



Asignatura: Análisis Económico de Industrias (F.ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentacion.

<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:

- Parte teórica (Prof. Javier Elizalde Blasco), del 8 de Enero al 17 de Febrero:
 - lunes 10.00-11.45. Aula M4, Edificio Amigos
 - miércoles 10.00-11.45. Aula M7, Edificio Amigos
 - examen de esta parte: lunes 24 de Febrero, 10.00-11.30

- Parte industrias (Prof. Rocío Bazán Íñiguez), del 21 de Febrero al 24 de Abril:
 - viernes 15.00-18.00. Aula 5, Edificio Amigos

Profesores:

- Javier Elizalde Blasco
 - Página web: <http://www.unav.edu/web/facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales/javier-elizalde>
 - Email: jelizalde@unav.es
 - Horario de asesoramiento: lunes, miércoles y viernes, 12.00-13.00
 - Despacho: 2190, Edificio Amigos (sector hilera)
- Rocío Bazán Íñiguez



- Página web: no disponible
- Email: rociobazan@gmail.com
- Horario de asesoramiento: viernes, después de clase
- Despacho: 3060, Edificio Amigos (sector torre)

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 aplicar conceptos 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

Programa.

Programa detallado en la sección Contenidos

Parte teórica

1. **Análisis de mercado**
2. **Poder de mercado**
3. **Estructura de mercado**
4. **Competencia**
5. **Competencia perfecta**
6. **Monopolio**
7. **Oligopolio**
8. **Teoría de juegos**
9. **Modelo de Cournot**



10. **Modelo de Stackelberg**
11. **Modelo de Bertrand**
12. **Diferenciación de productos**
13. **Publicidad**
14. **Colusión**
15. **Discriminación de precios**
16. **Relaciones verticales**
17. **Fusiones y adquisiciones**

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

1. **Bienes básicos**
2. **Manufacturas**
3. **Energía**
4. **Transporte**
5. **Comunicaciones**
6. **Servicios**
7. **Salud**
8. **Ocio**

Actividades formativas.

1. Clases presenciales teóricas (24 horas)

Se impartirán por el profesor Javier Elizalde Blasco del 8 de Enero al 17 de Febrero.

El horario es lunes y miércoles de 10.00-11.45, en sesiones de 45 minutos.

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. Examen (1,5 horas)



El examen escrito de esta asignatura tendrá lugar el lunes 24 de Febrero y corresponde a la parte teórica. Cuenta un 40% de la nota final. 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.

3. Clases presenciales aplicadas (24 horas)

Se impartirán por la profesora Rocío Bazán Íñiguez del 21 de Febrero al 24 de Abril.

El horario es viernes de 15.00-18.00, en sesiones de 45 minutos.

La profesora hará una introducción sobre las principales industrias incluidas en el programa de la asignatura. Los alumnos, organizados en grupos, realizarán trabajos en los que analizarán y presentarán industrias reales en base a los conceptos y términos desarrollados en la parte teórica de la asignatura. Tras la presentación de cada grupo, habrá un tiempo de debate entre 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. Trabajo en grupo (60 horas)

Esta actividad conlleva un 40% de la nota final.

- Los grupos podrán ser formados por 2 o 3 alumnos.
- La composición de los grupos será informada por e-mail hasta el lunes 3 de febrero y el lunes 10 de febrero el profesor informará del calendario de presentaciones, que tendrá lugar entre el 6 o el 13 de marzo (dependiendo del número de alumnos y grupos) y el 24 de abril.
- El viernes antes de la presentación, el grupo entregará una versión escrita definitiva del trabajo (que vale un 20% de la nota final).
- Cada grupo tendrá un máximo de 30 minutos para realizar su presentación y habrá 15 minutos para preguntas y debate. Esta parte vale un 20% de la nota final.



6. Estudio personal (39 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 las industrias que presentarán los alumnos en los trabajos en grupo y preparar la exposición correspondiente y manejar con solvencia los conceptos y terminología de la asignatura para los debates que tendrán lugar tras las presentaciones de los otros grupos.

Evaluación.

Convocatoria ordinaria (Mayo):

La nota consta de tres elementos:

1. **Examen 24 de Febrero** (1 hora y media de duración). Cuenta un 40%. 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**. Cuenta un 20%. 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.
 3. **Trabajo en grupo**. Cuenta un 40%.
 1. Los grupos podrán ser formados por 2 o 3 alumnos.
 2. La composición de los grupos será informada por e-mail hasta el lunes 3 de febrero y el lunes 10 de febrero el profesor informará del calendario de presentaciones, que tendrá lugar entre el 6 o el 13 de marzo (dependiendo del número de alumnos y grupos) y el 24 de abril.
 3. El viernes antes de la presentación, el grupo entregará una versión escrita definitiva del trabajo (que vale un 20% de la nota final).
 4. Cada grupo tendrá un máximo de 30 minutos para realizar su presentación y habrá 15 minutos para preguntas y debate. Esta parte vale un 20% de la nota final.
-

Convocatoria extraordinaria (Junio):



La nota consta de tres elementos:

- 1. Examen parte teórica, sábado 20 de junio a las 12:00** (escrito, 1 hora y media de duración). Cuenta un 40%. 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. Examen parte industrias, sábado 20 de junio a las 13:30** (oral, 10 minutos de duración). Cuenta un 40%. El profesor preguntará al alumno dos industrias que hayan sido analizadas durante el curso. De cada industria el alumno hará una breve exposición de las principales características de la industria en base a los conceptos y terminología desarrollada en la asignatura.
- 3. Participación en clase.** Cuenta un 20%. Será la nota de participación en clase obtenida durante el periodo lectivo de las clases. No existe la posibilidad de cambiar esta nota mediante ninguna actividad adicional una vez finalizado dicho periodo lectivo.

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 \(en inglés\).](#)



Horarios de atención.

- Javier Elizalde Blasco
 - Email: jelizalde@unav.es
 - Horario de asesoramiento: lunes, miércoles y viernes, 12.00-13.00
 - Despacho: 2190, Edificio Amigos (sector hilera)
- Rocío Bazán Íñiguez
 - Email: rociobazan@gmail.com
 - Horario de asesoramiento: viernes, después de clase
 - Despacho: 3060, Edificio Amigos (sector torre)

Para una mejor atención es conveniente enviar un e-mail con antelación informando de la intención de acudir al despacho.



Universidad
de Navarra

Asignatura: Family Business Management (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

Family Business Management: Governance, Generational Transition and Innovation

Course description:

- This course examines the governance, management, generational transition, and the implications of the Family Business around the globe.
- The course presents general concepts and foundations about family business and demonstrates them through case studies and workshops: strategy, value proposition, disruption and innovation, organizational learning and culture, leadership, succession plan, sustainability and entrepreneurship.
- All lessons will be taught by The Case Method.

School of Economics and Business

Module in the Degree Program: Elective

Year: Third / Fourth

Semester: Second

Lecture schedule: Thursdays from 8:00 am to 12:00 pm, Edificio Amigos (Room 09)

Number of credits: 6 ECTS

Type of course: Elective

Language: English

Instructor: Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)



Department: School of Economics and Business.

Office: 4070 4th floor (Tower), Edificio Amigos

Office Hours: Wednesdays from 12:00 pm to 2:00 pm (please send an email to check disponibility)

Competences

Basic Competencies (Management)

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

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

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

General Competencies (Management)

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

GC4. Teamwork.

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

Specific Competencies (Management)

SC5. Understanding the concept of strategy within a business.

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

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

Program

Program

Module I. Foundations of Family Business and The Case Method:

- i. Introduction to The Case Method
- ii. Definitions and Typologies of the Family Business (*John A. Davis, Harvard Business School*)
- iii. An Overview of the Family Business (*Keanon J. Alderson, Harvard Business School*)
- iv. Management Development Plan in a Family Business (*John A. Davis, Harvard Business School*)
- v. *Louis Vuitton, Case Study (IVEY Business School)*

Module II. Governance, Control and Generational Transition:

- i. Governing the Family-Run Business (*John A. Davis, Harvard Business School*)
- ii. Assessing and Enhancing Individual Power in the Family Business System (*John A. Davis, Harvard Business School*)
- iii. How Family Business Owners Should Bring The Next Generation (*Sam Bruelhl, Harvard Business School*)



- iv. Aligning The Family Business (*Kaplan and Norton, Harvard Business School*)
- v. *The Agnellis and Fiat: Family Business Governance in Crisis, Case Study (Harvard Business School)*

Module III. Strategy Planning, Entrepreneurship and Innovation inside the Family Business:

- i. Negotiating Effectively in Family Business Systems (*Deepak Malhotra, Harvard Business School*)
- ii. Strategy and The Five Forces Model (*M. Porter, Harvard Business School*)
- iii. An Introductory Note on Blue Ocean Strategy (*Kim, Chan y Mauborgne Reneé, INSEAD Business School*)
- iv. Disruption and Innovation in Family Business (*Harvard Business School*)
- v. *Lego Group: Building Strategy, Case Study (IVEY Business School)*

Module IV. Ethical Dilemas in Family Business

- i. Principles of Family Business (*Carlos Llano, IPADE Business School*)
- ii. Practicing Fairness in the Family Business Workplace (*Georges Samara, Kelley School of Business*)
- iii. The Anthropological Model (*J.A. Pérez López, IESE Business School*)
- iv. Compensating Family Employees in a Family Business (*John A. Davis, Harvard Business School*)
- v. *Family Leadership Challenges: Disrupting the Momentum at Samsung, Case Study (IMD Business School)*

Module V. Organizational Learning and Leading a Family Business in High Speed Environments:

- i. What you can learn from Family Business (*Nicolas Kachaner, Harvard Business School*)
- ii. The 4-Cap Model (*MIT Sloan School of Management*)
- iii. The Fifth Discipline (*P. Senge, MIT Sloan School of Management*)
- iv. AI and Fintech opportunities for Family Business (*INSEAD Business School*)
- v. *Cogent Labs and The Google Cloud Platforms, Case Study (Harvard Business School)*

Module VI. Family Business Creating Sustainable Value

- i. Sustainable Business Strategy in Family Business (*Harvard Business School*)
- ii. Family Business Ownership (*Josep Tapies, IESE Business School*)
- iii. Creating a Sustainable Family Business (*John A. Davis, Harvard Business School*)
- iv. Cluster's Workshop (*MIT Sloan School of Management*)
- v. *Walmart, Case Study (Harvard Business School)*



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 %)
<hr/>			
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 %)

Assessment

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 :

- Midterm 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*.

HONESTY IS THE BEST POLICY

(Ethics Committee Provisions Against Plagiarism and Copying)

We value honesty. Without it, there can be no trust or any meaningful social relations. Therefore, the School expects honesty and fairness from all of its members: professors, non-academic staff, and students.

Dishonest behaviours will be sanctioned in accordance with the [University Norms on Student Academic Discipline of August 2015](#), and include lying, cheating in exams, and plagiarism in written work. We take such violations seriously. Depending on their gravity, these offences will be dealt with by the Professor in charge of the subject, by the Dean of Students, and in very severe cases, by the Vice President for Student Affairs.

Sanctions include:



- formal warnings
- prohibition from entering University premises for a given period
- loss of admission rights to exams
- loss of scholarships
- A failing grade for the piece of work or the whole course

Bibliography and resources

Textbook:

[Foundations of Management J.A. Pérez Lopez, IESE .pdf](#)

Other:

- Kim, Chan y Mauborgne Renéé. (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>

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Office hours **Office Hours**

Instructor: Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)

Department: School of Economics and Business.

Office: 4070 4th floor (Tower), Edificio Amigos

Office Hours: Wednesdays from 12:00 pm to 2:00 pm (please send an email to check disponibility)

Contents



Asignatura: Business Case Analysis (Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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 18:00. Room 05. "Amigos" Building
- Language: English
- Instructor: José Luis de Cea-Naharro (jlcea@unav.es) and guest speakers: Alvaro Viladrich (CEO Sic Lazaro), Enrique de Diego (BAIN and Company), Ignacio Lezaun (partner at Deloitte)

The aim of the course is to develop students' skills 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



Universidad
de Navarra

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 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
1	JAN 09	Introduction and presentation Lecture: strategy and marketing
2	JAN 16	Marketing Lecture
3	JAN 23	Marketing Lecture
4	JAN 30	Strategy Lecture
5	FEB 06	Strategy Lecture
6	FEB 13	Practice case
7	FEB 20	Case Competition Round 1 T1 – T2 – T3 – T4 – T5
8	FEB 27	Case Competitions Round 1 T6 – T7 – T8 –T9 – T10
9	MAR 05	Finance Lecture
10	MAR 12	Finance Lecture
11	MAR 19	Holiday
12	MAR 26	Case Competition Round 2 T1 – T2 – T3 – T4 – T5
13	APR 02	Case Competitions Round 2 T6 – T7 – T8 –T9 – T10
14	APR 23	Case Competition Round 3 T1 – T2 – T3 – T4 – T5
15	APR 30	Case Competitions Round 3 T6 – T7 – T8 –T9 – T10



Office hours

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

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

Evaluation

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

Presentations	40%
Judges	20%
Professors	20%
Peer evaluation	10%
Participation as judges	10%
Class preparation and Attendance	10%
Book reviews	5%
Video reviews	5%
Final exam	20%

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. In this form, you will also have to self-report 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, you must submit a form proving that you read and prepared for the case ahead of time. In addition to this executive summary, class participation will be evaluated (quality of the questions and comments in class).



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.

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



Universidad
de Navarra

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](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)



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

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/excel-y-vba-para-toma-de-decisiones-b-f-economicas/>

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
- Primer día de clase: 3.09.2019
- Último día de clase: 28.11.2019
- Horario de clases expositivas: martes y jueves de 18 a 20, Aula ordenadores frente a Secretaría.
- Profesor:
 - Alvaro Goñi Alegre (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 basico: Excel basics: Moving around spreadsheets and menus



- Realizar preguntas adecuadas
- 2. Referencias
 - Referencias relativas y absolutas
- 3. Validación de datos
 - Calidad de los datos
 - Como tratar con la falta de datos
- 4. Filtros y formato condicional
- 5. Funciones
 - Funciones de Texto
 - Funciones de Búsqueda y Referencia
 - Funciones de Lógica
 - Funciones de Información
 - Funciones de Fecha y Hora
 - Funciones Estadísticas
 - Funciones Financieras
- 6. Vínculos
 - Internos
 - Externos
- 7. Solver
 - Estimación de parámetros óptimos
- 8. Tablas y Gráficos Dinámicos
- 9. Visualizando los datos con Excel
 - Storytelling
 - Gráficos
- 10. 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:

Existen dos opciones:

Opción A (Por defecto):

1. Participación (2 puntos)
2. Examen Final (8 puntos)

Opción B (Continua):

Para poder optar a a esta forma de evaluación será necesario acudir a **más de un 80% de las clases.**

1. Participación (3 puntos)
2. Trabajo (3 puntos)
3. Examen final (4 puntos)

En cualquiera de los dos casos, será **necesario** obtener **al menos un 4 sobre 10** en el **examen final** para poder aprobar.

Convocatoria Extraordinaria:

Estudiantes que optaron por la opción A:



1. La nota que se hubiera obtenido por participación se guardará y ponderará un 20%
2. Un examen que ponderará un 80%

Estudiantes que optaron por la opción B:

1. Se guardarán la nota de participación y del trabajo que ponderarán un 40% entre ambas.
2. Un examen que ponderará un 60%

En cualquiera de los dos casos, será **necesario** obtener **al menos un 4 sobre 10** en el **examen final** para poder aprobar.

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)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

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)
 - Horario: Después de las clases: Martes y Jueves en horario de 20 a 21, salvo para ciertos casos en los que los alumnos no puedan por motivos justificados.
 - En cualquier caso, es necesario siempre concertar cita previamente por mail

Contenidos

Aquí se encuentran los apuntes de la asignatura

Aquí aparecerán los vídeos que voy a ir colgando sobre las distintas cosas que se explican en clase.



Instrucciones y ejemplos.

Aquí esta el enlace a la encuesta que desde Administración me piden que os pase.

Contestadla cuando queráis, tenéis hasta el martes 26 de noviembre (inclusive para hacerlo). Ya sabéis que el martes tendréis tiempo de sobra para hacerlo en clase (os lo recordaré a los que todavía no la hayáis contestado y queráis evaluar lo que venga en las preguntas).

La dejo accesible desde hoy hasta el martes conscientemente. De esta manera, si alguien se quema por el examen puede quedarse a gusto (Suelo recomendar que nadie conteste en caliente a nada, se suele sobrereaccionar y no me refiero a esta asignatura, si no en general, en la vida, pero que no sea por falta de oportunidad). En otras asignaturas, seguramente no podréis hacerlo por las fechas de examen (Por si alguien se lo pregunta, podría haberla pasado desde el jueves 7 para evitar que esto afectara negativamente a la valoración).

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=2579269>

- Descargar archivo de vídeo: [Filtros General.wmv](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Función Buscarv.wmv](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Funcion Buscarh.wmv](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Funcion SI.wmv](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Función SI anidada.wmv](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Funcion si conjunto.wmv](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Funcion Sumar si y Contar si.wmv](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Función sumar si conjunto y contar si conjunto.wmv](#)



- Descargar archivo de vídeo: [SolverPasoPaso.wmv](#)

Hay que hacer lo siguiente en esta clase:

1. Ejercicio Clase 08-10-2019

- Una vez terminado (a más tardar al concluir la clase -19.30), hay que enviar el archivo con el asunto:

Ejercicio Clase 08-10-2019 por correo a agoniale@unav.es

2. Ver el vídeo de Solver en sección: Contenidos / Vídeos Explicaciones / Solver Paso a Paso

3. Tras verlo, haced el ejercicio dentro de esta misma carpeta Ejemplo Solver

- Una vez terminado, enviad el ejercicio por correo electrónico con el asunto: Ejercicio Solver a agoniale@unav.es

4. Si todavía no han llegado las 19.30 horas y algún alumno ha llegado hasta aquí, terminad el ejercicio de la hipoteca de la clase pasada.

- Si se termina antes de las 19.30 horas, enviadlo hecho a agoniale@unav.es con el asunto: Ejercicio Hipoteca

5. En caso de que al alumno le haya dado tiempo a terminar esos tres ejercicios, deberá hacer y entregar el ejercicio 7 y 14 de los ejercicios que se encuentran en Contenidos/Ejercicios a practicar/Enunciados

- Si se termina antes de las 19.30 horas, enviadlo hecho a agoniale@unav.es con el asunto: Ejercicios 7 y 14

A aquellas personas que no les haya dado tiempo a terminar el ejercicio de Solver, deberán entregarlo como tarea antes de las 18:00 del jueves 10 de octubre*.

*Aviso: Hacer el ejercicio no es enviar cualquier cosa para cumplir el expediente, se ha de notar que se ha dedicado tiempo a resolverlo de cualquier otra manera es cómo si no se hubiera entregado. Este aviso es extensible a la entrega de cualquier ejercicio.

- Descargar archivo de vídeo: [SolverPasoPaso.wmv](#)



Asignatura: Sistemas de Información (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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?

Lectura Artículo: Cinco Habilidades del líder digital

SESIÓN 2:

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?

Caso de discusión: “Zara TI para una moda cambiante” – Ver video documental “Planeta Zara”: <https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>

- ¿Debería Zara cambiar los terminales DOS? ¿Por qué?
- ¿Cuáles deberían ser los criterios para decidir y justificar el reemplazo de sistemas?
- ¿Qué pasos propones para implantar tu propuesta de acción?

SESIÓN 3:

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?

SESIÓN 4:

Caso de discusión: Creaciones Gloria “Lo mejor para tu mejor amigo”. Participará en la discusión del caso el CEO de la compañía Daniel Lizarraga.

”Estudio del caso y análisis de los siguientes retos:

- Apuesta por la venta online?
- Apuesta por la internacionalización? Con agentes, distribuidores o personal propio?
- Apuesta por el crecimiento con adquisiciones o fusiones?

SESIÓN 5:

Caso de discusión: “Granavista Sistemas (GV)”

Revisión Web: “Openbravo.com”

Introducción a los ERP’s; Qué es un ERP?. Qué es Openbravo?. Presentación de compañía y de modelo de negocio. Objetivos y beneficios para la empresa del uso de un Sistema de Gestión Integrado.



Programación de sesiones. Openbravo.

Sesión 1: Introducción a los Software de Gestión Empresarial; Qué es Openbravo?. Presentación de compañía y de modelo de negocio. Objetivos y beneficios para la empresa del uso de un software de este tipo.

- Preparación del caso “Granavista Sistemas (GV)” y

Revisión web: “ [www. openbravo.com](http://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

- Pedido, albarán.
- Recepciones parciales. Fechas comprometidas
- Agrupaciones de albaranes en factura
- Factura. Asiento contable.
- Informes

Sesión 4: Proceso de ventas y procesos de almacén

1.

- Pedido, albarán.



- Factura. Asiento contable.
- Informes
- Gestión de comerciales, comisiones...
- Almacén. Huecos.
- Generación de costes
- Movimientos entre almacenes. Inventario Físico.
- Informes almacén.

Sesión 5: 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 6: Gestión de Openbravo WebPOS (Punto de Venta) y Omnicanalidad.

1.

- WebPOS
 - Conceptos del punto de venta.
 - Integración natural con la solución ERP.
 - Independencia de dispositivo.
 - Funcionalidad "offline".
 - Funcionalidad relevante.
- Omnicanalidad:
 - Call center.
 - eCommerce (magento)
 - Compra web / recepción en domicilio
 - Compra web / recepción en tienda
 - Compra web / devolución en tienda

Sesión 7: 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. 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 y de puntos de venta 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 software 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.



Universidad
de Navarra

Asignatura: Valoración de Empresas (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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: Roberto Zarza (rzardel@unav.es)

Horario de clase: Viernes de 15:00 a 19:00

Aula: M3

Periodo lectivo: 8 de enero al 30 de abril de 2020

Periodo de exámenes: 02 al 19 de mayo de 2020

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
- Otros métodos de valoración comúnmente empleados

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: 35%

Examen parcial: 25%

Entrega de casos y participación en las sesiones formativas: 40%

Convocatoria extraordinaria de Junio:

Examen de Junio: 70%

Nota acumulada durante el curso: 30%

Bibliografía y recursos

- Libro de consulta recomendado

“Valoración de Empresas y sensatez, 7ª Edición” de Pablo Fernández, disponible de forma gratuita en Internet.

- Otra bibliografía de referencia

“Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas” de Juan Mascareñas [Localízalo en la Biblioteca](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

Prof. Roberto Zarza

Viernes ANTES o DESPUES de clase [SIEMPRE previo aviso por email a rzardel@unav.es]

Despacho 4070 (Edificio Amigos)



Universidad
de Navarra



Asignatura: Fiscalidad (F.Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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 provocation 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 imposables; 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 prorrateo 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 AUTONÓMICO Y LOS RÉGIMENES ESPECIALES POR RAZÓN DEL TERRITORIO

Lección 20: el sistema de financiación de las comunidades autónomas

—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 regímenes de convenio y concierto económico de Navarra y el País 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 vehiculos 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 resolverá 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 está 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 pondrá 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 está 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](#)



Universidad
de Navarra

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

Dr. Juan Hermida Santos

jhermida@micap.es

Previa cita (preferentemente los martes a partir de las 16)

Dr. D. Eugenio Simón Acosta

esimon@unav.es

Previa cita (preferentemente los lunes a partir de las 11)



Universidad
de Navarra

Asignatura: Gestión de Proyectos (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

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

Gestión de Proyectos (F. ECONÓMICAS)

Cuando el Comité de Dirección de una empresa determina pasar de una situación a otra en cualquiera de sus áreas de gestión (ingeniería, producción, sistemas de información, finanzas, etc.) es necesario llevar a cabo un proyecto.

Los proyectos generan importantes inversiones para la empresa e involucran a diversos departamentos, clientes y proveedores, lo que implica la necesidad de cumplir unas necesidades de requisitos, plazos y costos. El no llevar a buen puerto los proyectos produce pérdidas importantes, siendo las principales: económicas y de prestigio o imagen, tanto del personal participante como de la empresa involucrada.

Todas las empresas realizan cada año proyectos de diversa índole que afectan profundamente a su funcionamiento. Los responsables de los diferentes departamentos y áreas que conforman la empresa deben estar formados y preparados para ser capaces de gestionarlos.

El objetivo de la asignatura es proporcionar a los alumnos conocimientos y herramientas, para el correcto diseño, seguimiento, cierre y evaluación de los proyectos. Dichos conocimientos abarcan aspectos técnicos y de gestión.

Créditos ECTS:6

Titulaciones en las que se imparte: tercer y cuarto curso de los Grados de Administración de Empresas, Economía y Doble Grado junto con Derecho.

Módulo: Organización y Dirección de Negocios.

Perfil: Dirección de Negocios.

Departamento: Empresa

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Tipo de asignatura: básica

Competencias



Este curso tiene como objetivo hacer que los estudiantes puedan gestionar un proyecto de cualquier tipo de disciplina, gestionando su personal, clientes, proveedores y otras partes interesadas para obtener los objetivos de alcance, planificación y costo requerido.

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

Competencias generales:

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

Competencias específicas

- CE6 - Conocer la lógica económica de la actividad del Sector Público y ser capaz de juzgar sus resultados
- CE7 - Aplicar una perspectiva histórica al estudio de los fenómenos económicos

Competencias específicas para asignaturas optativas

- 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: CONCEPTOS BÁSICOS

- Definiciones y características.
- Estrategia y proyectos empresariales.
- Tipos de proyectos.
- Gestión y ciclo de vida de un proyecto.
- Categorías de gestión de proyectos.

TEMA 2: COMPONENTES FUNDAMENTALES DE LOS PROYECTOS

- Objetivos de los proyectos.
- Competidores externos e internos.
- Áreas de experiencia del Project Manager.
- Áreas de conocimiento.
- Expectativas de éxito.



TEMA 3: SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

- Estructura y documentación
- Algunas metodologías.
- Concepto de proceso.
- Gestión del conocimiento.

TEMA 4: MARCO DE GESTIÓN DEL PROYECTO

- Ciclo de vida del proyecto.
- Procesos de gestión de proyectos.
- Administrar proyectos múltiples.
- Tendencias en la gestión de proyectos.

TEMA 5: FACTORES DE SELECCIÓN DEL PROYECTO

- Requisitos y alcance.
- Plazos de cumplimiento.
- Alcance financiero.
- Costes de desviación.
- Análisis de resultados.

TEMA 6: HERRAMIENTAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS.

- Planificación. Diagramas de Gantt.
- Método Pert: Cálculo de rutas críticas.
- Herramientas de software en gestión de proyectos.
- Documentación del proyecto.
- Presentación del proyecto.

TEMA 7: PERFILES HUMANOS EN PROYECTOS.

- La figura del cliente interno o externo.
- La composición del equipo.
- Gestión de proveedores.
- Combinación de diferentes perfiles y su gestión individual y grupal.

TEMA 8: PROCESOS DE INICIO.

- Caso de negocio.
- Estudio de viabilidad.
- Defensa de la oportunidad.
- Stakeholders en el proyecto.
- Project charter: diseño y dimensionamiento.



TEMA 9: PLANIFICACIÓN PROYECTOS DE

- Análisis de WBS.
- Tiempo: Gantt.
- Determinación de costos.
- Equipo de proyecto.
- Análisis de riesgo.
- Control de calidad.

TEMA 10: IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y CIERRE.

- Hitos y puntos de control.
- Seguimiento de la gestión de reuniones.
- Toma de decisiones y negociación.
- Control de errores.
- Validación de entregables.
- Lecciones de evaluación y aprendizaje.

TEMA 11: NEGOCIACIÓN EN PROYECTOS.

- Toma de decisiones.
- Presentación del cliente
- Reportar eventos de crisis.
- Tipos de Negociaciones.
- Errores en proyectos

Actividades formativas

Actividades presenciales:

1. Clases de exposición del profesor (40 horas): en estas clases se explicarán los aspectos más relevantes de los temas incluidos en el programa. Los alumnos deberán acudir a estas clases habiendo leído la documentación que se les ha suministrado.
2. Clases prácticas (20 horas): se resolverán y discutirán distintos ejercicios y casos prácticos suministrados. Los alumnos deberán acudir a estas sesiones habiendo estudiado el contenido de las clases impartidas por el profesor. En algunas de estas sesiones se pedirá a los alumnos que resuelvan un ejercicio (o un caso) y que lo entreguen. También realizarán un trabajo basado en un simulacro de un proyecto por lo que las clases prácticas pueden ser también realizadas en una sala de ordenadores.
3. Trabajo realizado sobre el desarrollo completo de un proyecto: los alumnos tendrán que elaborar esta actividad en grupo, y exponerla en clase.
4. Examen final (1,5 horas).



Actividades no presenciales:

El alumno dedicará unas 30 horas a estudiar el material de la asignatura, entender los conceptos explicados en las clases del profesor, realizar ejercicios, preparar los casos prácticos, realizar los trabajos en grupo, y estudiar para los exámenes.

Evaluación

Convocatoria ordinaria:

1. Valoración de la participación, trabajos en grupo y ejercicios individuales: 40%. Se debe obtener al menos el 50% de los puntos de este apartado para aprobar la asignatura.
2. Examen final: 60%. Se debe obtener al menos el 50% de los puntos de este examen para poder aprobar la asignatura. En caso contrario la nota final será la calificación del examen reescalada sobre 10 puntos.

Convocatoria extraordinaria: Examen final: 100%. Se debe obtener al menos el 50% de los puntos de este examen para poder aprobar la asignatura.

Bibliografía y recursos

Project Management Institute, Inc. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition.

Michael S. Zambrusky (2008). A Standard for Enterprise Project.

Larry Richman (2011). Improving Your Project Management Skills.

R. Camper Bull (2010). Moving From Project Management to Project Leadership.

Larry Richman (2011). Successful Project Management.

Richard Newton (2006). Project Management Step by Step.

- 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](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención



Universidad
de Navarra

Edite el contenido aquí



Universidad
de Navarra

Asignatura: Introducción a R (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/analisis-de-datos-con-r-y-tableau/>

Introducción a R (F. ECONÓMICAS)

La asignatura de “Análisis de Datos con R” se plantea como una introducción a la programación con R, a través de análisis de datos reales además de una visualización gráfica. 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: 6 (150 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: Borja Balparda.

Borja Balparda: fbalparda@alumni.unav.es

Horario y lugar de las clases:

Lunes de 12:00 a 14:00 y martes de 15:00 a 17:00, aula de informática, planta baja del 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



El programa de la asignatura es el siguiente:

1. Introducción a R.
2. Modificación de Variables.
3. Análisis Preliminar de Variables.
4. Trabajando con Fechas.
5. Corrección de Errores Tipográficos.
6. Unión de Tablas.
7. Filtrado de Datos.
8. Modificación Avanzada de Datos.
9. Extracción Automática de Tablas de Internet.
10. Detección y Tratamiento de Outliers.
11. Tratamiento de Valores Perdidos.
12. Uso de la API de Google Maps.
13. Extracción y Procesamiento de Datos de Twitter.
14. Teoría de Grafos.
15. Regresión.

Actividades formativas

Clases presenciales (54 horas): cada semana habrá dos sesiones de dos horas lectivas cada una en la que se explicarán contenidos teóricos, utilizando ejemplos relevantes.

Trabajos individuales (38 horas): habrá de realizarse un trabajo, por lo general semanal.

Proyecto final (14 horas): Se realizará en las últimas sesiones.

Tutorías (14 horas): los profesores resolverán dudas a los estudiantes, individualmente o en pequeños grupos.

Estudio/trabajo personal (40 horas): dedicado principalmente al desarrollo de códigos utilizando R.

Evaluación

CONVOCATORIA ORDINARIA

Asistencia y participación activa en las clases (10%): por el enfoque práctico de la asignatura, es fundamental la asistencia a las sesiones y la participación activa en las mismas. Para poder obtener el 10%, el alumno no deberá faltar a más de dos clases (sin justificación).

Trabajos individuales (60%): se plantearán trabajos a realizar individualmente. En cada ocasión, se asignará el trabajo para ser entregado a la semana siguiente, al comienzo de la clase.

Proyecto de la última semana (30%): será un proyecto a realizar en grupo que habrá de realizarse tanto en clase como fuera de ella.



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

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**](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

El horario de asesoramiento será los martes de 10:30 a 13:30, en el despacho 2300 (Segundo piso de la hilera).

Fuera de ese horario solicitar cita por email.

Borja Balparda: fbalparda@alumni.unav.es



Asignatura: Control Presupuestario (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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: Miguel Angel Casares
- Organización temporal: segundo semestre
- Idiomas en que se imparte: Español
- Horario: Viernes de 15.00 a 19.00 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 proesupuesto.
 - 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.

[6-normativa-disciplina-academica.pdf](#)

Bibliografía y recursos

Basica

AUTOR	Simons, Robert
TÍTULO	Performance measurement systems for implementing strategy
PUBLICACIÓN	Harlow, Essex. : Pearson, 2014 1 ed., new internat. ed

[Localízalo en la Biblioteca](#)

Complementaria

AUTOR	Muñiz González, Luis
TÍTULO	Control presupuestario : planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto / Luis Muñiz
PUBLICACIÓN	Barcelona : Profit, D.L. 2009

[Localízalo en la Biblioteca](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

Viernes de 14:00 a 15:00 previa cita por mail (macasares@unav.es)

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: martes de 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 PRESUPUESTACIÓN 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

_____	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

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

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 presupuesto.
 - 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.

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: martes de 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

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

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: Logística (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

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

LOGÍSTICA 2019-2020

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: 2 de septiembre
- Último día de clase: 25 de noviembre
- Horario de clases: Lunes de 18:00 a 19:45 -Aula M02- y Miércoles de 18:00 a 19:45 -Aula 08- en el Edificio de Amigos.
- Profesor: Pablo Mendivil Landa (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.

Se mantendrá la nota obtenida en Participación y en Trabajos durante el curso (40%).

Bibliografía y recursos

Bibliografía recomendada de consulta (No es necesario adquirir los libros)

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](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

- Pablo Mendivil (pmendivill@unav.es)
 - Disposición para atender a los alumnos los días de clase a las 19,00h. Imprescindible concertar cita previamente, por mail o al terminar la clase.



Universidad
de Navarra

Asignatura: Project Management (F.Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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.

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: Joaquín Blanco Díez

e-mail: jblancod@unav.es

Language: English

Schedule:



Monday 18:00-19:45- Room 05

Wednesday 18:00-19:45 - Room 02

Teacher's office: 3060, Amigos Building - Monday and Wednesday evening upon request. 3th floor tower

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

TOPIC 13: NEW TRENDS IN PROJECT MANAGEMENT: AGILE, DYNAMIC PROJECT MANAGEMENT

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. Group Project Presentation and Defense: 50%. **The student must pass this section.**
2. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 50%. **The student must pass this section.**

June announcement:

1. Group Project Presentation and Defense: 50%. **The student must pass this section.**
2. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 50%. **The student must pass this section.**

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)
- Shendar, Aaron & Dvir, Dov (2007). Reinventing Project Management. The diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press [Find it in the Library](#)
- The ultimate guide to project management. Read it in: <https://zapier.com/learn/project-management/>

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Office Hours

Course Main Content Additional Readings



Asignatura: Introducción a Python (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/introduccion-a-python-f-economicas/>

Introducción a Python

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: Segundo cuatrimestre académico, de enero a abril año 2020

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:

Miguel Valencia Ustároz: mvustarroz@unav.es Despacho 2220 (2ª planta, torre del Edificio Amigos).

Iván Cerdón Medrano: icmedrano@unav.es Despacho 2220 (2ª planta, torre del Edificio Amigos)

Horario y lugar de las clases: Martes y Miércoles de 15:00 a 17:00. La primera clase empieza el 8 de enero y la última clase tendrá lugar el 29 de abril.



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 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

Sección 1: Hello Python!

Primeros pasos en el mundo de Python. Tipos de datos y creación de las primeras variables.

Sección 2: 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 esté 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%, consistirá en 2 ejercicios a resolver y que serán propuestos con suficiente antelación)
- Examen final (40%)

En convocatoria extraordinaria:

- Proyectos prácticos (60%, consistirá en 2 ejercicios a resolver y que serán propuestos con suficiente antelación)
- Examen final (40%)

Bibliografía y recursos



Universidad
de Navarra

Allen B. Downey, Think Python, O'Reilly. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Python for data analysis, Wes McKinney, O'Reilly. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Learn Python 3 the Hard Way: A Very Simple Introduction to the Terrifyingly Beautiful World of Computers and Code, Addison-Wesley

Tableau 9, the official guide, George Peck, McGraw-Hill. [Localízalo en la Biblioteca](#)

Horarios de atención

Miguel Valencia Ustároz

Despacho 2220 (2ª planta, torre del Edificio Amigos).

Miercoles, 17:00 – 18:00, o por e-mail a mvustarroz@unav.es

Iván Cordón Medrano,

Despacho 2220 (2ª planta, torre del Edificio Amigos).

e-mail a icmedrano@unav.es



Universidad
de Navarra

Asignatura: Brand Leadership (F.Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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.

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

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:



Universidad
de Navarra

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).

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

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Professor consultancy hours

Wednesdays (before class) from 9 to 11a.m.



Universidad
de Navarra

Asignatura: Economía Europea y Española (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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 2020.

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:

Lunes y miércoles de 8:00 a 9:45



Aula M7 Edificio Amigos

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 2019-20: 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.**
- 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.**

Tema transversal. 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: China, EEUU. Tocaremos también cuestiones como el BREXIT, la crisis de la deuda, los rescates bancarios...

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 aproximadamente a las siete primeras semanas de clase. El tiempo disponible para completar este examen será de 90 minutos. Este examen tendrá lugar el lunes 24 de febrero.
- **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 últimos temas del mismo, si bien el conocimiento de los contenidos de los temas anteriores será de ayuda para completar las respuestas. El tiempo disponible para completar este examen será de 90 minutos. Tendrá lugar según el [calendario oficial de exámenes](#).
- **Trabajo:** 30%. Esta nota será la misma para los tres 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 20 minutos. Todas las presentaciones se realizarán 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:

3 de febrero de 2020: último día para informar a la profesora, vía email (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 los días 27 y 29 del mes 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 será el 18 de junio.

Bibliografía y recursos



Universidad
de Navarra

En esta asignatura no utilizaremos ningún manual ni libro de texto.

Presentaciones de la profesora

Emplearemos publicaciones de diferentes organismos e instituciones, que se pondrán en ADI o a disposición de quienes cursen la asignatura o que se repartirán en clase.

Artículos:

<https://www.lavanguardia.com/internacional/20200210/473404761505/presupuestos-europa-ue-union-europea-bruselas-consejo-europeo-charles-michel.html>

[Las nuevas incógnitas del Brexit en 2020.pdf](#)

[The new unknowns of Brexit in 2020.pdf](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

Concertar hora vía email mjvaldemoros@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.

Profes. María Jesús Valdemoros (mjvaldemoros@unav.es) and José Luis Álvarez Arce (jlalvarez@unav.es)

Winter 2020 (Jan.-May.)

Class schedule: TBA

Office hours: By appointment (please, send a message to mjvaldemoros@unav.es or 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 2019/20
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. Special topic: 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. It will consist of 10 short-answer questions.
- Final exam (3 points): the professor will provide students with the necessary material (readings) in English. 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 (jlalvarez@unav.es)

READINGS

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



Universidad
de Navarra

Asignatura: European Financial Institutions (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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” and “asset managers”. 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.



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. 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: 2019/2020, first semester (Sep-Dec 2019)

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

Language: English

Class hours: Fridays 12 am-2 pm (classroom 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



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

Actividades formativas

Teacher's lectures: 20 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: 30 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 / 20 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 50% 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%.

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 gives a final score of:

$$50 \times 8/10 + 50 \times 5/10 + 4 = 6.5 \text{ (pass)}$$



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

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



Universidad
de Navarra

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

Banco de España (Spain): www.bde.es

Comisión Nacional del Mercado de Valores (Spain): www.cnmv.es

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

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

Commission de Surveillance du Secteur Financier (Luxembourg) : www.cssf.lu

Banca d'Italia (Italy) : www.bancaditalia.it

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht - BaFIN (Germany): 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: Financial Derivatives (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

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

Financial Derivatives (F. ECONÓMICAS)

Financial Derivatives (year 2019/20)

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 2020

- Time and location of classes:
 - Mondays 17:00 - 19:00 (Aula 5, Ed. Amigos)

 - Tuesdays 8:00 - 10:00 (Aula 7, Ed. 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 a 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: *Options, Futures, and Other Derivatives (Global Edition)* Prentice Hall (9th or 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](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Office hours

Office hours will be held from 15:00 - 17:00 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.



Universidad
de Navarra

Asignatura: Quality Management (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

PRESENTATION

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

@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 will focus in Quality as a cross tool for strategic management -the customer as a main stakeholder, decision making and continual improvement-, and study why Total Quality Management (TQM) organizations hold sustainable competitive advantages.

We will also cover statistical and mathematical aspects of Quality, although not in depth as these are specific product engineering techniques. Syllabus ends with ongoing improvement methods, such as Lean and Six Sigma, and formal Quality Systems that can be implemented in any organization, like ISO, EQUIS and EFQM.

Weekly sessions will be divided in two: professor driven work (lectures) and student driven work (cases, written exercises, oral presentations, etc.) based on the former. No specific previous educational background is needed to follow the course, but intense student participation is expected.

Expert sessions and field visits enlighten the practical aspects of Quality seen in class.

Practical information

- Name of the course: QUALITY MANAGEMENT
- Economics and Business School. Business Department
- Degrees: ADE/ECO/IDM/IDE (3rd & 4th year)
- Double Degrees: DAE/DEE/GML/GEL (4th, 5th & 6th year)



- ECTS Credits: 6
- Type of course: Elective
- Language: English
- Semester: September-December 2019
- Class hours: Tuesday & Thursday 6pm to 7.30pm Room TBA Amigos Building
- Professor: [José A. Alfaro](mailto:jalfaro@unav.es) - jalfaro@unav.es

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

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 firsthand 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

- Individual participation: class interventions, case studies and assignments: 40%
- Team project and oral presentation: 20%
- Final exam: 40%

In the final ordinary call exam, the minimum score to pass the course is 4 over 10.

In case of non justified lack of participation, or a very low participation mark, the final grade would be made up only with the final exam mark, limited by 7/10.

Extraordinary call

- Final exam: 70%
- Individual participation: class participation, exercises and cases: 20%
- Team project and oral presentation: 10%

In the final extraordinary call exam, the minimum score to pass the course is 4 over 10.

Honesty Policy

Please check UN Honesty Policy in *Contents of the course/Assessment* at Student area

BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

Course book

- *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*
. D.L. Goetsch & S. Davis. Pearson International 7th Ed. (2013 paperback) or 8th Ed. (2015 hardcover) [Find it in the Library](#)

Other QM references

- *Juran`s Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*
. J.A. Defeo (2016). McGraw Hill Education 7th. Ed. [Find it in the Library](#)
- *Total Quality Management*. Rai Technology University. Bangalore
- *The Goal: A process of ongoing improvement*. E.M. Goldratt (2014). North River Press 4th Ed. [Find it in the Library](#)
- *ISO 9000:2005 & ISO 9001:2015 Standards*
- *EFQM Excellence Model 2013*
- *Teoría y práctica de la calidad*. M. Sangüesa, R. Mateo y L. Izarbe (2006). Paraninfo. [Find it in the Library](#)



Universidad
de Navarra

Related topics references

- *Good to great*. J. Collins. HarperCollins 2001 [Find it in the Library](#)
- *The Servant. A simple story about the true essence of Leadership*. J.C. Hunter. Crown Business 2008 [Find it in the Library](#)
- *The Case Study Handbook*. HBR Press 2007

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

OFFICE HOURS

Appointment in advance by email to jalfaro@unav.es

Office 2220 (Amigos Building - 2nd floor)



Universidad
de Navarra

Asignatura: Business Communication 1 (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentation

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

Business Communication

Business communication 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

Schedule: Tuesday 12 to 1:30pm in room B-3 and Wednesday: 8-9:30am in room 02

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

Semester: 1st

Subject: Elective

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](#)



[Librarya](#)

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 Librarya](#)

Other resources:

www.dmnnews.com

www.eventmarketer.com

www.marketingprofs.com

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Programme

- 1. Introduction. What's BC? The Value Theory**
- 2. Consumer Insights. Neuromarketing (how our mind works). How do we purchase? Our favourite brands: the what and the why.**
- 3. Apple Retail Stores**
- 4. Workshop: Retail as a way of creating Brand Influence. Retail Brands that made it well**
- 5. BCN Brand**
- 6. Workshop: Brand Personality and how to create a good portfolio**
- 7. Inditex**
- 8. Workshop: Low cost as a competitive advantage and how to get out of there. Inditex Brand Architecture. Developing a World of Differences.**
- 9. Corona Beer**
- 10. Workshop: Beers of the world. Values and diversification processes**
- 11. Snapple**
- 12. Workshop: Diversification in FMCG copying luxury catwalk**
- 13. Chateau Margaux**
- 14. Workshop: Alternatives to traditional distribution. How to create new fuss around a great traditional product**
- 15. El Caserío**
- 16. Workshop: How to create an aspirational brand world.**
- 17. El Celler de Can Roca**
- 18. Workshop: How to grow without losing the soul.**
- 19. DKV**



20. **Workshop: service as a diversification and differentiation formula**
21. **Vueling**
22. **Workshop: Digital density throughout the customer journey as a change of the growth business model**
23. **Siemens**
24. **Workshop: Employer Branding as a formula for change**

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

Ask by e.mail to Professor Oliver: xoliver@unav.es

Timeline

Please see Program



Asignatura: Data Mining para CRM (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/data-mining-para-crm/>

Data Mining para CRM (F. Económicas)

El avance de la tecnología y el abaratamiento de costes para recoger y almacenar información, ha llevado a la creación de bases de datos de tamaños ingentes y con un volumen que crece exponencialmente cada día. Las empresas pueden generar valor a partir de esos datos y esto les proporciona una ventaja competitiva fundamental.

El objetivo de la asignatura es enseñar técnicas de minería de datos que ayuden a conocer y gestionar la relación con el cliente, detectando patrones de comportamiento, tendencias, relaciones, etc.

Departamento: Empresa

Facultad: Económicas

Cursos: 3º y 4º

Semestre: 1º, de septiembre a diciembre

Número de ECTS: 6 cr (150 h)

Tipo de asignatura: Optativa

Idioma: Castellano, pero el alumno debe ser capaz de leer bibliografía en inglés.

Horarios: Miércoles y Jueves de 15:00 a 16:30 hs.

Profesoras:

- Elena Sanjurjo San Martín (esanjurjo@unav.es), despacho 2300, 2ª planta hilera.
- Stella Salvatierra Galiano (ssalvat@unav.es), despacho 4060, 4ª planta torre

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

Tema 1: El proceso de CRM. ¿Para qué sirve la minería de datos en la gestión de relación con el cliente?

Tema 2: Introducción a Rapid Miner

Tema 3: Preparación, visualización y exploración de datos.

Tema 4: Reducción de dimensionalidad

Tema 5: Análisis de asociación

Tema 6: Modelos de clasificación

Tema 7: Clustering

Actividades formativas

Edite el contenido aquí

Evaluación



Para la convocatoria ordinaria (diciembre) la nota final será una media con las siguientes ponderaciones:

- Entregas de ejercicios y problemas: 60%
- Proyecto: 40%

Los alumnos que se presenten a la convocatoria extraordinaria de junio deberán realizar un proyecto nuevo, cuyos detalles y plan de trabajo estarán disponible en ADI antes del 15 de mayo. La fecha máxima para entregar este proyecto será el 15 de junio de 2020. La nota final de la convocatoria extraordinaria será una media con las siguientes ponderaciones:

- Entregas de ejercicios y problemas: 40%
- Proyecto: 60%

Bibliografía y recursos

Edite el contenido aquí

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

Edite el contenido aquí



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

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/excel-avanzado-y-visual-basic-f-economicas/>

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
- Primer día de clase: 9.01.2020
- Último día de clase: 30.04.2020
- Horario de clases expositivas: martes y jueves de 18 a 20, Aula ordenadores frente a Secretaría.
- Profesor:
 - Alvaro Goñi Alegre (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 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

PARTE I

- Introducción a Excel
 - a. ¿Qué es Excel y para qué sirve?
 - b. Excel básico: ¿Cómo moverse por las distintas hojas de cálculo y menús?



- Referencias
 - a. Cómo referenciar a celdas
 - b. Referencias relativas, absolutas y mixtas
- Validación de datos
 - a. La importancia de la calidad y unicidad de datos
 - b. Tratar con datos incompletos
- Filtros
 - a. Autofiltros
 - b. Filtros Avanzados

PARTE II

- Funciones
 - a. Texto (concatenar, derecha, izquierda...)
 - b. Búsqueda y referencia (Buscarv...)
 - c. Lógicas (Si, sumar.si...)
 - d. Información
 - e. Fecha y tiempo
 - f. Funciones estadísticas
 - g. Funciones financieras
- Tablas Dinámicas

PARTE III

- Solver
- Gráficos
- Vínculos
- Grabación de macros básica

PARTE IV (VBA)

- Automatización de tareas
- Moverse en el entorno VBA
- La caja de herramientas del programador

-

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:

Existen dos opciones:

Opción A (Por defecto):

1. Participación (2 puntos)
2. Examen Final (8 puntos)

Opción B (Continua):

Para poder optar a a esta forma de evaluación será necesario acudir a **más de un 80% de las clases**.

1. Participación (3 puntos)
2. Trabajo (3 puntos)
3. Examen final (4 puntos)

En cualquiera de los dos casos, será **necesario** obtener **al menos un 4 sobre 10** en el **examen final** para poder aprobar.

Convocatoria Extraordinaria:

Estudiantes que optaron por la opción A:

1. La nota que se hubiera obtenido por participación se guardará y ponderará un 20%
2. Un examen que ponderará un 80%

Estudiantes que optaron por la opción B:



1. Se guardarán la nota de participación y del trabajo que ponderarán un 40% entre ambas.
2. Un examen que ponderará un 60%

En cualquiera de los dos casos, será **necesario** obtener **al menos un 4 sobre 10** en el **examen final** para poder aprobar.

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](#).

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

El horario de atención de alumnos será de 20 a 21 los martes y jueves 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: 2019-20

Presentación

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

MODERNIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA ESPAÑOLA

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



Universidad
de Navarra

- 1º semestre

- Profesor: Rafael Torres Sánchez

Despacho 2260. Edificio Amigos. Hilera. Segundo piso.

Teléfono 42 56 25 Ext.2093

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 (2007-2017).

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.
 5. Su trabajo por el alumno es imprescindible. Se las puede descargar en " contenidos".
 6. Cualquier duda podrá consultar con el profesor en horario de asesoramiento. (véase arriba)

Prácticas. Realización de un trabajo de investigación, con la metodología del caso.

- **Obligatorias.**

- Es imprescindible para aprobar la asignatura.
- Supone el 40% 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.
- Es imprescindible y obligatorio que las fuentes bibliográficas utilizadas sean citadas en el texto (indicando autor, año y página donde esta la idea referida).
- Es igualmente imprescindible que el trabajo tenga una relación final de las fuentes utilizadas, que se ordenarán alfabéticamente.
- El trabajo debe llevar una portada, índice y numeración de páginas.

- **Presentación:**

- La fecha límite de presentación es el último día de clase (hacia finales de noviembre).
- Se presentará en papel al profesor y en formato digital
- El formato es libre pero se recomienda entre 20 y 30 folios (incluida bibliografía, fotografías, tablas y gráficos)



Evaluación

Nota final estará compuesta de:

- 1.- **Trabajo: 40 %** de la nota final.
- 2.- **Examen escrito** de Diciembre: 55 % 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 trabajo, 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](#)



Universidad
de Navarra

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](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Hora de atención al alumno

Rafael Torres Sánchez

Edificio Amigos

Despacho 2260

Teléfono 42 56 25 Ext.2093

Horario: Lunes y Miércoles de 12 a 13:45h.

rtorres@unav.es



Universidad
de Navarra

Asignatura: Reputación y crisis online (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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: jueves de 10 a 12h, aula M7

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. La reputación y su relevancia para las marcas
3. Reputación corporativa / personal
4. Branding, storytelling

Parte 2: Reputación online

5. Encontrar el puente



6. Desintermediación

7. La era de la transparencia

8. Escucha

9. Riesgos

10. Medición y métricas

Parte 3: Crisis online

11. Perfil de riesgo de crisis para las marcas

12. Medición de crisis online

13. Plan de crisis

14. 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.

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

Edite el contenido aquí



Asignatura: Strategic Marketing Management (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentation

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

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT -2019-2020

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.



Universidad
de Navarra

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.

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 reports and presentation – Learners working individually and in groups will analyse marketing cases, identify the problem(s) and propose recommend strategies for solving the problem(s).

Length /duration: Case 1(individual) 500 words....Case 2(group)-Max 20 slides and 10 minute presentation

Weight: Case 1- 20%...Case 2 -40%

Due date: Case 1-Mon 16th Sept.....Case 2-Wednesday 25th September



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: 40%

Due Date: In class Thursday 26th September

Bibliography and resources

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

Office hours

Not available



Universidad
de Navarra

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

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentation

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

Entrepreneurial Finance: Mergers and Acquisitions

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: Five weeks - In March-April 2019

Scheduling: Classes will be concentrated in five weeks. The scheduling is available in

<https://www.unav.edu/web/facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales/alumnos/horarios>



Room: not available

Teacher's office: not available

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

Week	Content
1	Introductions / Course Overview / M&A Discussion
	Finance Foundation Review
	When is a merger or acquisition appropriate / What do you do after the transaction?
2	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
3	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

Mondays through Thursdays 3-4:45 PM

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

Week	Content
1	Introductions / Course Overview / M&A Discussion
	Finance Foundation Review
	When is a merger or acquisition appropriate / What do you do after the transaction?
2	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
3	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%



Universidad
de Navarra

Participation = 10%

Total = 100%

Bibliography and resources

REQUIRED BOOK:

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

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

Presentation



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

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

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

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



Universidad
de Navarra

<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



Universidad
de Navarra

**Asignatura: Money, Banking and Cryptofinance (F.
ECONÓMICAS)**

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentation

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

Money, Banking and Crypto-Finance

Course: Money, Banking, and Crypto-Finance

Professor: Antonio Moreno Ibáñez

E-mail: antmoreno@unav.es

Teaching Assistant: Steven Tan

E-mail: ttan@alumni.unav.es

Credits, classes: 6 ECTS, Classes Mondays 12-1 (Room 14), Tuesdays 8-10 (Room 06), Amigos Building.

Office: 2530

Office hours:

- 3 hours per week coinciding with office hours set by the professor: Mondays 10-12, 13-14.
- 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? Are crypto-currencies there to stay? Will there be Central Bank Digital Currencies soon?



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

1. Regular Money, Cryptocurrencies and Digital Money
2. Money and the Economy
 1. Money Architecture(s)
 2. Money and Monetary Policy
 3. Money and Financial Stability

II. Banks

1. Banks as Financial Intermediaries
 1. The role of Asymmetric Information in Banks' Activities
 2. Banking Models
 3. Banking Business
2. Financial Risks Management by Banks
3. Banks post-2008 crisis
 1. Summary of the 2008 Crisis
 2. Systemic Risk
 3. Financial Regulation, the European Banking Union
 4. Banking Business post-2008
4. Banks' Operational Risks
 1. Malpractice Risk
 2. Cyber-security Risk
5. Banks' Reputational Risk



6. Banks' Corporate Governance
7. Non-Bank Finance

III. Monetary Policy

1. The role of the monetary authority and commercial banks in the provision of liquidity to the economy
2. Conventional Monetary Policy
3. Interest Rate Setting and Monetary Transmission Mechanisms
4. Unconventional Monetary Policy: When monetary policy rates are close to zero
 1. **Quantitative Easing**
 2. The Yield Curve and Forward Guidance
 3. Negative Interest Rates
5. **The Undoing of Quantitative Easing Programs**

IV. Digital Transformation: Money and Banking

1. **The Future of Money**
2. **The Future of the Payments System**
3. **The Future of Banks**
4. **Financial Disintermediation**

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 12th, 16:00, ROOM B1): 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 24th, 12:00, ROOM 08): 70%

IMPORTANT: A GRADE HIGHER THAN 4 IN THE EXTRAORDINARY EXAM IS NEEDED TO PASS THIS CLASS (5/10 OR HIGHER).

University regulations regarding academic discipline apply.

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, ARTICLES

- C. ADOLPH: Bankers, Bureaucrats, and Central Bank Politics. The Myth of Neutrality, Cambridge University Press. [Find it in the Library](#)
- S. AMMOUS: The Bitcoin Standard. The Decentralized Alternative to Central Banking . Wiley. [Find it in the Library](#) (ebook)
- 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 StabilityAnd 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. [Find it in the Library \(ebook\)](#)
- A. ADMATI (2019): [Towards a Better Financial System](#)

INTERESTING READINGS ARTICLES ON NEW ELECTRONIC CURRENCIES

- BIS Papers No 101 (2019): "Proceeding with caution -a survey on central bank digital currency-" by Christian Barontini and Henry Holden.
- BORDO, M.D. and A.T. LEVIN (2017): "Central Bank Digital Currency and the Future of Monetary



Policy", Hoover Institution Working Paper.

- BORDO, M.D. and A.T. LEVIN (2018): "Digital Cash: Principles and Practical Steps", [NBER Working Paper 25455](#)
- BECH, M. and R. GARRAT (2017): "Central Bank Crypto-Currencies", BIS Working Paper
- De MEIJER, C.R.W. (2018): "[Some Blockchain Predictions for 2019](#)", Finextra.
- IMF Fintech Notes No19/01 (2019): "The Rise of Digital Money", by Tobias Adrian and Tommaso Mancini-Griffoli.
- KASHYAP, WETHERIT: [Some principles for regulating cyber-attacks](#).
- LIBERTY STREET ECONOMICS: [Coming to terms with operational risk](#)
- TOWNSED, E. (2017): "[Blockchain Debunked](#)", Macro Voices
- VILLEROY DE GALHAU, F. (2019): Speech: "Central bank digital currency and innovative payments".

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Office Hours

Mondays, 10-12 or by appointment

Office 2530



Asignatura: Población, Economía y Familia (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

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

Población, Economía y Familia

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales.

Departamento: Economía

Curso: 2018-2019

Duración: Segundo semestre, una sesión a la semana de 2 horas.

Número de Créditos: 3

Profesor: Antonio Moreno Almárcegui.

Tipo de Asignatura: OPTATIVA

Descriptor

Población, 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 posibles políticas familiares.

Programa

Población, economía y Familia



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. Solidaridad intergeneracional, solidaridad intrageneracional. Una visión familiar del Estado de Bienestar.

- 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

Población, economía y Familia

Competencias transversales

- Capacidad de análisis y síntesis de los problemas abordados. Distinguir los cambios estructurales, de los cambios coyunturales o de corta duración.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Visión interdisciplinar de los problemas económicos y demográficos.
- 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 sostenibilidad a muy largo plazo de la actividad económica.

Competencias específicas

- Estudiar la evolución histórica de la familia dentro del marco europeo durante los últimos 200 años.
- Aplicar las herramientas del análisis demográfico a situaciones reales históricas.
- Llegar a conclusiones de carácter normativo, relevantes para la política económica (familiares) a partir de situaciones históricas concretas.

Metodología

Familia Población, Economía y

- 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. El segundo documento será un texto de lectura



- obligatoria sobre un aspecto importante del contenido de la lección.
- Cada dos temas, 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.
 - La asistencia activa a las clases supondrá el 20% de la nota final.

Evaluación

Familia

Población, Economía y

Contenido a evaluar.

- -Apuntes tomados en clase + fichas que se colgaran es ADI + más los textos colgados en ADI (uno por lección).

Evaluación ordinaria:

- -Dado el tamaño de los grupos, la asistencia activa valdrá 20% de la nota. Puede haber hasta 3 faltas.

-Evaluación continua a lo largo del curso:

- 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 ordinario:

- Constará de 3 preguntas; cada una corresponderá a cada dos lecciones-texto explicados a lo largo del curso. Cada pregunta valdrá 2,67 puntos.

-Matrícula de Honor.

- El requisito para presentarse al examen de Matrícula 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.

-Evaluación en junio:

- El ejercicio constará de tres preguntas, cada una de las cuales valdrá intecio de la nota final. Se evaluará todo el contenido de la asignatura.

Bibliografía y recursos

Población, Economía y Familia

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); biblioteca: D 034.256
- MORENO, Antonio - CAPARRÓS, Neus - TOLSÁ, Antonio *Economía y familia: la solidaridad intergeneracional*, Pamplona, ICS, 2003: biblioteca: P 011.506

Bibliografía recomendada:

- Aries, Philippe y Duby, Georges (dirs.), Historia de la vida privada., Madrid : Taurus, 1988-1992, 9 volúmenes. [biblioteca](#): D 034.203, D 034.385,
- Casey, James, Historia de la familia, Madrid : Espasa-Calpe, 1990 [biblioteca](#) D 079.936
- Duby, Georges y Perrot, Michelle (dirs.) Historia de las mujeres en occidente, Madrid : Taurus, 1991-1993, V volúmenes. [biblioteca](#) D 079.466
- Reher, David-Sven, La familia en España, pasado y presente, Madrid : Alianza, 1996 [biblioteca](#): LEG 038.009
- Vázquez de Prada Tiffe, Mercedes, Historia de la familia contemporánea : principales cambios en los siglos XIX y XX, Madrid : Rialp., 2008 [biblioteca](#): D 091.449

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

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.

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 alumno 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 en 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

Viernes antes de la clase, despacho 2550. Es aconsejable concertar entrevista por correo (anmoreno@unav.es)



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

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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 (truncal, 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.

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



Universidad
de Navarra

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 con antelación suficiente.



Universidad
de Navarra

Asignatura: Strategic Innovation (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

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

Strategic Innovation (F. Económicas)

Introduction

Universidad de Navarra

School of Economics & Business

Strategic INNOVATION

Prof. Jeffrey Kerr

E-Mail: jeffkerr917@gmail.com

School of Economics & Business
(1+305) 586-0357

Tel.:

University of Navarra

I. Overview

There is growing consensus that the most critical task facing business leaders today is the management of innovation. On the one hand, the relentless pace of change, coupled with the rise of aggressive global competitors, has resulted in enormous pressure on organizations to introduce an almost continuous stream of innovative products and services.

On the other hand, unprecedented levels of technological, market, political, and environmental uncertainty have made management of the innovation process even more difficult and challenging. In fact, research suggests that most



organizations are not very good at managing innovation; it is estimated that less than 30% of innovation projects reach the market, and of those even fewer result in commercial success.

II. Objectives

The purpose of this course is to examine innovation as a central element within an organization's competitive strategy. Rather than viewing business innovation as the product of inspired technologists, engineers, and scientists, it focuses on the managerial and organizational infrastructure—the structures, processes, routines, and culture--that maximize the probability of consistent and successful innovation performance.

The course has three learning objectives: a) to introduce the concepts, frameworks, and tools that make up the field of innovation management; b) to engage students in diagnosing complex strategic and organizational problems related to innovation; and c) to provide practice in formulating and articulating logical, fact-based arguments in support of action recommendations.

Major topic areas include:

- The role of innovation in competitive and corporate strategy
- Types and levels of innovation
- Disruptive vs. sustaining innovation
- The life-cycle of innovation (in organizations and markets)
- First-mover advantage and imitation
- Dominant designs and modularity
- Orchestration, consortia, and 'platform' businesses
- Cross-business collaboration and open innovation
- Organizing in support of innovation
- Corporate venturing and the role of venture capitalists



III. Course Materials

1. Harvard Business School Cases (7)
2. On-Line Reading Assignments
3. Additional handouts and readings. These will be distributed during the course either through the course website or in class.

Semester: Second Semester - From 3rd February to 27th February

Room: MO1 - First floor - Edificio de Amigos Buildinn

Timetable: From 18:00 to 20:30, from Monday to Thursday

Year: 3rd and 4th

ECTS credits: 3

Type of course: Elective

Professor: Jeffrey Kerri

Language: English

Class schedule: TBA

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

Course Outline and Assignment Schedule

(HBR = Harvard Business Review; CP = Case Pack)

I. Basic Concepts in the Management of Innovation

Day 1 Monday, Feb 3 How does innovation fit into strategy?

Read: Pisano - You Need an Innovation Strategy (HBR, June 15)

Kim - How Strategy Shapes Structure (HBR, September 09)

Porter – How Smart Products Are Transforming Competition (HBR, November 14)

Day 2 Tuesday, Feb 4 Types and Patterns of Innovation

Read: Christensen- What Is Disruptive Innovation (HBR, December 15)

Craig - Will a College Degree Matter for Gen Z? (HBR.org, Oct 19)

Nagji - Managing Your Innovation Portfolio (HBR, May 12)

Day 3 Thursday, Feb 6 Case Discussion (Case Brief due before class)



Read: D'Avila – Want to Innovate? Act Like a Start-Up (IESE, 3rd Q, 14)

Day - Is it Real? Can We Win? Is it Worth It? (HBR, December 07)

Case Preparation: Samsung as a Silicon Valley Company (CP) **(Case Brief due before class)**

1. What distinctive resources and capabilities has Samsung developed as a result of its traditional innovation strategy? What has been the downside? That is, what weaknesses has it developed as a result of its strategy?

2. Is Samsung's traditional innovation strategy related to its current competitive situation? Explain.

3. Samsung has invested a lot in its Silicon Valley outposts. What does it expect to gain from these investments? Do these expectations go beyond the typical research lab model used by several other foreign technology companies?

4. How should Samsung leverage its presence in the Silicon Valley innovation ecosystem? How should it leverage its traditional strengths in Seoul?

5. How closely is Samsung following D'Avila's advice in the article above?

6. Case Brief: What is your prediction for Samsung's new innovation strategy? Will it help with the company's competitive situation? Explain.

Day 4 Monday, Feb 10

Case Discussion

Read: Johnson - Reinventing Your Business Model (HBR, December 08)

Use the business model framework to explain how Hilti transformed its business

Boudreau - Using the Crowd as an Innovation Partner (HBR, Apr 13)

Optional: Ginsberg - Innovating in a Fast-Changing Industry (HBR, July 19)



Case Preparation: What Business is Zara In? (Revised) (CP)

1. What are the key risk factors in the fashion clothing industry?
 2. How do most competitors in the industry (for example The Gap, H&M) deal with these risk factors?
 3. How does Zara deal with these risk factors? List the ways in which Zara's business model differs from the model that most of its competitors follow.
 4. List the capabilities and resources that Zara has developed as a result of its business model. List the capabilities that Zara's competitors have developed as a result of *their* business model.
 5. What are the key business metrics in Zara's business model? What are the key metrics in The Gap's business model?
 - 6. Case Brief: How difficult would it be for a competitor to imitate Zara's model? Where in the model (with which activity) should the competitor begin? Manufacturing? Marketing? Distribution? Etc.**
-

Day 5 Tuesday, Feb 11

The Technology Cycle, Dominant Design, and Network Effects

Read: *Van Alstyne - Platforms and Pipelines (HBR, April 16)

 *Jacobides - Ecosystem Strategy (HBR, September
19)

 Birkenshaw - Ecosystem Businesses Change Strategy (HBR, Aug. 19)

Day 6 Thursday, Feb 13

Graded Assignment Due (Individual Case Report)

Read: Marshall - Tesla's Chinese Factory (Wired, Oct 19)

Case preparation: Tesla Motors (CP)

1. Should BMW expect Tesla to become a strong direct competitor like Audi? Or will



it be limited to a niche market of rich 'techies'? Or even turn out to be a 'flash in the pan', gone in ten years?

2. With regard to the three possible scenarios in Question 1, what assumptions underlie each one? That is, what conditions would have to exist for each scenario to come true?

3. How will this industry evolve over the next five years? Using the Five Forces framework, what will happen to rivalry? What will happen to buyer and supplier power?

4. Individual Case Report: How will Tesla's position evolve? Will it get stronger or weaker as the industry matures? Explain. (2-2½ page limit)

5. Why is Tesla selling its drivetrains to competitors?

Day 7 Monday, Feb 17

Collaboration, Growth, and Venture Capital

Read: Hoang - How to Manage Alliances (Sloan Mgt. Review, Fall 16)

*Mulcahey – Six Myths about Venture Capital (HBR, May 13)

Andreesen - In Search of the Next Big Thing (HBR, May 13)

Mullins - VC Funding Can Be Bad for Your Start-Up (HBR, August 14)

Day 8 Tuesday, Feb 18

Organizing for Innovation

Read: Pisano - The Truth about Innovative Cultures (HBR, January 19)

Jordan - Shadow Boards of Younger Employees (HBR, June 19)

Bregman - Launching a Moonshot Project (HBR, August 19)

Day 9 Thursday, Feb 20

Case Discussion

Read: Gulati - The Soul of a Start-Up (HBR, July 19)



Bussgang – Are You Suited for a Start-Up? (HBR, Nov 17)

Case Preparation: N12 Technologies (CP)

1. What were the major stages in N12's scaling up process? What were the primary challenges?

2. In your opinion, how well did the company manage the transition from four to 27 employees?

3. What has been N12's approach to building its organization? What has been its approach to building its business? Is there a connection between the two?

4. Case Brief: How have the roles, responsibilities, and relationship of Berkson and Flavin changed over time? How has the relationship between Williams and Degtiarov changed? What about Jarosz and Gouldstone?

5. How do you see N12's future prospects? What are its biggest opportunities? What are its primary challenges?

Day 10 Monday, Feb 24

Case Discussion

Read: Arena - How to Catalyze Innovation (Sloan Mgt. Review, Summer 17)

Thomke – Six Myths of Product Development (HBR, May 12)

Christensen - Innovation Killers (HBR, January 08)

Case Preparation: Hawk Electronics (CP)

1. How do you grade Chan's performance as CEO of Hawk?



2. What are the pros and cons of Chan's venture concept?

3. Case Brief: What are the major problems Chan currently faces? How important are they (critical or just annoying)?

4. What should she do now?

Day 11 Tuesday, Feb 25

To Be Announced

Read: Jia Gan - China's Strength in Innovation (HBR, July 18)

Day 12 Thursday, Feb 27

Case Discussion

Read: *Kidder – Make Decisions Like VCs Do (HBR.org, May 18)

Case Preparation:

Facebook: Can Ethics Scale?

1. Why has Facebook been so successful?

2. Case Brief: There appear to be two major challenges facing FB: user privacy/trust concerns; and moderating harmful or objectionable content. Is one worse than the other? Why are they so difficult to fix?

3. FB has launched a set of new initiatives and invested a lot of resources in these problems. Do you think these will solve these problems?

4. If not, what do you think other stakeholders are likely to do? Consider:

- a) Regulators, users, advertisers, shareholders, privacy advocates
- b) FB's Board of Directors



5. Are we at “peak Facebook” (i.e., a future of lower growth, higher costs, increasing regulation) or do you think it’s a good time to buy the stock?

Thursday, March xx **Second Graded Assignment (Group) Due by Email**

(Case and question will be distributed in class.)

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

Evaluation Policies and Standards

The following figures indicate the importance attached to exams, cases, etc.

1. Individual Case Report	25%
2. Group Case Report	25%
3. Case Briefs (5)	12.5%
4. Class Contribution	15%
5. Attendance (12)	15%



6. Peer Evaluation

5%

A. *Individual Case Report*

The individual case report should be about 600 words (between two and two-and-a-half double-spaced pages). It is due by email at the beginning of class on February 13.

B. *Group Case Report*

This is a group project; only one paper is submitted for the group. Each group should consist of four to five people. Reports should be about 1500 words (between six and seven double-spaced pages). The format for Case Reports will be discussed in class. The report is due (by email) on February xx.

C. *Case Briefs (5)*

-A case brief is a response to the one guide question highlighted in bold for that day in the Class

Schedule section of the syllabus (p.4).

-It should be between one and one-and-a-half (250-300 words) typed, double-spaced pages (no more).

-Briefs must be submitted by the beginning of the class in which the case is discussed. Submit the case

by emailing it to the instructor.

-After our discussion you may feel that you made mistakes in your write-up. However, you will receive full

credit if you a) submit the case on time, b) make a serious effort to answer the question, and c) attend the case discussion.

-Briefs consist of individual work; each class member is expected to do his/her own. In the event of

duplicated work: a) neither the original nor the copy will receive credit; b) other consequences may follow.



Universidad
de Navarra

Additional Notes on All Written Work:

- “ As in business, your written work will be judged not only on your analysis and recommendations, but also on language, punctuation, spelling, and appearance.
- “ Representing the words or ideas of someone else as your own is plagiarism and a serious infraction in this course. If you have questions about appropriate ways to include the words or ideas of other people in your papers, please see me. Written work will be submitted to Safe Assignment, a plagiarism detection web site, to ensure that it is original work.



C. Class Contribution

Ideally, a class is a learning community to which each member contributes and from which each member benefits. Class contribution includes--but is not limited to--participating in class. It can also include providing relevant articles, case updates, or other contributions that enhance our collective learning experience. I evaluate and record each student's contribution after every class session; final evaluation of contribution is at the discretion of the instructor and is not negotiable.

D. Attendance

Strategic Innovation is a case-based, discussion-based course. The value of the course lies in preparing for, listening to, and participating in the case discussion, and in sharing insights, opinions and experiences. It is impossible for a student to make up a missed class by simply reading that day's case.

Therefore, I expect you to attend every class, arriving on time so that we may start promptly. You will receive attendance credit for each class you attend and, of course, will not receive credit for classes you miss. Therefore, absences can significantly affect your final grade. Note: a student who fails to attend at least 75% of class sessions (i.e., 9 sessions in this format) **DOES NOT QUALIFY AS HAVING COMPLETED THE COURSE** and will not receive a passing grade. (Significantly late arrivals or early departures will be considered partial absences.)

E. Peer Evaluation

At the completion of the group case report, each student is required to evaluate all members of his or her case report team. Evaluation consists of a strictly confidential questionnaire (see the last page of this syllabus or the course web site) covering several aspects of performance. These include quality and quantity of contributions to group projects, cooperation, and the fulfillment of professional responsibilities.

Guidelines for Preparing Cases

Read the case twice: once for familiarity (try to identify the problem to be resolved and/or the key decision or evaluation that needs to be made);



the second time for deeper understanding and critical analysis (focus on the key strategic issues identified above).

Use the case questions as a guide to *some* of the major issues in the case. (There may be others.)

Study the exhibits carefully to help identify (and quantify) critical issues.

Apply concepts and analytical tools learned from previous readings and classes.

Adopt a critical perspective. Identify conflicting opinions and make judgments about the validity of information provided in the case.

Do some number crunching. Even simple calculations can yield important insights.

Prepare answers to the case questions. Though it is not required, you'll gain confidence for discussion.

- If necessary, develop charts, tables, or graphs to illustrate your main points. This is good practice.

Develop and prioritize your recommendations; assess their costs and consequences to the



organization.

- Meet with members of your study group to discuss the case. You will be surprised by the differences

in perspective.

- Make notes in case you are called upon in class.

The cases in this course are complex and require considerable time to analyze. Plan on a minimum of three to four hours for each case. (Some will require more.) In return, I will try to make the value you receive from the course commensurate with the workload. As a rule, the better you know a case, the more interesting and valuable you will find the discussion to be.

In almost every case we study there are "hard" numbers issues and "soft" people issues. Human nature is such that each of us tends to focus on one or the other, but the most successful managers are able to balance both. Cultivating this kind of balanced viewpoint should be a major objective for each student and within each study group.

References

BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

Different readings, videos and articles for each session:

Office hours

Office hours 5 to 7.00 pm Monday to Thursday

Office 2020

e-mail: aruelas-gossi@bus.miami.edu



Asignatura: Auditoría (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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 07
 - **Profesor:** Nicolás Puig (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 o en el análisis financiero de las sociedades.

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 adquiera la capacidad para interpretar los informes de auditoría y que se sienta “cómodo” ante la posibilidad real del ejercicio de la profesión de auditor 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 Diaz-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.

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

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)

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).



Asignatura: E-commerce (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

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

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 4:00 pm to 6:00 pm, Edificio Amigos (Room B1)



Number of credits: 6 ECTS

Type of course: Elective

Language: English

Instructors: Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)

Department: School of Economics and Business

Office: 4070 4th floor (Tower), Edificio Amigos

Office Hours: Wednesdays from 12:00 pm to 2:00 pm

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. Foundations of Management (J.A. Pérez López, IESE Business School)
- iv. An Introductory Case Study
- v. Introduction to E-Commerce Platforms

Chapter II. Disruptive Strategy and Internet (Harvard Business School)

- i. Netflix (*Business Case*)
- ii. Introduction to M.Porter Five Force Model (Harvard Business School)
- iii. Introduction to Blue Ocean Strategy (INSEAD Business School)
- iv. Amazon Go (*Business Case*)
- v. Introduction to Innovation and Disruptive Strategies

Chapter III. Translating Strategy into Action (Harvard Business School)

- i. Introduction to FinTech (Wharton, University of Pennsylvania)
- ii. Introduction to Balanced Scorecard (Harvard Business School)
- iii. Apple Pay (*Business Case*)
- iv. Midterm I (*Business Case*)

Chapter IV. Artificial Intelligence and Learning Organization (MIT Sloan School of Management)

- i. Introduction to Systems Thinking (MIT)



- ii. Google in China (*Business Case*)
- iii. Introduction to Artificial Intelligence, NLP, Robotics and Deep Learning (MIT)
- iv. Google Cloud Platform (*Business Case*)

Chapter V. Systems vs People (IPADE Business School)

- i. Introduction to Carlos Llano's Frameworks (Business Purpose and Business Continuity, IPADE Business School)
- ii. Introduction to Clusters (MIT Sloan School of Management)
- iii. Facebook's Free Basics: Free in India? (*Business Case*)

Chapter VI. Leading E-Commerce Under Uncertainty (Harvard Business School & MIT Sloan School of Management)

- i. The 4-Cap Model (MIT Sloan School of Management)
- ii. Introduction to Blockchain (INSEAD Business School)
- iii. Bitcoin (*Business Case*)
- iv. Midterm II (*Business Case*)
- v. Siri vs Google vs Alexa (*Business Case*)

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

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 %)
<hr/>			
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 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*.

HONESTY IS THE BEST POLICY

(Ethics Committee Provisions Against Plagiarism and Copying)

We value honesty. Without it, there can be no trust or any meaningful social relations. Therefore, the School expects honesty and fairness from all of its members: professors, non-academic staff, and students.

Dishonest behaviours will be sanctioned in accordance with the [University Norms on Student Academic Discipline of August 2015](#), and include lying, cheating in exams, and plagiarism in written work. We take such violations seriously. Depending on their gravity, these offences will be dealt with by the Professor in charge of the subject, by the Dean of Students, and in very severe cases, by the Vice President for Student Affairs.

Sanctions include:

- formal warnings



- prohibition from entering University premises for a given period
- loss of admission rights to exams
- loss of scholarships
- A failing grade for the piece of work or the whole course

Bibliography and Resources

Bibliography and Resources

Textbook:

[Foundations of Management J.A. Perez Lopez, IESE .pdf](#)

Other:

- Kim, Chan y Mauborgne Reneé. (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



Universidad
de Navarra

Instructors: Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)

Department: School of Business and Economics.

Office: 4070 4th floor (Tower), Edificio Amigos

Office Hours: Wednesdays from 12:00 to 2:00 pm

Introduction

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

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



Universidad
de Navarra

Lecture schedule: Wednesdays and Thursdays (Aula B1) from 4:00-6:00 pm, 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 Economics and Business.

Office: 4070 4th floor (Tower), Edificio Amigos.

Office Hours: Wednesdays and Thursdays from 12:00 to 2:00 pm

Notifications



Universidad
de Navarra

Asignatura: Entrepreneurship (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

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

Entrepreneurship (F. ECONÓMICAS)

INTRODUCTION

Welcome to Entrepreneurship! The course intends to provide students with key knowledge of entrepreneurship and what becoming an entrepreneur takes. To achieve this, the course is designed to focus on the creation of new ventures, the skills generally considered necessary to succeed in an entrepreneurial venture and other issues and factors associated with this success. The subject provides students with the opportunity of playing the role of an entrepreneur in the first stages of the venture. The course mixes theory with practice. Students will be challenged to apply principles, concepts and skills to real world situations. This is illustrated in the entrepreneurial project and business plan that students have to complete, introduce and defend.

Professor: Javier J. Martínez Escudero

e-mail: jjmescudero@unav.es (Room 2300 Edificio Amigos)

Schedule of classes: Tuesdays 15:00-17:00 (Aula 6)

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

- Topic I.- Introduction to entrepreneurship

- o chapter 1: Introduction to entrepreneurship
- o chapter 2: Identifying an opportunity

- Topic II.- Feasibility Analysis

- o chapter 3: Feasibility analysis
- o chapter 4: Industry and competitors analysis



- Topic III.- The Business Plan

- chapter 5: Writing a Business Plan

- Topic IV.- Funding and financing

- chapter 6: Funding and financing
- chapter 7: The investors presentation

Notes

- Key documents and relevant information for students -required deadlines for sending documents or info (team members, teasers and project info memo), scheduled days for oral pitches, etc.- will be diligently published in ADI (Sections "Anuncios" and "Contenidos") along with the needed instructions and info students should know.
- Please see Section "Bibliography and resources" for the guiding book of the subject.

Educational activities

1. - 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.

2. - Group work: 15 hours

Throughout the course the students, in groups, will have to present and defend a business idea in two or more tests in order to follow an almost real fundraising process for their project.

3. - Student Personal work: 30 hours.

Time devoted to study the subject, to do the project research and to prepare the training activities. This includes the work that students should develop for the team work project.

Assessment

Evaluation. December call

- If Participation (20%)+ Project (80%) is > 6, not final exam required (only voluntary).
- If Participation (20%)+ Project (80%) is < 6, final exam required. Then final grade will be:

1.FINAL EXAM: 30%

2.PROJECT: 50%

3.PARTICIPATION: 20%



Evaluation. June call

1. JUNE FINAL EXAM: 50%
2. PROJECT: 50%
3. PARTICIPATION: -

NOTES:

- Class attendance is highly recommended to be conveniently up to date with the subject. It will be monitored by a random check of attendance in some sessions.
- Participation (20% in December call) will be assessed by class attendance and continuous and proactive participation during the lectures. Attendance to all scheduled oral presentations is compulsory.
- Project will be assessed: 50% final oral presentation (both individual and team performance) and 50% project paper (info memo).
- The oral presentation of the project will be assessed by two teachers. Both individual and team performance will be assessed (50%-50%).

Bibliography and resources

Main Book:

Entrepreneuership, Global Edition. Bruce R. Barringer and Duane Ireland. Pearson. July 2015

[Find it in the Library](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Office Hours

- Tuesday: 14:00-15:00
- Room: 2300
- Amigos Building

Students must send an email before coming to office hours

Contenidos



Universidad
de Navarra

Asignatura: Human Resources (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

HRM 2019-2020

Course name: **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)**

School: ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Department: BUSINESS ADMINISTRATION

Year: STUDENTS OF SECOND PART OF THE DEGREE

Duration: 2ND SEMESTER (JANUARY - JUNE 2019)

Credits: 6

Schedule:

WEDNESDAY (8:00 - 9:45) - Room 14

THURSDAY (12:00 - 13:45) - Seminar 15

Type of Course (Core, Required, In-Program electives, Open Electives): OPEN ELECTIVE

Language: ENGLISH

Professor: Muskilda Pascualenta (mpascualena@idifarma.com) and Raquel Martínez (rmartinezb@unav.es)

Competences

HRM 2019

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.

Program

Human Resources 2019-2020

1. General overview and concepts
 - a. From Personnel Administration to People Management in Organizations

2. Strategic Planning and HR
 - a. HR Factor in Strategic Planning
 - b. Organizational Culture
 - c. Organizational Values



- d.** Organizational Structure
- e.** Organizational design and employee behaviour

3. HR Management Functions

- a.** Competency based Management
- b.** Job Analysis and Job Descriptions
- c.** Talent Aquisition: Recruitment and Selection
- d.** Internal Communication
- e.** Performance Management
- f.** Training and development
 - i.** People development in a competency based management system
 - 1.** Key competencies
 - a.** Communication
 - b.** Leadership
 - c.** Teamwork
 - d.** Emotional Intelligence
 - e.** Resilience
 - f.** Change adaptation
 - g.** Compensation and Benefits
 - h.** Collective Negotiation: Spanish Labour Law and Collective Labour Agreements

4. HR Measurement



a. HR Metrics

b. Balanced Scorecard and Reporting

Educational Activities

HRM 2019

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-shcedule:

There will be a balance between theory and practice. Thats why we will use cases en 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.

Assessment

Human Resources 2019-2020

The final marks will consist of the following 4 concepts:

- Individual work with case studies: 30%
- In-class Participation: 10%
- Teamwork: 30%
- Final Exam: 30%

In order to pass the course, it is COMPULSORY to obtain, at least, 4 over 10 in the final exam.

Extraordinary summons:

The scores obtained in the first three sections are retained (70%).

Final exam 30%.

Bibliography and Resources

HRM 2019

1) BASIC BIBLIOGRAPHY:

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2009). Fundamentals of Human Resource Management (3rd.Ed.) New York: McGraw Hill. [Find it in the Library](#)

Bohlander, G., Snell, S. (2013). Principles of Human Resource Management. 16th ed. (International edition). South-Western: CENGAGE Learning (e book UNAV library) [Find it in the Library](#)

2) COMPLEMENTARY BIBLIOGRAPHY:

Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential. Human Resource Management Practice, London – Philadelphia: Kogan Page. [Find it in the Library](#)



Universidad
de Navarra

Dolan, S., & Lingham, T. (2011). Introduction to Organizational Behavior. Logan (UT): 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. [Find it in the Library](#)

Luthans, F. (2008). Organizational Behaviour (11ª Ed.). New York: McGraw Hill. [Find it in the Library](#)

Robbins, S. & Judge, T. (2010). Organizational Behaviour, (14ª Ed.). London: Pearson. [Find it in the Library](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)



Asignatura: Economics and Psychology (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

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

ECONOMICS AND PSYCHOLOGY

- **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:** Monday 10.00:12.00 Thursday 15.00:17.00
- **Room:** Seminar 15 (Monday) and 05 (Thursday) (Amigos Building)
- **Professor:** José Luis Pinto Prades 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. Economics and Psychology: Economic Models

Required:

Lecture notes.

Optional: Friedman, M (1953) *The Methodology of Positive Economics in Essays in Positive Economics*. Chicago: University of Chicago Press, 1953, pp. 3-43.

Lecture 2. The Standard Model

Required:

Lecture notes.

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

Lecture 3. Decisions under certainty: anomalies of the standard model

Required reading:

Lecture Notes.

Kahneman (2011) chapters 27, 28, 32, 34.

Optional reading:

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

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 4. A Psychological model of decision making

Required reading:

Lecture Notes.

Optional reading:

Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. London: Penguin Books. Part I: chapters 1-9.

Lecture 5. Decisions under risk. The Standard Model

Required reading:



Lecture Notes.

Lecture 6. Standard vs Psychological models: the case of health.

Required reading:

Lecture Notes.

Lecture 7. Decisions under risk. The psychological model.

Required reading:

Lecture Notes.

Kahneman (2011) chapters 10-24.

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.

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

Lecture 8. Intertemporal decisions. The Standard Model.

Required reading:

Lecture Notes.

Optional reading:

Angner, E. (2016) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. Ch. 8.

Lecture 9. Intertemporal decisions. The Psychological Model.

Required reading:

Lecture Notes.

Optional reading:

Angner, E. (2016) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. Ch. 9.

Kahneman (2011) chapters 35.

Lecture 10. Social Preferences.

Required reading:



Lecture Notes.

Optional reading:

Angner, E. (2016) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. Ch. 11.

Lecture 11. Evaluating Social Outcomes.

Required reading:

Lecture Notes.

Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, 76, 728-741.

Lecture 12. Behavioral welfare economics and the Nudge Agenda.

Required reading:

Lecture Notes.

Angner, E. (2016) A Course in Behavioral Economics, Palgrave MacMillan, UK. Ch. 12.

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>)

Lecture 13. Prescriptive Decision Making

Required reading:

Lecture Notes.

Kahneman (2011) chapters 36-38.

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.

Actividades formativas

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

Evaluación

SA1. Class participation: Quizzes 0%-20%

SA2. Supervised projects (optional): 0%-30%



- Individual author: 30%
- Two coauthors: 20%

SA4. Final in-class assessment of theoretical and practical content: 50%-100%

Bibliografía y recursos

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

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: Machine Learning (F. Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

<http://www.unav.edu/asignatura/machine-learning-f-economicas/>

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.

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*, *Java* 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. Y ayuda tener una cierta familiaridad con algún lenguaje de programación.

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 (If a student does not speak Spanish but speaks English, we could make an arrangement)

Horario: Martes, de 10 a 12, y miércoles, de 17 a 19.

Aula: Aula de informática de la primera planta

Profesor que la imparte: Francisco Galera

Despacho: 3030 (3ª planta, torre del Edificio Amigos).

Horario de atención: Lunes, martes y jueves de 17 a 18.

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

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

1. Manejo básico de R
 - Estructuras de datos
 - Visualización
2. Introducción al *Machine Learning*
 - Ejemplos
 - Eficiencia de los algoritmos

2. *Supervised Learning*

1. El algoritmo *knn*
2. *Naive Bayes*
3. Árboles de decisión
4. Regresión logística
5. *Support vector machines*
6. Redes neuronales y *deep learning*
7. *bagging: Random forests*
8. *Boosting*

3. *Unsupervised Learning*



1. Clustering: *kmeans* y otros algoritmos
2. Reducción de dimensionalidad: *pca*, *t-sne*, etc.
3. Reglas de asociación: *apriori*
4. Algoritmos para el análisis de textos

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 de horas es el siguiente: 60 horas de clase, 50 para prácticas y todo tipo de reuniones, y 40 horas para los trabajos. En total 150 horas.

Evaluación

La evaluación se hará siguiendo los siguientes puntos:



- No habrá examen de la asignatura en mayo, pero sí en junio para los que no pasen. Todo alumno que venga a clase, se ponga en contacto con el profesor para hacer los trabajos y le haga caso en las sugerencias pasará la asignatura en mayo.
- 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. Es **obligatorio** venir a clase. Cualquier falta a clase se tiene que sanar con un **examen práctico**, para que el profesor se asegure de que el alumno sabe.
- El otro 60% de la nota vendrá de **dos** trabajos individuales, uno *supervised* y otro *unsupervised* (hay que hablar con el profesor para que dé su visto bueno a los datos a estudiar) 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.
- 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.
- Los alumnos que no superen la asignatura en mayo tendrán que hacer un examen. Se les dará una base de datos y una serie de tareas como las que hemos visto en clase. La nota del examen vendrá del número de tareas bien hechas. Ese examen pesará 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](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención

Hora y lugar de atención

Profesor: Francisco Galera: fgalera@unav.es. Despacho 3030 (3ª planta, torre del Edificio Amigos).

Horario de atención: Por determinar



Universidad
de Navarra

Asignatura: Firms' Valuation Methods (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

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

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

Curso 2019 - 2020

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)

Classes: Mondays, from 16:00 to 20:00 at Edificio Amigos, first semester (Sept. to Dec.) - Classroom 8

Exam: December 2019. (Extraordinary exam: June 2020)

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 knowledge 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 attendance, presentations and participation: 20%
- December exam: 60%

In case the global assessment yields a failing grade (below 5/10), or if it reaches 5/10 but the result of the December exam is below 4/10, the student will need to pass the extraordinary exam in June, and in this case, the final grade will be only dependent on the June exam result.

As an integral part of the education of our students, it is important that we all respect the value of academic integrity, which of course will be taken into account for valuation purposes.

You can obtain more information regarding academic discipline in the following link: [university regulations regarding academic discipline](#)

Moreover, a summary of the University policy regarding plagiarism and copying can be found below:

HONESTY IS THE BEST POLICY (Ethics Committee Provisions Against Plagiarism and Copying)

We value honesty. Without it, there can be no trust or any meaningful social relations. Therefore, the School expects honesty and fairness from all of its members: professors, non-academic staff, and students.

Dishonest behaviours will be sanctioned in accordance with the [University Norms on Student Academic Discipline of August 2015](#), and include lying, cheating in exams, and plagiarism in written work. We take such violations seriously. Depending on their gravity, these offences will be dealt with by the Professor in charge of the subject, by the Dean of Students, and in very severe cases, by the Vice President for Student Affairs.



Sanctions include:

- formal warnings
- prohibition from entering University premises for a given period
- loss of admission rights to exams
- loss of scholarships
- a failing grade for the piece of work or the whole course

Where and When

Classes: Mondays, from 16:00 to 20:00 at Edificio Amigos (Classroom 8)

First semester (September to December)



Bibliografy 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: 2300 at "Amigos" building, ("Hilera", second floor). Fridays, from 15:30 to 17:30 (upon previous confirmation, as day or time 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.■



Universidad
de Navarra

Asignatura: Luxury Brands: Innovation and Management

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Introduction

<http://www.unav.edu/asignatura/luxury-brands-innovation-and-management/>

Luxury Brands: Innovation and Management

Course description:

- This course examines the business model evolution and foundation of different kinds of luxury brands: jewelry, watches, wines, automobiles, retails, musical instruments, etc.

- The course presents general concepts about luxury brands and demonstrates them through case studies: strategy, value proposition, organizational learning and culture, business policy, sustainability, etc.

- All lessons will be taught by The Case Method.

Faculty of Business and Economics

Module in the Degree Program: Elective

Year: Third / Fourth

Semester: Second

Lecture schedule: Wednesdays from 6:00 pm to 8:00 pm, Edificio Amigos (Room 07)

Number of credits: 3 ECTS

Type of course: Elective

Language: English

Instructors: Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)

Department: School of Economics and Business

Office: 4070 4th floor (Tower), Edificio Amigos.



Office Hours: Wednesdays 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

Module I. Introduction to Luxury Brands and The Case Method:

- i. An Introductory Note on the Case Method
- ii. Introduction to Luxury Brands (Bocconi University)
- iii. Preserve the Luxury or Extend the Brand (Harvard Business School)
- iv. Gucci Group (Case Study)

Module II. Strategy and Innovation:

- i. Strategy: M. Porter Five Forces Model
- ii. Blue Ocean Strategy
- iii. Innovation and Disruption (Harvard Business School)
- iv. Louis Vuitton -LVHM- (Case Study)



V. Tiffany & Co (Case Study)

Module III. Management in Luxury Brands:

- i. An Introductory Note on Foundations of Management (J.A. Pérez López, IESE Business School)
- ii. An Introductory Note on Family Business and Business Policy (Carlos Llano, IPADE Business School).
- iii. Creation of a Luxury Brand (ELSEVIER and Kelley School of Business)
- iv. Ferrari (Case Study)
- v. Rolex (Case Study)

Module IV. Learning Organization and Sustainability

- i. An Introductory Note on The Fifth Discipline (P. Senge & J. Forrester, MIT Sloan School of Management)
- ii. How far can luxury brands travel? (ELSEVIER and Kelley School of Business)
- iii. Luxury Brands Can No Longer Ignore Sustainability (Harvard Business School)
- iv. Leading Under Uncertainty (MIT Sloan School of Management)
- v. Moët Hennessy España (Case Study)
- vi. Steinway and Sons (Case Study)

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	0.8 ECTS	20 h	(26.7 %)
2. Seminars	0.3 ECTS	7 h	(10.0 %)
3. Evaluation	0.1 ECTS	2 h	(2.6 %)
<hr/>			
Total classroom activities	1.2 ECTS	29 h	(40 %)
4. On-to-one tutorials	0.02 ECTS	1 h	(10 %)
5. Personal work	1.8 ECTS	45 h	(50 %)
<hr/>			



Total 3 ECTS 75 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 :

- Midterm exam 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.

The midterm exam will be held at the beginning of class and will include modules I and II.

The final exam will be held in May and will include modules I-IV.

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 *Suspensio*.

Students who do not take the final exam will not pass the course and will be graded as *No Presentado*.

HONESTY IS THE BEST POLICY

(Ethics Committee Provisions Against Plagiarism and Copying)

We value honesty. Without it, there can be no trust or any meaningful social relations. Therefore, the School expects honesty and fairness from all of its members: professors, non-academic staff, and students.



Dishonest behaviours will be sanctioned in accordance with the [University Norms on Student Academic Discipline of August 2015](#), and include lying, cheating in exams, and plagiarism in written work. We take such violations seriously. Depending on their gravity, these offences will be dealt with by the Professor in charge of the subject, by the Dean of Students, and in very severe cases, by the Vice President for Student Affairs.

Sanctions include:

- formal warnings
- prohibition from entering University premises for a given period
- loss of admission rights to exams
- loss of scholarships
- A failing grade for the piece of work or the whole course

Bibliography and Resources

Bibliography and Resources

Textbook:

[Foundations of Management J.A. Perez Lopez, IESE .pdf](#)

Other:

- Kim, Chan y Mauborgne Reneé. (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>



Universidad
de Navarra

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Office Hours

Office Hours

Instructors: Roberto Álvarez Landeros, course director (ralvarezl@unav.es)

Department: School of Economics and Business.

Office: 4070 4th floor (Tower), Edificio Amigos.

Office Hours: Wednesdays from 12:00 to 2:00 pm



Asignatura: Creación de empresas (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

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, independientemente del sector en el que se desarrolle la actividad empresarial. Se combinarán sesiones teóricas con presentaciones variadas de profesionales que puedan enseñar a los alumnos conceptos interesantes para su proyectos empresarial o futuro profesional.

Datos Generales

- Asignatura optativa de 6 ECTS
- Número de horas de trabajo del alumno: aproximadamente 75 horas
- Semestre: 2º
- Idioma en que se imparte: castellano
- Horario de clases: Lunes y viernes de 8:00 a 9:30 (seguidas)
- Aula 05
- Profesor: Ricardo Pérez Merino (rperezm@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:

Participación en clase: 15%

Participación en sesiones con invitados: 15%

Presentación del trabajo final de evaluación: 70%

En caso de no llegar al aprobado y/o querer subir nota, los alumnos indicados acudirán al examen ordinario en la fecha designada por Dirección de Estudios.

Convocatoria extraordinaria de Junio:

Examen de Junio: 100 %

POLÍTICA SOBRE LA HONRADEZ

(Comité ético de prevención del plagio y copiado)

Valoramos la honradez. No puede haber confianza ni relaciones sociales significativas sin ella. Por tanto, la Facultad espera honradez y justicia de todos sus miembros: profesores, personal administrativo y alumnos.

Las faltas de honradez se sancionarán de acuerdo con las Normas Universitarias sobre la Disciplina Académica de Alumnos de agosto de 2015 que incluyen la mentira, el copiar en los exámenes, y el



plagio de trabajos escritos. Tomamos en serio estas faltas. Según su gravedad, se encargará de su sanción el profesor de la asignatura, el vice-decano de alumnos, y en casos muy graves, el vicerrector de alumnos.

Las sanciones incluyen:

- amonestaciones formales
- expulsión de la Universidad durante un período
- pérdida de convocatoria de exámenes
- pérdida de becas
- suspenso en la nota del trabajo o de la asignatura

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](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

Horarios de atención



Universidad
de Navarra

HORARIO DE ATENCIÓN

Se concertará la cita a demanda del alumno según disponibilidad del profesor,
previa solicitud por email escribiendo a:

rperezm@unav.es



Universidad
de Navarra

Asignatura: Negotiation (F.Económicas)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

1. Introduction

NEGOTIATION 2019-2020

Department: Business Administration

School: Economics and Business

Degrees: Economics and Business Administration

Professor: Tanguy Labbé - tlabbe@unav.es

Study plan: All

Year: 3rd and 4th

Organization: Second semester (January - May) 2020

Schedule: THURSDAYS (19:00 - 20:45)

Classroom: 06 Amigos Building

ECTS credits: 3

Type: Optional

Language: English

Overview:

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

Course Overview:

The **first part** of the course covers the basics:

- Definition
- Exploration of Decision Analysis including:
 - Rational parameters based on Theory of Games ó Theory of Decision in Interaction à Bargain
 - Distributive bargain
 - Distributive & integrative bargain
 - External parameters



- Irrational parameters
- Process of decision analysis from Conflict to Cooperation through Negotiation
- Negotiation Check List

This first part will be support by applications and tests: Building bargain strategy – process from simple negotiation: Two (2) parties – One (1) issue / Two (2) parties – Two (2) issues / Two (2) parties – Many issues

The **second part** of the course covers the sales process (equipment, service ...) since the RFQ to the Contract signature.

- RFQ
- Offer – Standard offer
- Contract – Contract negotiation

Including:

- International tender RFQ
- Offer standard conditions
- Contract committee – Contract check list
- Bidding on line

This second part will be support by applications, tests and presentation by external speaker.

The **third part** of the course cover negotiation vs. compliance. This last part – one session – will be support by external speaker.

Grading:

- Course participation: 30%
- Negotiation exercises: 40%
- Exam: 30%

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

Update 20/02/2020 (TL)

Evaluation - Precisions and Clarifications:

A +	A	A -	B +	B	B -	C +	C	C -	D +	D	D -	E +	E	E -
10	9	8	7,9	7	6	5,9	5	4	3,9	3	2	1,9	1	0

Please:

Remind:

- Class presence & participation (WS + Case) : 50%
- Quizzes & Homeworks : 20%
- Mid-term exam (to be confirmed) : 10% à NO Midterm exam
- Final exam (Quiz + Case) : 30%

Note that:

Timing :

5th Marsh 2020 – I will deliver 1st evaluation mid term **(70%)** based on:

- ü **Class presence & participation (WS + Case)**
- ü **Quizzes & Homeworks**

23rd April 2020 – I will deliver **Final evaluation (70%)** based on:

- ü **Class presence & participation (WS + Case)**
- ü **Quizzes & Homeworks**

Final Exam - date to be concrete - will be base on (Quiz + Case) : 30%

For your future negotiation case practices:

- Winner : A
- Loser : C
- No winner – No deal: B
- “+” and “-“ will value your preparation work, your strategy, your implication, movement, attitude ...



(10/2019)

The final mark will consist of the following concepts:

1. Class participation 50%: 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 50% is composed of three (3) parts; 20% is individual participation and is obtained within the classroom average. Other 20% is achieved while working within your team and obtained from your performance in the role playing exercises (or In-Class Negotiations). The last 10% is determined by your class attendance (absences) and behavior during sessions.

In-Class Negotiations. During the quarter, you will participate in several negotiation role plays and/or observer 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 50% 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 & Homeworks 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. Homeworks assess the



quality of the individual preparation of the lesson and/or cases.

3. Mid-term exam, 10% (To be confirm): 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 20 to 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 (if any). 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

Text and Reading:

The following book is required for the course:

- **R. FISHER and W. URY : *Getting to Yes*** [Localízalo en la Biblioteca](#)

(PDF available in: “6. Bibliography and Resources”)

The following books are recommended (optional) for the course:

- **Howard RAIFFA: *The Art and Science of Negotiation*** – Harvard University Press – Cambridge. [Localízalo en la Biblioteca](#)

<https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/howard-raiffa-obituary.aspx>



Concept: **Distributive bargaining**

- (p33 – 65)

Concept: **Integrative bargaining**

- (p133 – 166)

(Copy will be distributed in class)

- **Th. SCHELLING: *The Strategy of Conflict*** [Localízalo en la Biblioteca](#)

Concept: **Distributive bargaining**

- (p 21 - 52): “*An Essay on Bargaining*”
- (p 53 - 80): “*Bargaining, Communication and Limited War*”

(Copy will be distributed in class)

The following books are interested for the course:

- **I William ZARTMAN & Maureen R. BERMAN: “*The practical negotiator*”**
- **M. Bazerman & H. Farber: “*Analysing the Decision-Making Processes of Third Parties*”**
- **Lax & Sebenius : “*The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*”** [Localízalo en la Biblioteca](#)

Cases and additional readings will be distributed throughout the course.

7. Feedback & Office Hours

Office 2300 - Associate Professors, 2nd level, Amigos Building.
Thursday before or after session by appointment.

Please feel free to contact me by email tlabbe@unav.es in order to make any appointment.

MAIN DOCUMENTS

You will find in this file notes which could catch your attention and which I



recommend you to read.

Please find copy "yy_mmdd Negotiation 19-20 Presence List signed.pdf" .

Presented by Samuel Lett, Marcos Vivot, Roberto Ramirez, Isabel Calderas

Thursday 06/02/2020

Games Theory - Prisoner Dilemma vs. Negotiation

- Due date : Thursday 20/02/2020

eanastasiou@alumni.unav.es; ecastro@alumni.unav.es;
mfernandez.103@alumni.unav.es; fnegri@alumni.unav.es; lnkouitchou@alumni.unav.es;
fvizcarra@alumni.unav.es; lzelaya@alumni.unav.es; illamosas@alumni.unav.es ;
tanguy.labbe1@gmail.com; tlabbe@unav.es

Andrea GUILLÉN CABALLERO and Gabriela GURDIAN RODRÍGUEZ will expose to the class the following contractual concept : Call - Put - Reserve - Last Call Option

- Time : max. 10 mn
- Support : Power Point
- Structure : Definition + minimum "One" example per concept
- Due date and presentation : Next week – **Thursday 27/02/2020**
aguillen.7@alumni.unav.es and ggurdian@alumni.unav.es

Two (2) roles : One (1) Seller – One (1) Buyer with **CONFIDENTIAL INFORMATION – NOT SHARE** please.

Participle : All the class per Group of Two (2) Students (One (1) Buyer ó One (1) Seller)

Timing :

To be run and close during the next (7) days - **Due date: 27/02/2020.**

To be returned at the beginning of the class next week (27/02/2020):

Agreement Form (Page 3) **completed & signed by both parties**

One Page – One Face (Individual): with your homework : RP/BATNA + strategy + review, analysis and summary of your negotiation step/step. This Case will be part of YOUR evaluation (Please - Take care of the content as well as the presentation) : Name – Surname – Case title – Date - Antecedent – Actual situation – Strategy (RP/BATNA ...) - Step 1 of negotiation – strategy review (RP/BATNA ...), - Step 2 of negotiation – strategy review (RP/BATNA ...), ... Closing. Tools : QCD, Time, Concession, Add value ...

Optional Case : Israel and Arabs

- Optional (+ 1pts)



- After class – Max. 30 mn – [20:45 – 21:15]
- Object:
- Analysis of Israel history as from 1919 – today
- Global peace negotiation never reached ... why? Consequences ...
- Parties involved – direct / indirect - geopolitical interests changes ... mapping
- Focus on the following period:
-]1914 – 1925 à 1948 à 03/1949]
-]03/1949 à 10/1956]
-]10/1956 à 06/1967]
-]06/1967 à Black September 09/1970]
-]09/1970 à Kippur war 10/1973]
-]10/1973 à US Camp David Negotiation – Saddat OFF – 10/1981]
-]10/1981 à (Bayreuth – Bashir GEMAYEL – Sabra&Chatila) 09/1982 à 1st Intifada 1987]
-]1987 à Peace agreement 1993 à 07/2000 Camp David à 12/2000 Clinton Off]
- [2001 à Lebanon 2006 à 2010]
- [2011 à Trump Big Deal 2019]
- Timing :
- à Q&A : 16/01/2020
- à Decision Go - NoGo : 23/01/2020

Min. 15 students

- Descargar archivo de vídeo: [Golden balls. the weirdest split or steal ever!.mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [A Beautiful Mind - Bar Scene John Nash's Equilibrium Game Theory \[1080p english full scene\].mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Teoria de Juegos - Equilibrio de Nash \(Sp\).mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Israel Et Les Arabes - \(1 4\) \(Fr\).mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Israel Et Les Arabes - \(2 4\) \(Fr\).mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Israel Et Les Arabes - \(3 4\) \(Fr\).mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [Israel Et Les Arabes - \(4 4\) \(Fr\).mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [The Israel-Palestine conflict a brief, simple history.mp4](#)



Universidad
de Navarra

- Descargar archivo de vídeo: [Las agresiones de Israel contra sus vecinos árabes \(Sp\).mp4](#)
- Descargar archivo de vídeo: [1948. Sueño judío, pesadilla árabe \(Sp\).avi](#)



Universidad
de Navarra

Asignatura: Recursos Humanos (F. ECONÓMICAS)

Guía Docente

Curso académico: 2019-20

Presentación

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

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.

Esta asignatura pretende ser una primera aproximación en la labor de dirección de personas en las organizaciones, ya que de una manera u otra todo profesional desarrolla su actividad rodeado de personas: jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, ...

Por un lado estudiaremos en profundidad fundamentos teóricos que nos ayudarán a comprender qué son las organizaciones y cómo se vertebran las relaciones humanas en las mismas y por otro aplicaremos dichos conocimientos en vivo y en directo mediante el método del caso y simulaciones reales.

No es una asignatura teórica sino eminentemente práctica en la que la iniciativa del alumno y su participación -tanto en clase como en los equipos de trabajo- serán imprescindibles para un aprovechamiento real y eficaz de la misma.

Profesor: Óscar González-Peralta

Detalles prácticos sobre la asignatura:

Duración: segundo cuatrimestre

Créditos ECTS: 6

Horario: de 13:30 a 15:00 y 15:30 a 17:00 (la pausa puede variar en función de la dinámica de las clases)

Aulas: M03

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 empresarial

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

"El fin de cualquier organización es la satisfacción de las necesidades de las personas que con ella se relacionan: clientes, empleados, dueños, proveedores, etc.; cada uno de manera diversa." Tomando como punto de partida esta frase de P. Ferreriro y M. Alcázar hemos diseñado esta asignatura con el ánimo de ofrecer una visión amplia y práctica sobre el papel de la Dirección de Personas en las



Organizaciones o Recursos Humanos (RRHH) en el mundo de la empresa.

Los grandes ejes sobre los que se desarrollará esta asignatura son

- la naturaleza de la empresa
- las motivaciones humanas.
- liderazgo
- competencias para la dirección de personas
- políticas de recursos humanos
- la dirección de personas, el futuro del empleo y la nueva economía.

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: 20%.** 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.
- **Trabajos en equipo: 20%.** Se valorará no sólo el contenido y cumplimiento de plazos de presentación, sino también la exposición en público de alguno de ellos, así como la propia eficacia, eficiencia y consistencia del equipo.
- **Examen y trabajos individuales: 60%**

NOTA IMPORTANTE: Se necesitará como mínimo un 4,5 el examen final para promediar con el resto de calificaciones (participación y trabajo en equipo)



Convocatoria extraordinaria

- Se conservan las puntuaciones obtenidas tanto de la participación como de los trabajos en equipo e individuales con sus porcentajes correspondientes
- Examen final 60%.

Circunstancias especiales

- Por la dinámica docente las clases son obligatorias.
- Las situaciones excepcionales podrán ser valoradas por el profesor con la suficiente anticipación.

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 Orbezo]. 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](#)

Blogs

- [Talento en Expansión](#)
- [Sobre personas y organizaciones](#)



Asociaciones de Recursos Humanos

- [AEDIPE](#)
- [Society for Human Resource Management](#)
- [Professionals in Human Resources Association](#)

[Biblioteca](#) | [Catálogo](#) | [Recursos por materias](#)

A

Calendario

Calendario:

09/01/2020 J01 Presentación

**16/01/2020 NO HAY CLASE

** 23/01/2020 NO HAY CLASE

30/01/2020 J02 Recruiting Day

06/02/2020 J03

13/02/2020 J04

20/02/2020 J05

27/02/2020 J06

05/03/2020 J07

** 12/03/2020 NO HAY CLASE

** 19/03/2020 FESTIVO

26/03/2020 J08

02/04/2020 J09

09/04/2020 J10

16/04/2020 J11

** 23/04/2020 NO HAY CLASE



Universidad
de Navarra

30/04/2020 J12 (PENDIENTE CONFIRMACION)