



## **PCEO Grado en Derecho / Grado en Administración y Dirección de Empresas**

### **30632 - Dirección de la empresa internacional**

**Guía docente para el curso 2013 - 2014**

**Curso: 6, Semestre: 1, Créditos: 6.0**

---

## **Información básica**

### **Profesores**

No están disponibles estos datos.

### **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

La asignatura tiene un carácter optativo por lo que precisa de conocimientos y competencias adquiridas en otras asignaturas básicas del área de organización de empresas. Por ello, se recomienda haber cursado las asignaturas obligatorias y básicas de Organización de Empresas o tener asentados sus contenidos, especialmente los del ámbito de la Dirección Estratégica. Igualmente, para su mejor aprovechamiento se recomienda realizar los ejercicios y prácticas que se proponen en los diferentes temas, así como a la asistencia continuada a clase, la participación activa en la misma y el trabajo sistemático de los materiales recomendados por los profesores de la asignatura.

### **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Las actividades y fechas clave de la asignatura se comunicarán a través de los medios oportunos al comenzar el periodo lectivo de la asignatura. Las fechas se fijarán de acuerdo al calendario académico y al horario establecido por el centro en el que se imparta. Dichas actividades, al menos, incluirán:

Presentación de la asignatura: En la primera sesión presencial de la asignatura se presentarán de forma detallada los criterios de evaluación que se van a aplicar, se planteará la metodología docente a emplear en las clases teóricas y prácticas y se realizará una breve introducción a los contenidos que van a tratarse en los distintos temas que componen el programa de la asignatura.

Clases teóricas, prácticas y teórico-prácticas: 4 horas semanales hasta completar las 60 horas presenciales. En el curso de adaptación de Huesca 1 hora a la semana de clases prácticas se realiza a través de la plataforma virtual.

Pruebas intermedias: Se realizarán 3 ejercicios intermedios, que consistirán en el análisis individual de un caso de empresa sobre los temas del programa correspondientes y que posteriormente se trabajarán en grupo y se presentarán por escrito (30% de la nota final) y una cuarta prueba que consistirá en la presentación final del trabajo del grupo (15%).

Examen final: De acuerdo al calendario establecido en cada centro, el alumno realizará un examen para evaluar sus conocimientos teóricos de la asignatura (55% de su nota final) o sus conocimientos teóricos y prácticos (100% de su nota final).

---

## **Inicio**

---

## Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

- 1:** Comprende y es capaz de explicar el significado y la razón de ser de la internacionalización.
- 2:** Define e integra los conceptos básicos en torno a la internacionalización de la empresa y sus consecuencias.
- 3:** Aplica técnicas y modelos sencillos para la resolución de problemas de internacionalización, identificando para ello las variables relevantes.
- 4:** Conoce e integra los elementos clave del proceso de toma de decisiones en internacionalización.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

La asignatura “Dirección de la Empresa Internacional” es una asignatura vinculada al departamento de Dirección y Organización de Empresas que se imparte en el primer semestre del cuarto curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Es una asignatura de formación optativa y tiene una asignación de 6 ECTS. Dentro de la estructura del curso de adaptación, que se realiza en un único curso académico, y en el que intervienen asignaturas de tercer y cuarto curso, está programada su realización en el segundor semestre en la Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza y en el primero en el caso de la Facultad de Empresa y Gestión Pública de Huesca.

Es una asignatura de contenido finalista que tiene como objetivo cubrir el vacío en el ámbito de la gestión de la empresa que se expande internacionalmente. Fundamentalmente está orientada hacia el estudio y análisis de los aspectos diferenciales de este tipo de empresas, así como de su proceso de internacionalización.

La expansión internacional es más compleja de dirigir que la expansión hacia nuevos mercados domésticos. La entrada en nuevos mercados exteriores proporciona oportunidades pero, al mismo tiempo, enfrenta a las empresas a nuevos retos competitivos así como a una mayor competencia local e internacional. Por ello, estas empresas tienen determinados aspectos diferenciales o características propias que las diferencia del resto de empresas y que deben ser analizados. Cabe destacar, como una problemática propia de estas empresas y que las diferencia de las demás, el hecho de que operan en diversos mercados geográficos con distintos niveles culturales, legislaciones laborales, fiscales, mercantiles, etc. En consecuencia, la definición de la estrategia y su puesta en marcha deben contemplar, necesariamente, estos aspectos, además de los que le son propios a la empresa.

Previamente, la empresa ha tenido que tomar la decisión consciente de internacionalizar su actividad y ha tenido que diseñar un proceso de desarrollo de esta iniciativa. Así, se establecerán los motivos para esa expansión, las características de los mercados (origen y destino) y de las empresas, sus estructuras, sus ventajas competitivas, la forma de entrada en dichos mercados y las estrategias seguidas en los mismos. Esta etapa, en la que se plantean las cuestiones clave sobre la estrategia de internacionalización, resulta fundamental para que esta estrategia tenga éxito y no se vea comprometido el futuro de la propia organización.

La secuencia de temas presentados está orientada de forma que, en primer lugar, se revisan los planteamientos teóricos que justifican el tema para, a continuación, desarrollarlo en la vertiente académica y/o aplicada.

---

## Contexto y competencias

---

## Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura

## **La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

La asignatura "Dirección de la Empresa Internacional" tiene un carácter optativo. Su objetivo es analizar el proceso de internacionalización de la empresa y las diferentes estrategias que están a disposición de éstas para llevar a cabo dicho proceso.

En este contexto, los primeros temas están dedicados a precisar algunos conceptos generales sobre la internacionalización, desde el comercio internacional, hasta la globalización de los mercados, revisando los diferentes factores del entorno y los efectos en los distintos agentes implicados.

Una vez que el estudiante entiende qué es la internacionalización de una empresa y su justificación, se introducen algunos aspectos sobre el proceso de toma de decisión de internacionalización (plan de internacionalización) para, posteriormente, analizar diferentes estrategias de internacionalización y modos de entrada y el efecto que éstas tienen en la organización de la empresa (modelos de dirección internacional).

Por otra parte, dadas las características de las empresas de nuestro entorno, se considera interesante introducir una referencia a las características específicas de las PyMEs y de cómo debe plantearse el proceso de internacionalización de las mismas.

Todos los contenidos de la asignatura se desarrollan con una orientación marcadamente práctica, promoviendo la participación del estudiante y el debate en el aula.

## **Contexto y sentido de la asignatura en la titulación**

La asignatura "Dirección de la Empresa Internacional" pertenece a la materia Alta Dirección o Dirección General, incluida en el módulo Gestión y Dirección de Empresas y Organizaciones definido dentro del plan de estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Es una asignatura específica de dirección de empresas que tiene contenido finalista y cuyo objetivo es profundizar en la dirección de empresas, cubriendo los aspectos relacionados con la empresa se expande internacionalmente. Fundamentalmente está orientada hacia el estudio y análisis de los aspectos diferenciales de este tipo de empresas, así como de su proceso de internacionalización.

## **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

- 1:** Dirigir, gestionar y administrar empresas y organizaciones de carácter internacional.
- 2:** Conocer el funcionamiento de cualquiera de las áreas funcionales de una empresa u organización internacional y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ellas encomendada.
- 3:** Valorar la situación y la evolución previsible de empresas y organizaciones a nivel internacional, tomar decisiones y extraer el conocimiento relevante.
- 4:** Elaborar y redactar proyectos de gestión global de empresas y organizaciones de carácter internacional.
- 5:** Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas a nivel internacional de mercados, sectores, organizaciones, empresas y sus áreas funcionales.
- 6:** Comprender y aplicar criterios profesionales y rigor científico a la resolución de los problemas económicos, empresariales y organizacionales.
- 7:** Capacidad para la resolución de problemas.
- 8:** Capacidad de organización y planificación.
- 9:** Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.

- 10:** Capacidad para tomar decisiones.
- 11:** Motivación por la calidad y la excelencia.
- 12:** Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- 13:** Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

### **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

La globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas son dos fenómenos que se alimentan mutuamente, de forma que la internacionalización de la empresa es causa y consecuencia de la globalización de los mercados. Por ello, en la actualidad, la internacionalización de la empresa es cada vez más importante y necesaria para seguir siendo competitivo e incluso sobrevivir en este nuevo entorno. Así, instituciones públicas y privadas están favoreciendo que las empresas se internacionalicen. Sin embargo, todavía son muchas las empresas que no han iniciado este proceso, por lo que será necesario nuevos profesionales que puedan orientar en este campo.

Así, el contenido de esta asignatura resulta de gran interés para el estudiante al que le gustaría trabajar en empresas que estén internacionalizadas, realicen algún tipo de actividad internacional o vayan a iniciar su expansión fuera de sus fronteras, ya que ofrece una visión sobre los aspectos a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre el proceso de internacionalización de la empresa, así como de las características propias de las empresas internacionales.

Es por esto que, como ya hemos comentado anteriormente, la secuencia de temas presentados está orientada de forma que en primer lugar se revisan los planteamientos teóricos que justifican el tema para, a continuación, desarrollarlo en la vertiente académica y/o aplicada. De la misma forma, dado el entorno dinámico en el que se mueve la empresa, el último tema se dedica a tratar aspectos actuales de la internacionalización.

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

#### **El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

- 1:** Pruebas intermedias: Se realizarán 3 ejercicios intermedios que consistirá en el análisis individual de un caso de empresa sobre los temas del programa correspondientes y que posteriormente se trabajarán en grupo y se presentarán por escrito (10% de la nota final cada uno) y un cuarto ejercicio que consistirá en la presentación final del trabajo del grupo (15%). Por tanto, el 45% de la nota final se valora con las pruebas intermedias y la nota obtenida se mantendrá para las dos convocatorias.

Es decir, para la elaboración del análisis del caso, cada miembro del grupo deberá preparar individualmente el análisis de cada una de las prácticas que se pondrán en común durante las clases prácticas. Durante la clase práctica, todos los miembros del grupo discutirán sus propuestas y deberán elaborar una propuesta única común que incluya todos los aspectos analizados. El estudiante deberá realizar el 85% de las prácticas para que éstas le sean valoradas.

- 2:** Examen final: De acuerdo al calendario establecido en cada centro el alumno realizará un examen (en primera y/o segunda convocatoria) para evaluar sus conocimientos teóricos de la asignatura (55% de su nota final) y/o sus conocimientos teóricos y prácticos (100% de su nota final) si no ha sido evaluado con las pruebas intermedias. Aun habiendo sido evaluado con las pruebas intermedias, los estudiantes podrán evaluar también sus conocimientos teóricos y prácticos (100% de la nota) prevaleciendo la de mayor calificación.

Los conocimientos teóricos se evaluarán a través de preguntas de test y preguntas cortas de razonar. Los conocimientos prácticos se evalúan bien a través de las pruebas intermedias establecidas o bien en el examen final a través del análisis de un artículo de periódico o caso corto.

---

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

#### El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:

El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en la utilización de diferentes métodos docentes.

Las **clases teóricas** se basarán en el uso de formas didácticas expositivas, que consistirán en la presentación de los temas incluidos en el programa que se presenta y la revisión de los contenidos que sobre este tema aparezcan en publicaciones periódicas o especializadas. No obstante, se podrán utilizar otros métodos docentes que faciliten la participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las **clases prácticas** tratarán de utilizar principalmente métodos didácticos participativos y consistirán principalmente en el análisis de un caso de empresa por equipos de trabajo de 4 ó 5 miembros, preferiblemente internacionales. Este análisis se ha desglosado en 7 partes, de forma que en las 6 primeras se van aplicando los conceptos y métodos explicados en la teoría a medida que se avanza en ella. Y en la 7ª, se aplican conjuntamente todos los análisis previos.

Adicionalmente, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, la asignatura estará incluida en el **Anillo Digital Docente** de la Universidad de Zaragoza [Blackboard](#) 9.1, en el programa de Enseñanza Semipresencial. Allí el estudiante podrá encontrar el material utilizado durante las clases de teoría y práctica, así como otra información y herramientas útiles para el aprendizaje.

Para acceder al Anillo Digital se requiere como nombre usuario la parte anterior del @ del correo electrónico de la universidad y como contraseña la de dicho correo electrónico. Si desconoces esta información ponte en contacto con la secretaria de tu centro.

### Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)

#### El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...

- 1:** Clases teóricas: se hará uso, fundamentalmente, de la lección magistral para presentar los contenidos de la asignatura.
- 2:** Clases prácticas: permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos en las clases teóricas y poner de manifiesto la capacidad para trabajar en grupo y las habilidades de comunicación interpersonal. El desarrollo de las clases prácticas se basará en la utilización del método del caso y la resolución de ejercicios. No obstante, también se podrá hacer uso de otras formas docentes como el análisis y discusión de lecturas en clase. Para el desarrollo de estas clases el grupo se desdobra, lo que facilita un mejor seguimiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes y una mayor participación de éstos en clase.
- 3:** Tutorías individuales y en grupo, en el despacho o a través del ADD: permiten un apoyo más directo y personalizado a los estudiantes para explicarles dudas sobre contenidos de la asignatura, orientarles en el estudio y en la resolución de los ejercicios o casos propuestos.

## Planificación y calendario

### Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

<b>Actividades formativas y de evaluación</b>	<b>Distribución</b>	<b>Créditos</b>
<b>ACTIVIDADES PRESENCIALES</b>		<b>2,4</b>
Clases teóricas	Sesiones de 2 horas semanales	1,2
Clases prácticas	Sesiones de 2 horas semanales (presencial o virtual)	1,2
<b>ACTIVIDADES NO PRESENCIALES</b>		<b>3,6</b>
Asistencia a tutorías en grupo		
Examen final		
Trabajo personal, incluye preparación de las pruebas		

## **Programa de la asignatura**

### **Programa**

#### **Tema 1: La Globalización de la Economía y los Mercados**

- 1.1. Introducción
- 1.2. Relaciones básicas entre Economías Nacionales
- 1.3. Hacia un entorno económico global

##### ***Bibliografía básica:***

- Canals (1994), cap. 1
- Daniels y Radebaugh (2000), cap. 1

#### **Tema 2: El Comercio Internacional**

- 2.1. Introducción
- 2.2. Razones del Comercio Internacional: Teoría Pura del Comercio Internacional
- 2.3. Barreras Comerciales: Definición, Causas y Tipos
- 2.4. Desarrollo del Comercio Internacional Actual
  - 2.4.1. El Comercio Internacional Actual
  - 2.4.2. El Mercado Único: Efecto sobre precios, costes y cambios empresariales

##### ***Bibliografía básica:***

- Canals (1994), cap. 1
- Rugman y Hodgetts (1996), cap. 6

#### **Tema 3: La Internacionalización de la Empresa**

- 3.1. Introducción
- 3.2. El Fenómeno de la Inversión Directa en el Exterior
- 3.3. Teorías explicativas de la Inversión Directa en el Exterior

3.4. Determinantes de la Internacionalización de la Empresa

3.5. Determinantes de la Competencia Internacional: Análisis de las Ventajas Competitivas.

***Bibliografía básica:***

Durán (2001), cap. 2

Navas y Guerras (1998), cap. 18

Porter (1991), cap. 3

**Tema 4: Decisiones de Entrada en Mercados Internacionales**

4.1. Introducción

4.2. Evaluación del Grado de Globalización de un Sector

4.3. El Diseño de un Plan de Internacionalización

4.4. Criterios para la Elección del Modo de Entrada

***Bibliografía básica:***

Canals (1991), cap. 7

Canals (1994), cap 5 y 6

**Tema 5: Diseño de Estrategias Internacionales**

5.1. Introducción

5.2. Estrategias Genéricas de la Empresa en el ámbito internacional

5.2.1. Liderazgo en Costes

5.2.2. Diferenciación Internacional

5.2.3. Concentración en un segmento

5.2.4. Aclaraciones

5.3. El Posicionamiento en los Mercados Internacionales: Dónde competir

5.4. Decisiones Estratégicas para competir internacionalmente

5.4.1. Decisiones de Integración Vertical

5.4.2. Decisiones de Diversificación y Estrategias Horizontales

***Bibliografía básica (por orden de importancia):***

Canals (1991), cap. 8 y 9

Canals (1994), cap. 7

Durán (2001), cap. 6

**Tema 6: La Organización de las Empresas Internacionalizadas**

6.1. Introducción

6.2. Tipos de Empresas (I): Concepto

6.2.1. Empresa Multinacional

6.2.2. Empresa Internacional

6.2.3. Empresa Global

6.2.4. Empresa Transnacional

6.3. Tipos de Empresas (II): Características básicas

6.4. Diseños Organizativos para la Empresa Internacionalizada

***Bibliografía básica:***

Barlett y Ghoshal (1991), cap. 3 y 4

Durán (2001), cap. 9

Rugman y Hodgetts (1996), cap. 9

**Tema 7: Las Alianzas Internacionales**

7.1. Introducción

7.2. Una Aproximación Teórica a las Alianzas

7.3. Naturaleza y Clases de Alianzas

7.4. Recursos a Compartir en una Alianza

7.5. Ventajas e Inconvenientes de una Alianza

7.6. Aspectos relacionados con la Implantación de Alianzas

***Bibliografía básica:***

Canals (1994), cap. 9

Durán (2001), cap. 7

Gomes-Casseres, B. (1998)

**Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada**