

## **MÁSTER UNIVERSITARIO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **1. ASIGNATURA**

**Nombre:** Estrategia internacional de la empresa (online)

**Materia:** Estrategia

**Tipo de asignatura:** Obligatoria

**Trimestre:** 1er trimestre

**Créditos:** 3 ECTS

**Horas de dedicación del estudiante:** 45 (en el aula virtual) / 30 (fuera del aula virtual)

**Idioma de docencia:** Castellano

### **2. PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA**

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 las mismas. 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 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 información recogida en este documento es a título informativo y puede sufrir modificaciones en las adaptaciones de cada curso académico. La Guía definitiva estará a disposición de los estudiantes matriculados en el entorno virtual antes del inicio de cada asignatura.

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.

### 3. CONTENIDOS

#### ESTRATEGIA, ENTORNO Y EMPRESA

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

#### ESTRATEGIAS GENÉRICAS

- La ventaja competitiva. Fuentes.

La información recogida en este documento es a título informativo y puede sufrir modificaciones en las adaptaciones de cada curso académico. La Guía definitiva estará a disposición de los estudiantes matriculados en el entorno virtual antes del inicio de cada asignatura.



- Elecciones estratégicas
  - Elecciones respecto a la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)
    - Liderazgo en costes
    - Diferenciación
    - Especialización de segmento
  - Reloj estratégico
  - Elecciones corporativas
    - Matriz BCG
    - Elecciones en cuanto al mercado internacional
    - Métodos de desarrollo de la estrategia
  - Estructura organizativa
    - Tipos de estructura: funcional, por equipos, divisional, matricial o en red.
- Puesta en marcha de la estrategia
  - Marco de implementación.
  - Cuadro de mando integral
- Estudio de casos

#### **4. 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.

#### **5. 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.

La información recogida en este documento es a título informativo y puede sufrir modificaciones en las adaptaciones de cada curso académico. La Guía definitiva estará a disposición de los estudiantes matriculados en el entorno virtual antes del inicio de cada asignatura.

- 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

## 6. METODOLOGÍA DOCENTE

El método de trabajo combina las siguientes metodologías:

- Metodologías tradicionales: incluye la lectura y análisis por parte del alumno de los documentos escritos que configuran los contenidos de las Unidades Didácticas de la asignatura, además de los materiales complementarios puestos a disposición del participante, en interacción con los tutores expertos a través de los foros de consulta establecidos en la plataforma virtual.
- Metodologías activas: incluye la lectura, preparación y análisis de casos prácticos, así como la intervención en el foro de debate.
- Metodologías autónomas: incluye, además de las lecturas de la documentación y bibliografía recomendada, la preparación y presentación de trabajos individuales o en grupo.

## 7. EVALUACIÓN

METODOS DE EVALUACIÓN	Ponderación
Actividades prácticas i participación en foros	60%
Examen	40%

## 8. ACTIVIDADES FORMATIVAS

- (En el Aula Virtual)
  - Acceso a la guía docente
  - Acceso a las unidades didácticas y otros materiales docentes disponibles
  - Acceso a las actividades de evaluación (casos prácticos, trabajos individuales y/o en grupo, etc.)
  - Consulta y tutoría con el tutor experto
  - Realización y discusión de actividades prácticas
  - Realización de la prueba online (individual)
  - Acceso a la retroalimentación escrita sobre las actividades de evaluación y la prueba final de examen.

La información recogida en este documento es a título informativo y puede sufrir modificaciones en las adaptaciones de cada curso académico. La Guía definitiva estará a disposición de los estudiantes matriculados en el entorno virtual antes del inicio de cada asignatura.



- (Fuera del Aula Virtual)
  - Lectura de las unidades didácticas
  - Lectura de los materiales complementarios
  - Preparación de las actividades prácticas
  - Preparación de la prueba online

## 9. PROFESORADO

Coordinador de la asignatura: Enrique Schonberg-Schwarz

Enrique Schonberg-Schwartz

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

Datos de contacto: [Tutorias.MUIBOL@bsm.upf.edu](mailto:Tutorias.MUIBOL@bsm.upf.edu)

## 10. BIBLIOGRAFIA

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.

Hill, Ch. (2011) *Negocios Internacionales*. McGraw Hill (8a Edición)

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.

Llopis, J. (2002) *Dirigiendo y reinventando la empresa*. Gestion 2000.

La información recogida en este documento es a título informativo y puede sufrir modificaciones en las adaptaciones de cada curso académico. La Guía definitiva estará a disposición de los estudiantes matriculados en el entorno virtual antes del inicio de cada asignatura.

Mazzucato, M. (2006): *Strategy for Business: A Reader*, Sage Publications.

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 (4aEdición).

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.

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. (2018) *Estrategia, entorno y empresa*. Máster en Negocios Internacionales, edición online. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona School of Management.

Schonberg-Schwarz, E. (2018). *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*.

La información recogida en este documento es a título informativo y puede sufrir modificaciones en las adaptaciones de cada curso académico. La Guía definitiva estará a disposición de los estudiantes matriculados en el entorno virtual antes del inicio de cada asignatura.