

Guía docente de la asignatura

## Estrategia Empresarial e Internacionalización en Entornos Tecnológicamente Avanzados

**Fecha última actualización: 05/07/2021**  
**Fecha de aprobación por la Comisión Académica: 15/07/2021**
**Máster**

Máster Universitario en Gestión y Tecnologías de Procesos de Negocio

**MÓDULO**

Fundamentos de Organización y Marketing

**RAMA**

Ingeniería y Arquitectura

**CENTRO RESPONSABLE DEL TÍTULO**

Escuela Internacional de Posgrado

**Semestre**

Segundo

**Créditos**

3

**Tipo**

Optativa

**Tipo de enseñanza**

Semipresencial

### BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (Según memoria de verificación del Máster)

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno muy cambiante y altamente competitivo a nivel global. Para afrontar con éxito los continuos cambios que se producen las empresas han de ser ágiles, flexibles y gestionar adecuadamente sus procesos de negocio. El enfoque de procesos permite a las empresas una mayor eficacia en la toma de decisiones estratégicas, lo que facilita alcanzar mayores niveles de competitividad actual y futura. La integración de las tecnologías en los procesos de negocio facilitará la diferenciación de la empresa, la capacidad de respuesta, la reducción de costes, la mejora en la productividad y la mejora del valor y servicio ofrecido al cliente. Por ello, consideramos necesario introducir al estudiante en los conceptos estratégicos que le permitan actuar competitivamente en un contexto de elevada globalización y rápidos avances tecnológicos. De forma más específica, los principales temas a tratar serían:

- Análisis estratégico y de resolución de situaciones de negocios reales. Análisis de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para adoptar o no las decisiones adecuadas para lograr dicho ajuste.
- Características de los patrones estratégicos que pueden adoptar las empresas en entornos globales.
- Amenazas, oportunidades y planteamientos estratégicos a los que se enfrentan las empresas en los mercados internacionales.
- Estrategias de internacionalización: características y factores que influyen en su selección.
- Decisiones estratégicas en el proceso de internacionalización de las empresas.



## COMPETENCIAS

### COMPETENCIAS BÁSICAS

- CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en 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 GENERALES

- CG01 - Habilidades cognitivas: conocer los principales problemas o retos tecnológicos planteados en el ámbito del máster, conocer los principios de las técnicas o metodologías de solución para dichos problemas propuestas por la comunidad científica y empresarial, conocer las debilidades y fortalezas de dichas soluciones, así como conocer las aplicaciones que este conocimiento tiene en la sociedad actual
- CG03 - Ser capaz de emplear el conocimiento científico existente en la resolución de problemas o mejora de procesos a nivel individual o en el contexto de empresas u organismos públicos
- CG06 - Destrezas creativas y emprendedoras: Capacidad para generar nuevas ideas y para resolver problemas con autonomía y creatividad
- CG08 - Competencias personales: capacidad de análisis y síntesis en la resolución efectiva de problemas, así como capacidad de toma de decisiones, organización y planificación. Capacidad de comunicación escrita y oral
- CG09 - Capacidad para comprender y aplicar principios de responsabilidad ética en el desarrollo de sus actividades formativas y profesionales
- CG11 - Habilidades para gestionar la información (habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas)

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Objetivos)

- Conocer las características básicas de los patrones estratégicos que pueden adoptar las empresas.
- Identificar los factores que facilitan o impiden transformar las estrategias elegidas en acciones de la organización.
- Entender las amenazas, oportunidades y planteamientos estratégicos a los que se enfrentan las empresas en los mercados internacionales.
- Conocer las características de las estrategias de internacionalización y los factores que influyen



en su selección.

- Adquirir conocimientos en relación a las decisiones estratégicas asociadas al proceso de internacionalización de las empresas.

## PROGRAMA DE CONTENIDOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS

### TEÓRICO

#### PARTE I. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

#### PARTE II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO

1. EL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA
2. EL ENTORNO PARTICULAR DE LA EMPRESA
3. EL ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: ENFOQUES Y TÉCNICAS

#### PARTE III. LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS
3. ESTRATEGIAS CON BASE EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA
4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
5. MÉTODOS DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

#### PARTE IV. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS
2. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: LAS PERSONAS Y LA ESTRATEGIA
3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: LA ESTRUCTURA Y LA ESTRATEGIA
4. PLANIFICACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

#### PARTE V. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. CONTEXTO INTERNACIONAL, INTERNACIONALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
2. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZARSE: FACTORES DETERMINANTES
3. EL DISEÑO DEL PLAN DE INTERNATIONALIZACIÓN

#### PARTE VI. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

1. ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN
2. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN
3. ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR: LA EMPRESA MULTINACIONAL

### PRÁCTICO

El profesorado planteará actividades prácticas, relacionadas con el contenido teórico de las materias desarrolladas, que se realizarán en las sesiones prácticas de la asignatura. Dichas



actividades prácticas, podrán ser complementadas con trabajos no presenciales, ya sea individuales o en grupo. Las actividades prácticas serán informadas y propuestas anticipadamente por el profesorado bien en clase bien a través de las aplicaciones en línea oficialmente establecidas por la Universidad de Granada.

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL

- [Brenes G.](#), y [León F.](#) (2008): “Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización”, [Tec Empresarial](#), vol 2 nº 2, 9-19. Disponible en línea en el siguiente enlace: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045>
- Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein y Joachim Zentes (2015) STRATEGIC INTERNATIONAL MANAGEMENT. Springer. Disponible en la biblioteca electrónica de la Universidad de Granada [para acceder se requiere conectarse previamente a VPN: <https://csirc.ugr.es/informatica/RedUGR/VPN/>]
- Grant, R. M. (1991). “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”. California Management Review, Spring, pp. 114-135. Disponible en línea a través del siguiente enlace: [https://www.researchgate.net/publication/292714014\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Implications\\_for\\_Strategy\\_Formulation](https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation)
- Guerras Martín, J.A. y Navas López, J.E. (2015) : La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones, (5ª edición), Editorial Cívitas, Madrid. Disponible en la biblioteca electrónica de la Universidad de Granada [para acceder se requiere conectarse previamente a VPN: <https://csirc.ugr.es/informatica/RedUGR/VPN/>]
- Johnson, G. y Scholes, K. y Whittington, R. (2006): Dirección estratégica. Prentice Hall, 7ª edición, Madrid (traducción del original: Exploring Corporate Strategy, 7ª edición, 1999, Prentice Hall). Disponible en la biblioteca electrónica de la Universidad de Granada [para acceder se requiere conectarse previamente a VPN: <https://csirc.ugr.es/informatica/RedUGR/VPN/>]
- Jones, M.V. y Coviello N. E. (2005): “Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time”, Journal of International Business Studies 36, 284-303. Disponible en línea a través del siguiente enlace: [https://www.researchgate.net/publication/5223142\\_Internationalisation\\_Conceptualising\\_an\\_Entrepreneurial\\_Process\\_of\\_Behaviour\\_in\\_Time](https://www.researchgate.net/publication/5223142_Internationalisation_Conceptualising_an_Entrepreneurial_Process_of_Behaviour_in_Time)
- Pla, J. y León, F. (2016) Dirección Internacional De La Empresa. McGrawHILL education. Disponible en la biblioteca electrónica de la Universidad de Granada [para acceder se requiere conectarse previamente a VPN: <https://csirc.ugr.es/informatica/RedUGR/VPN/>]
- Pla, J. y León, F. (2004) Dirección de Empresas Internacionales. Pearson Prentice-Hall. Disponible en la biblioteca electrónica de la Universidad de Granada [para acceder se requiere conectarse previamente a VPN: <https://csirc.ugr.es/informatica/RedUGR/VPN/>]
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91. Disponible en línea a través del siguiente enlace: [http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The\\_Core\\_Competence\\_of\\_the\\_Corporation.pdf](http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The_Core_Competence_of_the_Corporation.pdf)
- [Rialp i Criado, A.](#), [Rialp Criado, J.](#) y [Gary A. Knight](#) (2010): La vocación global de los nuevos modelos de PYMEs: el caso de las empresas "born-globals" [Economía industrial](#), 171-190. Disponible en línea a través del siguiente enlace: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197496>

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA



## ENLACES RECOMENDADOS

- Fundamentos de dirección estratégica <http://www.guerrasynavas.com/>
- Dimensiones culturales de Hofstede <http://geert-hofstede.com/>
- Globe Project: <http://business.nmsu.edu/programs-centers/globe/instruments/>
- World Values Surveys: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>
- Pasaporte al exterior (programa del ICEX): <http://www.icex.es/documentos/base.swf>

## METODOLOGÍA DOCENTE

- MD01 Exposición de conceptos en clases magistrales
- MD04 Aprendizaje grupal mediante el debate y la realización de trabajos
- MD07 Tutorización grupal
- MD09 Simulación en grupo de toma de decisiones
- MD10 Análisis de entornos de trabajo reales
- MD11 Desarrollo de foros on-line de debate, de trabajo, de información, de consultas.
- MD12 Material audiovisual editado por el profesor (Presentaciones con audio, capturas de pantalla con video, grabación de clases, páginas web)
- MD13 Cuestionarios de autoevaluación on-line

## EVALUACIÓN (instrumentos de evaluación, criterios de evaluación y porcentaje sobre la calificación final)

### EVALUACIÓN ORDINARIA

La asistencia a clase es obligatoria en al menos un 70% de las sesiones, siendo necesaria una participación activa en las mismas. Además, es también requisito necesario aprobar (esto es, alcanzar el menos 5 puntos sobre 10) el examen escrito para superar el curso. Cubiertos estos dos requisitos, la nota final en el curso se obtiene de la ponderación de los siguientes factores:

- SE1: Examen teórico: 40%
- SE3: Evaluación continua de la participación activa en la materia: 15%
- SE4: Evaluación continua de conocimientos y competencias adquiridas 20%
- SE6: Evaluación del trabajo tutelado en grupo 25%

### EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA

El artículo 19 de Normativa de Evaluación y Calificación de los Estudiantes de la Universidad de Granada establece que los estudiantes que no hayan superado la asignatura en la convocatoria ordinaria dispondrán de una convocatoria extraordinaria. A ella podrán concurrir todos los estudiantes, con independencia de haber seguido o no un proceso de evaluación continua. De esta forma, el estudiante que no haya realizado la evaluación continua tendrá la posibilidad de obtener el 100% de la calificación mediante la realización de una prueba y/o trabajo.

En la convocatoria extraordinaria y en la evaluación única final, la prueba de evaluación será un



examen escrito con una ponderación del 100% en la calificación final del curso. Esta prueba versará sobre los contenidos del curso con un programa idéntico al de la convocatoria ordinaria. El estudiante que no se presente a esta prueba escrita tendrá la calificación de “No presentado”.

Aquellos estudiantes que en la evaluación ordinaria han superado la evaluación continua y la evaluación del trabajo tutelado en grupo, quedarán exentos de realizar una parte práctica del examen. En este caso, la nota obtenida en el examen final (siempre que lo superen, es decir, obtengan un mínimo de 5 puntos sobre 10) ponderará el 40% y la calificación de la evaluación continua y del trabajo tutelado en grupo ponderará el 60%.

### EVALUACIÓN ÚNICA FINAL

El artículo 8 de la Normativa de Evaluación y Calificación de los Estudiantes de la Universidad de Granada establece que podrán acogerse a la evaluación única final, el estudiante que no pueda cumplir con el método de evaluación continua por causas justificadas. Para acogerse a la evaluación única final, el estudiante, en las dos primeras semanas de impartición de la asignatura o en las dos semanas siguientes a su matriculación si ésta se ha producido con posterioridad al inicio de las clases o por causa sobrevenidas. Lo solicitará, a través del procedimiento electrónico, a la Coordinación del Máster, quien dará traslado al profesorado correspondiente, alegando y acreditando las razones que asisten para no poder seguir el sistema de evaluación continua.

La evaluación en tal caso consistirá en un examen escrito con una ponderación del 100% en la calificación final del curso. Esta prueba versará sobre los contenidos del curso con un programa idéntico al de los estudiantes que han superado la asignatura por evaluación continua.

