

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Estrategia Empresarial Internacional
Titulación	Grado en Relaciones Internacionales
Curso	3º/4º
Créditos ECTS	4,5
Carácter	Optativa
Departamento	Gestión Empresarial
Lengua de instrucción	Inglés
Descriptor	Visión general de la dirección de empresas y de los conceptos y herramientas vigentes para la formulación e implantación de la estrategia empresarial. Conceptos y proceso básico de la Dirección Estratégica de la empresa; Herramientas de apoyo al directivo de empresa; Planificación estratégica y de selección e implantación de la estrategia; Análisis crítico de la ciencia de la Dirección Estratégica; Corrientes académicas y empresariales sobre la filosofía directiva.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Carmen Escudero Guirado
Departamento	Gestión Empresarial
Despacho y sede	OD-431 Alberto Aguilera, 23
e-mail	cescudero@icade.comillas.edu
Teléfono	915422800 Ext.2229
Horario de tutorías	Mañanas / 2 horas

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil formativo y profesional de la titulación
<p>La estrategia de internacionalización de una empresa puede ser consustancial al propio nacimiento de la organización (en aquellos casos de empresas que surgen ya, desde su inicio, con una vocación global) o puede ser resultado de la evolución del campo de actividad de la empresa, como una materialización más del desarrollo corporativo.</p> <p>Sea uno u otro el camino que conduce a la internacionalización, esta estrategia ha de tener su sustento y encontrar su lógica en las necesarias reflexiones, previas y continuas, propias del trabajo estratégico, lo que implica en el desarrollo de esta asignatura la discusión de los siguientes contenidos: La definición de la posición estratégica de la empresa (establecimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización; la identificación y gestión de expectativas de los <i>stakeholders</i> con los que la empresa entra en relación y sobre el rol que ésta quiere desempeñar en la sociedad; y, el análisis estratégico externo e interno, del que emanan buena parte de los factores que impulsan en múltiples ocasiones a la internacionalización); La definición de las estrategias competitivas que la empresa quiere implantar en cada uno de los negocios en los que compite (estrategias competitivas genéricas, estrategias híbridas, estrategias interactivas), con especial hincapié en los condicionantes que impone la coexistencia de distintos mercados geográficos; La estrategia de internacionalización como eje esencial del desarrollo corporativo.</p>
Prerrequisitos
No existen formalmente requisitos previos.

Competencias – Objetivos		
Competencias genéricas del título		
Instrumentales		
CGI1	Capacidad de análisis y síntesis	
	RA1	<i>Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos sencillos.</i>
	RA2	<i>Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en textos complejos.</i>
	RA3	<i>Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada.</i>
CGI7	Capacidad de búsqueda y gestión de la información	
	RA1	<i>Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas.</i>
	RA2	<i>Dispone de diversas estrategias de búsqueda documental.</i>
	RA3	<i>Cita adecuadamente dichas fuentes.</i>
	RA4	<i>Incorpora la información a su propio discurso.</i>
	RA5	<i>Maneja bases de datos relevantes para el área de estudio.</i>

	RA6	<i>Contrasta las fuentes, las critica y hace valoraciones propias.</i>
CGI8	Resolución de problemas	
	RA1	<i>Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.</i>
	RA2	<i>Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación.</i>
	RA3	<i>Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente.</i>
	RA4	<i>Insiste en la tarea y vuelve a intentarla cuando no se obtiene el resultado esperado o aparecen obstáculos.</i>
Interpersonales		
CGP12	Trabajo en equipo	
	RA1	<i>Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias.</i>
	RA2	<i>Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes.</i>
	RA3	<i>Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo.</i>
	RA4	<i>Maneja las claves para propiciar el desarrollo de reuniones efectivas.</i>
	RA5	<i>Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio.</i>
CGP15	Reconocimiento de la diversidad y de la multiculturalidad	
	RA1	<i>Comprende la diversidad cultural y social como un fenómeno humano y como una fuente de riqueza.</i>
	RA2	<i>Muestra interés por el conocimiento de otras culturas.</i>
	RA3	<i>Propicia contextos relacionales inclusivos ante la diversidad.</i>
	RA4	<i>Respeto la diversidad cultural.</i>
Sistémicas		
CGS21	Capacidad para generar nuevas ideas	
	RA1	<i>Elabora trabajos adoptando enfoques originales.</i>
	RA2	<i>Resuelve casos prácticos aportando soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones habituales en la práctica profesional.</i>
CGS22	Liderazgo	
	RA1	<i>Asume responsabilidades dentro de ejercicios de carácter académico o en el ejercicio de actividades prácticas.</i>
	RA2	<i>Entiende y se responsabiliza que sus actuaciones pueden tener consecuencias sobre los demás.</i>
	RA3	<i>Es capaz de organizar y/o coordinar equipos de trabajo.</i>
CGS24	Habilidad para trabajar y aprender de forma autónoma	
	RA1	<i>Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico.</i>
	RA2	<i>Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos.</i>
	RA3	<i>Amplía y profundiza en la realización de sus trabajos.</i>
Competencias específicas		
Conceptuales		

CE11-MEN	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa	
	RA1	<i>Reconoce las distintas herramientas de apoyo al directivo de la empresa para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos aislados dentro de situaciones empresariales reales.</i>
	RA2	<i>Entiende las limitaciones de las herramientas de planificación, de implantación y de control estratégicos, y las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas, dentro de un marco de responsabilidad ética profesional.</i>
	RA3	<i>Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.</i>

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL
<i>Tema 1: El concepto de estrategia</i>
<i>Tema 2: Enfoques teóricos y prácticos del trabajo estratégico</i>
<i>Tema 3: Expectativas y objetivos: La estrategia y el éxito empresarial</i>
BLOQUE 2: EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA
<i>Tema 4: Modelos de análisis estratégico</i>
<i>Tema 5: Ventaja competitiva y el diseño de la estrategia competitiva</i>
<i>Tema 6: La estrategia corporativa: el desarrollo empresarial</i>
<i>Tema 7: La estrategia de internacionalización</i>
BLOQUE 3: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA
<i>Tema 8: Evaluación e implantación de estrategias</i>
<i>Tema 9: El control de la estrategia</i>

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura		
<p>El enfoque de la asignatura es fundamentalmente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, fomentando su autonomía y su participación activa en dicho proceso, con el propósito de guiarle en el desarrollo de las competencias descritas en los puntos anteriores. Para ello, se realizarán las siguientes actividades:</p>		
Actividades formativas	Competencias	Porcentaje de presencialidad
<p>Lecciones de carácter expositivo (AF1):</p> <p>En cada clase magistral se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión correspondiente a cada clase. Esto requiere que el estudiante esté preparado para discutir sobre el tema en cuestión y sobre las lecturas que se habrán indicado como material bibliográfico para cada tema (conforme al cronograma). El profesor liderará la exposición de las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos. Incluirá casos prácticos como ejes vertebradores de la exposición de ideas y</p>	<p>CE11-MEN Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p> <p>CGI1 Capacidad de análisis y síntesis</p>	<p>100%</p>

<p>contenidos, presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas.</p> <p>La participación activa en el aula es una excelente herramienta para mejorar el aprendizaje del estudiante que participa y el de sus compañeros presentes en el aula. Un entorno de aprendizaje productivo requiere que todos los asistentes al aula se involucren de manera activa.</p>		
<p>Ejercicios prácticos/resolución de problemas (AF2):</p> <p>Propuestos por el profesor y/o por empresas especializadas en consultoría estratégica de reconocido prestigio. El material de partida para dichos casos (material de actualidad, lecturas o informes, entre otros), estará disponible en el Portal de Recursos de la asignatura. Estos casos estarán orientados de manera que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la capacidad argumentativa del alumno.</p> <p>Las sesiones de trabajo dirigido en el aula se desarrollarán en grupo.</p> <p>La actividad propia de estas clases será la de responder por escrito a preguntas concretas sobre casos reales de empresas. Durante las sesiones de trabajo dirigido, el profesor atenderá las consultas y dudas que surjan durante la realización del trabajo, estimulando el proceso de aprendizaje de los alumnos, de forma que en lo posible sean ellos mismos los que resuelvan sus dudas dentro de su propio grupo de trabajo, o mediante debate intergrupar.</p> <p>Es fundamental que, con carácter previo a cada clase de trabajo dirigido, cada estudiante lea y prepare el material bibliográfico indicado para cada sesión.</p>	<p>CGI1 Capacidad de análisis y síntesis</p> <p>CGI7 Capacidad de búsqueda y gestión de la información</p> <p>CGI8 Resolución de problemas</p> <p>CGP12 Trabajo en equipo</p> <p>CGP15 Reconocimiento de la diversidad y de la multiculturalidad</p> <p>CGS21 Capacidad para generar nuevas ideas</p> <p>CGS22 Liderazgo</p>	<p>25%</p>

<p>Trabajos individuales/grupales (AF3):</p> <p>Comentarios de noticias de empresa y trabajos monográficos de consultoría estratégica.</p>	<p>CE11-MEN Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p> <p>CGI1 Capacidad de análisis y síntesis</p> <p>CGI7 Capacidad de búsqueda y gestión de la información</p> <p>CGP12 Trabajo en equipo</p> <p>CGP15 Reconocimiento de la diversidad y de la multiculturalidad</p> <p>CGS21 Capacidad para generar nuevas ideas</p>	<p>20%</p>
<p>Exposiciones individuales/grupales (AF4):</p> <p>De acuerdo con los objetivos de la materia, cada grupo de alumnos deberá presentar oralmente en el aula al menos un comentario de noticias de empresa relacionado con los contenidos desarrollados en el curso y conforme a lo establecido en el cronograma de la asignatura. Estas presentaciones se llevarán a cabo durante las horas de clase y se dirigirán al resto de compañeros de los cuales se esperan preguntas y evaluaciones sobre los contenidos de las mismas. Con el ánimo de dar pie al debate en torno a la noticia presentada, cada grupo deberá cerrar su presentación con la exposición de una pregunta dirigida a la clase.</p> <p>En estas presentaciones, cada uno de los integrantes del grupo deberá presentar alguna parte del comentario, y se espera de ellos que sean capaces de comunicar a la audiencia los conceptos o teorías relevantes que han identificado en la</p>	<p>CGI1 Capacidad de análisis y síntesis</p>	<p>40%</p>

<p>noticia de empresa, y de explicar la decisión estratégica de la empresa en cuestión haciendo para ello uso de los contenidos teóricos de la asignatura.</p> <p>Junto con las presentaciones anteriores, se contempla también que los alumnos tengan que exponer en el aula otros trabajos de investigación realizados en grupo, conforme a las instrucciones y a la planificación diseñadas por el profesor.</p>		
<p>Estudio personal y documentación (AF5):</p> <p>Lectura individual de textos y otros materiales relacionados con la materia de estudio. En el Portal de Recursos de la asignatura los alumnos podrán encontrar documentación, materiales de las sesiones y las prácticas a realizar.</p>	<p>CE11-MEN Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la planificación, implantación y control de la estrategia de la empresa</p> <p>CG11 Capacidad de análisis y síntesis</p> <p>CGS24 Habilidad para trabajar y aprender de forma autónoma</p>	0%

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de valoración	Peso
<p>SE1</p> <p>Examen:</p> <p><u>Prueba final escrita</u> con una orientación esencialmente práctica, basada en la discusión de caso/s práctico/s, permite demostrar al alumno sus conocimientos aplicados a la resolución de problemas relativos a la formulación, implantación y control de la estrategia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad comprensiva y relacional. • Capacidad argumentativa y expositiva. 	50 %
<p>SE2</p> <p>Evaluación de ejercicios prácticos/resolución de problemas:</p> <p>Aplicaciones prácticas de los contenidos, los modelos y las herramientas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación práctica y trabajo en equipo. 	30%

desarrollados durante el curso, a propuesta del profesor y/o de consultoras de prestigio. La nota final de esta actividad será la media aritmética de todos y cada uno de los ejercicios/casos resueltos a lo largo de todo el curso académico.		
SE3 Evaluación de exposiciones individuales/grupales: Conforme al cronograma de la asignatura, a lo largo del curso tendrán lugar varias presentaciones orales de los comentarios de noticias y de los trabajos de investigación que en su momento sean solicitados por el profesor. La nota final de esta actividad será la media aritmética de todas y cada una de las presentaciones orales realizadas a lo largo de todo el curso académico.	<ul style="list-style-type: none"> • Rigor en la exposición. • Trabajo en grupo y gestión del tiempo. • Movilización al debate tras la presentación. 	10%
SE4 Monografías individuales/grupales: Trabajos grupales escritos basados en noticias reales de empresa de actualidad y relevancia para la materia propuesta y/o en temas de investigación propuestos por el profesor.	<ul style="list-style-type: none"> • Profundidad de análisis y comprensión. • Búsqueda y presentación de información. 	
SE5 Participación activa del alumno: Se considera la participación activa del alumno en el aula como: búsqueda de información adicional, reflexión para la toma de postura personal sobre temas concretos, proactividad y otros rasgos participativos; se valorarán tanto las aportaciones como las actitudes del alumno, fruto de un proceso de aprendizaje relacionado con las competencias definidas para la materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la actitud hacia el trabajo individual y de equipo. • Participación y rigor. • Proactividad 	10%

ACLARACIONES IMPORTANTES sobre la evaluación

- A efectos del normal desenvolvimiento de las sesiones de trabajo en el aula, el equipo docente de esta asignatura valora que el alumno mantenga una actitud activa de escucha y de participación, que le mantenga conectado con las reflexiones que en torno a la materia se desarrollen en la clase. En

este sentido, se considerará negativamente el uso de dispositivos electrónicos fuera de los momentos reservados para ellos en el contexto de la clase.

- El incurrir en una falta académica grave, como es el plagio de materiales previamente publicados o el copiar en su examen u otra actividad evaluada, puede llevar a la apertura de un expediente sancionador y la pérdida de dos convocatorias.
- Para aprobar la asignatura en convocatoria ordinaria, el alumno deberá superar cada una de las actividades que forman parte de la nota final de la materia. No se tendrán en cuenta los ejercicios que no se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada ejercicio, y comunicadas al inicio del curso/cuatrimestre en el cronograma de la materia.
- Es obligatorio asistir a todas las sesiones de trabajo dirigido. El alumno que no asista a alguna de estas clases, obtendrá una calificación de "0" (cero) en el trabajo en grupo correspondiente a dicha clase.
- Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "examen" (SE1), y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad.
- EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA DE JULIO:
 1. Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no hayan aprobado el examen en convocatoria ordinaria. Superado este examen, les serán de aplicación las ponderaciones establecidas como norma general de evaluación.
 2. Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no superen cualquiera de los otros elementos que componen la evaluación de la asignatura. Estos alumnos, además de examinarse de toda la materia de la asignatura, deberán realizar una serie de prácticas complementarias definidas por el profesor.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO	
Horas presenciales	Horas no presenciales
46.5	66

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica
Libros de texto

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy. Text & Cases*. Harlow: Pearson Education Limited, Tenth edition.

Este manual está disponible en papel y también en versión electrónica.

Otros materiales

Bibliografía Complementaria

Monografías

Artículos de revistas

En el Portal de Recursos de la asignatura se podrán encontrar artículos académicos y divulgativos elaborados por instituciones académicas y empresariales de referencia. Asimismo, llegado el caso se proporcionarán en clase materiales de actualidad para su trabajo en el aula. La utilización de estos materiales se hará conforme al calendario establecido en el cronograma de la asignatura.

Otros materiales y recursos

El uso de Internet por parte del estudiante es esencial para los comentarios de noticias y la preparación de presentaciones orales. Para preparar algunas sesiones de trabajo dirigido, el alumno deberá hacer uso de las bases de datos de artículos y literatura académica que Comillas pone a disposición de la comunidad universitaria.