

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Internacionalización de la Empresa / Internationalizing the Company
Código	E000006045
Título	<a href="#">Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management [Primer Curso]
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Alexander Toni Mohr
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	atmohr@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Laura Fernández Méndez
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	lfmendez@icade.comillas.edu
Teléfono	2454

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<p><b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b></p> <p>Nowadays, internationalization is more of a need than an option. The process of globalization is probably the strongest force that has been changing the business environment. This environment is marked by commercial, financial, and cultural barriers that are becoming ever more porous and are therefore driving the interdependent growth of national economies. Operating in this increasingly complex environment poses a challenge for companies. It is not only large multinational companies that are affected: we can in fact connect, with increasing ease, business management, and the management of international companies. However, there still exists a difference between the domestic and international nature of a company.</p>

Competencias - Objetivos
<b>Competencias</b>



GENERALES		
<b>CG01</b>	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional	
	<b>RA1</b>	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos
<b>CG02</b>	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales	
	<b>RA1</b>	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas
	<b>RA2</b>	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes
	<b>RA3</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias
	<b>RA4</b>	Incorpora la información a su propio discurso
	<b>RA5</b>	Cita adecuadamente las fuentes que utiliza
<b>CG03</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial multinacional, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio, así como entre los distintos mercados geográficos	
	<b>RA1</b>	Conoce y comprende las diferentes estrategias de internacionalización que puede poner en práctica una empresa global, identificando los dilemas éticos y de gobierno que se derivan de las mismas
	<b>RA2</b>	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos, haciendo uso de información y datos, en muchos casos incompletos
	<b>RA3</b>	Identifica y define, adecuada y proactivamente, el problema y sus posibles causas
	<b>RA4</b>	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
<b>CG05</b>	Ejercicio de una mentalidad global aplicada a la escucha, la negociación y el trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en una organización internacional.	
	<b>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	<b>RA2</b>	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos
	<b>RA3</b>	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros
	<b>RA4</b>	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales



	<b>RA5</b>	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación
	<b>RA6</b>	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	<b>RA7</b>	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo
	<b>RA8</b>	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente
<b>CG06</b>	Compromiso ético en la aplicación de valores morales universales y de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa, con especial sensibilidad ante la diversidad internacional.	
	<b>RA1</b>	Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión
	<b>RA2</b>	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	<b>RA3</b>	Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización
	<b>RA4</b>	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	<b>RA5</b>	Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global
	<b>RA6</b>	Comprende y valora perspectivas culturales e ideológicas distintas
<b>CG07</b>	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión	
	<b>RA1</b>	Es capaz de organizarse y cumplir con los plazos asignados a las tareas
	<b>RA2</b>	Jerarquiza tiempos y energías a la hora de llevar a efecto su estudio
<b>CG08</b>	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales multinacionales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección	
	<b>RA1</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	<b>RA2</b>	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA3</b>	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de debate y de intercambio de opiniones
<b>CG09</b>	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose, en el desarrollo de las habilidades cognitivas y en la adquisición de los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial de un manager internacional	
	<b>RA1</b>	Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones



		innovadoras a un problema
	<b>RA2</b>	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico, poniendo en práctica las habilidades necesarias para la investigación independiente
	<b>RA3</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
<b>CG10</b>	Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano	
	<b>RA1</b>	Respeto, valora y celebra la diversidad y tiene una mentalidad cosmopolita
	<b>RA2</b>	Se interesa por conocer y reflexionar críticamente sobre los problemas mundiales y sobre cómo interactúan en su vida y en las de los demás
	<b>RA3</b>	Se siente parte de una sociedad ¿glocal¿, cada vez más plural y heterogénea, en la que coexisten diferentes identidades, culturas y religiones
	<b>RA4</b>	Participa activamente en aquellas actividades que le exponen a opiniones y realidades diferentes a las suyas propias
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE01</b>	Conocimiento de las características y de las dimensiones claves del entorno empresarial global actual y comprensión de las fuerzas externas que pueden influir en la actividad empresarial internacional y en la práctica de la dirección multinacional	
	<b>RA1</b>	Es capaz de analizar críticamente la naturaleza de la globalización y evaluar su impacto en los negocios y en la dirección internacional
	<b>RA2</b>	Describe la evolución y las principales dimensiones de la globalización
	<b>RA3</b>	Explica las funciones de las diferentes instituciones y organizaciones sobre las cuales descansa la ordenación del escenario global actual
	<b>RA4</b>	Conoce y comprende una variedad de teorías, modelos y herramientas que puede aplicar para analizar y valorar el entorno empresarial global y para resolver problemas y casos prácticos
	<b>RA5</b>	Describe las principales teorías del comercio, liberalización e internacionalización utilizadas para entender el entorno empresarial global actual
	<b>RA6</b>	Evalúa críticamente el entorno regulatorio en el que operan los negocios internacionales
	<b>RA7</b>	Identifica las cuestiones sobresalientes que impactan sobre el ambiente de negocios global (tales como responsabilidad social y ética; medioambiente; crisis financiera global) y evalúa las respuestas diversas de empresas y otros organismos internacionales a estas cuestiones
<b>CE02</b>	Comprensión y contextualización de la internacionalización como parte de la estrategia corporativa de una empresa, orientada al logro de una ventaja competitiva sostenible.	



	<b>RA1</b>	Es capaz de valorar la estrategia de internacionalización como parte del desarrollo corporativo
	<b>RA2</b>	Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que vinculan la estrategia de internacionalización con la misión, la visión y los objetivos de la organización, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales
	<b>RA3</b>	Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que analizan las implicaciones de la estrategia de internacionalización para los stakeholders con los que la empresa entra en relación, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales
	<b>RA4</b>	Conoce y aplica modelos y herramientas de análisis estratégico (externo e interno), y es capaz de identificar las amenazas, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas para una empresa internacional real
	<b>RA5</b>	Es capaz de definir distintas estrategias competitivas para una empresa que opera simultáneamente en distintos mercados, reflexionando sobre la mejor opción a la hora de trasladar dichas estrategias a cada contexto geográfico (grado de coordinación versus grado de independencia)
	<b>RA6</b>	Comprende y reflexiona sobre los hándicaps propios de distintos tipos de organizaciones en el proceso de internacionalización (gran empresa; PYME; empresas nacidas globales)
<b>CE03</b>		Conocimiento y valoración de la adecuación de las diferentes estrategias de internacionalización y de las diversas estructuras organizativas posibles conforme al contexto geográfico y sectorial, a partir de los cuales el alumno puede recomendar alternativas de actuación para una empresa internacionalizada
	<b>RA1</b>	Es capaz de identificar las decisiones estratégicas claves en el proceso de internacionalización de una empresa
	<b>RA2</b>	Conoce y aplica a situaciones reales diferentes teorías, modelos y herramientas de análisis para abordar la elección de los países de destino en el proceso de internacionalización de una empresa
	<b>RA3</b>	Conoce los distintos modos de entrada posibles en un nuevo mercado geográfico, así como los riesgos asociados a cada uno de ellos, pudiendo aplicar ese conocimiento para realizar recomendaciones prácticas
	<b>RA4</b>	Es capaz de definir qué estrategia de internacionalización es más adecuada en cada caso, considerando sus implicaciones a la hora de trasladar la estrategia competitiva de la organización
	<b>RA5</b>	Identificar las posibles fuentes de ventaja competitiva en los diferentes mercados y determinar qué competencias han de ser desarrolladas y gestionadas de manera deslocalizada y cuáles de forma centralizada
	<b>RA6</b>	Diseña la estructura organizativa más adecuada para la estrategia de internacionalización definida en una empresa concreta
	<b>RA7</b>	Es capaz de particularizar las decisiones estratégicas claves en un proceso de internacionalización, según se trate de una PYME, de una empresa nacida global o de una gran empresa multinacional
<b>CE10</b>		Capacidad de identificar y de comprender las dinámicas y las prácticas más actuales en la dirección de empresas globales,



	aplicándolas llegado el caso a situaciones reales.	
	<b>RA1</b>	Exhibe su interés por extender su formación y se muestra actualizado en sus intervenciones
	<b>RA2</b>	Muestra su interés por el contacto con profesionales, participando activamente en aquellas actividades que le permiten aproximarse a la práctica profesional de la dirección internacional
	<b>RA3</b>	Conoce y consulta de manera habitual los organismos, los foros profesionales y las publicaciones que le permitan mantenerse actualizado en la práctica profesional
	<b>RA4</b>	Identifica mediante el contacto con profesionales, gracias a su participación en casos prácticos y eventos, y la asistencia a conferencias, entre otras actividades, los retos y las herramientas de gestión para las distintas áreas funcionales de una empresa global, siendo capaz de proponer actuaciones para la resolución de problemas reales
<b>CEOPT01</b>	Conocimiento y comprensión de los modelos y de las herramientas necesarios para identificar una oportunidad de negocio global, y para definir y desarrollar un proyecto de emprendimiento en un contexto internacional	
	<b>RA1</b>	Comprende y valora la relevancia de la acción de emprender en un entorno globalizado
	<b>RA2</b>	Es capaz de generar ideas de negocios internacionales
	<b>RA3</b>	Dispone de argumentos para evaluar críticamente ideas de negocios con potencial global
	<b>RA4</b>	Identifica la estrategia más apropiada para perseguir una oportunidad de negocio internacional
	<b>RA5</b>	Sabe cómo desarrollar un modelo de negocio global y cómo definir un plan de negocios, concretándolo en un documento que pueda ser sometido a evaluación externa
	<b>RA6</b>	Entiende las habilidades personales y directivas, y los recursos necesarios para crear una empresa internacional, y se compromete con su desarrollo
<b>CEOPT02</b>	Conocimiento y comprensión de las habilidades necesarias para gestionar la innovación en los niveles estratégicos y operativos de una empresa internacional, orientándose a la creación de una ventaja competitiva sostenible mediante la generación, la transferencia y la explotación de las innovaciones	
	<b>RA1</b>	Comprende la importancia de la innovación y la considera como parte esencial de la estrategia de la empresa
	<b>RA2</b>	Identifica la dinámica de los procesos de innovación en sus diferentes tipologías y componentes
	<b>RA3</b>	Conoce las herramientas de vigilancia tecnológica y los incentivos a la innovación de la empresa
	<b>RA4</b>	Distingue y evalúa críticamente los diferentes modelos de gestión y de organización de la innovación
	<b>RA5</b>	Distingue y evalúa críticamente los distintos mecanismos de obtención de tecnología, de protección de la innovación y explotación de la tecnología
	<b>RA6</b>	Comprende las singularidades de la gestión del personal de I+D+i, y es capaz de reflejarlas en acciones



		que incentiven la creatividad e incrementen la generación de ideas innovadoras
	<b>RA7</b>	Identifica las cuestiones más actuales relativas a la gestión de la innovación en un escenario global (innovación abierta; innovación disruptiva; protección de la innovación; innovación sostenible)
<b>CEOPT03</b>	Conocimiento y comprensión de las especificidades de ciertas regiones que pueden afectar a la actuación y a los resultados de una empresa internacional: Latinoamérica, Asia-Pacífico y Oriente Próximo	
	<b>RA1</b>	Reconoce el impacto de los distintos niveles de desarrollo económico e industrial en las actividades de las empresas que operan en el mercado Latinoamericano, de Asia-Pacífico y de Oriente Próximo
	<b>RA2</b>	Entiende cómo el entorno político, sociocultural y tecnológico influye en las prácticas comerciales de las empresas en el mercado Latinoamericano, de Asia-Pacífico y de Oriente Próximo
	<b>RA3</b>	Reconoce la importancia de la relación entre empresas y gobierno en determinados países de las regiones de Latinoamérica, Asia-Pacífico y Oriente Próximo
	<b>RA4</b>	Distingue las características gerenciales, las estrategias y los comportamientos distintivos de empresas que provienen del mercado Latinoamericano, de Asia-Pacífico y de Oriente Próximo

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES	
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos
24.00	26.00
HORAS NO PRESENCIALES	
Estudio individual, documentación y lectura organizada	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos
30.00	10.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (90,00 horas)</b>	

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Final exam	Final exam	40 %
Casos y/o otras actividades individuales y/o grupales	Discusión y resolución de casos	30 %



Final project	Final project	30 %
---------------	---------------	------

## Calificaciones

### STUDENTS WITH SCHOOLING EXEMPTION

Students with schooling exemption are not required to attend to class, so the course grade will consist on a Final Exam (100%).

### EVALUATION IN EXTRA EXAM

After the Final exam:

Students failing the ordinary Final Exam will have the opportunity of an Extraordinary Exam, whose minimum qualification required= 5.00 points (from a max. of 10.00). Weights will be applied only if Extraordinary Exam qualification is equal or higher than the minimum required.

Students passing the ordinary Final Exam but failing the course, will have the opportunity of an Extraordinary Exam. Course grade will consist on the Extraordinary Exam grade (100%).

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)