Universidad de Navarra

Dirección de Negocios (MDPO)
Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción: El MDPO tiene por misión formar profesionales de la dirección de personas con "visión de negocio"; personas que sepan entender las necesidades de cada momento; personas que, desde su ámbito de responsabilidad, sepan generar propuestas de mejora; y sean capaces de explicar la forma en que esas propuestas pueden contribuir a solucionar problemas o lograr ventajas competitivas. Para poder hacer lo anterior un profesional de los recursos humanos debe ser capaz de hablar el lenguaje de los negocios.

- **Titulación: Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones.**
- **Módulo/Materia: Contextuales/Dirección de Negocios I**
- **ECTS: 6**
- **Curso, semestre: Primer Semestre**
- **Carácter: Obligatorio**
- **Profesorado: Contabilidad y Finanzas: Javier Arellano (jarellano@unav.es), Carmen Aranda (maranda@unav.es), Análisis de Situaciones de Negocio: José Manuel Malmierca (jmmalmierca@unav.es) y Marketing: Alvaro Viladrich (** avruiz@external.unav.es**)**
- **Idioma: castellano**
- **Aula, Horario: Se anunciará semana a semana**

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

Objetivos

Contabilidad y finanzas: La contabilidad y las finanzas son una parte esencial del "lenguaje de los negocios". Habitualmente se dice que "Contabilidad y Finanzas" es la asignatura "de números". Sin embargo, lo fundamental es dominar la técnica del número sino entender para qué sirven esos números, qué información nos aportan y cómo pueden ayudarnos a tomar decisiones. Porque no es mejor en números el que sabe hacer mejor los números sino el que sabe mejor qué números hay que hacer, el objetivo de esta asignatura es el de transmitir cuáles son los criterios económicos que guían las decisiones de los directivos de empresa y qué análisis (numéricos y no numéricos) deben hacerse para garantizar que se aplican esos criterios. En "Contabilidad y Finanzas" practicaremos lo esencial que hay que saber sobre el análisis económico-financiero de una empresa (cuenta de resultados, balance y flujo de caja). No os convertiréis en expertos contables o financieros (no es el objetivo) pero sí aprenderéis a interpretar, criticar y utilizar la información económico financiera en la toma de decisión directivas.

Fundamentos de Marketing y comercial: Vender es lo más importante de una empresa. Si no hay ventas el resto sobra. Para vender hace falta tener un buen producto, saber comercializarlo y todo ello a través de un canal a un precio razonable. El marketing se encarga de saber, que, cómo y dónde hacerlo de una forma diferencial. Todo se puede vender y hay que hacerlo mejor que nuestros competidores.

El mundo está globalizado. No hay nada que una empresa, independientemente de su tamaño que no esté afectada por la globalización. Esta asignatura trata de hacer entender los principios básicos de marketing-Comercial en el siglo XXI. El COVID ha venido a demostrar hasta que punto no se puede hacer estrategias "isla", todo lo que ocurre en alguna parte del mundo nos afecta. En las sesiones de esta asignatura veremos cómo tiene que enfocar una empresa la estrategia y táctica de los conceptos que a continuación se detallan.

El primer y más importante elemento del denominado como "marketing mix" es el producto /servicio. La mayoría de las interacciones de los clientes con los diversos proveedores de producto y servicio son muy mejorables. Por tanto, emprendedores y directivos deben innovar y ser capaces de preparar una buena propuesta de valor. El segundo elemento, también crítico, es el precio (para cada producto o servicio, extensiones de línea, descuentos, promociones

especiales, etc.). Una correcta fijación del precio es fundamental, ya que éste incide directamente en el margen de contribución y, por tanto, en la rentabilidad de la compañía. En tercer lugar está la distribución. El diseño y control de los canales de distribución es determinante para asegurar que el producto/servicio llega de manera efectiva al cliente. Asimismo, el control de éstos tiene un efecto directo en los márgenes. El Marketing Digital, e-commerce, las redes sociales, a pesar de ser un canal más, son hoy EL CANAL, analizaremos exhaustivamente como funcionan para una empresa. Finalmente, las decisiones de comunicación incluyen componentes como el medio elegido (internet, televisión, radio, material de punto de venta, etc.) o el mensaje.

Sostener el valor. Las estrategias de captación y retención de clientes son partes cada vez más importantes en la estrategia comercial, ya que los consumidores tienen cada vez más alternativas y son menos fieles a las marcas.

Otra manera de entender el marketing es el de hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué vendo?, ¿A quién se lo vendo? y ¿Cómo lo vendo? En este primer módulo nos centraremos en las dos primeras preguntas y, por tanto, dejaremos para el segundo módulo la discusión en más detalle de los principales elementos de comunicación y la gestión de la fuerza de ventas.

Análisis de Situaciones de Negocio, es una materia principalmente **metodológica**, basada en los intentos de resolución de casos reales como método de aprendizaje.

El método del caso es un sistema eficaz para formalizar un proceso educativo que pretende capacitar para la solución de problemas no operativos. Mediante esta metodología se pretende, de manera progresiva, ayudar al alumno en la toma de decisiones. El mérito de este método de enseñanza es que “discute” con el alumno lo que ha de hacerse frente a situaciones concretas: se busca más un desarrollo de la prudencia -a través del análisis y la argumentación- que la comunicación del conocimiento de un saber científico.

Por tanto, no se plantea esta asignatura, como objetivo fundamental, cuestión alguna acerca de conocimientos teóricos, que se manejan en otras materias del módulo (Comercial, Contabilidad Financiera, Operaciones y Estrategia), si bien aquellos conocimientos adquiridos irán apareciendo, como herramientas co-adyuvantes necesarias, en las diferentes sesiones del programa.

El propósito principal es que los alumnos perfeccionen las habilidades intelectuales que comporta el Método General de Resolución de Problemas no operativos, en el siguiente orden:

- Capacidades de síntesis o de inferencia que permitan acostumbrarse a diagnosticar y definir PROBLEMAS.
- Capacidad de discernimiento para plantear los CRITERIOS/FACTORES que les ayudarán a plantear soluciones.
- Capacidades creativas para plantear ALTERNATIVAS y analíticas para evaluarlas, a la luz de los criterios, y formular los correspondientes juicios de valor.
- Capacidades de síntesis para balancear los juicios y ponderar la importancia de cada uno de los criterios con vistas a tomar una DECISION.
- Capacidades de imaginación y concreción realista para el desarrollo y la ejecución de PLANES de ACCION.

Finalmente se puede afirmar que el rigor en los procesos de pensar tiene por objeto su enriquecimiento, y como consecuencia directa la disminución de la incertidumbre, lo cual no quiere decir que siempre se acierte, pero sí que se hará de una forma mayoritaria.

Competencias básicas

- **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 auto dirigido o autónomo.

Competencias generales

- **CG0 -** Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.
- **CG3 -** Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas.
- **CG4 -** Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad.

Competencias específicas

- **CE2** - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas.
- **CE4** - Comprender la importancia de la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa.
- **CE5** - Comprender el papel de los directores de personas como promotores y gestores de entornos creativos en la empresa.
- **CE7** - Conocer los mecanismos empleados en la toma de decisiones empresariales en un contexto competitivo, así como las implicaciones que se derivan de las mismas, todo ello en un entorno ético y de respeto.
- **CE8** - Profundizar en el conocimiento de las distintas áreas funcionales de la empresa y de su interrelación para la implantación de la estrategia general de empresa.
- **CE9** - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo.
- **CE13** - Identificar fuentes de innovación y analizar y discriminar la viabilidad económica y comercial de nuevos proyectos de innovación empresarial.
- **CE14** - Diseñar y planificar la implantación de una estrategia empresarial, y el impacto que ésta ejerce sobre las distintas políticas de gestión de las personas en la organización.
- **CE15** - Diseñar cuadros de mando que permitan el seguimiento, evaluación y corrección de distintas estrategias empresariales.

PROGRAMA

El Módulo de Dirección de Negocios 1 consta de tres asignaturas. que se intercalan en el tiempo:

- **CONTABILIDAD y FINANZAS.**
- **FUNDAMENTOS de MARKETING y COMERCIAL.**
- **ANÁLISIS de SITUACIONES de NEGOCIO.**

CONTABILIDAD y FINANZAS.

La asignatura consta de 13 sesiones a lo largo de las cuales estudiaremos tres bloques de temas. Las primeras 5 sesiones las dedicaremos a la Contabilidad Financiera y en ellas

estudiaremos la estructura general de la contabilidad, la forma cómo se elaboran de los principales estados contables (Cuenta de Resultados, Balance y Estado de Flujos de Efectivo) y cómo puede extraerse información útil de ellos. A continuación, dedicaremos 3 sesiones (5 a 8) a temas de Contabilidad de Gestión y estudiaremos el uso de la información para la toma de decisiones directivas y evaluar la gestión, lo que implica estudiar las distintas formas de presentar y analizar los resultados económicos de la empresa.

El bloque de Finanzas Operativas (de empresa o de corto plazo) comprende 4 sesiones (9 a 12) donde estudiaremos cómo un usuario externo de la contabilidad (accionistas, bancos, hacienda pública, proveedores, etc.) analiza los estados financieros para entender las necesidades de fondos que necesitan las empresas para operar. La última sesión trataremos de integrar los tres bloques anteriores analizando los estados financieros de empresas de diferentes sectores.

SESIÓN 1. Estructura conceptual de la contabilidad

SESIONES 2 y 3. Contabilidad de Empresas Comerciales

SESIONES 4 y 5. Contabilidad de Empresas Industriales

SESIONES 6 y 7. Costes para toma de decisiones. Cta. de resultados y modelo Variable-Costing.

SESIÓN 8. Costes para toma de Decisiones (II). Análisis de la evolución de un negocio

SESIONES 9 y 10. Finanzas Operativas: análisis

SESION 11. Decisiones operativas vs estratégicas

SESION 12. Finanzas Operativas: diagnóstico y previsión.

SESIÓN 13. Análisis de rentabilidad por sectores

FUNDAMENTOS DE MARKETING Y COMERCIAL:

La asignatura consta de 9 sesiones dobles. Durante las mismas estudiaremos mediante casos y clases magistrales los conceptos anteriormente señalados. Los primeros casos están centrados en solucionar fundamentalmente un solo componente del marketing mix. A medida que transcurra el curso iremos añadiendo complejidad a los casos con el fin de acercarnos a una situación real en la cual siempre aparecen todos los temas interrelacionados entre si, con una mayor o menor relevancia. Finalizaremos con una clase resumen de la asignatura y el examen final. Servirá de mucho apoyo las clases de contabilidad y de análisis de situaciones de negocio que coinciden en el tiempo para facilitarnos la comprensión de la asignatura. Veremos los mismos conceptos; como el punto muerto, el margen comercial, los costes fijos-variables, etc.

SESION 1. Conferencia. Introducción a Mercados y Competencia, reglas del juego.

SESION 2. Las Campañas de Publicidad y Marketing. COVID.

SESION 3. El Marketing Digital.

SESIÓN 4. El Plan de Marketing + E-Commerce

SESION 5. Innovar en Marketing

SESIÓN 6. El Marketing Total

SESION 7. Los Equipos de Ventas-Comerciales y los Recursos Humanos

SESIÓN 8. Marketing en Servicios

SESIÓN 9. Presentaciones. Nota Técnica. Conferencia Final.

SESIÓN 10. Examen final

ANÁLISIS DE SITUACIONES DE NEGOCIO

La asignatura consta de 9 sesiones dobles y una simple para el Examen Final Se irán abordando paulatinamente los distintos aspectos señalados en la Introducción.

Se empezará por la definición de problemas, la fijación de criterios y los análisis de alternativas. Las situaciones se irán complicando a medida que avance la asignatura y se introduzcan en los análisis aspectos cognoscitivos de las otras materias: Contabilidad y Marketing. A medida que trascurra el curso iremos añadiendo complejidad a los casos con el fin de acercarnos a una situación real en la cual siempre aparecen todos los temas interrelacionados entre si, con una mayor o menor relevancia. Servirá de mucho apoyo las clases de contabilidad y de marketing que coinciden en el tiempo para facilitarnos la compresión de la asignatura.

Se finalizará con una clase resumen de la asignatura y el examen final.

Todas las sesiones son dobles excepto la 10.

SESION 1. Conferencia e Introducción de la Metodología.

SESION 2. Problemas Urgentes e Importantes.

SESION 3. Determinación de Criterios y Análisis de Alternativas.

SESIÓN 4. Problemas Múltiples y Complejos. Plan de Acción.

SESION 5. Criterios y Análisis de Decisiones sensibles a futuro.

SESIÓN 6 y 7. ***Análisis de Alternativas. Criterios Relevantes.***

SESIÓN 8. Internacionalización. Decisiones de Inversión y Viabilidad.

SESIÓN 9. Desarrollo Profesional. Problemas y plan de Acción. Conferencia Final.

SESIÓN 10. Conferencia y Examen Final.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

El curso utiliza casi exclusivamente el **método del caso**. Un caso presenta al alumno una situación de negocio, que ilustra un problema, contexto, decisión, etc., relacionados siempre con los contenidos del programa. Los conceptos y sus aplicaciones se extraen de la discusión de esos casos.

Las clases consistirán en la discusión de las distintas visiones que los asistentes tienen sobre el caso. Puede decirse que la materia prima de las clases son las ideas y análisis de los alumnos. En consecuencia, para el correcto funcionamiento del método, es imprescindible que cada alumno trabaje los casos individualmente y en equipo antes de asistir a las clases. Trabajar los casos es ser capaz de dar una respuesta (sea o no correcta) a las preguntas de la hoja de preparación del caso o que el texto del mismo plantea. La discusión del caso en los equipos de trabajo o en clase no tiene sentido (no sirve de nada) si no hay un trabajo individual previo.

Con carácter general se trabajará un caso por sesión (hay casos más extensos que requieren de más sesiones). La preparación de los casos (previo a la clase) supone alrededor del 70% del tiempo total de trabajo individual del alumno durante el curso (fuera lógicamente de las propias clases). Otro 15% debe dedicarse a profundizar en los análisis hechos en las clases. El 15% restante el alumno debe dedicar al estudio de las lecturas complementarias.

EVALUACIÓN

El sistema final de la evaluación de la asignatura será:

Trabajos individuales y/o en equipo: 18,50%

Intervención en clase: 10,17%

Exposición oral y discusión casos: 32,33%

Exámenes parciales y finales: 39%

CONVOCATORIA ORDINARIA

En todo el módulo se realiza evaluación continua, con el siguiente baremo global:

- Calidad de la Participación en clase* 10%
- Trabajo continuo (valorado por intervenciones) 35%
- Presentaciones de equipo y Trabajos dirigidos 15%
- Exámenes parciales o final 40%

Estos porcentajes se ponderan, para la nota final, entre la duración y la distribución individual, que más adelante se específica, de cada asignatura.

* Calidad de la Participación en clase: Se valorarán positivamente aquellas aportaciones que añadan valor a la clase, entendiendo por tal, NO “la solución” al caso sino el proceso por el cual se llega a unos resultados o a una decisión (sea esta correcta o no). Se valorará también la capacidad de comunicación y diálogo. No se penalizarán las intervenciones alocadas -aquellas que uno hubiera preferido callarse- salvo que se repitan a menudo o se hagan con el único objetivo de "hablar por hablar, que nunca digo nada". Las dudas de interés general deben quedar aclaradas en clase, las de interés particular fuera de ella.

CONTABILIDAD y FINANZAS:

Evaluación continua, mediante la valoración por parte del profesor de la participación en clase; de las presentaciones de trabajos y del examen final, con arreglo a los siguientes porcentajes:

- Calidad de la Participación en clase 7%
- Trabajo continuo (valorado por intervenciones) 20%
- Presentaciones de equipo (2) 15%
- Exámenes parciales o final 58%

FUNDAMENTOS DE MARKETING Y COMERCIAL:

Se realizará evaluación continua, mediante la valoración por parte del profesor del nivel de la participación en clase; de algunas pruebas escritas y de la presentación de un trabajo/informe, con arreglo a los siguientes porcentajes:

- Calidad de la Participación en clase 15%
- Trabajo continuo (valorado por intervenciones) 50%
- Presentaciones de equipo y Trabajos dirigidos 15%
- Exámenes parciales o final 20%

ANÁLISIS DE SITUACIONES DE NEGOCIO:

En esta asignatura se realizará principalmente evaluación continua, en los porcentajes que se señalan a continuación, mediante la valoración por parte del profesor del nivel de la participación en clase y de su calidad; de la presentación de un trabajo/informe, y de algunas pruebas escritas, además de la final.

La ponderación específica es la siguiente:

- Calidad de la Participación en clase 9%
- Trabajo continuo (valorado por intervenciones) 42%
- Presentaciones de equipo y Trabajos dirigidos 15%
- Exámenes parciales o final 34%

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Examen final con puntuación de 0 a 10

HORARIOS DE ATENCIÓN

Solicitar entrevista con el profesor escribiendo un correo electrónico. Correos electrónicos de los profesores:

Javier Arellano (jarellano@unav.es)

Carmen Aranda (maranda@unav.es)

José Manuel Malmierca (jmmalmierca@unav.es)

Alvaro Viladrich (avruiz@external.unav.es)

BIBLIOGRAFÍA

Casi la totalidad de las lecturas recomendadas se encuentran en tres libros:

- *Dirección y Contabilidad Financiera*. Fernando Pereira Soler, María Jesús Grandes. EUNSA. 2015 Localízalo en la Biblioteca (Versión electrónica)
- *Malea Fashion District: A new way to learn managerial accounting*. Antonio Dávila y Daniel Oyon. Localízalo en la Biblioteca
- *Finanzas de Empresa*. Javier Aguirremalloa y Pedro Larios. EPALSA. 2015 Localízalo en la Biblioteca