

GUIA DOCENTE
MÁSTER UNIVERSITARIO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
13ª EDICIÓN
Curso 2024-2025

ASIGNATURA

Nombre: Estrategia internacional de la empresa

Tipo de asignatura: Obligatoria

Créditos: 3 ECTS

Idioma de docencia: Castellano

Coordinador y profesor de la asignatura: Mtro. Enrique Schonberg-Schwarz

PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

Descripción

La aceleración del proceso de globalización genera importantes cambios en la actividad de las empresas. Ya no se trata de ser una empresa nacional que crece internacionalmente sino convertirse en una empresa internacionalizada. Esto implica hacer las cosas de forma diferente.

Los negocios internacionales difieren sustancialmente de los negocios llevados a cabo dentro de los propios países. Para el empresario actual, es importante entender y elegir exitosamente la estrategia de entrada en nuevos mercados, identificar las actividades de la cadena de valor que generan valor, comprender las estrategias de venta y distribución de los productos o servicios y comprender las diferencias culturales entre países para poder gestionarlas a su favor.

Esta asignatura ofrece un marco para el análisis de las decisiones estratégicas tomadas por las empresas en un contexto internacional, desde el análisis, la definición e implantación de estas. Además, proporciona la base para la formulación de estrategias de éxito en el entorno internacional.

El contenido de la asignatura hace hincapié en la visión estratégica de la empresa. Por eso, es preciso estudiar y conocer los factores que conducen a la globalización de los negocios y, sobre todo, las estrategias más adecuadas para hacer frente a esta nueva realidad.

Se trata, en definitiva, de que el participante encuentre una nueva perspectiva global e integradora de la realidad empresarial y promueva la toma de decisiones vinculadas al desarrollo de la organización con otra mirada. A lo largo del curso, se revisarán las estrategias seguidas por algunas empresas y se analizarán las razones del éxito o el fracaso de otras. Asimismo, se plantearán conceptos que permitan formular, evaluar e implementar nuevas estrategias en empresa actuales o de nueva formación.

A continuación, se trata de promover en el participante una visión integradora de la organización y de la estrategia. Para ello, se analizan las diferentes formas de competir y qué decisiones deben tomarse en cada una de ellas. Por último, una vez consideradas las ventajas y desventajas de los distintos tipos de estructuras organizativas, se establecerán los caminos para la implementación de la estrategia definida. Se verán ejemplos reales que muestran cómo todos estos conceptos están vinculados con aspectos cotidianos de las decisiones empresariales.

Contenidos

I) Internacionalización y Globalización

- Principales teorías

II) Estrategia, entorno y empresa

- Definición y orígenes de la estrategia
 - Efectividad operacional versus estrategia
 - Otras perspectivas y visiones de la estrategia [SEP]
- Propósitos y valores. Macroentorno.
 - Influencias del macroentorno. Entorno VUCA.
 - Análisis PESTEL [SEP]
- Análisis interno y competitivo. Ventajas competitivas
 - Capacidad estratégica
 - Capacidades y recursos
 - Herramientas para analizar la capacidad estratégica
 - Análisis DAFO y CAME
 - La cadena de valor
 - Mapa de actividades
 - *Benchmarking*
 - El diamante de Porter
 - Análisis de las cinco fuerzas competitivas
 - Segmentación de mercado y poder de mercado
 - Grupo estratégico

III) Estrategias genéricas e internacionales

- Teorías de la Internacionalización
 - Modelos clásicos de internacionalización (Uppsala, Dunning, entre otras)
- Estrategias de Internacionalización
 - Estrategias de entrada en mercados internacionales
 - Estrategias de expansión global (globalización)
 - Estrategias de adaptación local (localización)
 - Estrategias de transnacionalización
 - Estrategias de cooperación internacional (alianzas, joint ventures, fusiones y adquisiciones)
- Desarrollo de Productos y Servicios Globales
 - Adaptación de productos y servicios para mercados internacionales
 - Estandarización y personalización de ofertas globales
 - Ciclo de vida del producto en un contexto internacional
- Tendencias y Desafíos en la Estrategia Internacional

- Globalización y regionalización de los mercados
- Nuevas tecnologías y su impacto en los negocios globales
- Políticas comerciales y cambios geopolíticos relevantes
-
- Estudio de casos

La asignatura dentro del plan de estudios

Esta asignatura se enmarca en la materia **Estrategia**, cuyos resultados de aprendizaje son los siguientes:

RA1. Mat.2.1 Identificará las fases de internacionalización de una empresa (expansión, internacionalización y racionalización de las actividades).

RA1. Mat.2.2 Distinguirá el análisis interno de la empresa para iniciar la primera fase de internacionalización y posteriormente la consolidación del proceso.

RA1. Mat.2.3 Definirá el diagnóstico de viabilidad de racionalizar los recursos de internacionalización de la empresa multinacional.

RA4. Mat.2.4 Discriminará el pool de países con potencial para la internacionalización de la empresa identificando el encaje estratégico de la empresa con la oportunidad que cada uno representa.

RA2. Mat.2.5 Integrará las diferentes áreas de la empresa en la toma de decisión de negocio en un entorno internacional simulado.

Competencias específicas

- Identificar las fases de internacionalización de una empresa (expansión, internacionalización y racionalización de las actividades).
- Dominar el análisis interno de la empresa para diagnosticar la viabilidad de iniciar la primera fase de internacionalización y consolidar el proceso
- Interpretar la situación actual y futura del entorno económico, jurídico, social y político internacional.
- Evaluar la selección del país adecuado para desarrollar el proceso de internacionalización de la empresa.
- Integrar las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) de la empresa en el proceso de internacionalización.
- Integrar las diferentes áreas de la empresa en la toma de decisión de negocio en un entorno internacional simulado.

Resultados de Aprendizaje

- Saber analizar y valorar las variables que permiten establecer una estrategia que conduzca al posicionamiento y consolidación de la empresa en el mercado internacional.
- Relacionar la actuación que ha de desarrollar cada una de las áreas de la empresa ante una situación determinada que afecta a su situación de mercado.

PLAN DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA

Metodología docente

- Metodologías tradicionales: incluye sesiones de clases magistrales basadas en la explicación del profesor, la celebración de tutorías y consultas presenciales y la realización de un examen final individual en formato presencial.
- Metodologías activas: incluye la lectura, preparación y análisis de casos prácticos, así como discusión y debates presenciales.
- Metodologías autónomas: incluye, además de las lecturas de la documentación y bibliografía recomendada, la preparación y presentación de trabajos individuales o en grupo.

Horas de dedicación (entre sesiones y trabajo del alumno): 75

Evaluación (sistema de evaluación, sistema de cualificación...)

METODOS DE EVALUACIÓN	Ponderación
Actividades prácticas dentro de clase	30%
Actividades prácticas fuera de clase	30%
Prueba escrita individual	40%

La calificación final se sitúa en la escala de 0 a 10 puntos, con un decimal. Para aprobar hay que obtener un mínimo de un 5 sobre 10 en total. En el supuesto de no aprobar la asignatura se abrirá un período de recuperación, en el que se especificará con antelación qué hay que recuperar. La evaluación de la asignatura en este periodo de recuperación seguirá los criterios generales señalados en la guía docente del programa.

Actividades Formativas

- (Dentro del aula)
 - Sesiones presenciales de clase
 - Ejercicios individuales y/o grupales
 - Discusión de casos
 - Presentaciones individuales y/o grupales
 - Debates
- (Fuera del aula)
 - Lecturas
 - Preparación de casos

PROFESORADO

Enrique Schonberg-Schwarz

Máster en Comercio y Finanzas Internacionales por la Universitat de Barcelona. Profesor Asociado UPF (Dirección Estratégica y Política de Empresa). PDD Programa de Desarrollo

Directivo IESE. Licenciado en Administración Universidad de Buenos Aires. Socio fundador de AREAEXPORT consultora especializada en internacionalización y estrategia para PYMES. Consultor en proyectos internacionales financiados por Organismos Multilaterales. Ha participado en diversas conferencias internacionales. En fase de realización de la tesis doctoral

BIBLIOGRAFIA (obligatoria/ recomendada)

- Bartlet, C. y S. Ghoshal (2002): *Managing across borders*. Harvard Business School Press.
- Bueno, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide.
- Chan, W y Mauborgne, Renée. (2008). *La estrategia del océano azul*. Norma.
- Ghemawat, P. (2018) *The New Global Road Map*
- Ghemawat, P. (2020) *Redefining Global Strategy*
- Hill, Ch. (2021) *International Business: Competing in the Global Marketplace*
- Johnson G., Scholes K. (2006) *Dirección estratégica*. Prentice Hall, (7a Edición)
- Kaplan, R., Norton, D. (2008) *The Execution Premium*. Ediciones Deusto.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004): *Administración: una perspectiva global*, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1999) *El proceso estratégico*. Edición Europea. Prentice Hall.
- Navas López J.E., Guerras Martín L.A. (2007) *La dirección estratégica de la empresa*, Thomson Civitas (4a Edición).
- Norton, D. y R. Kapla (2009): *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pedrós, D. M. y A. M. Gutiérrez (2012): *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ^[1]_[SEP]
- Osterwalder, A.. *Business Model Generation*, Deusto
- Porter, M. E. (2009): *Estrategia Competitiva*, Editorial Pirámide.
- Porter, M. E. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- Porter, M. E. (1990): "La ventaja competitiva de las naciones", en *Harvard Business Review* (marzo-abril 1990).
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. Deusto
- Ricart, J.E: (2012) *Estrategia en el siglo XXI. Modelos de negocio en acción*. IESE
- Schonberg-Schwarz, E. (2020) *Estrategia, entorno y empresa*. Máster en Negocios Internacionales, edición online. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona School of Management.
- Schonberg-Schwarz, E. (2020). *Estrategias genéricas*. Máster en Negocios

Internacionales, edición online. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona School of Management .

Solberg, C.I y Durrieu F. (2006) Strategy development in international markets. A two tier approach. IMP Annuela Conference Sept.

Strategor (1995): estrategia, estructura, decisión, identidad. Traducción: ESADE.

Tzu, Sun. El Arte de la Guerra.

How to Formulate a Successful Business Strategy, Harvard Business Review