



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Empresa, Estrategia Financiera y Gobierno Corporativo
Código	E000004280
Título	Máster Universitario en Finanzas por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Finanzas [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	2,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Miguel Arjona
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Alfonso Saez Alonso-Muñumer
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email
Correo electrónico	asaez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Miguel Arjona Torres
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email
Correo electrónico	marjona@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
EMPRESA Y ESTRATEGIA FINANCIERA <p>La necesidad de interpretar y gestionar la empresa desde el enfoque sistémico se desarrolla a lo largo del programa. Este enfoque permite construir, desde la lógica estratégica y los principios que permiten diseñar estrategias competitivas, las relaciones lógicas entre estrategias corporativas y de negocio con las estrategias funcionales y en especial con la estrategia financiera. Entre estas, la estrategia financiera juega un papel clave en la consecución de los objetivos de negocio sirviendo de puente en la valoración de decisiones de negocio y el impacto en la creación de valor económico y por lo tanto de la empresa.</p>

GOBIERNO CORPORATIVO

La problemática del Gobierno Corporativo es abordada desde el punto de vista regulatorio (interno, nacional e internacional), analizando su implantación, y las buenas y malas prácticas resultantes. Se realizará un enfoque particular sobre los efectos en las cotizaciones de las empresas, y se estudiarán los paradigmas más actuales que enfrentan las empresas en éste área.

OBJETIVOS

Empresa y Estrategia Financiera

- Entender el proceso estratégico y los elementos que lo componen de forma que se pueda razonar sobre el diseño de la estrategia financiera en la estrategia competitiva.
- Relacionar decisiones de negocio con la creación de valor económico y analizar los "drivers" que nos permiten modelizar escenarios decisión-rentabilidad-riesgo desde la estrategia financiera y el diagnóstico estratégico.
- Manejar las herramientas y modelos prácticos para la dirección de estrategias competitivas. Se presta especial atención al BSC (*Balanced Scorecard*) al SMRE (Sistema de Medida del Rendimiento Estratégico) y al Business *Modelling* y su relación con la estrategia financiera.
- Entender e implantar modelos para una gestión del cambio eficaz
- Comprender, desde un enfoque práctico, los fundamentos de la innovación en gestión

Gobierno Corporativo

- Conocer el Gobierno Corporativo, así como la evolución del mismo hasta nuestros días con especial atención a la banca española
- Identificar el buen gobierno corporativo, sus disyuntivas y los riesgos de un mal gobierno
- Conocer la naturaleza, el funcionamiento y las realidades del Consejo de Administración y otros Órganos de Gobierno
- Analizar la estructura del Consejo de Administración, procedimientos y funciones, incluyendo los comités del Consejo, Presidente y miembros ejecutivos, remuneración y liderazgo del Consejo de Administración
- Entender los principales aspectos del Gobierno Corporativo, incluyendo:
 - Códigos de buenas practicas
 - Funciones
 - Supervisión
 - Contabilidad
 - Responsabilidad
 - Resultados
- Reconocer las áreas que influyen en el Gobierno Corporativo y en el Consejo de Administración incluyendo la gestión estratégica del Riesgo, la Responsabilidad Social Corporativa y códigos de sostenibilidad y ética.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad de análisis y síntesis	
	RA1	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos teóricos y prácticos en diferentes contextos
		Selecciona y analiza los elementos más significativos y sus relaciones en contextos diferentes e identifica



	RA2	las carencias de información y la relevancia de la misma, estableciendo relaciones con elementos externos a la situación planteada
	RA3	Realiza análisis con la profundidad y coherencia necesarios para servir de apoyo en la toma de decisiones empresariales con impacto.
CG02	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA1	Conoce el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas aprendidas. Estudia casos teórico-prácticos y ve la aplicación a situaciones futuras reales
	RA2	Resuelve y toma decisiones en casos prácticos basados en situaciones reales de forma autónoma entre alternativas y situaciones concretas
CG03	Capacidad de organización y planificación	
	RA1	Planifica su trabajo personal de una manera viable y sistemática, teniendo en cuenta un plan de trabajo organizado en tiempo y calidad
	RA2	Desarrolla la capacidad de planificación de resultados y objetivos
CG04	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	RA1	Conoce, utiliza y discrimina las diferentes fuentes de información sobre la materia (información registrada de los mercados, difusores de información, páginas web, revistas especializadas, informes de analistas y otras) mostrando profundidad en la base de sus análisis y precisión en los datos utilizados.
	RA2	Identifica la idoneidad de cada fuente y estudio en función de la finalidad de la misma, dando rigor a las opiniones y conclusiones tomadas
CG06	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	Sabe comunicar los análisis y conclusiones con precisión en el lenguaje y en la justificación de los argumentos utilizados, adaptándose al público objetivo
	RA2	Es capaz de argumentar, discutir y defender las conclusiones y planteamientos con rigor
CG07	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA1	Participa de forma activa en el aula y en los trabajos de grupo asumiendo la responsabilidad de su módulo asignado y demostrando su capacidad de liderazgo para la gestión y desarrollo del mismo.
	RA2	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	RA3	Maneja las claves para propiciar el desarrollo de reuniones efectivas
CG08	Capacidad crítica y autocrítica	



	RA1	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA2	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
CG09	Compromiso ético	
	RA1	Reflexiona y conoce los límites del comportamiento íntegro y acorde con los valores personales y profesionales del entorno cultural en el desarrollo de la aplicación práctica de los conocimientos de la asignatura
	RA2	Identifica en los ejercicios y casos prácticos las actuaciones profesionales que se corresponden con valores éticos
CG14	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	RA2	Determina el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas, elaborando documentos que trasladan diagnóstico de situaciones reales complejas, identificando y justificando los modelos que pueden proponer una solución
	RA2	Genera ideas y soluciones identificando correctamente los conocimientos aplicables a cada situación
ESPECÍFICAS		
CE08	Conocer y comprender el concepto de Gobierno Corporativo, sus fundamentos económicos y legales, así como su evolución hasta nuestros días	
	RA1	Comprende el concepto de Gobierno Corporativo y sus fundamentos económicos y legales así como las prácticas de buen gobierno y la evolución hasta nuestros días
	RA2	Es capaz de discernir si la aplicación de los principios de gobierno corporativo resulta útil para las empresas
	RA3	Conoce y aplica el marco del gobierno corporativo en la Unión Europea, la MiFID y tiene conocimientos de otras legislaciones de referencia
CE15	Reconocer y desarrollar los elementos clave en la Dirección de Personas, la Estrategia y en particular la Estrategia Financiera	
	RA1	Conoce los modelos más relevantes de la organización empresarial, la estrategia, la competitividad, la creación de valor y la gestión del cambio, y sabe alinear la función financiera de la empresa con la estrategia de la misma.
	RA2	Conoce las funciones gerenciales y técnicas en el ámbito de la gestión de personas, y su relación con la gestión de personas: planificación, organización, dirección y control
	RA3	Es capaz de identificar las características del trabajo gerencial a desarrollar en función del perfil profesional al que se oriente conocer los modelos de gestión de resultados, los modelos de labor directiva y de liderazgo, los modelos de motivación y la gestión del mando



RA4	Sabe describir y analizar su propio perfil profesional poniéndolo en relación con el mercado laboral y las oportunidades que este ofrece, así como desarrolla aptitudes que le permiten un mayor éxito en la inserción laboral
RA5	Maneja con rigor la idea de creación de valor como paradigma fundamental del mundo académico y financiero del siglo XXI.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Empresa y Estrategia Financiera

Tema 1: Estrategia y Creación de Valor

Estrategia de Negocio y Estrategia Financiera. ¿Debe un experto en finanzas entender los fundamentos de estrategia competitiva? Lógica estratégica y lógica financiera: Caso práctico con Excel

Tema 2: El diagnóstico del negocio en el proceso estratégico.

Crear Valor Económico como objetivo estratégico de la empresa. Impacto de las decisiones de negocio en la Creación de Valor Económico. Caso práctico con Excel

Tema 3: El imperativo del Crecimiento

Aplicando la lógica financiera a las decisiones de negocio, ejemplos: El Cliente es un activo. Las actividades consumen costes. Caso práctico con Excel

Tema 4: Costes y rendimiento de la empresa

Los costes como parte fundamental en el "performance" de la empresa.

Tema 5: Cuadros de Mando. BSc y Metodología OKR's

Cuadros de Mando, BSC y metodología OKR'

Gobierno Corporativo

Tema 1

- Concepto de Gobierno corporativo. Fundamentos económicos y legales del gobierno corporativo.

- ¿Resulta útil la aplicación de los principios de gobierno corporativo para las empresas? Causas de la evolución del concepto de Gobierno corporativo desde el año 2000.

- ¿Qué entiendo por un Buen Gobierno Corporativo?
- Alcance del Gobierno Corporativo
- Evolución del Gobierno Corporativo
- Disyuntivas para un Buen Gobierno Corporativo
- Regulación vs Auto-regulación

- Independencia de gestión vs Problema de agencia
- Alineamiento vs Thinking Group
- Derechos de propiedad (Minoritarios vs Mayoritarios)

Tema 2

El Código Unificado de buen gobierno.

- Resultados de la aplicación de este código a las sociedades cotizadas españolas. Influencia en las cotizaciones de dichas sociedades.

- Riesgos de un mal Gobierno Corporativo
- Modelos de Gobierno Corporativo
- Gobierno Corporativo en la Banca Española
- El Buen Gobierno Corporativo
- Factores que influyen en el Gobierno Corporativo: Gestión del riesgo, Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Códigos de ética

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

EMPRESA Y ESTRATEGIA FINANCIERA

Lecciones de carácter expositivo. En cada sesión se desarrollará un esquema-resumen que ordene los conceptos, modelos y herramientas que serán utilizados en el desarrollo de los casos prácticos de la materia.

El profesor valorará, proponiendo el debate y la participación activa, el encaje entre los conceptos y su aplicación a la realidad de las organizaciones, aportando su experiencia empresarial, docente y como emprendedor. Esta metodología permite al alumno integrar conocimientos de diferentes áreas de forma que "rompa" con el paradigma de materias secuenciales a la hora de tomar decisiones en la empresa.

Metodología del caso. Se utilizan casos y micro-casos que permitan trasladar a la práctica el desarrollo de los conceptos, modelos desarrollados en la materia. Los casos se preparan individualmente o en grupo, dependiendo de las características del caso, ámbito y enfoque. Este trabajo previo, que es clave para el aprovechamiento de la materia, se debatirá en el aula mediante participación individual o exposición en grupo.

El alumno debe obtener conclusiones prácticas de aplicación a la realidad empresarial después de cada sesión.

Trabajos voluntarios y de investigación. En cada sesión se propondrán varios temas que son de interés general y que promueven la sana costumbre de que el alumno debe tener iniciativa para completar, ampliar o desarrollar conceptos y contenidos que por la duración de la materia no se puedan cubrir en el aula. Para ello el profesor propondrá en clase temas de desarrollo e investigación que podrán ser expuestos individualmente o en grupo y permitirán el debate posterior.

GOBIERNO CORPORATIVO

Combina sesiones de exposición de contenidos y debates organizados con la presentación de casos reales. Se requerirá participación activa durante las sesiones.

Metodología No presencial: Actividades



EMPRESA Y ESTRATEGIA FINANCIERA

Análisis, preparación y documentación de casos. El alumno desarrollará la actividad de preparación de los casos. Esta incluye, no solo la lectura del caso y el desarrollo de las respuestas propuestas, sino la labor de investigación y documentación necesaria para utilizar conceptos y herramientas de otras materias en su resolución.

Se valorará la capacidad e iniciativa del alumno para integrar diferentes materias en la resolución del caso. Este aspecto es clave en la materia de estrategia donde, uno de los objetivos perseguidos, es conseguir que el alumno trabaje con una materia integradora y sistémica apoyada por un proceso ordenado de análisis.

GOBIERNO CORPORATIVO

Se requerirá preparación previa por parte del alumno de lecturas y el estudio de material de casuística real que se facilitará en las sesiones.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES						
Lecciones magistrales	Sesiones generales de presentación de contenidos	Exposición pública de temas o trabajos	Debates organizados	Seminarios y talleres (casos prácticos)	Actividades interdisciplinares	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
2.50	5.50	2.00	2.50	2.50	2.00	3.00
HORAS NO PRESENCIALES						
Estudio y documentación	Monografías de carácter teórico o práctico	Sesiones tutoriales	Aprendizaje cooperativo			
18.00	6.00	3.00	6.00			
CRÉDITOS ECTS: 2,0 (53,00 horas)						

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Realización de exámenes escritos. SE1	Adecuación de las respuestas a los enunciados de las preguntas. Acierto en las respuestas. Organización de la información. Claridad en la presentación. Síntesis.	20
Presentaciones en público, individuales o grupales.	Adecuación de las instrucciones y criterios de la prueba. Adecuación a los enunciados de las preguntas. Acierto en las respuestas.	15



SE3	Organización de la información. Claridad en la presentación. Medios de apoyo empleados. Síntesis.	15
Evaluación de monografía de autoría colectiva. SE5	Adecuación de las instrucciones y criterios de la prueba. Adecuación a los enunciados de las preguntas. Acierto en las respuestas. Organización de la información. Claridad en la presentación. Síntesis. Presentación en plazo. Reparto y organización del trabajo. Todos deben intervenir.	15
Participación, actitud y aprovechamiento de las clases. SE6	La participación en clase de los alumnos, la actitud, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa y asistencia.	30
Evaluación de monografías, ejercicios o casos prácticos individuales. SE4	Adecuación de las instrucciones y criterios de la prueba. Adecuación a los enunciados de las preguntas. Acierto en las respuestas. Organización de la información. Claridad en la presentación. Síntesis. Presentación en plazo.	20

Calificaciones

Criterios de evaluación:



1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en toda la asignatura.
2. Para que los ejercicios se tengan en cuenta, deben ser entregados a través de Moodle en tiempo y formato indicados.
3. Si al combinar los criterios la nota final es igual o superior a 5, pero no se ha alcanzado la nota mínima de los exámenes o pruebas finales, la nota final se reducirá a un máximo de 4,0 puntos.
4. En caso de que un alumno no obtenga una nota de 5,0, el alumno podrá realizar un examen extraordinario. En ese caso, y si el alumno aprueba el examen de repetición, su calificación final en la asignatura debe ser de 5,00.
5. Si el alumno no cumple con el 70% de las actividades de evaluación, no se aplicarán las ponderaciones de la tabla del sistema de evaluación y la nota final máxima será de 4,0.

Criterios de evaluación para la segunda matriculación:

Tipos Criterios Peso

Tipos	Criterios	Peso
Trabajos individuales	Para aprobar la asignatura, el alumno debe entregar todas las tareas asignadas por el profesor	15%
Realización de exámenes escritos, pruebas de opción múltiple, pruebas conceptuales y resolución de casos prácticos como examen	Al menos 5,00 puntos en el examen final, o al menos una media de 5,00 en todas las actividades de examen. 70%	70%
Participación	Para lograr el aprobado, se requiere que el alumno ayude / empuje en la dinámica de las clases, aporte evidencia del logro de objetivos, predisposición, compromiso e iniciativa	15%

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que se justifique por atender necesidades laborales, podrá excusar su asistencia a clase en un porcentaje máximo del 65% de las sesiones programadas.

Criterios de evaluación que se aplicarán en el caso de exención / dispensa escolar:

En los casos de exención / dispensa escolar, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de calificación será del 70% para el examen (si la asignatura lo permite se realizarán dos exámenes, el 35% cada uno) y el 30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. Solo en los casos en que el alumno no pueda contestar por escrito y aportar pruebas que lo justifiquen, el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

Criterios en alerta sanitaria:

El alumno debe estar identificado permanentemente, con una identificación en el aula y con su nombre completo de forma remota. Los estudiantes no deben cambiar los espacios que ocupan en el aula, a menos que así lo indique un profesor o la dirección del programa.

El incumplimiento de alguna de las recomendaciones de salud durante las sesiones de clase puede implicar incumplimiento en la asignatura.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Libros de texto

ARJONA, MIGUEL (2013) *LA Estrategia Expresionista. Un enfoque práctico de la Dirección Estratégica*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, Bob Tricker, Oxford University Press (Book)

Artículos e investigación

For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. *Journal of applied Corporate Finance*. Volume 19, Nº 1. Pags. 102-114.

From cuckold to captains: The economist Dic 2013

Otras lecturas

Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores, Mayo de 2006.

Corporate Governance and the Goal of the firm: In Defense of Shareholder Wealth Maximization, Diane Denis, Forthcoming in the Financial Review.

Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide, David Erkens, *Journal of Corporate Finance* nº 18 (2012) pp 389-441.

Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. Joseph McCahery, *Journal of Finance* forthcoming (jun 2015).

Recursos web

<http://www.iasplus.com>

<http://www.fasb.org>

<http://www.sec.edgar.gov>

<http://www.iasb.org>

Bibliografía complementaria

Libro de texto

Business Decisions and Financial Strategy.

Arjona Torres, M. (1999): *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Ediciones

Díaz de Santos.

Arjona Torres, M. (2013): *La estrategia expresionista*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Barney, J.B. (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*. (3ª ed.) Prentice Hall. Madrid

Christensen, C. M. (1997): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Johnson, S. (2011): Where Good Ideas Come From: The Seven Patterns of Innovation. Nueva York, NY: Penguin Group.

Kotter, J. P. (2012): Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Mintzberg, H. (1988): La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.

Norton, D. P. y Kaplan, R. S. (2000): El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Corporate Governance

Adams, R., Mehran, H., 2003. Is corporate governance different for bank holding companies? FRBNY Econ. Policy Rev. 9, 123–142.

Adams, R., Mehran, H., 2011. Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports no. 330.

Beltratti, A., Stulz, R., 2010. The credit crisis around the globe: why did some banks perform better? Working paper.

Denis, D., McConnell, J.J., 2003. International corporate governance: a survey. J. Financ. Quant. Anal. 38, 1–36.

Kirkpatrick, G., 2009. The corporate governance lessons from the financial crisis. OECD J.: Financ. Mark. Trends 1, 61–87.

Klein, A., 2002. Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. J. Account. Econ. 33, 375–400.

Laeven, L., Levine, R., 2009. Bank governance, regulation, and risk taking. J. Financ. Econ. 93, 259–275.

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)