

# GESTIÓN DE EMPRESAS EN EL MARCO INTERNACIONAL

Curso 2017- 2018

(Fecha última actualización: 03/06/2017)

(Fecha de aprobación en Consejo de Departamento: 15/05/2017)

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
		4º	1º	6	Optativa
PROFESOR(ES1)			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
Hurtado Torres Nuria Esther (grupo A) Rueda Manzanares Antonio (grupo B)			Dpto. Organización de Empresas, Nuria Esther Hurtado Torres 1ª planta, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Despacho A-213 Correo electrónico: nhurtado@ugr.es		
			Antonio Rueda Manzanares 2ª planta, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Despacho B-215 Correo electrónico: arueda@ugr.es		
			HORARIO DE TUTORÍAS		
			Disponibles en la web del departamento <a href="http://organizacionempresas.ugr.es/">http://organizacionempresas.ugr.es/</a>		
TITULACIÓN: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS					
PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)					
Tener conocimientos adecuados sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas</li> <li>• Dirección Estratégica</li> </ul>					
BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)					

<sup>1</sup> Consulte posible actualización en Acceso Identificado > Aplicaciones > Ordenación Docente

(∞) Esta guía docente debe ser cumplimentada siguiendo la "Normativa de Evaluación y de Calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada" (<http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasugr/ngc7121/>)



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 1

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38 Página: 1 / 8



nKPWAkwrR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

Definición y diseño del plan estratégico de internacionalización de una empresa: principales decisiones estratégicas a adoptar  
Las estrategias de entrada en los mercados internacionales.  
La estrategia de exportación: especial referencia a la gestión de los procesos de exportación en las PYMEs  
Las estrategias de cooperación: tipos y características  
Planteamientos estratégicos y organizativos en la empresa multinacional  
El ámbito cultural y la dirección de recursos humanos en la empresa multinacional

#### COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

- Trabajar en equipo y exponer y defender sus ideas en público.
- Cultivar la habilidad para buscar y manejar la información y la bibliografía necesaria para su formación intelectual y que le facilitarán su propio reciclaje profesional.
- Adquirir suficiente destreza para utilizar aquellos instrumentos científicos básicos de la disciplina. Asimismo, debe concienciarse de la necesidad de adaptación a esquemas científicos y tecnológicos continuamente cambiantes.
- Perfeccionar las dotes de observación y análisis, así como estimular el pensar creativamente para hacer frente a la dinamicidad del mundo empresarial. Esto le facilitará la resolución de problemas que se le presenten en su actividad profesional.
- Transmitir sensibilidad hacia la problemática que comporta el mundo de la organización en los planos ético, social, económico, político y científico.
- Conseguir entusiasmo por aprender –conocer aspectos distintos de la disciplina– y ser un profesional responsable.
- Resaltar el interés por ser coherente en sus planteamientos y desarrollo de un juicio propio.
- Orientación clara a la cooperación con otros profesionales, valorando el trabajo en equipos interdisciplinares.
- Promover una actitud crítica y a la vez constructiva ante la realidad.
- Estimular un proceso de reciclaje o readaptación permanente, debido a la evolución de su futura área de especialización y de la sociedad en general.

#### OBJETIVOS (EXPRESADOS COMO RESULTADOS ESPERABLES DE LA ENSEÑANZA)

##### I. Objetivos de conocimiento

- Conocer los marcos teóricos relacionados con las estrategias de internacionalización de la empresa.
- Entender qué es la internacionalización y qué implicaciones se derivan para las empresas que adoptan dicha estrategia.
- Comprender los motivos que conducen a las empresas a internacionalizarse.
- Identificar los impulsores internos y externos del proceso de internacionalización de las empresas.
- Saber las decisiones que implica el diseño del plan de internacionalización de una empresa.
- Determinar las características de los productos/servicios más adecuados para atender los mercados internacionales.
- Decidir con buen criterio qué métodos de entrada resultan más adecuados para servir los mercados exteriores.
- Analizar los factores que afectan a la decisión de la empresa con respecto al modo de entrada en los mercados exteriores.
- Conocer las ayudas puestas en marcha por las instituciones públicas que pueden apoyar la internacionalización de las empresas.
- Saber los aspectos que caracterizan los diferentes modos de entrada



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 2

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38 Página: 2 / 8



nKPWakwrR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

- Entender las principales diferencias que existen entre los modos de entrada.
- Identificar los diferentes diseños organizativos que son más adecuados para la empresa multinacional en función de sus características.
- Aprender los mecanismos de coordinación y control utilizados por las empresas multinacionales.
- Comprender los roles que pueden asumir las diferentes subsidiarias de la empresa multinacional.
- Analizar la problemática cultural que condiciona las decisiones de la empresa multinacional.
- Saber las políticas más adecuadas para llevar a cabo una adecuada gestión de expatriados.

II. Objetivos relacionados con la adquisición de capacidades y habilidades.

- Desarrollar en los alumnos las siguientes competencias:
  - Capacidad para resolución de problemas
  - Capacidad de análisis y síntesis
  - Capacidad de organización y planificación.
  - Capacidad de trabajo en equipo
  - Capacidad para realizar presentaciones en público
  - Habilidad para buscar la información necesaria para garantizar la adecuada toma de decisiones
  - Habilidad para relacionar conceptos teóricos entre sí y para aplicarlos a la práctica.
- Impulsar el sentido crítico y la creatividad a la hora de solucionar problemas.

TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

**TEMARIO TEÓRICO:**

PARTE I – LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Tema 1: Internacionalización y competitividad internacional.

- 1.1.- Contexto internacional, internacionalización y competitividad internacional.
- 1.2.- Enfoques de la competitividad internacional.
- 1.2.1.- Teoría del comercio internacional.
- 1.2.2.- El país como plataforma de la competitividad internacional.
- 1.2.3.- Enfoque de organización de la competitividad internacional.
- 1.3.- Internacionalización y crecimiento de la empresa.
- 1.4.- Teorías explicativas de la internacionalización.

Tema 2: La decisión de convertirse en internacional.

- 2.1.- Factores que influyen en la decisión de convertirse en internacional.
- 2.1.1.- Motivos que conducen a la internacionalización.
- 2.1.2.- Impulsores del proceso de internacionalización.
- 2.1.3.- Obstáculos a la internacionalización.
- 2.2.- Diseño del plan de internacionalización.



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 3

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38 Página: 3 / 8



nKPWakwrR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

## II.- PENETRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

### Tema 3: Los acuerdos de cooperación.

- 3.1.- Definición y características de los acuerdos de cooperación.
- 3.2.- Razones básicas para la cooperación.
- 3.3.- Tipología de cooperación empresarial e internacionalización.
- 3.4.- Acuerdos de licencia y franquicia internacional.

### Tema 4: La Exportación.

- 4.1.- La estrategia de exportación: conceptualización.
- 4.2.- Tipologías estratégicas de empresas exportadoras.
- 4.3.- La selección de mercados de exportación.
- 4.4.- El comportamiento exportador:
  - 4.4.1.- Medición del comportamiento exportador.
  - 4.4.2.- Relación entre tamaño de la empresa y comportamiento exportador.
- 4.5.- La organización de la empresa exportadora.
- 4.6.- El apoyo institucional a la exportación.

### Tema 5: La inversión directa en el exterior (I.D.E).

- 5.1.- Estrategias de inversión directa en el exterior: multinacionales.
- 5.2.- I.D.E.: internacionalización de las actividades de la cadena de valor.
- 5.3.- Filiales de propiedad total vs. joint ventures.
- 5.4.- Filiales de nueva creación vs. adquisición.

### Tema 6: La elección del método de entrada: modelos explicativos

- 6.1.- Modelos económicos.
- 6.2.- Modelo basado en los costes de transacción.
- 6.3.- Modelo basado en la teoría de las capacidades organizativas.
- 6.4.- Modelo basado en los factores estratégicos.
- 6.5.- Resultados sobre la evidencia empírica sobre la decisión del modo de entrada.



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 4

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38 Página: 4 / 8



nKPWAkwrR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

### III LA EMPRESA MULTINACIONAL: ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y ESTRATÉGICOS

Tema 7: Dirección estratégica y organización en la empresa multinacional.

- 7.1.- Orientaciones estratégicas y modelos de estrategias competitivas.
- 7.2.- La estructura organizativa de la empresa multinacional: modelos.
- 7.3.- Estrategia y estructura organizativa.
- 7.4.- Roles y tipologías de subsidiarias.
- 7.5.- Mecanismos de coordinación y control en los mercados internacionales.

Tema 8: El ámbito cultural y la dirección de recursos humanos de la empresa multinacional.

- 8.1.- Modelos explicativos de las diferencias culturales entre países.
- 8.2.- La distancia cultural.
- 8.3.- Estudios transculturales: la influencia de las dimensiones culturales en la Gestión de Recursos Humanos.
- 8.4.- La gestión estratégica de los Recursos Humanos en el ámbito internacional: Gestión de expatriados.

Tema 9: Responsabilidad Social Corporativa de las Multinacionales.

- 9.1.- Concepto y componentes de Responsabilidad Social Corporativa.
- 9.2.- Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.
- 9.3.- Códigos internacionales de conducta.
- 9.4.- Responsabilidad Social Corporativa y rentabilidad.

#### TEMARIO PRÁCTICO:

Seminarios/Talleres

- Seminario práctico: Casos prácticos de empresas multinacionales
- Prácticas de Laboratorio

Práctica 1. Globalización y competitividad internacional de las empresas.

Práctica 2. Los obstáculos a la internacionalización

Práctica 3. El diseño del plan de internacionalización.

Práctica 4. Casos de éxito de empresas exportadoras españolas.

Práctica 5. La empresa multinacional: estudio de un caso.

Práctica 6. La gestión internacional de los recursos humanos: ¿cómo adaptarse a un nuevo entorno cultural?

#### BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

Pla, J. y León, F. (2004) DIRECCIÓN DE EMPRESAS INTERNACIONALES. Pearson Prentice-Hall  
Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein y Joachim Zentes (2015) STRATEGIC INTERNATIONAL MANAGEMENT. Springer.



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 5

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38 Página: 5 / 8



nKPWAkwrR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

**BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:**

Bartlett, C. y Goshal, C. (1996) LA EMPRESA SIN FRONTERAS. Mc- Graw-Hill.  
Canals, J. (1994) LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. Mc- Graw-Hill.  
Daniels, J.D. y Radebaugh, L.H. (1999) NEGOCIOS INTERNACIONALES. CONTEXTOS Y OPERACIONES. Addison Wesley.  
Durán Herrera, J.J. (2001) ESTRATEGIA Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL. Pirámide.  
Guillén, Mauro F. Y García-canal, Esteban (2011) LAS NUEVAS MULTINACIONALES: LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL MUNDO. Editorial Ariel S.A.  
Hill, Ch.W.L. (2001) NEGOCIOS INTERNACIONALES. McGraw-Hill.  
Jarillo, J.C. y Echezarraga, J.M. (1991) ESTRATEGIA INTERNACIONAL: MÁS ALLÁ DE LA EXPORTACIÓN. Mc-Graw- Hill.  
Martínez, A. (1995) EMPRESAS MULTINACIONALES. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIÓN FINANCIERA. Universidad de Valladolid.  
Pla, J. y León, F. (2004) DIRECCIÓN DE EMPRESAS INTERNACIONALES. Pearson Prentice-Hall.  
Rugman, A.M. y Hodgetts, R.M. (1997) NEGOCIOS INTERNACIONALES: UN ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Mc-Graw- Hill.  
Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. y Davis, J.R. (1991) PENETRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES. Plaza&Janes Editores

**ENLACES RECOMENDADOS**

Tablón de docencia y sitio web de la asignatura.

**METODOLOGÍA DOCENTE**

Se desarrollarán las siguientes actividades formativas desde una metodología participativa y aplicada que se centra en el trabajo del estudiante (presencial y no presencial/individual y grupal). Las clases teóricas, los seminarios, las clases prácticas, las tutorías, el estudio y trabajo autónomo y el grupal son las maneras de organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje de esta materia.

1. Lección magistral (Clases teóricas-expositivas).

Descripción: Presentación en el aula de los conceptos fundamentales y desarrollo de los contenidos propuestos.

Propósito: Transmitir los contenidos de la materia motivando al alumnado a la reflexión y a la mentalidad crítica, facilitándole el descubrimiento de las relaciones entre diversos conceptos.

2. Actividades prácticas (Clases prácticas). Descripción: Actividades a través de las cuales se pretende mostrar al alumnado cómo debe actuar a partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Propósito: Desarrollo en el alumnado de las habilidades instrumentales de la materia.

3. Seminarios o talleres. Descripción: Modalidad organizativa de los procesos de enseñanza y aprendizaje donde tratar en profundidad una temática relacionada con la materia.

Propósito: Desarrollo en el alumnado de las competencias cognitivas y procedimentales de la materia.

4. Actividades individuales (Estudio y trabajo autónomo). Descripción: 1) Actividades (guiadas y no guiadas) propuestas por el profesor para profundizar en aspectos concretos de la materia para que el estudiante avance en la adquisición de conocimientos y procedimientos de la materia, 2) Estudio individualizado de los contenidos de la materia 3) Actividades evaluativas (informes, exámenes, ...)

Propósito: Favorecer en el estudiante la capacidad para autorregular su aprendizaje, planificándolo, evaluándolo y adecuándolo a sus especiales condiciones e intereses.

5. Actividades grupales (Estudio y trabajo en grupo) Descripción: Actividades (guiadas y no guiadas) propuestas por el profesor para profundizar en grupo en aspectos concretos de la materia.

Propósito: Favorecer en los estudiantes la generación e intercambio de ideas, la identificación y análisis de diferentes puntos de vista sobre una temática, la transferencia de conocimiento y su valoración crítica.



**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**

Página 6

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ      Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38      Página: 6 / 8



nKPWAkwR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

6. Tutorías académicas. Descripción: manera de organizar los procesos de enseñanza y aprendizaje que se basa en la interacción entre el estudiante y el profesor.

Propósito: 1) Orientar el trabajo autónomo y grupal del alumnado, 2) profundizar en distintos aspectos de la materia y 3) orientar la formación académica-integral del estudiante.

Con objeto de evaluar la adquisición de los contenidos y competencias a desarrollar en la materia, se utilizará un sistema de evaluación diversificado, seleccionando las técnicas de evaluación más adecuadas para la asignatura en cada momento, que permita poner de manifiesto los diferentes conocimientos y capacidades adquiridos por el alumnado al cursar la asignatura. Dependiendo del momento, se utilizarán las siguientes técnicas de evaluación:

- Prueba escrita: pruebas de respuesta breve y resolución de casos o supuestos.
- Prueba oral: exposiciones de trabajos orales en clase en grupo, sobre contenidos de la asignatura (seminario) y sobre ejecución de tareas prácticas correspondientes a competencias concretas.
- Observación: escalas de observación, en donde se registran conductas que realiza el alumno en la ejecución de tareas o actividades que se correspondan con las competencias.
- Técnicas basadas en la asistencia y participación activa del alumno en clase, seminarios y tutorías: trabajos en grupos reducidos sobre supuestos prácticos propuestos.

La calificación global corresponderá a la puntuación ponderada de los diferentes aspectos y actividades que integran el sistema de evaluación:

- Parte teórica (50% del peso total de la evaluación)
- Parte práctica (50% del peso total de la evaluación)

Los estudiantes podrán optar para superar la parte práctica por el sistema de evaluación continua o por la realización en el examen final de un caso práctico de la asignatura.

Sistema de evaluación continua de parte práctica:

Actividades prácticas (50% del peso total de la evaluación). El alumno podrá obtener un máximo de 5 puntos por esta parte, que serán el resultado de la asistencia, participación/exposición y valoración de las actividades prácticas entregadas, de entre las propuestas por el profesor. No obstante, en relación con la evaluación de esta parte, deben tenerse en cuenta las siguientes cuestiones:

- Para tener derecho a calificación práctica por el sistema de evaluación continua, se deberán haber entregado, al menos, 60% del total de actividades propuestas por el profesor a lo largo del cuatrimestre. Además, salvo en casos justificados debidamente al profesor, se deberá asistir a las sesiones prácticas presenciales donde se traten las actividades que se entreguen.

Examen Final

- Parte Teórica (50% del peso total de la evaluación). Consistirá en 14 preguntas cortas teóricas o de razonamiento. Para tener aprobada esta parte, el estudiante deberá obtener 5 puntos sobre 10.
- Parte Práctica (50% del peso total de la evaluación). Consistirá en la resolución de un caso práctico o similar sobre el contenido de la asignatura. Los estudiantes que hayan superado la parte práctica mediante evaluación continua quedan exentos de realizar la parte práctica del examen.

En relación con la Convocatoria Extraordinaria de Septiembre, léanse las cuestiones siguientes:

La calificación práctica obtenida mediante el seguimiento de las actividades prácticas a lo largo del cuatrimestre (evaluación continua) se conservará para los alumnos que no superen la asignatura en Febrero. En este caso, los alumnos que hayan superado la parte práctica mediante evaluación continua, quedan exentos de realizar la parte práctica del examen de septiembre. A la nota obtenida en la parte teórica del



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 7

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38 Página: 7 / 8



nKPWAkwrR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

examen (siempre que lo superen, es decir, obtengan un mínimo de 5 sobre 10) se le sumará la puntuación que ya tuvieran en febrero de la parte práctica mediante el desarrollo de la evaluación continua.

Nota: Existe la posibilidad de **“Evaluación Única Final”**, es decir, la que se realiza en un único acto académico (normalmente, un único examen). Para acogerse a esta opción, en las dos primeras semanas de docencia del cuatrimestre, el alumno/a interesado en este sistema deberá solicitar al Director/a del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada, alegando y acreditando las razones que le asisten (por ejemplo, motivos laborales, estado de salud, discapacidad o cualquier otra causa debidamente justificada) para no poder seguir el sistema de evaluación continua. En caso de no llevar a cabo este proceso, se entiende que el alumno/a participa voluntariamente en el sistema de evaluación continua.



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 8

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: CARLOS ANTONIO ALBACETE SAEZ Director de Departamento

Sello de tiempo: 15/05/2017 15:42:38 Página: 8 / 8



nKPWAkwrR23ZSC1XvXGwsH5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.