



Asignatura: Análisis de Estados Financieros (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2018-19

Presentación

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

Análisis de Estados Financieros (F. ECONÓMICAS)

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

Curso, semestre: 1er Semestre

Profesor: Luis Zayas Satrústegui

Responsable: Luis Zayas Satrústegui

ECTS: 6

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

Grados: ADE (4º), ECO (4º)

Departamento, Facultad: Empresa, Facultad de Económicas

Idioma en que se imparte: Español

Horario: 11:00 a 15:00

Aula: 004 Edificio Amigos

Competencias

COMPETENCIAS BASICAS:

CB2) Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio

COMPETENCIAS GENERALES:

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



CG4) Trabajar en equipo.

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

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (ADE):

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

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

COMPETENCIAS ESPECIFICAS OPTATIVAS (ECO):

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

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

Programa

TEMA 1. LA INFORMACIÓN CONTABLE

TEMA 2. CASH-FLOW

TEMA 3. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ

TEMA 4. ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

TEMA 5. ANÁLISIS DEL RESULTADO

TEMA 6. MEDICIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR

TEMA 7. LA PREDICCIÓN DE LA QUIEBRA EMPRESARIAL

TEMA 8. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA

Metodología

Presenciales:

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



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

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

No presenciales:

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

Evaluación

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

Bibliografía y recursos

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

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

.

@X@buscador_unika.obtener@X@

Horarios de atención

Luis Zayas Satrústegui (lzayas@unav.es)

Edificio Amigos - Despacho: 2540 Planta 2ª - TORRE

Horario: Viernes de 14:00 a 15:00

Concertar cita por mail



Universidad
de Navarra

Asignatura: Estrategia (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2018-19

Presentación

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

Estrategia (F. ECONÓMICAS)

Profesor: Alejandro Ruelas-Gossi (argossi@unav.es)

Tipo de asignatura: Obligatoria

ECTS: 6

Despacho Profesor: 2100, Edificio Amigos

Horario de Atención Alumnos:

[monday & friday 12:00 – 1:00 pm/tuesday & wednesday 2:00 – 3:00 pm](#)

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento: Empresa

Grados: Administración y Dirección de Empresas

Curso: 4^º ADE y 5^º Doble Licenciatura ADE y Derecho

Idioma: Español

Bio Professor Alejandro Ruelas-Gossi

Alejandro Ruelas-Gossi, PhD

Clinical Professor of Strategy & Innovation

Universidad de Navarra

School of Economics & Business

Tel: +34 948425600

argossi@unav.es



Universidad
de Navarra

New York University Stern School of Business / Center for Globalization

Research Professor

<http://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-globalization-education-management/leadership>

Education

Master of Science in Management of Technology. [Massachusetts Institute of Technology MIT](#), .

Ph.D. in Strategy. [University of North Carolina-Chapel Hill](#).

Bachelor of Science in Industrial Engineering & Systems Dynamics. [Monterrey Tech](#),

Professor of Strategy & Innovation at the [Miami Business School, University of Miami](#), and Research Professor at [NYU Stern School of Business Center for Globalization](#).

Professor Ruelas-Gossi has written several articles for Harvard Business School Publishing with a worldwide impact, which have been cited extensively and reprinted in several languages. The Financial Times has also singled out and published his work in the specialized section: *Mastering Series*. Expansion Magazine (a subsidiary of TIME), in its December 2005 edition, featured Professor Ruelas-Gossi's work together with Porter's, Drucker's, Prahalad's, Hamel's and Christensen's contributions as the most influential in the field of business strategy. And in 2007, his November 2006 article, "Strategy Orchestration," was selected as the most recommended article in Harvard Business Review Latin America. HBR.org publishes his contributions of Latin American trending topics. His concept of Strategic Orchestration has been the cover article at **Harvard Business Review** AL, Nov 2006, and at London Business School -**Business Strategy Review**, Spring 2011, and it has been considered in both recent books and articles as an essential part of the new taxonomy of the field of strategy.

His article "The Big T Paradigm" was selected as the one with the greatest impact on Latin America in 5 years.

Invited among the world specialists in Strategy & Innovation to write frequently at **HBR.org** from the **Harvard Business Review**. His articles are consistently top stories at HBR.org

Professor Ruelas-Gossi has also served as a consultant and speaker for several of the Fortune 500, including Sony, Motorola, Microsoft, Bristol-Myers, IBM, Philips, Caterpillar, Cemex, Baxter, Ernst & Young, Aon, Techint, AT&T, Abbott.

Professor Ruelas-Gossi was a senior executive with Cemex and John Deere.

He was also the founding Managing Director of the think-tank Orkestra (named after his concept of orchestration)
– The Basque Institute of Competitiveness, in the Basque Country - Spain.

At the NYU Center for the Globalization of Education and Management, Professor Ruelas-Gossi will focus on Latin America, particularly the evolution and patterns of “Multilatinas”.

He is a frequent contributor at **CNN International** in the topics of Strategy and Innovation.

Honors and Awards

- Lifetime Achievement Award for research in disruptive ideas for Management, Research Centre for Corporate Excellence & Innovation, **Barcelona Tech, Polytechnic University** (Catalonia, Spain). 2016
- Excellence in Teaching Award, **University of Miami Business School**. 2015, 2017, 2018
- Worldwide Recognition **YPO**, Best Seminar (highest evaluations), Theory of Strategic Orchestration, 2011
- Best Professor Award, **Universidad Adolfo Ibáñez Business School**, 2009
- Awarded with the highest-impact article in 5-years at **Harvard Business Review** LA, (2003-2007): The Big T Paradigm, Feb. 2004.

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
- CB4) Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado
- CB5) Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía

Competencias generales:

- CG2) Identificar, integrar y utilizar los conocimientos adquiridos en el argumento, discusión o resolución de problemas relevantes para lo económico y empresarial.
- CG5) Razonar de forma autónoma y crítica en temas relevantes para lo



económico y empresarial.

Competencias específicas (ADE):

- CE5) Comprender el concepto de Estrategia en el ámbito de una empresa
- CE6) Analizar el diseño de objetivos y estrategias en la empresa.
- CE8) Desarrollar casos prácticos en temas relevantes en lo económico y empresarial.

Competencias específicas optativas (ECO):

- CE6) Conocer y/o profundizar aspectos prácticos de la empresa, tales como por ejemplo, la creación, administración, valoración de empresas etc.
- CE7) Profundizar en los conocimientos y/o habilidades de áreas propias del estudio de la actividad empresarial tales como, por ejemplo, la contabilidad, las finanzas, la dirección de proyectos, el control de calidad, etc.

Programa

University of NAVARRA

Department of EMPRESA

strategic management

Alejandro Ruelas-Gossi, PHD

CLINICAL PROFESSOR OF STRATEGY & INNOVATION

research professor, New york university stern school of Business

<http://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-globalization-education-management/leadership>



Syllabus

A. OBJECTIVES

1. Learn about the classic approaches to strategy. In particular, the two dominant streams in Strategic Thinking: *The Positioning School*, and *The Resource-Based View of the Firm*.
2. Introduce the concepts of *inception* and *Innovation Plateau*.
3. Learn about other relevant concepts in the evolving field of Strategy.
4. Introduce Game Theory, as an economic foundation for Strategy.
5. Introduce the concept of Strategy Orchestration.
6. Immerse in the *Steve Jobs' Apple genius business tactics*.
7. Illustrate a variety of frameworks of Complexity Theory to propel the endeavor of *strategyzing: Active Waiting, Simples Rules and Active Inertia*.
8. Contrast the the strategies pursued in the emerging markets vs the developed economies, and the concept of *Social Innovation*.
9. Introduce the new concepts of Globalization and Global Strategy.
10. Apply the students learning in a final and comprehensive project of Orchestration.

B. ASSESSMENT

- 30% class participation.
- 30% assignments for every session that requires assignment (see program).
- 40% project at the end of the course.

Evaluation of class participation is based on the personal effort put forth by each individual (always read the assigned material for each session).

Active Participation comprehends:

* Reading the assigned article for the session and be ready to participate in the discussion.

Assignments comprehends:

*Surf the web and identify an example from your country of origin that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation**. The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

++For Sessions 3 and 4, please see the required assignment.

Please do not hesitate to contact me in case you have any question.

C. PROJECT DEVELOPMENT

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 first phase of the methodology is **sensemaking**, which deals to the things you cannot control: the external variables that affect your business. The 4 sources of discontinuity. In the examples that you find below in the links to youtube, you will find how students from previous classes, have identified. [These 4 Sources of Discontinuity will also be explained in class]. The second phase of the methodology is **Connecting**, and this is the core of the orchestration concept. You will “search” for the nodes that will “enhance” your business model. most of business models today are “egocentric” just as it is explained in the articles you read on orchestration. The challenge of the project is to convert an egocentric business model into an allocentric one. All these concepts are explained extensively in the articles. Asset light refers to just concentrate/focus on your strengths. The other elements of your business model – just like the apps in your smartphone – are your “weaknesses”. strategy orchestration business model involves the orchestration of your weaknesses. This is the core of the orchestration concept. These nodes need to be “sophisticated”, always look for the best players to play, to engage into your business model. Keep orchestrating refers to always search for more nodes, to make your business model more complex (this is related



with one of the characteristics of the third phase: “the paradox of complexity”. please search for this explanation in the articles).

The third phase, **Deploying**, is the litmus test of your business model, is like taking a “snapshot” of your business model. You will “see” it is allocentric: It contains your *uniquenesses*, and the orchestrated nodes are *enhancing/enabling* – making allocentric – your business model. knowledge-legos refer to the ability of your business model of being replicated.

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-allocentric
- unique & enabler processes



Universidad
de Navarra

- the paradox of complexity
- knowledge legos + plug & play

below are some examples of previous courses:

Txakoli

<https://www.youtube.com/watch?v=4EvLYwgAZzY&feature=youtu.be>

anillos

<https://drive.google.com/file/d/1m6O4pHFTCoTKKrVk-2ZJe9A7bdefXhEH/view>

tesla

https://www.youtube.com/watch?v=GV_UJI69uU&feature=youtu.be

frutas Chile

<https://www.youtube.com/watch?v=HYLS36bhtPs&feature=youtu.be>



Universidad
de Navarra

inmigrantes Chile

<https://www.youtube.com/watch?v=-fSYfte63Wk>

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

AirBnb

<https://www.youtube.com/watch?v=bBeVxH1n7fE&feature=youtu.be>



Universidad
de Navarra

GameStop

<https://www.youtube.com/watch?v=FGkFS4lpG5o>

Explore-Chic

<https://www.youtube.com/watch?v=riFpCLWw-w0>

Sources of Discontinuity

- Macroeconomics
- Microeconomics
- Regulations
- Technology

Principles

- Asset Light
- Sophisticated Nodes
- Keep Orchestrating
- Transparency

Key elements / Characteristics

- Platform Business Design-Allocentric
- Unique & Enabler Processes
- The Paradox of Complexity
- Knowledge Legos + Plug & Play



Universidad
de Navarra



Universidad
de Navarra

F. PROGRAM



Session 1 [september 3 - 7]

TOPIC: **"Strategy Prolegomenon"**:
Basic concepts of strategy and their conceptual economic foundations – will be presented.

READING:



“The Dark Age of Imagination”. 7DNews. The Stories Behind the Headlines. New York. London. Abu Dhabi. April 17th, 2018.
Ruelas-Gossi, Alejandro.

<https://7dnews.com/article/the-dark-age-of-imagination>

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 [september 10 - 14]

TOPIC: “**Inception & Innovation Plateau**”:

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*



Universidad
de Navarra

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 that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation.** The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

Session 3 [september 17 - 21]

TOPIC: “**Positioning School – TPS /Industry Structure**”:

There are two dominant streams in Strategic Thinking: Industry Structure and Resource-Based View of the Firm. In Session 3, we will review Industry Structure – also known as Positioning School.

READING:

https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis



Universidad
de Navarra

<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy#comment-section>

<http://www.economist.com/node/11869910>

Assignment:

Prepare a team presentation – could be in powerpoint – of the concepts. Post your presentations in BB.

Please just one team member post it. (You need to form your teams. Teams are formed by 5).

In the presentation, please indicate the names of all the team members.

Session 4 [september 17 - 21]

TOPIC: “Resource-Based View of the Firm /The Core Competence of the Corporation”:

There are two dominant streams in Strategic Thinking: Industry Structure and Resource-Based View of the Firm. In Session 4, we will review Resource-Based View of the Firm – also known by the practitioners as The Core Competences of the Corporation.

READING:



Universidad
de Navarra

https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view

<http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>

Assignment:

Prepare a team presentation – could be in powerpoint – of the concepts to share in class. Post your presentations in BB.

Please just one team member post it. (You need to form your teams. Teams are formed by 5).

In the presentation, please indicate the names of all the team members.

Session 5 [september 17 - 21]

TOPIC: **“Some other relevant concepts in Strategy”:**

A review of the evolving field of Strategy – will be presented.

READING:



Universidad
de Navarra

Management by Objectives

<http://www.economist.com/node/14299761>

Finding your competitive business domain (Marketing Myopia)

<https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>

Levels of Strategy

<https://www.slideshare.net/chitrangtandel/different-levels-of-strategy>

Stakeholder Strategy

<https://hbr.org/2011/07/implementing-a-stakeholder-str>

Assignment:

*Surf the web and identify an example from your country of origin that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation.** The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

Session 6 [september 24 - 28]



TOPIC: “Game Theory applied to Strategy”:

Strategy is about actively shaping the game to play, not just playing the game you find.

READING:

- **The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy.** Brandenburger & Nalebuff. *Harvard Business Review*. Jul-Aug. 1995

Assignment:

*Surf the web and identify an example from your country of origin that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation.** The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

Session 7 [october 1 - 5]

TOPIC: “The Big T Paradigm/ Business Model Innovation”:

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 8 [october 8 - 12]

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*. 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.

Assignment:

*Surf the web and identify an example from your country of origin that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation**. The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

Session 9 [October 15 - 19]

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>

No assignment required.



Session 10 [October 22 - 26]

TOPIC: “Complexity Theory Frameworks - 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.

Session 11 [October 29 – November 2]

TOPIC: “Complexity Theory Frameworks - 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 that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation**. The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

Session 12 [november 5 – november 9]

TOPIC: “**ACTIVE INERTIA**”.

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 that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation**. The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

Session 13 [november 12 – november 16]

TOPIC: “**Methodology for Project Development**”. *A thorough description of the Methodolgy for the Project*



Development and different examples will be presented .

No assignment required.

Session 14 [november 19 – november 23]

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.

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

Assignment:

*Surf the web and identify an example from your country of origin that fits a core concept of the article(s).



*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation.** The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

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:

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 that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation.** The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.



Session 15 [november 26 – november 30]

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

Assignment:

*Surf the web and identify an example from your country of origin that fits a core concept of the article(s).

*Post your assignment on BB. Your assignment requires: **the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation.** The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

G. PROJECT DEVELOPMENT

H. FINAL REMARKS

Actividades formativasEvaluación

- **30%** Class participation.
- **30%** Assignments for every session that requires assignment (see program)
- **40%** Project at the end of the course (see internal area)



Evaluation of class participation is based on the personal effort put forth by each individual (always read the assigned material for each session).

Active Participation comprehends:

- Reading the assigned article for the session and be ready to participate in the discussion.

Assignments comprehends:

- Surf the web and identify an example from your country of origin that fits a core concept of the article(s).
- Post your assignment on BB. Your assignment requires: the concept you identify + the weblink + at least half-page of explanation.
- The assignment is more about the discipline to come prepared to every class, than the accuracy in identifying concept(s) with the examples you provide.

(For Sessions 3 and 4, please see the required assignment)

Please do not hesitate to contact me in case you have any question.

Bibliografía y recursos

Ver en el programa la bibliografía por sesión. Algunos artículos y presentaciones de clase, están aquí en ADI (see below)

Horarios de atención



Asignatura: Negocios A (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2018-19

Presentación

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

Negocios A (F. ECONÓMICAS)

Descripción de la asignatura

Dirigir es conducir a otras personas a la consecución de un resultado concreto.

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

Los tres planos de competencias –conocimientos, habilidades y actitudes- se desarrollan de forma eminentemente práctica, apoyada en el análisis de casos de estudio, conferencias de expertos y ejemplos actuales de situaciones de negocio.

Datos generales

4º ADE, 5º DAE y optativa otros grados. Enero a mayo 2019. 6 créditos ECTS

Idioma: castellano. Empleo de bibliografía complementaria y otros recursos en inglés

Horario de clase: miércoles 17h-19h Aula 06 y jueves 17h-19h Aula 12

Profesor: Jose Enrique Arizón jarizon@unav.es

Competencias

Objetivos de desarrollo personal y profesional

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

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



4. Trabajo en equipo
5. Toma de decisiones

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

Competencias de la asignatura

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

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

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

Competencias generales

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

CG4) Trabajar en equipo

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

Competencias específicas (ADE)

CE5) Comprender el concepto de Estrategia en el ámbito de una empresa.

CE6) Analizar el diseño de objetivos y estrategias en la empresa.

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

Competencias específicas optativas (ECO)

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

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

Competencias transversales del Grado

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



capaz de llevar a cabo trabajos escritos y presentaciones orales en inglés.

15. Sensibilidad hacia los problemas éticos, sociales y medioambientales de los asuntos empresariales.

Resultados del aprendizaje

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

Programa

1. Introducción
2. Implantación de Estrategia
 - 2.1. Evaluación, selección e implantación de estrategias
 - 2.2. Estructura organizativa. Cultura de empresa
 - 2.3. Planificación y Control estratégico
 - 2.4. Mejora continua
 - 2.5. Gobierno corporativo
 - 2.6. Buen Gobierno
3. Liderazgo
 - 3.1. Introducción
 - 3.2. Conocerse a uno mismo
 - 3.3. Crecimiento: de dentro hacia fuera
 - 3.4. Grupos de interés
 - 3.5. Toma de decisiones
 - 3.6. Trabajo en equipo
 - 3.7. Funciones, Competencias y Estilos de dirección

Actividades formativas

Clases expositivas

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

Las clases se apoyan en los temas seleccionados de la bibliografía principal, así



como en artículos y otros documentos de referencia, que son puestos a disposición de los alumnos con anterioridad al inicio de cada sesión.

Sesiones prácticas – aprender haciendo

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

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

Trabajo en grupo (grupos de 4 alumnos)

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

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

Los trabajos deben ser presentados en clase por el grupo, ante el resto de alumnos. Previa acuerdo con el profesor, los alumnos visitantes pueden realizar el trabajo y, en su caso, la exposición del mismo, en idioma inglés.

Trabajo personal del alumno

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

Distribución del tiempo

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

60h. sesiones presenciales, entre clases expositivas y participación en clase

20h. preparación de los temas y casos previos a la clase

40h. estudio personal de los temas

10h. lectura de bibliografía complementaria recomendada por el profesor

20h. realización del trabajo en grupo



Total 150 horas de trabajo del alumno

Evaluación

Convocatoria ordinaria

Participación individual del alumno: 40% de la nota

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

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

La nota de participación individual incluye además las intervenciones orales en clase y los ejercicios escritos realizados tanto en el aula como fuera de ella.

Trabajo en grupo: 20% de la nota

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

Se valora tanto el orden y la presentación como el contenido del trabajo, así como la exposición oral en clase.

Examen final: 40% de la nota

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

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

Nota final de la asignatura

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

Para poder aprobar la asignatura el alumno deberá obtener en el examen una calificación mínima de 4.

Convocatoria extraordinaria

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



Alumnos repetidores

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

Política sobre la honradez

Por favor lee la *Política sobre la honradez en la Universidad de Navarra* en el apartado Contenidos del Área interna

Bibliografía y recursos

Bibliografía básica

- *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. L. A. Guerras y J. E. Navas. Thomson–Civitas 2009 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *Liderazgo esencial. Mapas del mundo para Marta*. G. Martínez de Miguel. Infova 2011 [Localízalo en la Biblioteca](#)

Bibliografía complementaria

- *Your Strategy needs a Strategy. How to choose and execute the right approach*. M. Reeves, K. Haanes and J. Sinha. Harvard Business Review Press 2015. [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *Managing, Performing, Living*. F. Malik. Campus Verlag 2006 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *Toma de Decisiones y Gobierno de Organizaciones*. M. A. Ariño. Deusto 2005 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. S.R. Covey. Paidós Plural 1997 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *Paradigmas del liderazgo*. Pérez-López y otros. McGraw Hill 2002 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *La paradoja*. JC. Hunter. Ed. Urano 1999 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *Liderar para el bien común*. L Huete y J. García. LID 2015 [Localízalo en la Biblioteca](#)
- *Good to Great*. J. Collins. Harper Business 2001. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Otros recursos: Apuntes de clase, Artículos, Notas técnicas y otras referencias facilitadas por el profesor

@X@buscador_unika.obtener@X@

Horarios de atención

Miércoles y Jueves 16h-17h



Universidad
de Navarra

Despacho: 3060 Torre Edificio Amigos 3ª planta

Concertar cita previa: jarizon@unav.es

Exchange students

Course: Negocios (Business Policy)

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

Introduction

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

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

General information

Credits: 6 ECTS

Final mark: 60% individual participation + 40% final exam

Class schedule 2nd semester 2018/2019

Wednesday 5-7pm Room 06 & Thursday 5-7pm Room 12 Amigos Building

Professor: Jose Enrique Arizón jarizon@unav.es

Office 3060 Amigos Building Tower 3rd floor



Asignatura: Trabajo Fin de Grado (Empresa)

Guía Docente

Curso académico: 2018-19

Presentación

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

Trabajo Fin de Grado (Empresa)

Datos de la asignatura

Existe un grupo de coordinación formado por los siguientes profesores:

- Rafael Torres (rtorres@unav.es)
- Enrique Cristóbal (ecristobal@unav.es)
- Cristina Etayo (cetayo@unav.es)
- Beatriz Simón (bsimon@alumni.unav.es)
- *Secretaría:* Marisa Oroz (marisaoroz@unav.es)

Curso, semestre:

- Grado en Administración de Empresas, 4º curso, segundo semestre.
- Doble licenciatura, 6º curso, primer semestre.

ECTS: 6 ECTS (150 horas de dedicación)

Tipo de asignatura: Obligatoria.

TITULACIÓN:

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

Organización temporal: asignatura semestral.

Departamento, Facultad: Empresa, Facultad de CC. Económicas y Empresariales.

Idioma en que se imparte: Español

-

Competencias

Competencias básicas (ADE y ECO)

CB2) Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por



medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio

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

Competencias generales (ECO y ADE)

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

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

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

Competencias específicas (ADE)

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

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

Metodologías Docentes

Las metodologías docentes [varían en función del tipo de TFG](#) que el alumno elija. De manera general, se podrían especificar:

M1. [Lección magistral](#): sólo en la tipología "*Otro tipo de trabajo académico*".

M2. [Seminarios y talleres prácticos](#): sólo en la tipología "*Otro tipo de trabajo académico*".

M3. [Tutorización](#) de trabajos individuales y/o grupales.

M4. [Asesoramiento académico personal](#) para cuestiones referentes a cada materia.

M5. [Tutorías](#) (dirección del TFG).

Actividades Formativas Obligatorias

Las actividades formativas [varían en función del tipo de TFG](#) que le sea asignado



al alumno. De manera general, se podrían especificar:

af 3. [Tutorías y Presentaciones del alumno](#): 18 horas.

af 4. [Estudio personal](#): 130 horas.

af 5. [Evaluación](#): 2 horas.

Bibliografía y Recursos

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

@X@buscador_unika.obtener@X@

¿Tienes alguna duda? FAQ

FAQ

- **Si estoy de intercambio durante el primer semestre, ¿Cómo hago con las clases presenciales?**

Las clases serán grabadas y se colgarán en ADI. Todos los alumnos (tanto los de intercambio como los que están en Pamplona) han de responder un cuestionario que hace referencia a la clase, antes de la fecha indicada.

- **Si voy al IESE el último año de carrera, ¿cómo voy a poder asistir al congreso?**

Puesto que el TFG es una asignatura obligatoria (y muy importante) de la carrera, los alumnos del IESE vendrán a Pamplona para poder exponer en el congreso. Asimismo, los alumnos del IESE han de cumplir todos los otros plazos. Es decir, en marzo y abril deberán presentar la memoria al igual que los compañeros que están en Pamplona.

- **¿Tengo que elegir uno de los temas propuestos en ADI o puedo hacer otra cosa?**

Los temas propuestos en ADI son solo propuestas. Es decir, cada alumno puede elegir libremente otro tema y pensar un profesor que pueda dirigírselo. Si al alumno no se le ocurre anda, puede elegir uno de los temas de la lista que le interesen y hablar con el profesor correspondiente para enfocar el trabajo.

Si tienes alguna duda puedes preguntar en la siguiente dirección: tfgeconom@unav.es . Intentaremos resolver tu duda lo antes posible.

INFORMACIÓN PARA TUTORES