

| Course Information | |
|--------------------|---|
| Subject | Business, Financial Strategy and Corporate Governance |
| Degree | Master in Finance |
| Course | First course |
| Term | First term / Second term |
| ECTS – Credits | 2 |
| Type of Course | Mandatory/Elective |
| Department | ICADE Business School |
| Area | Finance |

| Professor | |
|--------------|---|
| Name | Miguel Arjona Torres |
| CV | http://web.upcomillas.es/profesor/marjona |
| Department | ICADE Business School |
| Área | Finance |
| e-mail | marjona@comillas.edu |
| Office hours | Continuously available by e-mail |

| Professor | |
|---------------------|---|
| Nombre | Alfonso Saez Alonso-Muñumer |
| CV | http://web.upcomillas.es/profesor/asaez |
| Departamento | ICADE Business School |
| | asaez@icade.comillas.edu alfonsosaezalonso@gmail.com |
| Horario de Tutorías | Disponibilidad continua vía mail |

COURSE SPECIFICS

| Context of the Course |
|--|
| Contribution to the professional profile of the master degree. |
| <p>Business and Financial Strategy</p> <p>The course of Business and Financial Strategy provides students with a deep understanding of both, business decisions and value creation. In addition, participants will learn how to approach an organization as a system and why all business functional management decisions impact on the economic value of the firm. The students will understand how to link business strategy and financial consequences based on the case methodology and active class participation.</p> <p>The course will provide the theoretical and practical knowledge that will enable the student to analyse and interpret the financial and performance indicators and understand the relation between business decision (cause) and the financial consequence (effect) in the financial statements and firm value. This approach allows the student to develop the logic to analyse and implement a correct diagnosis of the firm.</p> <p>The course content will familiarize you with strategic and business models, tools and methodologies, most of them are already standards in business management and will be very useful during the rest of student's professional life.</p> <p>Corporate Governance</p> |

Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. The phrase corporate governance is often applied narrowly to questions about the structure and functioning of boards of director, shareholders meeting or executive committee, or the right and prerogatives of shareholders. We will adopt a much broader view of corporate governance, one that refers to the whole set of legal, cultural and institutional arrangements that determine what corporations can, how that control is exercised and how risk and return from the activities they undertake are allocated. The current paradigms that companies face in this area will be considered and the results of good and bad practices.

Class Aims / Objectives

Business and Financial Strategy

- Related with the theoretical part of the course:
 - o To understand the strategy as: a practical process, elements, and most important business decisions.
 - o To provide the student with the fundamentals of business decision process and their impact on the economic value drivers of the firm.
 - o To understand the concept of business diagnosis (BD), how to develop a BD in practice and how to track the firm performance based on the Balanced Scorecard methodology.
 - o To know what are the business drivers for growth and profitability based on the approach: "client as an asset and not an income".
 - o To learn the importance of the Talent Management and Change Management when taking business and financial decisions.
- Related with the practical part of the course:
 - o To develop skills oriented to decision-making in Business environment and understand it's financial impact.
 - o To understand, using excel modelling, the business decision process and the generation of the economic value.
 - o To manage business modelling tools and scorecard methodologies.
 - o To develop business diagnosis skills using business simulations procedures (excel) and key performance analysis.
 - o Software to be use: Excel.
 - o

Corporate Governance

- Appreciate the nature, functions and realities of boards of directors and other governing bodies
- Analyse board structures, systems and procedures, including board committees, chairmen and chief executives, board remuneration and board leadership.
- Understand major aspect of corporate governance, including:
 - o Principles and codes of practice
 - o Roles
 - o Supervision
 - o Accountability
 - o Responsibility
 - o Performance
- Recognize the issues that are influencing corporate governance and board thinking, including strategic risk management, corporate social responsibility, sustainability and business ethics.

CONTENTS

| |
|--|
| Contents |
| Module 1 Business and Financial Strategy |
| Lesson 1: |
| Business Financial Strategy: Business and Financial Strategy. ¿Should a Financial Expert Understand the basics of Competitive Strategy? Understanding the Business Model (assessment and design) and its economic and financial impact in the Company Strategy |
| Lesson 2 |
| Value Based Strategy. Impact of the business decisions in the Economic Value Creation. Business Diagnosis and Strategic Planning |
| Lesson 3 |
| Strategy assessment: How to develop a Balanced Scorecard How to develop a Scorecard to integrate financial goals and business objectives: The Balanced Scorecard as a model. |
| Lesson 4 |
| Innovation: the most important Value Driver? The growth imperative: Client as an asset. Customer experience and economic value. |
| Module 2 Corporate Governance |
| Lesson 1: |
| <ul style="list-style-type: none">- What do I mean by Corporate Governance?- The Scope of Corporate Governance- Evolution of Corporate Governance- Dilemmas for a good Corporate Governance<ul style="list-style-type: none">• Regulation vs Self-regulation• Agency problems vs management independence• Alignment vs group thinking• Property rights (Minority vs Majority) <p><i>Readings:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, Bob Tricker, Oxford University Press (Book)- For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. <i>Journal of applied Corporate Finance. Volume 19, nº 1. pp. 102-114.</i>- Corporate Governance and the Goal of the firm: In Defense of Shareholder Wealth Maximization, Diane Denis, Forthcoming in the Financial Review. |
| Lesson 2 |
| <ul style="list-style-type: none">- Risk of poor Corporate Governance- Models of Corporate Governance- Corporate Governance in Banking- Good Corporate Governance- Issues that are influencing corporate governance: risk management, corporate social responsibility, sustainability and business ethics. <p><i>Readings:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Good Governance Code of Listed Companies. <i>Comisión Nacional del Mercado de Valores, Mayo de 2006.</i> |

- Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide, David Erkens, Journal of Corporate Finance n° 18 (2012) pp 389-441.
- Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. Joseph McCahery, Journal of Finance forthcoming (jun 2015).

Competences

General competences

- CGB 1. Capacity for analysis and synthesis
- CGB 2. Problem solving and decision making
- CGB 3. Capacity for organization and planning
- CGB 4. Ability to manage information from different sources
- CGB 5. Advanced computer skills related to field of study
- CGB 6. Interpersonal skills: listen, argue and debate
- CGB 7. Leadership and teamwork
- CGB 8. Critical and self-criticism capacity
- CGB 9. Ethical commitment
- CGB 10. Recognition and respect for diversity and multiculturalism
- CGB 11. Ability to learn and work independently
- CGB 12. Readiness to change
- CGB 13. Action and quality orientation
- CGB 14. Ability to process and transmit ideas, projects, reports, problems and solutions
- CGB 15. Personal initiative and entrepreneurial spirit

Specific competences

- CE 8. Understand the concept of Corporate Governance and analyse the legal issues, governing bodies structures, functions, procedures and responsibilities.
- EC 15. Recognize and develop the key elements in the direction of people, strategy and in particular the financial strategy.

TEACHING AND LEARNING

General methodology Issues of the course

Classroom Activities / On site activities

Theoretical classes:

In which the fundamental concepts and methods of the course will be explained. Expository methodology will vary in each different lesson. Sometimes will be ask to read before class some academic paper before and then to discuss. / Master class covering theoretical explanations and providing guidance over the study of each specific lesson.

Interactive discussion sessions covering the analysis and resolution of cases and exercises, individual and/or group assignments.

Practical work:

These hours will be dedicated to realize exercises and practices or comment on the work previously done by the students.

CORPORATE GOVERNANCE

The teaching methodology is based on learning by doing on eminently practical learning model. Interactive presentations, simulators, role plays and case method. The active participation of students in the sessions is a must.

Competences

CGB1; CGB 2;CGB 3;
CGB 4;CGB 6;CGB 7;
CGB 8; CGB 9; CGB
10; CGB 11; CGB 12;
CGB 13; CGB 14; CE
8 & CE 15

Out of Class Activities

Competences

Individual work:

Outside the classroom the student should do following activities:

- To ensure that new concepts are clear, and to consult the professor any questions
- Every week it will be indicated the homework to do for next class.
- Preparation of case-studies to be undertaken in class
- Weekly it will be indicated an academic article related to the theoretical content to be explain in class.
- Periodically it will be indicated what practices has to be delivered. The practices will be done in groups of three, and the student must always carry two copies: one for the teacher and one for discussion in the classroom, etc.
- Recommended reading.

CGB1; CGB 2; CGB 3;
CGB 4; CGB 6; CGB 7;
CGB 8; CGB 9; CGB
10; CGB 11; CGB 12;
CGB 13; CGB 14; CE
8 & CE 15

CORPORATE GOVERNANCE

Before each class, required readings that will be sent to the student

EVALUATION AND GRADING CRITERIA

| ASSESSMENT SCHEME | CRITERIA | WEIGHT |
|--|--|--------|
| Final exam (SE1- Writing Test / Essay) / Midterm exam Module 1 | Right answers Mastering the concepts Spelling and presentation Coherence From 0 to 10. Minimum 4,9 mark required to obtain a Pass grade in the subject | 40% |
| Two quizzes (individual exercises) along the course (SE2- Test Exercise) Module 1 | Right answers From 0 to 5. | 20% |
| Group Work in teams. Groups will be formed in order to investigate and prepare assignment (in writing powerpoint) and also may be a public presentation (depending on time available) that they are supposed to be defending it in class (answering any questions that may be asked and debating their topic) (SE3 – Public Presentation) Module 1 | Right answers Mastering the concepts Spelling and presentation Creativity and innovation Proactive Attitude From 0 to 10. | 10% |
| Class participation and preparation of classes. Class participation when correcting the practical cases as well as debating about any recommended reading (SE6- Active Participation) Module 1 and 2 | Attendance and punctuality. Active participation. Teamwork Reading before class of the article assessment Assimilation of the class contents. Proactive attitude From 0 to 10. | 30%. |

Attendance is mandatory, minimum of 75% attendance rate to obtain a Pass grade in the subject.

In order to ponderate all percentages it will be a requirement to have all assignments done on time

| SUMMARY OF EXPECTED WORKING HOURS | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------------|---|------------------------|---|------------------------------------|-------------------|
| ATTENDANCE HOURS | | | | | | | |
| Lectures (AF1) | Presentations (AF2) | Group presentations (AF3) | Exercises, and assessment (AF4) | Class discussion (AF5) | Seminars, workshops, case studies (AF6) | Interdisciplinary activities (AF7) | Simulations (AF8) |
| 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| NON-ATTENDANCE HOURS | | | | | | | |
| Reading, researching, studying and analyzing the material provided (AF9) | | | Performing assignment and case studies (AF10) | | Tutorials (AF11) | Research and coworking (AF12) | |
| 10 | | | 10 | | 0 | 10 | |
| ECTS CREDITS: 2 | | | | | | | |

BIBLIOGRAPHY

| |
|---|
| Recommended Bibliography / Basic Bibliography |
| Textbook |
| ARJONA, MIGUEL (2013) <i>LA Estrategia Expresionista. Un enfoque práctico de la Dirección Estratégica</i> . Ed. Díaz de Santos. Madrid. <i>Corporate Governance, Principles, Policies and Practices</i> , Bob Tricker, Oxford University Press (Book) |
| Web Sources |
| http://www.iasplus.com http://www.fasb.org |
| Articles & research |
| For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. <i>Journal of applied Corporate Finance</i> . Volume 19, Nº 1. Pags. 102-114. <i>From cuckold to captains: The economist Dic 2013</i> |
| Other readings |
| Good Governance Code of Listed Companies. <i>Comisión Nacional del Mercado de Valores, Mayo de 2006</i> . Corporate Governance and the Goal of the firm: In Defense of Shareholder Wealth Maximization, Diane Denis, Forthcoming in the <i>Financial Review</i> . Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide, David Erkens, <i>Journal of Corporate Finance</i> nº 18 (2012) pp 389-441. Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. Joseph McCahery, <i>Journal of Finance</i> forthcoming (jun 2015). Other readings will be provided during the course based on financial news |
| Other useful Websites |
| http://www.iasplus.com http://www.fasb.org http://www.sec.edgar.gov http://www.iasb.org |
| Complementary Bibliography |
| Textbook |
| Business and Financial Strategy Arjona Torres, M. (1999): <i>Dirección estratégica. Un enfoque práctico</i> . Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Arjona Torres, M. (2013): <i>La estrategia expresionista</i> . Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Barney, J.B. (2007) <i>Gaining and sustaining competitive advantage</i> , (3ª ed.) Prentice Hall. Madrid Christensen, C. M. (1997): <i>The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail</i> . Boston, MA: Harvard Business School Publishing. Johnson, S. (2011): <i>Where Good Ideas Come From: The Seven Patterns of Innovation</i> . Nueva York, NY: Penguin Group. Kotter, J. P. (2012): <i>Leading Change</i> . Boston, MA: Harvard Business School Publishing. Mintzberg, H. (1988): <i>La estructuración de las organizaciones</i> . Barcelona: Ariel. Norton, D. P. y Kaplan, R. S. (2000): <i>El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard</i> . Boston, MA: Harvard Business School Publishing. |
| Corporate Governance Adams, R., Mehran, H., 2003. Is corporate governance different for bank holding companies? <i>FRBNY Econ. Policy Rev.</i> 9, 123–142. Adams, R., Mehran, H., 2011. Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry. <i>Federal Reserve Bank of New York Staff Reports</i> 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.

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura | |
|------------------------|---|
| Nombre | Empresa, Estrategia Financiera y Gobierno Corporativo |
| Titulación | Máster Universitario en Finanzas |
| Curso | 2017-2018 |
| Semestre | Primer Semestre |
| Créditos ECTS | 3 |
| Carácter | Obligatoria |
| Departamento | ICADE Business School |
| Datos del profesorado | |
| Profesor | |
| Nombre | Miguel Arjona Torres |
| | http://web.upcomillas.es/profesor/marjona |
| Departamento | ICADE Business School |
| e-mail | marjona@comillas.edu |
| Horario de Tutorías | Disponibilidad continua vía mail |

| Profesor | |
|---------------------|---|
| Nombre | Alfonso Saez Alonso-Muñumer |
| | http://web.upcomillas.es/profesor/asaez |
| Departamento | ICADE Business School |
| | asaez@icade.comillas.edu alfonsosaezalonso@gmail.com |
| Horario de Tutorías | Disponibilidad continua vía mail |

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 <p>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.</p> |
| Objetivos |
| EMPRESA Y ESTRATEGIA FINANCIERA <ul style="list-style-type: none">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.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1: EMPRESA Y ESTRATEGIA FINANCIERA

Tema 1:

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:

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 1:

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

Tema 1:

Cómo elaborar un Cuadro de Mando que integre los objetivos financieros con los objetivos de negocio: Modelo BSC. Caso Práctico

BLOQUE 2: 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 al año 2000.

Lectura obligatoria:

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

- ¿Qué entiendo por un Buen Gobierno Corporativo?

- Alcance del Gobierno Corporativo
- Evolucion 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)

Lecturas:

- Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, Bob Tricker, Oxford University Press (Book)
- For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. *Journal of applied Corporate Finance. Volumen 19, nº 1. pp. 102-114.*

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

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.

Lectura recomendada:

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

- 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

Lecturas:

- Good Governance Code of Listed Companies. *Comisión Nacional del Mercado de Valores, Mayo de 2006.*
- 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).

| Competencias |
|--|
| Competencias Genéricas del área-asignatura |
| CGB1. Capacidad de análisis y síntesis CGB 2. Resolución de problemas y toma de decisiones CGB 3. Capacidad de organización y planificación CGB 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas CGB 6. Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir CGB 7. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo CGB 8. Capacidad crítica y autocrítica CGB 9. Compromiso ético CGB 10. Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad CGB 11. Capacidad para aprender y trabajar autónomamente CGB 12. Adaptación al cambio CGB 13. Orientación a la acción y a la calidad CGB 14. Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas |
| Competencias Específicas del área-asignatura |
| CE 8. Conocer y comprender el concepto de Gobierno Corporativo, sus fundamentos económicos y legales, así como su evolución hasta nuestros días. CE 15. Reconocer y desarrollar los elementos clave en la Dirección de Personas, la Estrategia y en particular la Estrategia Financiera. |

METODOLOGÍA DOCENTE

| Aspectos metodológicos generales de la asignatura | |
|---|---|
| Metodología Presencial: Actividades | Competencias |
| 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. | CGB1; CGB 2; CGB 3; CGB 4; CGB 6; CGB 7; CGB 8; CGB 9; CGB 10; CGB 11; CGB 12; CGB 13; CGB 14; CE 8 y CE 15 |
| Metodología No presencial: Actividades | Competencias |
| 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 | CGB1; CGB 2; CGB 3; CGB 4; CGB 6; CGB 7; |

| | |
|---|---|
| <p>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.</p> <p>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.</p> | <p>CGB 8; CGB 9; CGB 10; CGB 11; CGB 12; CGB 13; CGB 14; CE 8 y CE 15</p> |
|---|---|

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

| ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN | CRITERIOS | PESO |
|---|--|------|
| Examen final (SE1- Examen) / Examen Midterm Modulo 1 | <p>Respuestas acertadas Dominio conceptos Exposición de conceptos Coherencia De 0 a 10. <u>Se debe alcanzar una nota mínima de 4,9 para aprobar la asignatura</u></p> | 40% |
| Dos <i>quizz</i> a lo largo del curso (ejercicio individual) (SE2- Test) Modulo 1 | <p>Respuestas acertadas De 0 a 5.</p> | 20% |
| Trabajo en equipo. Los grupos deberán investigar y analizar sobre temas propuestos, pudiendo tener que exponer en función de la disponibilidad de tiempo, defendiendo el trabajo realizado (SE3 – Presentaciones públicas) Modulo 1 | <p>Respuestas acertadas Dominio de conceptos Exposición de conceptos Creatividad e innovación Actitud proactiva De 0 a 10</p> | 10% |
| Participación en clase y debates en clase sobre lecturas o material recomendado (SE6- Participación activa) Module 1 y 2 | <p>Atención y puntualidad. Participación activa. Trabajo en equipo Leer documentación antes de las clases Asimilación de conceptos. Actitud proactiva De 0 a 10.</p> | 30%. |

La asistencia es obligatoria, se requiere un 75% para aprobar la asignatura.
Para aplicar los porcentajes resulta necesario haber cumplido en plazo todas las actividades

| RESUMEN DE HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO | | | | | | | |
|--|----------------------|-------------------------------|---|---------------|-------------------------------------|--|--------------------|
| HORAS PRESENCIALES | | | | | | | |
| Sesiones Magistrales (AF1) | Presentaciones (AF2) | Presentaciones de grupo (AF3) | Ejercicios y evaluaciones (AF4) | Debates (AF5) | Estudios de casos y dinámicas (AF6) | Actividades interdisciplinares (AF7) | Simulaciones (AF8) |
| 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| HORAS NO PRESENCIALES | | | | | | | |
| Lectura, y análisis de la información suministrada (AF9) | | | Desarrollo de casos y ejercicios (AF10) | | Tutoriales (AF11) | Investigación y trabajo en equipo (AF12) | |
| 10 | | | 10 | | 0 | 10 | |
| CRÉDITOS ECTS: 2 | | | | | | | |

| Bibliografía recomendada |
|--|
| Libros de texto |
| ARJONA, MIGUEL (2013) <i>LA Estrategia Expresionista. Un enfoque práctico de la Dirección Estratégica</i> . Ed. Díaz de Santos. Madrid. <i>Corporate Governance, Principles, Policies and Practices</i> , Bob Tricker, Oxford University Press (Book) |
| Artículos e investigación |
| For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. <i>Journal of applied Corporate Finance</i> . Volume 19, Nº 1. Pags. 102-114. <i>From cuckold to captains: The economist Dic 2013</i> |
| 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, <i>Journal of Corporate Finance</i> nº 18 (2012) pp 389-441. Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. Joseph McCahery, <i>Journal of Finance</i> forthcoming (jun 2015). |
| Otras lecturas serán proporcionadas basadas en noticias financieras |
| Recursos web |
| http://www.iasplus.com http://www.fasb.org http://www.sec.edgar.gov http://www.iasb.org |
| Bibliografía complementaria |
| Libro de texto |
| <i>Business Decisions and Financial Strategy</i> 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.