



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
NombreCompleto	Empresa, Estrategia Financiera y Gobierno Corporativo
Código	E000004280
Título	<a href="#">Máster Universitario en Finanzas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Finanzas [Primer Curso]
Créditos	2,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Finanzas

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Alfonso Saez Alonso-Muñumer
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email
Correo electrónico	asaez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
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
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<b>EMPRESA Y ESTRATEGIA FINANCIERA</b> <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

<b>CG01</b>	Capacidad de análisis y síntesis	
	<b>RA1</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos teóricos y prácticos en diferentes contextos
	<b>RA2</b>	Selecciona y analiza los elementos más significativos y sus relaciones en contextos diferentes e identifica las carencias de información y la relevancia de la misma, estableciendo relaciones con elementos externos a la situación planteada
	<b>RA3</b>	Realiza análisis con la profundidad y coherencia necesarios para servir de apoyo en la toma de decisiones empresariales con impacto.
<b>CG02</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	<b>RA1</b>	Conoce el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas aprendidas. Estudia casos teórico-prácticos y ve la aplicación a situaciones futuras reales
	<b>RA2</b>	Resuelve y toma decisiones en casos prácticos basados en situaciones reales de forma autónoma entre alternativas y situaciones concretas
<b>CG03</b>	Capacidad de organización y planificación	
	<b>RA1</b>	Planifica su trabajo personal de una manera viable y sistemática, teniendo en cuenta un plan de trabajo organizado en tiempo y calidad
	<b>RA2</b>	Desarrolla la capacidad de planificación de resultados y objetivos
<b>CG04</b>	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	<b>RA1</b>	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.
	<b>RA2</b>	Identifica la idoneidad de cada fuente y estudio en función de la finalidad de la misma, dando rigor a las opiniones y conclusiones tomadas
<b>CG05</b>	Conocimientos avanzados de informática relativos al ámbito de estudio	
	<b>RA1</b>	Usa herramientas informáticas para generar documentos (gráficos, tablas, etcétera.) que ilustren y clarifiquen argumentos



	<b>RA2</b>	Emplea medios audiovisuales como apoyo en las presentaciones orales
<b>CG06</b>	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	<b>RA1</b>	Sabe comunicar los análisis y conclusiones con precisión en el lenguaje y en la justificación de los argumentos utilizados, adaptándose al público objetivo
	<b>RA2</b>	Es capaz de argumentar, discutir y defender las conclusiones y planteamientos con rigor
<b>CG07</b>	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	<b>RA1</b>	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.
	<b>RA2</b>	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	<b>RA3</b>	Maneja las claves para propiciar el desarrollo de reuniones efectivas
<b>CG08</b>	Capacidad crítica y autocrítica	
	<b>RA1</b>	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA2</b>	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
<b>CG09</b>	Compromiso ético	
	<b>RA1</b>	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
	<b>RA2</b>	Identifica en los ejercicios y casos prácticos las actuaciones profesionales que se corresponden con valores éticos
<b>CG10</b>	Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad	
	<b>RA1</b>	Valora la multiculturalidad y comprende las diferencias en la materia derivadas de las distintas culturas y modelos normativos
	<b>RA1</b>	Conoce las necesidades y discrepancias específicas de la asignatura en un contexto internacional



<b>CG11</b>	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente	
	<b>RA1</b>	Orienta el estudio y el aprendizaje de forma autónoma, desarrollando iniciativa y estableciendo prioridades en su trabajo.
	<b>RA2</b>	Gestiona su tiempo distinguiendo lo urgente de lo importante y planificando un plan de trabajo
<b>CG12</b>	Adaptación al cambio	
	<b>RA1</b>	Conoce las variables que determinan un problema o situación y su posible evolución futura
	<b>RA2</b>	Adapta su proceso de toma de decisiones a cada nueva situación de su entorno
<b>CG13</b>	Orientación a la acción y a la calidad	
	<b>RA1</b>	Está motivado por mejorar la calidad del trabajo y la consecución de logros, siendo la búsqueda de la excelencia parte de su trabajo.
	<b>RA3</b>	Tiene método en su actuación y lo revisa sistemáticamente
<b>CG14</b>	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA2</b>	Genera ideas y soluciones identificando correctamente los conocimientos aplicables a cada situación
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE02</b>	Saber buscar y analizar la información pública de los mercados y las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación	
	<b>RA1</b>	Conoce y sabe buscar la información relativa a los productos y mercados y tomar decisiones de inversión o financiación en base a ellos
	<b>RA2</b>	Es capaz de decidir e invertir a través de trabajos prácticos en equipo entre los activos financieros y determinar las estrategias a seguir y las consecuencias financieras derivadas para el inverso
<b>CE05</b>	Saber integrar y aplicar la política de endeudamiento y de dividendos en una empresa	
		Conoce y aplica las teorías existentes sobre cómo se puede crear o no valor a



	<b>RA1</b>	través de la política de endeudamiento, las teoría de coste de capital así como los paradigmas más actuales relativos a endeudamiento y dividendo
	<b>RA2</b>	Es capaz de realizar un análisis de estructura óptima del capital a partir del análisis de ratios y estados financieros
	<b>RA3</b>	Es capaz de realizar, en cada momento o coyuntura concreta, un análisis de la remuneración de las compañías vía dividendos
	<b>RA4</b>	Conoce y comprende el impacto de operaciones de capital en el precio de las acciones.
<b>CE08</b>		Conocer y comprender el concepto de Gobierno Corporativo, sus fundamentos económicos y legales, así como su evolución hasta nuestros días
	<b>RA1</b>	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
	<b>RA2</b>	Es capaz de discernir si la aplicación de los principios de gobierno corporativo resulta útil para las empresas
	<b>RA3</b>	Conoce y aplica el marco del gobierno corporativo en la Unión Europea, la MiFID y tiene conocimientos de otras legislaciones de referencia
<b>CE13</b>		Conocer y comprender la coyuntura económica financiera nacional e internacional, y establecer relaciones de dependencia con los productos y decisiones financieras
	<b>RA1</b>	Conoce los distintos indicadores básicos y variables que permiten el análisis de la evolución a corto plazo de una economía nacional o de la economía mundial y sabe valorar la importancia relativa de los mencionados indicadores, así como elaborar informes a partir de los mismos, incluidas las economías emergentes
	<b>RA2</b>	Tiene capacidad de analizar nuevos paradigmas en el área y coyunturas actuales en diferentes países o regiones o a nivel global
	<b>RA3</b>	Comprende la importancia del análisis de la coyuntura económico-financiera en la toma de decisiones, incluidas las de estrategia empresarial.
	<b>RA4</b>	Relaciona los indicadores macroeconómicos con las operaciones de tipo de interés, cambiarias, de productos de cobertura y estructurados, y de gestión de riesgos
<b>CE14</b>		Conocer y aplicar los mecanismos para crear funciones definidas, análisis estadísticos, econométricos y matemáticos, a través de programas informáticos
	<b>RA1</b>	Sabe utilizar herramientas estadísticas, matemáticas y econométricas para el análisis de datos y elaboración de investigaciones e informes



	<b>RA2</b>	Es capaz de programar funciones de utilidad financiera y conoce el uso de variables, matrices y sentencias en Excel, Vb, Matlab, SPSS, Gretl para la implementación de soluciones a las necesidades diarias de un profesional financiero
	<b>RA3</b>	Utiliza la herramienta de Excel como usuario avanzado y la generación de macro
	<b>RA4</b>	Domina los conceptos estadísticos, matemáticos y econométricos básicos necesarios para las operaciones financieras y la investigación financiera
	<b>RA5</b>	Es capaz de realizar, de manera básica, programación de derivados
<b>CE15</b>		Reconocer y desarrollar los elementos clave en la Dirección de Personas, la Estrategia y en particular la Estrategia Financiera
	<b>RA1</b>	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.
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	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
	<b>RA4</b>	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
	<b>RA5</b>	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 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 3

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

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

## 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.
  - ¿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)

### 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. SE3	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. Medios de apoyo empleados.	15 %



	Síntesis.	
Evaluación de monografía de autoría colectiva. SE5	<p>Adecuación de las instrucciones y criterios de la prueba.</p> <p>Adecuación a los enunciados de las preguntas.</p> <p>Acierto en las respuestas.</p> <p>Organización de la información.</p> <p>Claridad en la presentación.</p> <p>Síntesis.</p> <p>Presentación en plazo.</p> <p>Reparto y organización del trabajo.</p> <p>Todos deben intervenir.</p>	15 %
Participación, actitud y aprovechamiento de las clases. SE6	<p>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.</p>	30 %
Evaluación de monografías, ejercicios o casos prácticos individuales. SE4	<p>Adecuación de las instrucciones y criterios de la prueba.</p> <p>Adecuación a los enunciados de las preguntas.</p> <p>Acierto en las respuestas.</p> <p>Organización de la información.</p> <p>Claridad en la presentación.</p> <p>Síntesis.</p> <p>Presentación en plazo.</p>	20 %

## Calificaciones

El detalle de la evaluación de cada uno de las actividades de evaluación se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.



Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques conducidos por diferentes profesores, para aprobar la asignatura.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto. Para poder realizar la ponderación de las diferentes actividades será necesario realizar todas las entregas dentro del plazo solicitado.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la puntuación de 4,9 en los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de 4,0 puntos.
4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0. En estos casos para el cálculo de la nota final solo se tomará en consideración la prueba del examen sin tomar en consideración el resto de actividades de evaluación.
5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de las actividades recogidas en el cuadro anterior, no podrá aprobar cada uno de los bloques.

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar la asistencia a clase en un porcentaje máximo del 50% de las sesiones programadas.

## 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.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2018 - 2019**

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.