Universidad de Navarra

Business Development

Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción:

- **Nombre de la asignatura:** Business development / Desarrollo de negocio
- **Titulación**: Máster Universitario en Acceso a la Abogacía y la Procura
- **Módulo:** La figura del abogado y del procurador
- **Materia**: Instrumentos y técnicas de acción
- **ECTS**: 2 ECTS
- **Curso, trimestre**: 1º, anual (Módulo 1: 1er Trimestre 1, Módulo 2: 2º Trimestre, Módulo 3: 3er Trimestre
- **Carácter**: Obligatoria
- **Profesorado**: Ángel Proaño, Constanza Vergara, Patricia Julián y Wolfgang Weiss
- **Plan de estudios**: Máster de Acceso a la Abogacía 2023.
- **Idioma**: Castellano / Inglés
- **Aula, Horario**: Ver apartado cronograma

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

OBJETIVOS

- Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones; los conocimientos y razones últimas que las sustentan; a públicos especializados y no especializados, de un modo claro y sin ambigüedades.
- Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
- Demostrar conocimientos técnicos para el ejercicio de la profesión de asesor jurídico de empresas.
- Conocer las áreas del Derecho relacionadas con la vida de la empresa, sus implicaciones y relaciones mutuas para proporcionar un asesoramiento eficaz a los clientes.
- Ser conscientes de la peculiaridad de la profesión de abogado, de modo que les lleve a configurar la ordenación del trabajo en función del entorno, sobre la base de competencias destinadas a una mejor preparación en la capacidad de gestión, eficiencia en el trabajo y toma de decisiones.
- Conocer las bases del análisis estratégico que permiten entender y definir la estrategia de una organización o actividad.
- Entender cuáles son los factores que determinan el atractivo de una industria y cómo estructurar el análisis de los sectores.
- Presentar algunas herramientas que permiten analizar y formular la estrategia de una organización de una forma rigurosa y sistemática, a partir del entorno general, sectorial y de sus propias capacidades y recursos.
- Abordar la implementación de la estrategia. Para ello, y desde una perspectiva de Alta Dirección, se analizarán cuatro grupos de tareas o áreas de gobierno: el área de negocio, la estructura organizativa, los sistemas de dirección necesarios para alinear la estructura a la estrategia y el área de configuración institucional.

- Comprender la realidad de la empresa y la tarea de sus máximos responsables.
- Diferenciar entre la estructura ejecutiva y la estructura de gobierno de la empresa.
- Plantear el vínculo entre innovación y estrategia para dar respuesta a entornos en profunda, continua y rápida transformación.
- Desarrollar los conocimientos necesarios para la creación, organización y puesta en marcha de una firma de servicios profesionales.

COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CE1 - Poseer habilidades que permitan aplicar los conocimientos especializados conocidos en la licenciatura o en el grado al ejercicio profesional ante tribunales o autoridades públicas, así como en las funciones de asesoramiento.

CE6 - Desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para la correcta y eficaz realización de los actos de comunicación a las partes en el proceso, y para una colaboración eficaz con los tribunales en la ejecución de las resoluciones judiciales, conociendo y diferenciando los intereses privados que representa de los carácter público cuya ejecución la Ley y los tribunales le encomienden.

CE9 - Conocer y aplicar las técnicas dirigidas a la identificación y liquidación de derechos arancelarios, obligaciones tributarias, de constitución de depósitos judiciales y de atención de cuantos gastos y costas sean necesarios para garantizar la efectiva tutela judicial de los derechos de sus representados.

CE10 - Saber identificar conflictos de intereses y conocer las técnicas para su resolución, establecer el alcance del secreto profesional y de la confidencialidad, y preservar la independencia de criterio.

CE11 - Saber identificar los requerimientos de prestación y organización determinantes para el asesoramiento jurídico y la representación procesal. CE12 - Conocer y saber aplicar en la práctica el entorno organizativo, de gestión comercial de la abogacía y procura, así como su marco jurídico asociativo, fiscal, laboral y de protección de datos de carácter personal.

CE13 - Desarrollar destrezas y habilidades para la elección de la estrategia correcta para la defensa de los derechos de la clientela teniendo en cuenta las exigencias de los distintos ámbitos de la práctica profesional.

CE15 - Desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para la utilización de los procedimientos, protocolos, sistemas y aplicaciones judiciales, que requieran los actos de

comunicación y cooperación con la Administración de Justicia, con especial atención a los de naturaleza electrónica, informática y telemática.

CE17 - Saber desarrollar destrezas que le permitan mejorar la eficiencia de su trabajo y potenciar el funcionamiento global del equipo o institución en lo que lo desarrolla mediante el acceso a fuentes de información, el conocimiento de idiomas, la gestión del conocimiento y el manejo de técnicas y herramientas aplicadas.

CE18 - Conocer, saber organizar y planificar los recursos individuales y colectivos disponibles para el ejercicio en sus distintas modalidades organizativas del ejercicio profesional.

CE19 - Saber exponer de forma oral y escrita hechos, y extraer argumentalmente consecuencias jurídicas, en atención al contexto y al destinatario al que vayan dirigidas, de acuerdo en su caso con las modalidades propias de cada ámbito procedimental.

CE20 - Saber desarrollar trabajos profesionales en equipos específicos e interdisciplinares.

CE21 - Saber desarrollar habilidades y destrezas interpersonales, que faciliten el ejercicio profesional en sus relaciones con la ciudadanía, con otros profesionales y con las instituciones.

PROGRAMA

MÓDULO 1: Negocios en Firmas de Abogados. Prof. Constanza Vergara / Prof. Patricia Julián (Impartido en castellano)

Sesiones 1 a 4:

- **El nuevo contexto del sector legal:** Transformaciones recientes en el sector: tecnología, globalización, datos y expectativas del cliente.
- **Marketing y desarrollo de negocio en despachos de abogados:** Importancia del marketing para abogados y firmas; Conceptos clave: misión, visión, objetivos y cultura de la firma; Principios básicos: segmentación, posicionamiento, branding y diferenciación.
- **Clientes y análisis del entorno:** Factores que influyen en la toma de decisiones del cliente (client centricity); Evaluación del entorno y análisis de fortalezas y debilidades del despacho y del abogado.
- **Plan de marketing y desarrollo profesional:** Estrategias para captar y fidelizar clientes; Diseño de un plan de marketing y desarrollo de negocio personal.

MÓDULO 2: ESTRATEGIA. Prof. Ángel Proaño (Impartido en castellano)

Sesión 1: Estrategia: dónde y cómo competir

Sesión 2: Fundamentos del análisis estratégico (I). Análisis externo de la empresa: sectorial y competitivo. Análisis PESTEL.

Sesión 3: Fundamentos del análisis estratégico (II). Análisis interno de la empresa: Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva. Análisis SWOT.

Sesión 4: Formulación de la Estrategia. Estrategia Corporativa y Estrategia Competitiva.

Sesión 5: La Implantación de la Estrategia (I): negocio y organización del talento.

Sesión 6: La Implantación de la Estrategia (II): la Estructura Directiva sigue a la Estrategia. Procesos para alinear Estructura Directiva y Estrategia.

Sesión 7: La Implantación de la Estrategia (III): Gobierno Corporativo. Alineando Negocio, Dirección, Consejo de Administración y Accionistas.

Sesión 8: Examen Final y Conferencia de Cierre: Estrategia en un entorno incierto. Geopolítica, Tecnología y Sostenibilidad.

MÓDULO 3: Introduction to Law Firm Management. Prof. Wolfgang Weiss (Impartido en INGLÉS)

Session 1: Changing Legal Environment

Session 2: Legal Tech and Innovation

Session 3: Process Management

Session 4: Risk Management Howrey

ACTIVIDADES FORMATIVAS

AF1 Clases presenciales expositivas

AF2 Clases prácticas presenciales

AF3 Estudio personal y en equipo

AF4 Tutorías (tutor; tutor abogado)

AF5 Evaluación

ESTRATEGIA

La asignatura es particularmente práctica y desarrolla un marco conceptual global mediante el análisis de casos con situaciones empresariales concretas y reales. Para ello se utiliza el método del caso ya que, al tratarse de cuestiones interpretables y dialógicas, este método resulta adecuado de modo natural.

Cada uno de los temas que componen la asignatura se abordarán en primer lugar a través de un caso y en la sesión siguiente, mediante una conferencia-coloquio, se desarrollarán los aspectos que previamente se han visto “en acción” en el caso.

El propósito de la discusión de casos en la formación es acercar una porción del mundo real al aula, donde los participantes pueden examinarlo, detectar los problemas existentes, discutir los enfoques para su resolución y evaluar las consecuencias de las diversas alternativas de acción.

Los **casos** responden a situaciones reales de negocio en las que, con la información disponible y en un entorno complejo e incierto, hay que tomar una decisión y establecer un plan de acción, tal y como suele ocurrir en la realidad.

La solución a los casos no es única. Lo relevante es lo adecuado del proceso que se sigue en su discusión, para ello es muy conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Detectar los hechos relevantes y realizar un análisis adecuado de los mismos
2. Diagnóstico del problema
3. Establecimiento de criterios

4. Búsqueda de alternativas de acción
5. Valoración de las alternativas a la luz de los criterios establecidos
6. Toma de decisión
7. Elaboración del plan de acción

Cada caso requiere una profunda preparación previa y consta de tres niveles de análisis: primero individual, luego en el equipo de trabajo y por último en la sesión general donde TODOS LOS PARTICIPANTES INTERVENDRAN ACTIVAMENTE EN LA DISCUSION DE LOS MISMOS. Para cada caso se deberá de responder a las preguntas de la ***hoja de preparación*** que se entregará con la suficiente antelación, así como estar dispuesto a defender sus argumentos ante sus compañeros en clase.

Lecturas: La mayor parte de las lecturas se han tomado de notas técnicas. Para la adecuada preparación de las clases es imprescindible realizar las lecturas recomendadas para la correspondiente sesión, así como repasar los puntos más relevantes de las sesiones anteriores, que se pondrá a disposición de los alumnos al finalizar las mismas. Es importante seguir un programa de estudio regular.

Política de IA

De acuerdo con las políticas de la Universidad de Navarra, todos los contenidos utilizados de fuentes secundarias (libros, artículos, Internet, ...) deben citarse claramente. El incumplimiento de estas normas equivale a una falta de honradez y es injusto para los demás estudiantes. Por lo tanto, dará lugar a una infracción de la integridad académica.

Junto con las normas académicas del programa, he establecido una política específica de Inteligencia Artificial (IA) para este curso. Herramientas como ChatGPT o similares no son obligatorias ni se fomentan en este curso. Sin embargo, si decides utilizarlas, por favor limita su uso y proporciona una explicación clara de por qué y cómo las has utilizado.

Como alumno de la Universidad de Navarra, es tu responsabilidad mantener los más altos estándares de integridad y honestidad académica. Cualquier forma de plagio, incluido el uso de contenidos generados por IA sin citarlos adecuadamente, se considerará una falta ética.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

ESTRATEGIA

- **Valoración de las intervenciones en las clases presenciales: 50%**

Las intervenciones se puntuarán en función de su oportunidad, calidad del razonamiento, respeto en la discusión y frecuencia. Así, todas las intervenciones puntúan positivamente pero no todas puntúan lo mismo.

Asimismo, se tendrá en cuenta la actitud ante la asignatura y la asistencia a clase.

- **Pruebas escritas: 50%**
  - Para los casos prácticos que se solicite, se deberá de responder por grupo de trabajo y por escrito a las preguntas de la correspondiente Hoja de Preparación (que se entregará con antelación). Adicionalmente, y durante los primeros minutos de la sesión, los grupos a los que se haya solicitado defenderán en el aula las respuestas contenidas en su trabajo: **25%**
  - Adicionalmente se realizará un examen final escrito individual (de unos 20 minutos al inicio de la última sesión): **25%**

La calificación final de la asignatura será la media ponderada entre las notas obtenidas en cada módulo, en función de la duración de la asignatura. Será necesario superar todos los módulos con una calificación mínima de 5 para poder hacer la media final.

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Los alumnos que no aprueben en la convocatoria ordinaria (puntuación mínima de 5 sobre 10), deberán volver a realizar un examen individual con las mismas características anteriormente citadas en la convocatoria ordinaria.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Dña. Constanza Vergara (cvergara@perezllorca.com)

Dña. Patricia Julián (pjulian@perezllorca.com)

D. Wolfgang Weiss (wolfweiss@t-online.de)

D. Angel Proaño (Angel.Proano@iese.net)

Concertar cita previamente por mail

BIBLIOGRAFÍA

ESTRATEGIA

Bibliografía básica

Las lecturas obligatorias de la asignatura se basan en notas técnicas y artículos especializados. Se colgarán los documentos necesarios en la plataforma ADI.

Bibliografía recomendada

El curso no tiene un libro obligatorio, pero aquellos que deseen profundizar pueden consultar las siguientes referencias.

- Calleja, L.M. y Rovira M. GOBIERNO INSTITUCIONAL. LA DIRECCION COLEGIADA. EUNSA. 2015 Localízalo en la biblioteca (Versión impresa). Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)
- Chan Kim, W., Mauborgne, R.; LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL. Bresca (Profit Ed.), 2020. Localízalo en la biblioteca
- Collins, J.C., EMPRESAS QUE CAEN Y POR QUÉ OTRAS SOBREVIVEN. Ed. Deusto, 201. Localízalo en la biblioteca (Versión impresa). Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)
- Drucker, P., THE PRACTICE OF MANAGEMENT. Ed. Collins, 2006 Localízalo en la biblioteca
- Grant, Robert M., CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS, 12th Edition. Ed. John Wiley & Sons Ltd, 2025. Localízalo en la biblioteca (Versión impresa). Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)
- Gupta, S. DRIVING DIGITAL STRATEGY: A GUIDE TO REIMAGINING YOUR BUSINESS. Harvard Business Review Press, 2018. Localízalo en la biblioteca
- Lafley A. G. y R. L. Martin. JUGAR PARA GANAR. Arpa Editores, 2020. Localízalo en la biblioteca
- Mintzberg, H. LA ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES. Ariel, 2012. Localízalo en la biblioteca

- Navarro-Rubio J.M. y Tapies J. GENESIS DEL CONSEJO. LID, 2013. Localízalo en la biblioteca
- Porter, M. ESTRATEGIA COMPETITIVA. TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES. Pirámide, 2009. Localízalo en la biblioteca (Versión impresa). Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)
- Valero A. y Lucas J.L. POLITICA DE EMPRESA. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA DE NEGOCIOS (8ª/e). EUNSA. 2011. Localízalo en la biblioteca (Versión impresa). Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)