041)
5. Eu Yan Sang (OB-65)
6. Bentington Industries (HBS 806115)
7. The New York Times Co. (HBS 207-113)
8. Itaú-Unibanco (A): The merger process (HBS 212-094)
9. Kohl Industries (HBS 9-808-078)
10. Donald Salter Communications Inc. (HBS 2195-014)
11. Precista Tools (A) and (B) (HBS 488-046 and 488-047)

## **Office hours**

Thursdays – 14h30 -17h30

Office 4020, Amigos.



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

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

- **Nombre de la asignatura:** Auditoría
- **Facultad:** Económicas
- **Departamento:** Empresa
- **Titulación:** GRADOS ADE y ECO
  
- **Curso:** CUARTO DE ADE Y ECO
- **Duración (trimestral, anual):** Trimestral (Septiembre a Diciembre)
- **Número de créditos:** 6
- **Requisitos (haber cursado):** Ninguno
- **Tipo de asignatura (troncal, obligatoria, optativa, etc.):** Optativa
- **Idioma en que se imparte:** Español
- **Horario y aula:** Lunes de 12 a 15 horas. Aula pendiente de asignar
- **Profesor:** Nicolás Puig ([npuig@unav.es](mailto:npuig@unav.es))

Con este módulo se pretende dar formación específica a los alumnos de la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra que estén interesados desarrollar su actividad profesional en el campo de la auditoría. Adicionalmente, les permitirá profundizar en los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo en otros módulos relacionados con administración y finanzas.

La profesión de auditor ofrece una buena salida profesional a titulados universitarios del ámbito de la empresa y los negocios. Muchos recién titulados son seleccionados por firmas de auditoría, que buscan profesionales con un alto nivel de cualificación y especialización. En muchas ocasiones, la experiencia en una firma de auditoría es un factor determinante en la selección de profesionales con experiencia laboral para el desarrollo de funciones de dirección financiera, de control o dirección general

La [Ley de Auditoría de Cuentas vigente](#), que data de 2015 define a la auditoría de cuentas como “la actividad consistente en la revisión y verificación de las cuentas anuales, así como de otros estados financieros o documentos contables, elaborados con arreglo al marco normativo de información financiera que resulte de aplicación, siempre que aquélla tenga por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de dichos documentos que pueda tener efectos frente a terceros.”. La Ley señala además que “la auditoría de cuentas tendrá necesariamente que ser realizada por un auditor de cuentas o una sociedad de auditoría”.

La auditoría de cuentas es, por tanto, un servicio que se presta a la entidad auditada y que afecta e interesa no sólo a ésta, sino también a terceros que se relacionen o puedan relacionarse con la misma, habida cuenta que todos ellos, entidad y terceros, pueden conocer la calidad de la información



económico-contable sobre la cual versa la opinión emitida por el auditor de cuentas, sin que, por ende, pueda limitarse su uso y distribución.

Los alumnos de cuarto curso cuentan con gran parte de la formación necesaria requerida para el ejercicio de la auditoría: Contabilidad General y Normas relativas a las Cuentas Anuales, Contabilidad Superior (Contabilidad Analítica, Consolidación y Análisis Económico-Financiero), Materias Jurídicas ( Derecho Civil, Derecho Mercantil, Derecho de Sociedades, Derecho Concursal, Derecho Tributario, Derecho del Trabajo y Seguridad Social ) y Otras Materias (Sistemas de Información Contable, Economía de la Empresa, Economía Política y Financiera, Matemática Financiera y Estadística, Gestión Financiera de las Empresas ).

No obstante, el ejercicio de la auditoría requiere adicionalmente conocimientos específicos como son: Normas de Auditoría, Organización del Trabajo, Informes y Programación y procedimientos de Auditoría

En este módulo, el profesor desarrollará los conocimientos básicos adicionales en el desarrollo de la profesión de auditoría de manera que el alumno cuente con una ventaja competitiva, se sienta “cómodo ” ante la posibilidad real de su ejercicio y que le permita una rápida integración en una Firma.

## **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

### **Competencias específicas optativas (ECO y ADE)**

CE1) Obtener un conocimiento básico de cada uno de los pasos de la cadena de la actividad auditora.

CE2) Obtener un conocimiento básico de la relación entre riesgos de negocio, implicaciones en los estados financieros y riesgo de auditoría.

CE3) Obtener un conocimiento básico de las implicaciones del control interno en las sociedades.

CE4) Conocer y documentar pruebas de auditoría sobre áreas concretas de los estados financieros.



CE5) Obtener la capacidad para interpretar un informe de auditoría.

## **Programa**

El Programa es el siguiente:

TEMA 1. Introducción: ¿qué es la auditoría?

TEMA 2. El informe de auditoría

TEMA 3. El proceso de auditoría

TEMA 4. Efectivo y Otros activos líquidos equivalentes

TEMA 5. Existencias

TEMA 6. Inmovilizado material

TEMA 7. Activos financieros-Deudores comerciales

TEMA 8. Pasivos financieros-Acreedores comerciales

TEMA 9. Gastos de personal e impuestos

TEMA 10. Fase de terminación

## **Actividades formativas**

La totalidad del material de la asignatura será proporcionado por los profesores y consistirá en lo siguiente:

- Presentación: Se corresponde con la realizada por los profesores.
- Entregables ("Hand-Outs"): Se trata de material técnico que complementa a la presentación.
- Casos Prácticos y Soluciones.

Con objeto de obtener un máximo aprovechamiento de la asignatura es recomendable que los alumnos cuenten con las presentaciones y los casos prácticos impresos antes del inicio de cada clase, los cuales estarán disponibles en ADI.

Los contenidos de la asignatura se trabajarán en sesiones presenciales y no presenciales.

1 Actividades presenciales (36 horas)

a Clases de exposición del profesor (20 horas): en las mismas se desarrollan los asuntos incluidos en





las

presentaciones y el material de apoyo ("Hand-Outs") distribuidas con antelación a los alumnos.

Asimismo se exponen los casos a preparar por los alumnos.

b Exposición de las soluciones sugeridas por los alumnos a los casos prácticos propuestos en la sesión anterior (16 horas). Durante la misma el profesor expondrá también la solución sugerida por el mismo y solucionará las dudas relevantes.

## 2 Actividades no presenciales (20 horas)

Los alumnos deberán resolver los casos prácticos expuestos en clase. El objetivo es que apliquen los conocimientos obtenidos en la práctica en relación al proceso de auditoría en una sociedad.

## Evaluación

El alumno tendrá que realizar un único examen final. El mismo tendrá una valoración de un 70%. La participación de los alumnos en el transcurso de las clases así como el nivel de las preguntas realizadas tendrá la restante valoración del 30%. En el caso de que el alumno no obtenga esta última parte de la valoración asociada a su participación, el examen final supondrá el 100% de la valoración de la asignatura.

El examen final consistirá en una prueba de test de 30 preguntas y en el desarrollo de un caso práctico en base a los temas tratados durante el curso. En relación a este último, la fundamentación en base a la normativa así como la solución aportada serán las claves para valorar la puntuación obtenida por el alumno y no exclusivamente la solución numérica.

## Bibliografía y recursos

### **Libros (OPCIONALES):**

- Manual de Auditoría Financiera (2003). Ed. Desclee de Brouwer. José Antonio Arcenegui, Isabel Gómez y Horacio Molina [Localízalo en la Biblioteca](#)



- Teoría y Práctica de la Auditoría (Vol I y II) (2008). Ed. Pirámide. José Luis Sánchez Fernández de Valderrama. [Localízalo en la Biblioteca](#) (Vol. 1) [Localízalo en la Biblioteca](#) (Vol. 2)
- Auditoría de Cuentas Anuales (2 Vol) (2011). Ed. Centro de Estudios Financieros. Alejandro Larriba Díaz-Zorita. [Localízalo en la Biblioteca](#)

#### **Textos legales:**

- Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas.
- Plan General de Contabilidad aprobado mediante REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre.

@X@buscador\_unika.obtener@X@

#### **Horarios de atención**

El horario de atención será todos los miércoles de 11 a 12 horas en el despacho de profesores asociados, previa solicitud por correo electrónico ([npuig@unav.es](mailto:npuig@unav.es))

El horario de atención será todos los lunes de 11 a 12 horas en el despacho de profesores asociados (Planta 2), previa petición por correo electrónico ([npuig@unav.es](mailto:npuig@unav.es)).



**Asignatura: Población, Economía y Familia (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

# **Población, Economía y Familia (F. Económicas)**

**Nombre de la asignatura:** "Demografía, Economía y Familia."

**Facultad:** Ciencias Económicas y Empresariales.

**Departamento:** Economía

**Curso:** 2016-2017

**Duración:** Segundo semestre, una sesión a la semana de 2 horas.

**Número de Créditos:** 3

**Profesor:** Antonio Moreno Almárcegui.

**Tipo de Asignatura:** OPTATIVA

## **Descriptor**

**Demografía, Economía y Familia.**

¿Es sostenible a medio y largo-plazo nuestro Estado de Bienestar actual? ¿Tiene algún papel relevante la familia en un mundo globalizado protagonizado por los mercados? ¿Hay alguna relación entre la familia y el bienestar general?

La asignatura presenta la sociedad como un sistema compuesto por distintas generaciones. Dada la naturaleza del hombre, es esencial para la perpetuación y crecimiento de la sociedad la solidaridad intergeneracional. En Europa, después de la II Guerra Mundial, el Estado de Bienestar y la Familia se 'disputan' y 'comparten' la organización y responsabilidad de esta solidaridad intergeneracional. Esto ha dado lugar al surgimiento de problemas nuevos que es necesario comprender y corregir. La asignatura examina estos problemas y sugiere algunas soluciones posibles.

## **Programa**

### **0.Introducción.**

- I. ¿Por qué estudiar la familia?
- II. La naturaleza de las relaciones familiares. Don y reciprocidad, fuente de la identidad personal.
- III. Enfoque y objetivos de la asignatura.

### **1. El matrimonio en Occidente**

- I. Cambio familiar y revolución industrial: ¿qué fue primero?
- II. La concepción de la familia y el matrimonio en las elites europeas: el caso de los Reyes Católicos
- III. La concepción de la familia y el matrimonio en la Iglesia:el matrimonio contrato y sacramento
- IV. Las consecuencias históricas del matrimonio cristiano: efectos



sociales, demográficos, económicos. El comienzo histórico en la inversión masiva en la formación de capital humano.

## **2. ¿Qué es la familia hoy?**

- I. El marco histórico general.
- II. La familia hoy: ¿cuál es su función?
- III. Los recursos familiares: el hogar.
- IV. Los recursos familiares: el tiempo.
- V. Animales y hombres: la condición humana.
- VI. Hombre y mujer: el corazón de la división social de tareas.

## **3. Familia y capital humano.**

- I. La transformación del mercado de trabajo en la segunda mitad del siglo XX.
- II. El problema de las sociedades con alta inversión en capital humano. El caso de España
- III. El valor de las mujeres como madres y esposas.

## **4. El Estado de bienestar. Solidaridad intergeneracional, solidaridad intrageneracional. Una crítica desde la familia.**

- I. El ciclo de vida. ¿Qué implica la edad?
- II. Una teoría de la moneda: la moneda como un sistema de préstamos intergeneracional, o modelo de generaciones imbricadas (MGI)
- III. El Estado de Bienestar como un sistema de préstamos intergeneracional... e intrageneracional.

## **5. Familia y fiscalidad.**

- I. Familia y fiscalidad. Cómo trata el Estado a la Empresa y a la familia.
- II. Una definición de la neutralidad fiscal: la renta per capita familiar.
- III. Como deben contribuir las familias al Estado. Una propuesta.

## **6. Hombres y mujeres hoy. Cómo emplean su tiempo.**

- I. El trabajo de mercado. Trabajos de hombres, trabajos de mujeres o simplemente trabajos.
- II. Los estudios. Qué carreras eligen ellos y ellas.
- III. El uso del tiempo. A qué dedican los hombres y las mujeres el tiempo libre.

## **Competencias**

### **Competencias transversales**

Que el alumno:

- Capacidad de análisis y síntesis de las problemáticas abordadas. En concreto, que sepa distinguir los cambios estructurales –aquellos que se sitúan en la larga duración-, de los cambios coyunturales o de corta duración.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Visión interdisciplinar de las problemáticas económicas.



- Dominio del texto escrito (técnica narrativa): explicar lo esencial de un acontecimiento y situación de modo breve y claro.

-Alimentar la sensibilidad hacia los problemas éticos, sociales y mediambientales de la actividad económica.

### **Competencias específicas**

- Estudiar la evolución histórica del pensamiento económico. En concreto, insertar los problemas económicos en el contexto histórico cultural.

- Aplicar las herramientas de la Teoría Económica al análisis y discusión de situaciones reales históricas.

-Llegar a conclusiones de carácter normativo, relevantes para la política económica (familiares) a partir de situaciones históricas concretas.

## **Metodología**

Asistir a las clases del curso. Valdrá 20% de la nota final.

El alumno encontrará el material de apoyo complementario a las explicaciones en ADI. Cada lección tendrá dos documentos. Uno con el contenido –en forma de fichas- del material gráfico y estadístico que se utiliza en las clases, de tal forma que al alumno le sea más fácil seguir el contenido de la explicación, limitando los apuntes a tomar. El segundo documento será un texto de lectura obligatoria sobre un aspecto importante del contenido de la lección.

Cada tema, habrá un ejercicio práctico evaluable voluntario. Se pedirá al alumno que responda a una pregunta del tema explicado, que tendrá que resumir con claridad y precisión en una hoja; o que comente un texto, gráfico, cuadro... relativo al tema.

A lo largo del curso habrá 3 ejercicios prácticos evaluables al final de cada lección. Tales ejercicios son voluntarios, no obligatorios. Cada ejercicio valdrá 2,67 puntos.

## **Evaluación**

### **Contenido a evaluar.**

-Apuntes tomados en clase + fichas que se colgaran en ADI + más los textos colgados en ADI (uno por lección).

### **Sistema de evaluación:**

-La **asistencia a clase** valdrá 20% de la nota. Puede haber 3 faltas.

-**Ejercicios:** al final de cada dos lecciones habrá un ejercicio práctico. En total, tres ejercicios prácticos (2,67 puntos cada ejercicio) a lo largo del curso. El alumno que tenga 7 o más puntos (ejercicios + asistencia a clase) podrá liberar el examen final de la asignatura. En ese caso, la nota final de la asignatura será la suma de las notas parciales de los ejercicios prácticos más la nota de la asistencia.



**-Examen final:** constará de 3 preguntas; cada una corresponderá a cada dos lecciones-texto explicados a lo largo del curso. Cada pregunta valdrá 2,67 punto.

**-Subir nota.** El alumno que habiendo aprobado por curso quiera subir nota podrá presentarse al examen final. La nota del curso será la mejor de las dos (nota de curso versus nota del examen final).

**-Matrícula de Honor.** El requisito para presentarse al examen de Matricula de Honor será haber obtenido un 10 de nota en los ejercicios realizados a lo largo del curso. Habrá un examen final especial, que constará de una única pregunta global sobre el curso. Se evaluará la capacidad para integrar en un discurso narrativo los distintos aspectos vistos en cada lección.

-El profesor podrá pedir y evaluar en las tutorías a los alumnos los apuntes de clase y el análisis personal realizado de los textos colgados en ADI.

## **Bibliografía y recursos**

**En este apartado sólo se presenta los manuales generales recomendados para una visión general de la asignatura. La bibliografía específica para cada tema se incluirá al comienzo de cada lección durante el curso en el texto de ADI.**

### **Bibliografía Básica:**

- Burguiere, Andre [et al.], Historia de la familia, Madrid : Alianza, 1988-1993, II volúmenes.  
[Localízalo en la Biblioteca](#) (Vol. 1) [Localízalo en la Biblioteca](#) (Vol. 2)

### **Bibliografía recomendada:**

- Aries, Philippe y Duby, Georges (dirs.), Historia de la vida privada., Madrid : Taurus, 1988-1992, 9 volúmenes. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Casey, James, Historia de la familia, Madrid : Espasa-Calpe, 1990 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Duby, Georges y Perrot, Michelle (dirs.) Historia de las mujeres en occidente, Madrid : Taurus, 1991-1993, V volúmenes. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Reher, David-Sven, La familia en España, pasado y presente, Madrid : Alianza, 1996 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Vázquez de Prada Tiffe, Mercedes, Historia de la familia contemporánea : principales cambios en los siglos XIX y XX, Madrid : Rialp., 2008 [Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Distribución tiempo**

### **Clases presenciales: 34 horas**

**-30 horas en clases teóricas,** en unidades de 2 horas. Para seguir la explicación se utilizarán fichas proyectadas en clase que estarán a disposición del alumno en la sección 'documentos' de ADI.

**-4 horas en clases prácticas.** Al final de la explicación de cada tema teórico, el alumnos realizará un



ejercicio en clase durante una hora sobre el tema explicado. Tal ejercicio será evaluado por el profesor con un breve comentario y formará parte de la nota final. Se puntuará de 0 a 2.

**Tiempo de estudio-trabajo para el Alumno: 39 horas**

-20 horas de estudio de los temas explicados en clase. El material a estudiar serán los apuntes tomados en clase más las fichas que se colgarán es ADI .

-15 horas de lectura y análisis de cuatro artículos o partes de un libro. Uno por cada lección del temario. Su evaluación se realizará en las 4 clases prácticas del curso.

Asesoramiento asignatura: 4 horas.

-**Tutoría con el profesor: 2 horas.** Se verá positivamente traer los apuntes de clase y el análisis realizado por el alumno de los textos colgados en clase.

**Horarios de atención**

Lunes de 10 as 13 horas, despacho 2550



**Asignatura: PYMES: problemática y gestión del emprendedor  
(F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Presentación

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

# **PYMES: PROBLEMÁTICA Y GESTIÓN DEL EMPREENDEDOR**

**BREVE DESCRIPCIÓN:** Estudio casuístico de las cuestiones de gestión ordinaria de la PYME: financieras, laborales y fiscales.

### **CURSO 2017 - 2018**

- **Departamento:** Empresa
- **Facultad:** Económicas y Empresariales.
- **Titulaciones en las que se imparte:** Economía (ECO) , Administración y Dirección de Empresas (ADE) y dobles grados (ECO/ADE y Derecho).
- **Planes de estudios:** ECO, ADE, Dobles grados (Derecho + ADE ó ECO)
- **Curso:** 4º (ECO, ADE) Dobles grados (Derecho + ADE ó ECO)
- **Organización:** Segundo semestre académico, de enero a mayo.
- **Número de créditos ECTS:** 3 cr (90h).
- **Tipo de asignatura:** Optativa.
- **Idioma en que se imparte la asignatura:** Castellano.

### **Profesores que la imparten:**

- María Asunción Gómiz Chazarra ([mgomiz@unav.es](mailto:mgomiz@unav.es))
- Jorge Moreno Purroy ([jmorenop@unav.es](mailto:jmorenop@unav.es))
- Luis G. Martínez Rocamora ([lgmartinez@unav.es](mailto:lgmartinez@unav.es))

**Horario y aula donde se imparte** 2 horas por semana (14 semanas).

Miércoles, de 17,00 a 19,00 horas.

Aula 13 (Edificio Amigos).

**Fecha inicio de las clases:** 10 de enero

**Fecha fin de la asignatura:** 1 de mayo

**Fecha de examen convocatoria ordinaria:**





- Final: 12 de mayo de 2018.

**Fecha de examen convocatoria extraordinaria:**

- Final: 19 de junio de 2018.

Edite el contenido aquí

## **Competencias**

### **Competencias del Título:**

1. Alimentar la sensibilidad hacia los problemas éticos, sociales y medioambientales de los asuntos empresariales.
2. Desarrollo del razonamiento lógico.
3. Capacidad de análisis y síntesis de las problemáticas abordadas.
4. Motivación y superación.
5. Sentido de la responsabilidad y del esfuerzo.
6. Capacidad de comunicación oral.
7. Capacidad de trabajo en equipo.
8. Capacidad crítica y autocrítica.
9. Planificación de tareas y gestión del tiempo.
10. Puntualidad y ética en el trabajo.
11. Capacidad de aprendizaje autónomo.

### **Competencias de la asignatura:**

#### **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 medi 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)**

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 optativas (ECO)**



CE06) Conocer y/o profundizar aspectos prácticos de la empresa, tales como por ejemplo, la creación, administración, valoración de empresas etc.

CE07) 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.

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

CE10) Conocer de forma más avanzada aspectos teórico-prácticos de la empresa, como por ejemplo en la administración y toma de decisiones

CE11) Conocer de forma más avanzada de los instrumentos fundamentales para la planificación, programación y control que soportan las actividades de la empresa

CE14) Utilizar en la práctica laboral los conocimientos, capacidades o competencias de las áreas de economía o empresa

## **Programa**

**Tema 1.-** Las Pymes

**Tema 2.-** Diseño de estrategia empresarial

**Tema 3.-** Contabilidad financiera del ejercicio

**Tema 4.-** Control económico financiero

**Tema 5.-** Contratación laboral

**Tema 6.-** Vicisitudes contractuales y ajustes de plantilla

**Tema 7.-** Gestión del conflicto laboral

**Tema 8.-** Cierre del ejercicio

**Tema 9.-** Impuesto sobre el Valor Añadido

**Tema 10.-** IRPF de los socios e Impuesto de Sociedades.

## **Actividades formativas**

### **1. Actividades formativas presenciales**

Clases teórico-prácticas: 14 horas.

El profesor, sobre el supuesto previamente entregado y trabajado por el alumno, explica los conceptos teóricos necesarios para el conocimiento de la materia, ofreciendo solución a las cuestiones planteadas. Los alumnos interactúan con el profesor para intentar ofrecer tales soluciones u otras distintas.

En algunos casos será el alumno el que resolverá y explicará el supuesto públicamente.

Se plantearán nuevas cuestiones sobre lo explicado, que cada alumno (o grupo) deberá responder por escrito y remitir al profesor.

### **2. Actividades formativas no presenciales**



Cada alumno (o grupo) realizará y presentará los casos prácticos que se hayan indicado en sesiones anteriores.

El alumno dedicará unas 45 horas a entender los conceptos explicados en las clases del profesor y preparar los ejercicios y trabajos de la asignatura.

## **Evaluación**

### **CONVOCATORIA ORDINARIA**

Se evaluarán:

Entrega de trabajos/ejercicios: 30%

Asistencia y participación: 10%

Examen final: 60%

### **CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Entrega de trabajos/ejercicios: 30%

Asistencia y participación: 10%

Examen de Junio: 60%

## **Bibliografía y recursos**

En ADI estarán disponibles **guías, manuales, artículos, presentaciones y enlaces a documentos audiovisuales referentes a todo el contenido de la asignatura.**

### **Bibliografía básica:**

- Dirección estratégica. Robert M. Grant . Editorial Thomson Cívitas [Localízalo en la Biblioteca](#)

### **Bibliografía complementaria**

- Gestión de empresa con una visión estratégica. Arnaldo Hax, Nicolás Majluf (1996). Ediciones Dolmen. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- El manual del emprendedor. Steve Blank y Bob Dorf. Gestión 2000. 2012. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- Finanzas para emprendedores. Antonio Manzanera. Deusto. 2010 [Localízalo en la Biblioteca](#)

### **Revistas interesantes:**

- Revista de derecho de sociedades. [Localízala en la Biblioteca](#)

### **Textos legales:**

- Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas aprobado mediante REAL DECRETO 1515/2007, de 16 de noviembre.



Universidad  
de Navarra

- LEY 16/2007, de 4 de julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedad de Capitales.

## **Horarios de atención**

**Lugar de tutorías:** Despacho 2110. ( 2ª planta, hilera del Edificio Amigos)

**Horario de atención:** Miércoles de 16.00 a 17.00 horas.



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

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **PRESENTATION**

@X@url\_amigable.obtener@X@

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

---

### **Abstract**

The course is aimed at helping students understand the importance of Quality Management as an inseparable part of a major task: Business Management. In class we will cover different points of view, but we will focus on Quality as a cross tool for strategy formulation and implementation -the customer as a main stakeholder, decision making and continual improvement-, and on why Total Quality Management (TQM) organizations hold sustainable competitive advantages. Therefore we will not analyze in depth statistical and mathematical aspects of Quality, more related to product engineering techniques.

Weekly sessions will be divided in two: professor work (lectures) and student work (cases, written exercises, oral presentations, etc.) based on the former. No specific previous background is needed to follow the course, but intense student participation is expected.

### **Practical information**

- Name of the course: QUALITY MANAGEMENT
- Faculty: Business and Economics
- Department: Business
- Degrees: ADE/ECO/IDM/IDE (3rd & 4th year)
- Double Degrees: DAE/DEE/GML/GEL (4th, 5th & 6th year)
- Credits: 6
- Type of course: Elective
- Language: English
- Semester: September-December 2017
- Class hours: Tuesday 5pm to 6.30pm Room 09 & Wednesday 7pm to 8.30pm Room 06 - Amigos Building
- Professor: MSE. Jose Enrique Arizón ([jarizon@unav.es](mailto:jarizon@unav.es)) Office 2540 (Amigos Tower 2nd floor)



## **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.

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

GC5. Developing the capacity for independent critical thought on matters relevant 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.

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

SC10. Developing a more sophisticated understanding of business in theory and practice in areas such as administration and decision making.

SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control that make business activity possible.

## **Learning results**

Exercises carried out in class: the students will learn to develop and manage tools related to Total Quality Management.

Exam: the students will be able to demonstrate the domain of concepts and problems related to Total Quality Management.

## **PROGRAM**

- 1.- Introduction to Quality
- 2.- Business Management and Organizational Excellence
- 3.- Leadership and Change. Leading oneself
- 4.- Total Quality Management
- 5.- Customer Orientation



6.- QM Tools and Techniques

7.- Systems for implementing Quality Management. ISO and EFQM

8.- Ongoing Improvement Methods. Six Sigma and Lean

## **EDUCATIONAL ACTIVITIES**

(See detailed Schedule on "Contents of the course" area)

### **1. Classroom activities: 52 hours.**

**Professor lectures:** 24 hours.

This activity will cover the most relevant aspects of the topics included in the program. Students must attend class and read in advance the documentation supplied.

**Student practices:** 22 hours.

Exercises and case studies will be resolved and discussed. Students must attend these sessions, having studied the contents of the previous classes taught by the teacher. In some of these sessions students will be asked to solve an exercise (or a case) and deliver it.

**Visits and sessions with experts:** 6 hours

This activities will be especially useful to complement class lectures and to know first hand professional quality experiences.

### **2. Non-classroom activities: 96 hours.**

**Individual work: 60 hours.**

The student will study the course material to understand the concepts explained in class, to apply them during exercises resolution, to prepare case studies and, finally, to prepare the exams.

**Team work: 35 hours.**

Three people teams will analyze and present in class a QM Topic / Paper, linking their own research findings with themes discussed in class. They should be able to arrive to personal conclusions and to explain why they think those are valid.

**Tutorship: 1 hour.**

This session will be useful to solve doubts and analyze questions related to the course.

### **3. Evaluation: 2 hours.**

## **ASSESSMENT**

**Ordinary call**

- Final exam: 50%



- Individual participation: class participation, exercises and cases: 30%
- Team project and oral presentation: 20%

In the final ordinary exam, the MINIMUM SCORE to PASS the course is 4 over 10.

In case there were an unjustified lack of participation, or a very low participation mark, the final grade would be made up only with the final exam mark multiplied by 0,7.

#### **Extraordinary call**

- Final exam: 75%
- Individual participation: class participation, exercises and cases: 15%
- Team project and oral presentation: 10%

In the final exam, the MINIMUM SCORE to PASS the course is 4 over 10.

## **BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES**

### Course book

- D.L. Goetsch & S. Davis. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson. International 7th Ed. (2013 paperback) or 8th Ed. (2015 hardcover) [Find it in the Library](#)

### Other QM references:

- E. M. Goldratt (2014) *The Goal: A process of ongoing improvement*. North River Press 4th Ed. [Find it in the Library](#)
- R. Burghall, V. Grant & J. Morgan (2014) *Lean Six Sigma. Business transformation for dummies*. John Wiley & Sons [Find it in the Library](#)
- *ISO 9000:2005 & ISO 9001:2015 Standards*
- *EFQM Excellence Model 2013*
- M. Sangüesa, R. Mateo y L. Izarbe (2006) *Teoría y práctica de la calidad*. Paraninfo. [Find it in the Library](#)

### Related topics references

- *Good to great*. J. Collins. HarperCollins 2001 [Find it in the Library](#)
- *The Servant*. JC. Hunter. Crown Business 2008 [Find it in the Library](#)
- *The Essentials. HBR's 10 must reads*. HBR Press 2011 [Find it in the Library](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@





Universidad  
de Navarra

## **OFFICE HOURS**

Monday & Wednesday 6 to 7 pm

Office 2020 (2nd floor right aisle Amigos Building)

Appointment in advance by email



Universidad  
de Navarra

**Asignatura: Valoración de Empresas (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

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

# **Valoración de Empresas (F. ECONÓMICAS)**

---

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento: Empresa

Titulación: LADE, Doble (LADE + Derecho), IDM

Carácter de la asignatura: optativa para Ade, Ade+derecho, Economía y Economía+derecho.

Número de Créditos: 6 ects

Profesor titular: David López Da Lama (dlopezdalama@unav.es)

Horario de clase: Jueves de 1500 a 19:00

Aula: 02, Edificio Amigos (Pendiente confirmación)

Periodo lectivo: 8 de enero al 27 de abril de 2018

Periodo de exámenes: 30 de Abril al 18 de mayo de 2018

## **Competencias**

El curso de Valoración de Empresas pretende explicar a los estudiantes dos mensajes principales: i) Las empresas que tienen éxito y prosperan son aquellas que crean valor para sus accionistas y ii) crean valor cuando invierten capital a tasas de retorno superiores a su coste del capital. Estos mensajes son de una aplicación muy práctica dentro de un contexto de gestión de negocios y sirve de guía de cara a la toma de decisiones de gestores.



Con este fin, el curso se centra en explicar los principales métodos y técnicas de valoración de empresas y su aplicación práctica para decidir entre diferentes alternativas de crecimiento, desarrollar una estrategia de cartera de negocios, evaluar operaciones corporativas o diseñar una estructura de capital óptima para una corporación.

Los alumnos han de haber cursado CON ANTERIORIDAD cursos de análisis financiero (es un curso avanzado y presupone conocimientos mínimos) y disponer de conocimientos de excel (básicos).

### **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

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

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

### **Competencias específicas optativas (ECO)**

CE06) Conocer y/o profundizar aspectos prácticos de la empresa, tales como por ejemplo, la creación, administración, valoración de empresas etc.

CE07) 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.

CE11) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

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

CE08) Conocer de forma más avanzada las técnicas contables



CE15) Poseer conocimientos, capacidades o habilidades complementarios a la formación en economía o empresa

## **Programa**

Bloque I: Principios contables fundamentales en la creación de valor: Crecimiento y ROCE

Bloque II: Principales métodos de valoración por descuento de flujos de caja

- Proyección de la evolución futura del negocio
- Estimación del valor residual
- Estimación del coste de capital
- Estimación del valor de activos no operativos
- Otros métodos de valoración comúnmente empleados

Bloque III: Gestión y creación de valor en una empresa

- Fusiones y Adquisiciones
- Capital Riesgo
- Opciones avanzadas

## **Actividades formativas**

El curso ha sido diseñado para que sea práctico, interactivo y con debate y participación de los alumnos en todas las sesiones.

Se entregarán casos y sets de ejercicios que se resolverán durante cada una de las sesiones. La presentación y respuesta de los mismos durante la clase será una parte relevante de la nota.

Las sesiones formativas se dividirán en dos partes:

(1) Explicación formal del profesor sobre la teoría, introduciendo ejercicios para que los alumnos practiquen durante la clase y presenten sus respuestas y conclusiones.

(2) Discusiones de los casos que los estudiantes hayan intentado resolver de manera individual y hayan entregado antes del comienzo de la clase por correo



electrónico.

El curso de valoración de empresas requerirá en muchas ocasiones del empleo de la herramienta Excel, por lo que será necesario asistir a clase con el portátil (el cual se usará únicamente cuando así lo indique el profesor).

Al final del curso se realizarán presentaciones en grupos sobre contenidos avanzados de valoración donde los alumnos explicarán al resto de la clase la problemática y la solución desde un punto de vista teórico-conceptual y práctico (ilustrativo)

## **Evaluación**

### **Convocatoria ordinaria de Mayo:**

Examen final de Mayo: 42,5%

Examen parcial: 25%

Entrega de casos y participación en las sesiones formativas: 32,5%

### **Convocatoria extraordinaria de Junio:**

Examen de Junio: 70%

Nota acumulada durante el curso: 30%

## **Bibliografía y recursos**

- Libro de consulta recomendado

“Valoración: Medición y gestión del valor” de Tom Copeland y Tim Koller, 2005 [Localízalo en la Biblioteca](#)

- Otra bibliografía de referencia

“Valoración de Empresas” de Pablo Fernández [Localízalo en la Biblioteca](#)

“Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas” de Juan Mascareñas [Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Horarios de atención**

Prof. David López da Lama

Jueves: de 11 – 14 horas [SIEMPRE previo aviso por email a



Universidad  
de Navarra

dlopezdalama@unav.es]

Despacho 4070 (Edificio Amigos)

Prof. Ricardo Pérez

Jueves después de clase (previo aviso por email)

Despacho 4070 (Edificio amigos)



**Asignatura: Control Presupuestario (F. Económicas)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## **Presentación**

<http://www.unav.edu/asignatura/control-presupuestario-f-economicas/>

## **Control Presupuestario (F. Económicas)**

- Facultad: CC. Económicas y Empresariales
- Departamento: Empresa
- Titulación: ADE, Dobles GRADOS
- Tipo de asignatura: OPTATIVA
- Créditos: 6 ECTS
- Profesor: Carmen Aranda
- Organización temporal: segundo semestre
- Idiomas en que se imparte: Español
- Horario: Lunes y miércoles de 15.00 a 17.00 horas
- Lugar: Sala de ordenadores de Edificio Amigos

## **Competencias**

### Competencias básicas:

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:

CG5) Razonar de forma autónoma y crítica 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:

CEO8) Conocer de forma más avanzada las técnicas contables.

CEO9) Conocer de forma más avanzada las técnicas y/o prácticas financieras.

## **Programa**



El programa sintético de la asignatura es:

Tema 1. INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN

Tema 2. EL CONTROL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Tema 3. EL PROCESO DE PRESUPUESTACION EN LA EMPRESA: EL PRESUPUESTO MAESTRO

Tema 4. PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Tema 5. COSTE ESTÁNDAR

Tema 6. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Tema 7. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES

Tema 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: INDICADORES FINANCIEROS

Tema 8. TOMA DE DECISIONES CON BASE EN EL PRESUPUESTO MAESTRO

Tema 9. EL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DE DESVIACIONES

## **Actividades formativas**

El enfoque de la asignatura es eminentemente práctico. Tras la discusión teórica de la problemática propia del control de gestión y de la elaboración de los distintos presupuestos, se presentará el presupuesto maestro de una empresa, así como los procedimientos para su seguimiento y análisis. Los alumnos llevarán a cabo dos actividades:

1. El alumno confeccionará el presupuesto maestro de una empresa de principio a fin para un ejercicio económico: partiendo de un balance de situación inicial, elaborará los presupuestos operativos y financiero que resumen su actividad y construirá los estados financieros previsionales. El alumno programará el presupuesto en hojas de cálculo, utilizando el programa Excel. El caso se confeccionará por entregas semanales: se partirá de una situación sencilla y semana a semana se irán introduciendo complicaciones.
2. Una vez finalizada la actividad anterior, el alumno deberá utilizar el presupuesto programado para analizar el impacto económico de una serie de circunstancias que los profesores irán proponiendo.

## **Evaluación**

### **CONVOCATORIA ORDINARIA**

- 50% Evaluación continua: El profesor entregará a cada alumno un documento individualizado en el que deberán llevar a cabo la programación del presupuesto.
  - El profesor evaluarán semanalmente el ritmo y calidad del presupuesto programado por cada alumno, esto es, la forma en que los alumnos llevan a cabo la programación de forma que el presupuesto refleje fielmente las operaciones descritas en las entregas del caso (actividad 1)





- El profesor evaluará asimismo los análisis que hagan los alumnos sobre el impacto del cambio en las circunstancias propuestas (actividad 2)
- 50% Examen final. Cada alumno lo realizará con el documento que haya ido programando a lo largo del curso. Sobre dicho documento los profesores pedirán al alumno que realice actividades similares a las actividades 1 y 2 descritas anteriormente, esto es:
  - Incorporación de nuevas operaciones por parte de la empresa del caso (modificaciones que requieran cambios en la programación del caso trabajado a lo largo del curso)
  - Análisis del impacto económico del cambio en determinadas circunstancias y explicación de su incidencia

### **CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

El examen será el 70 % de la evaluación y la evaluación del documento programado será el 30 % restante.

## **Bibliografía y recursos**

### **Basica**

<b>AUTOR</b>	Simons, Robert
<b>TÍTULO</b>	Performance measurement systems for implementing strategy
<b>PUBLICACIÓN</b>	Harlow, Essex. : Pearson, 2014 1 ed., new internat. ed

[Localízalo en la Biblioteca](#)

### **Complementaria**

<b>AUTOR</b>	Muñiz González, Luis
<b>TÍTULO</b>	Control presupuestario : planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto / Luis Muñiz
<b>PUBLICACIÓN</b>	Barcelona : Profit, D.L. 2009

[Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Horarios de atención**

Edite el contenido aquí

## **Presentación**

<http://www.unav.edu/asignatura/control-presupuestario-f-economicas/>

# **Control Presupuestario (F. Económicas)**

- Facultad: CC. Económicas y Empresariales
- Departamento: Empresa
- Titulación: ADE, ECO, Dobles GRADOS
- Tipo de asignatura: OPTATIVA



- Créditos: 6 ECTS
- Profesores que la imparten: Javier Arellano y Carmen Aranda
- Organización temporal: segundo semestre
- Idiomas en que se imparte: Español
- Horario: martesde 10:00 a 14:00. Aula 07. A partir de la tercera semana las clases serán en el aula S560 (de servicios informáticos, en el sótano del edificio Amigos, antiguo edificio de Derecho)

## **Actividades formativas**

El enfoque de la asignatura es eminentemente práctico. Tras la discusión teórica de la problemática propia del control de gestión y de la elaboración de los distintos presupuestos, se presentará el presupuesto maestro de una empresa, así como los procedimientos para su seguimiento y análisis. Los alumnos llevarán a cabo dos actividades:

1. El alumno confeccionará el presupuesto maestro de una empresa de principio a fin para un ejercicio económico: partiendo de un balance de situación inicial, elaborará los presupuestos operativos y financiero que resumen su actividad y construirá los estados financieros previsionales. El alumno programará el presupuesto en hojas de cálculo, utilizando el programa Excel. El caso se confeccionará por entregas semanales: se partirá de una situación sencilla y semana a semana se irán introduciendo complicaciones.
2. Una vez finalizada la actividad anterior, el alumno deberá utilizar el presupuesto programado para analizar el impacto económico de una serie de circunstancias que los profesores irán proponiendo.

## **Horarios de Atención**

El horario de atención de los profesores es:

- Javier Arellano: Lunes y Jueves de 12:00 a 14:00 (despacho 2270)
- Mamen Aranda: Lunes y Jueves de 12:00 a 14:00 (despacho 3070)

No obstante lo anterior, se agradecerá que, previamente, los alumnos envíen un correo electrónico (jarellano@unav.es o maranda@unav.es) con el fin de poder prever posibles coincidencias y evitar así pérdidas de tiempo. En el caso de que algún alumno tenga dificultades para ceñirse al horario oficial establecido, podrá también enviar un correo electrónico solicitando cita en otro horario.

## **Competencias**

El curso pretende trasladar al alumno el papel del presupuesto maestro en el control de gestión familiarizarle con el proceso de elaboración de los distintos presupuestos y su seguimiento así como con los análisis que pueden realizarse con base en ellos.

Una de las responsabilidades más sobresalientes de los departamentos financieros de las empresas consiste en el control financiero de las operaciones; control que, en la práctica totalidad de las ocasiones, se basa esencialmente en la elaboración y seguimiento de presupuestos.

Aunque una parte importante de los conceptos, habilidades y capacidades necesarios para confeccionar presupuestos son objeto de estudio en diversas asignaturas del actual plan de estudios,

los alumnos habitualmente terminan la carrera sin haber confeccionado un presupuesto y sin haber comprobado su gran potencialidad.

El control presupuestario tiene además la virtualidad de **relacionar todas las áreas de actividad de la empresa** (desde las compras a las políticas de cobro y financiación, pasando por la planificación de personal y las actividades de marketing), permite **analizar sus interacciones y valorar su impacto económico-financiero**. Así pues, esta asignatura puede reforzar conceptos esenciales para el alumno y proporcionarle una buena **visión de conjunto** justo antes de incorporarse al mercado laboral.

Específicamente, la confección de un presupuesto es una excelente base sobre la que abordar aspectos de gran relevancia sobre la gestión financiera a corto plazo y sobre la confección e interpretación de determinados estados financieros. Así pues, la asignatura permitirá que el alumno alcance las siguientes competencias

### **Competencias transversales**

- Desarrollo del razonamiento lógico
- Visión interdisciplinar de las problemáticas económicas

### **Competencias específicas**

- Analizar en casos reales diferentes situaciones contables y financieras de una empresa y su proyección futura a través del análisis de la estructura de capital y modelos de valoración, más específicamente:
  - Ser capaz de analizar la situación económico-financiera de cualquier empresa utilizando las cuentas anuales
  - Valorar a partir de los datos relevantes la coyuntura actual y proyección futura de los datos financieros de una empresa
- Obtener un conocimiento teórico-práctico de la empresa, la estructura organizativa y las relaciones entre los elementos que la componen
- Trabajar con herramientas informáticas para la toma de decisiones

## **Programa**

El programa sintético de la asignatura es:

Tema 1. INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN

Tema 2. EL CONTROL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Tema 3. EL PROCESO DE PRESUPUESTACION EN LA EMPRESA: EL PRESUPUESTO MAESTRO

Tema 4. PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Tema 5. COSTE ESTÁNDAR

Tema 6. PRESUPUESTOS FINANCIEROS



Tema 7. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES

Tema 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: INDICADORES FINANCIEROS

Tema 8. TOMA DE DECISIONES CON BASE EN EL PRESUPUESTO MAESTRO

Tema 9. EL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DE DESVIACIONES

## **Bibliografía**

### **Basica**

<b>AUTOR</b>	Simons, Robert
<b>TÍTULO</b>	Performance measurement systems for implementing strategy
<b>PUBLICACIÓN</b>	Harlow, Essex. : Pearson, 2014 1 ed., new internat. ed

### **Complementaria**

<b>AUTOR</b>	Muñiz González, Luis
<b>TÍTULO</b>	Control presupuestario : planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto / Luis Muñiz
<b>PUBLICACIÓN</b>	Barcelona : Profit, D.L. 2009

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## **Evaluación**

### **CONVOCATORIA ORDINARIA**

- 50% Evaluación continua: Los profesores entregarán a cada alumno un documento individualizado en el que deberán llevar a cabo la programación del proesupuesto.
  - Los profesores evaluarán semanalmente el ritmo y calidad del presupuesto programado por cada alumno, esto es, la forma en que los alumnos llevan a cabo la programación de forma que el presupuesto refleje fielmente las operaciones descritas en las entregas del caso (actividad 1)
  - Los profesores evaluarán asimismo los análisis que hagan los alumnos sobre el impacto del cambio en las circunstancias propuestas (actividad 2)
- 50% Examen final. Cada alumno lo realizará con el documento que haya ido programando a lo largo del curso. Sobre dicho documento los profesores pedirán al alumno que realice actividades similares a las actividades 1 y 2 descritas anteriormente, esto es:
  - Incorporación de nuevas operaciones por parte de la empresa del caso (modificaciones que requieran cambios en la pregramación del caso trabajado a lo largo del curso)
  - Análisis del impacto económico del cambio en determinadas circunstancias y



explicación de su incidencia

### **CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

El examen será el 70% de la evaluación y la evaluación del documento programado será el 30% restante.

### **Horarios de Atención**

El horario de atención de los profesores es:

- Javier Arellano: Lunes y Jueves de 12:00 a 14:00 (despacho 2270)
- Mamen Aranda: Lunes y Jueves de 12:00 a 14:00 (despacho 3070)

No obstante lo anterior, se agradecerá que, previamente, los alumnos envíen un correo electrónico (jarellano@unav.es o maranda@unav.es) con el fin de poder prever posibles coincidencias y evitar así pérdidas de tiempo. En el caso de que algún alumno tenga dificultades para ceñirse al horario oficial establecido, podrá también enviar un correo electrónico solicitando cita en otro horario.

### **Actividades formativas**

El enfoque de la asignatura es eminentemente práctico. Tras la discusión teórica de la problemática propia del control de gestión y de la elaboración de los distintos presupuestos, se presentará el presupuesto maestro de una empresa, así como los procedimientos para su seguimiento y análisis. Los alumnos llevarán a cabo dos actividades:

1. El alumno confeccionará el presupuesto maestro de una empresa de principio a fin para un ejercicio económico: partiendo de un balance de situación inicial, elaborará los presupuestos operativos y financiero que resumen su actividad y construirá los estados financieros previsionales. El alumno programará el presupuesto en hojas de cálculo, utilizando el programa Excel. El caso se confeccionará por entregas semanales: se partirá de una situación sencilla y semana a semana se irán introduciendo complicaciones.
2. Una vez finalizada la actividad anterior, el alumno deberá utilizar el presupuesto programado para analizar el impacto económico de una serie de circunstancias que los profesores irán proponiendo.

### **Presentación**

<http://www.unav.edu/asignatura/control-presupuestario-f-economicas/>

## **Control Presupuestario (F. Económicas)**

- Facultad: CC. Económicas y Empresariales
- Departamento: Empresa
- Titulación: ADE, ECO, Dobles GRADOS
- Tipo de asignatura: OPTATIVA
- Créditos: 6 ECTS
- Profesores que la imparten: Javier Arellano y Carmen Aranda
- Organización temporal: segundo semestre
- Idiomas en que se imparte: Español



- Horario: martesde 10:00 a 14:00. Aula 07. A partir de la tercera semana las clases serán en el aula S560 (de servicios informáticos, en el sótano del edificio Amigos, antiguo edificio de Derecho)

## Bibliografía

### Basica

AUTOR	Simons, Robert
TÍTULO	Performance measurement systems for implementing strategy
PUBLICACIÓN	Harlow, Essex. : Pearson, 2014 1 ed., new internat. ed

### Complementaria

AUTOR	Muñiz González, Luis
TÍTULO	Control presupuestario : planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto / Luis Muñiz
PUBLICACIÓN	Barcelona : Profit, D.L. 2009

@X@buscador\_unika.obtener@X@

## Competencias

El curso pretende trasladar al alumno el papel del presupuesto maestro en el control de gestión familiarizarle con el proceso de elaboración de los distintos presupuestos y su seguimiento así como con los análisis que pueden realizarse con base en ellos.

Una de las responsabilidades más sobresalientes de los departamentos financieros de las empresas consiste en el control financiero de las operaciones; control que, en la práctica totalidad de las ocasiones, se basa esencialmente en la elaboración y seguimiento de presupuestos.

Aunque una parte importante de los conceptos, habilidades y capacidades necesarios para confeccionar presupuestos son objeto de estudio en diversas asignaturas del actual plan de estudios, los alumnos habitualmente terminan la carrera sin haber confeccionado un presupuesto y sin haber comprobado su gran potencialidad.

El control presupuestario tiene además la virtualidad de **relacionar todas las áreas de actividad de la empresa** (desde las compras a las políticas de cobro y financiación, pasando por la planificación de personal y las actividades de marketing), permite **analizar sus interacciones y valorar su impacto económico-financiero**. Así pues, esta asignatura puede reforzar conceptos esenciales para el alumno y proporcionarle una buena **visión de conjunto** justo antes de incorporarse al mercado laboral.

Específicamente, la confección de un presupuesto es una excelente base sobre la que abordar aspectos de gran relevancia sobre la gestión financiera a corto plazo y sobre la confección e interpretación de determinados estados financieros. Así pues, la asignatura permitirá que el alumno alcance las siguientes competencias

### Competencias transversales



- Desarrollo del razonamiento lógico
- Visión interdisciplinar de las problemáticas económicas

### **Competencias específicas**

- Analizar en casos reales diferentes situaciones contables y financieras de una empresa y su proyección futura a través del análisis de la estructura de capital y modelos de valoración, más específicamente:
  - Ser capaz de analizar la situación económico-financiera de cualquier empresa utilizando las cuentas anuales
  - Valorar a partir de los datos relevantes la coyuntura actual y proyección futura de los datos financieros de una empresa
- Obtener un conocimiento teórico-práctico de la empresa, la estructura organizativa y las relaciones entre los elementos que la componen
- Trabajar con herramientas informáticas para la toma de decisiones

### **Programa**

El programa sintético de la asignatura es:

Tema 1. INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN

Tema 2. EL CONTROL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Tema 3. EL PROCESO DE PRESUPUESTACION EN LA EMPRESA: EL PRESUPUESTO MAESTRO

Tema 4. PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Tema 5. COSTE ESTÁNDAR

Tema 6. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Tema 7. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES

Tema 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: INDICADORES FINANCIEROS

Tema 8. TOMA DE DECISIONES CON BASE EN EL PRESUPUESTO MAESTRO

Tema 9. EL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DE DESVIACIONES

### **Evaluación**

#### **CONVOCATORIA ORDINARIA**

- 50% Evaluación continua: Los profesores entregarán a cada alumno un documento individualizado en el que deberán llevar a cabo la programación del proesupuesto.
  - Los profesores evaluarán semanalmente el ritmo y calidad del presupuesto



- programado por cada alumno, esto es, la forma en que los alumnos llevan a cabo la programación de forma que el presupuesto refleje fielmente las operaciones descritas en las entregas del caso (actividad 1)
- Los profesores evaluarán asimismo los análisis que hagan los alumnos sobre el impacto del cambio en las circunstancias propuestas (actividad 2)
  - 50% Examen final. Cada alumno lo realizará con el documento que haya ido programando a lo largo del curso. Sobre dicho documento los profesores pedirán al alumno que realice actividades similares a las actividades 1 y 2 descritas anteriormente, esto es:
    - Incorporación de nuevas operaciones por parte de la empresa del caso (modificaciones que requieran cambios en la programación del caso trabajado a lo largo del curso)
    - Análisis del impacto económico del cambio en determinadas circunstancias y explicación de su incidencia

#### **CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

El examen será el 70% de la evaluación y la evaluación del documento programado será el 30% restante.





**Asignatura: Budgeting Control (F. ECONÓMICAS)**

*Guía Docente*

*Curso académico: 2017-18*

## Introduction

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

## **Budgeting Control (F. ECONÓMICAS)**

- **Faculty:** CC. Económicas y Empresariales
- **Department:** Business
- **Grades:** ADE, ECO, Dobles GRADOS
- **Type:** OPTIONAL (It helps if the students have taken accounting in previous years)
- **Credits:** 6 ECTS
- **Professor:** Miguel Angel Casares (macasares@unav.es) Office: 2110 (Amigos)
- **Semester:** Second
- **Language:** English
- **Schedule:** Fridays from 15:00 to 19:00.
- **Computer Class:** Computer Room (Innovación Educativa)
  - First day of lectures: 01/12/2018
  - Last day fo lectures: 04/27/2017

## Code of Conduct

- Punctuality is required at all times. Students must be on time for classes.
- Students should not enter or leave class once the class is started, without the professor's permission.
- There is no talking, socializing, or disruption of class (Classes can be fun, but you are here to learn and so is the student next to you). Specifically, no mobile phones, PDA's and Blackberries are allowed in class.
- No food or drink is allowed in class.

## Competences

The objectives of the course are to introduce to the students the most relevant aspects of budgeting and budgetary control, to familiarize them with the budgeting process of the different departments in a company and to understand the function of a budget as a management tool.



One of the main responsibilities of financial departments is the financial control of operations what it is essentially the drawing up of a budget and its control.

Although, most of the concepts and skills needed for budgeting have been studied throughout different subjects of the undergraduate program, students usually finish their degree without implementing a budget and without checking out its potential.

Budgeting is a forward planning. In budgeting, planning refers to the preparation of budgets in respect of sales, advertisement, production, inventory, materials cost and requirements, labor cost and requirements, expenses, research, capital expenditures, financial plans. Planning through budgets brings together all segments of the concern in a cooperative way and they are compelled to think seriously about the planning. Therefore, this subject could strengthen essential concepts for the students just before getting into the real world.

#### **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.

BC3. Students should be able to gather and interpret relevant data (normally within their field of study) in order to make judgments that encompass consideration of relevant social, scientific and ethical topics.

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.

GC3. Mastering the digital, mathematical and technical tools necessary for academic and professional activity in economics and business.

GC4. Teamwork.

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

GC6. Communicating results and analyses useful in economics and business, both verbally and in writing.

#### **Specific Competencies (Economics)**

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

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



SC11. Developing a more sophisticated understanding of basic tools for the planning, programming and control that make business activity possible.

## **Program**

The program of the subject is:

- Lesson 1: Introduction
- Lesson 2: A commercial Company.
- Lesson 3: A Uniform Production Company
- Lesson 4: A Non-uniform Production company
- Lesson 5: Cash-flow Policies
- Lesson 6: Introducing a second product
- Lesson 7: Taxes
- Lesson 8: Payroll
- Lesson 9: Budget deviation analysis

## **Educational Activities**

Budgeting Control is a case based course. This is a semester-long project that is to be worked on as we learn new concepts about budgeting. The subject will start with a very simple case and little by little the case will be getting more and more complex until we have a budget complex enough to analyze in depth. The main computer tool to be used is Excel.

### **I. Classroom teaching activities**

#### **1. Lectures**

Lectures are given by the professor on the themes indicated in the syllabus with the help of the blackboard, power point presentations, videos and animation movies. The professor will post on ADI the power point presentation, the notes for each topic and some recommendations for further reading.

#### **2. One-to-one tutorials**

Each student may have personal interviews with the professor to help him/her with personal study and learning.

#### **3. Evaluation**

Exams to assess the successful accomplishment of the objectives

### **II. Personal work**

Students must understand themes covered early in the course to be able to comprehend information presented later in the course, and will have to be able to integrate material learnt throughout the course. Therefore, it is important that they do not fall behind and try to set aside regular times outside of class to work on the course material on a daily basis.



1. Students must read the assigned reading for a subject before the lecture covering that topic. Being familiar with topics beforehand will allow students to get the most out of the lecture.
2. Students should conduct personal study using the professor's notes, notes taken in lectures and recommended books if needed.
3. Students have to prepare oral presentations in English.

**Credits/hours distribution of the activities. 6 ECTS= 150 h (25 h/ECTS)**

1. Lectures	1.6 ECTS	55h	(36.7 %)
2. Evaluation	0.16 ECTS	4 h	(2.6 %)
<hr/>			
Total classroom activities	2.4 ECTS	59 h	(39.3 %)
4. On-to-one tutorials	0.04 ECTS	1 h	(0.7 %)
5. Personal work	3.6 ECTS	90 h	(60 %)
<hr/>			
Total	6 ECTS	150 h	(100 %)

## **Assessment**

### **MAY EXAM**

- 40% Final Exam. In the final exam, students will have to analyze the economic and financial effects of different scenarios on the case worked at class.
- 60% Classwork : The students must prepare a company budget and they have to present it to the class.

### **JUNE EXAM**

- Final exam will be 70% of the grade and the assesment of the Excel work will be the other 30%.

### **Criteria to pass the course**

Students whose final grade is 5 points or more will pass the course.

Students whose final grade is below 5 points will not pass the course and will be graded as *Suspense* .

Students who do not take the final exam will not pass the course and will be graded as *No presentado*.



### Exams review

Students will be able to review the exams in an interview with the professor, after publication of the grades, in a day and place that will be indicated.

### Special assessment

For those who do not pass the course in May or did not take the exam (grades *Suspenseo* or *No presentado*) there will be an extraordinary exam in June.

### Students with special learning needs

Accommodation will be provided for students with special learning needs, either regarding the methodology and/or evaluation of the course, but they will be expected to fulfill all course objectives.

## Bibliography

### Basic

AUTOR	Simons, Robert
TÍTULO	Performance measurement systems for implementing strategy
PUBLICACIÓN	Harlow, Essex. : Pearson, 2014 1 ed., new internat. ed

[Localízalo en la Biblioteca](#)

@X@buscador\_unika.obtener@X@

### Office Hours

Official office hours are:

- Miguel Angel Casares: Friday from 14:00 to 15:00
- Office: 2110

It will be appreciated if the students send an email to macasares@unav.es in order to arrange a meeting and we'll try to accommodate your time preferences.