

# Estrategia avanzada: casos de empresas internacionalizadas

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA / MBA IN INTERNATIONAL MANAGEMENT**

***UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO***

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.



## DATOS GENERALES

### Breve descripción

Como complemento a la asignatura de *Fundamentos de Estrategia*, se plantean estos casos de nueve empresas españolas para analizar sus estrategias de internacionalización.

### Título asignatura

Estrategia avanzada: casos de empresas internacionalizadas

### Código asignatura

102190

### Curso académico

2024-25

### Planes donde se imparte

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA / MBA IN INTERNATIONAL MANAGEMENT](#)

### Créditos ECTS

3

### Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

### Duración

Anual

### Idioma

Castellano e Inglés

# CONTENIDOS

## Contenidos

Los contenidos incluidos en esta asignatura pueden resumirse en los siguientes puntos:

### FASE I

CASO 1 - **NH Hoteles**. Profesor: Gustavo Emilio Mata Fernández-Balbuena.

CASO 2 - **Telefónica**. En este caso contaremos con la presencia de un directivo de la compañía.  
Profesor: Gonzalo Vidal Lucena.

### FASE II

CASO 3 - **IDOM**. En este caso contaremos con la presencia de un directivo de la compañía.  
Profesor: Gonzalo Vidal Lucena.

CASO 4 - **Camper**. Profesor: Gustavo Emilio Mata Fernández-Balbuena.

CASO 5 - **Acerinox**. En este caso contaremos con la presencia de un directivo de la compañía.  
Profesor: David de Pastors Pérez. Este será el caso sobre el que será necesario realizar y presentar un trabajo por grupos que se utilizará en la evaluación final.

CASO 6 - **Indra**. En este caso contaremos con la presencia de un directivo de la compañía.  
Profesor: Jorge Martos Rubio.

### FASE III

CASO 7 - **Pharmamar**. En este caso contaremos con la presencia de un directivo de la compañía.  
Profesor: Alberto Puente.

CASO 8 - **Bodegas Torres**. Profesor: Gustavo Emilio Mata Fernández-Balbuena. Este será el caso sobre el que será necesario realizar un trabajo por grupos que se utilizará en la evaluación final.

CASO 9 - **Mapfre**. Profesor: Óscar Esteban Sánchez.

## COMPETENCIAS

### Generales

CG1.- Los titulados sabrán aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, con un alto grado de autonomía, en empresas tanto nacionales como internacionales, sean pequeñas o medianas o empresas de dimensión más multinacional, e incluso en organizaciones no empresariales pero cuya gestión requiera una visión internacional.

CG2.- Los titulados sabrán aplicar las capacidades de análisis adquiridas en la definición y planteamiento de nuevos problemas y en la búsqueda de soluciones tanto en un contexto empresarial de ámbito nacional como internacional.

CG3.- Los titulados desarrollarán capacidades analíticas para la gestión de empresas en entornos dinámicos y complejos, tal como es el entorno internacional.

CG4.- Los titulados poseerán las habilidades para recabar, registrar e interpretar datos macroeconómicos, información de países, información sectorial y empresarial, datos financieros y contables, datos estadísticos, y resultados de investigaciones relevantes para sistematizar los procesos de toma de decisiones empresariales.

CG5.- Los titulados poseerán un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos así como las habilidades de aprendizaje que permitirá a aquellos que sigan interesados continuar desarrollando estudios posteriores más especializados en el ámbito de la investigación avanzada o estudios de doctorado.

CG6.- Los titulados tendrán una amplia experiencia y capacidad de trabajar en equipos multidisciplinares y, bajo presión en cuanto a tiempos (plazos de ejecución de proyectos y casos) y resultados se refiere.

CG7.- Los titulados adquirirán los valores y actitudes necesarias para establecer y desarrollar actividades empresariales y personales dentro de los comportamientos éticos y de responsabilidad social más estrictos, así como para desarrollar una sensibilidad hacia temas sociales y medioambientales.

CG8.- Los titulados deberán expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, manteniendo una imagen adecuada en su actividad profesional.

CG9.- Los titulados deberán dominar las herramientas básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje.

### Específicas

CE1.- Comprender los conceptos, teorías e instrumentos para analizar y desarrollar planes de internacionalización empresarial.

CE2.- Capacidad para elegir y aplicar el procedimiento adecuado a la consecución de un objetivo empresarial.

CE3.- Evaluar la relación existente entre empresas y el marco institucional en el que se desarrollan las actividades.

CE4.- Desarrollo de las capacidades analíticas que permitan comprender la naturaleza de los problemas en la organización y por tanto la aplicación de herramientas idóneas.

CE5.- Capacidad de liderazgo del proceso de diseño de la estrategia internacional.

CE6.- Capacidad para trabajar en equipo primando la precisión de los resultados y la solvencia y originalidad de las proposiciones.

CE7.- Manejar plataformas digitales, medios tecnológicos, audiovisuales e informáticos para la búsqueda de información y la comunicación eficaz de los proyectos empresariales.

CE10.- Adquirir las técnicas para la redacción profesional de documentos y la presentación de informes en el ámbito de los negocios internacionales.

CE12.- Conocimiento de los principales aspectos legales y fiscales que afectan directa o indirectamente a los procesos de internacionalización empresarial.

CE14.- Capacidad para gestionar un proyecto de internacionalización empresarial y asumir responsabilidades directivas.

CE18.- Aprender a valorar los riesgos de las empresas al abordar proyectos internacionales complejos, así como conocer algunos aspectos esenciales que determinan el éxito o el fracaso de los proyectos.

## PLAN DE APRENDIZAJE

### Actividades formativas

AF2.- Clases prácticas: aplicación de contenidos teóricos al análisis de problemas concretos que permiten al estudiante comprender y asimilar los contenidos. Incluyen exposiciones, conferencias con directivos/profesionales expertos en el área o caso de estudio, seminarios, debates y puestas en común con análisis de los contenidos desarrollados en las sesiones teóricas. Se realizan mediante talleres, estudios de casos, resolución de ejercicios y problemas con una participación activa del alumno (25 horas - 100% presencialidad).

AF5.- Trabajo autónomo del estudiante: aquí se considera la actividad del alumno de estudio de la materia, búsqueda de información, análisis y registro, redacción de documentos, diseño de presentaciones, participación en grupos de lectura y el estudio y la preparación de exámenes. Incluye la utilización del campus virtual y la actividad del estudiante en el aula virtual como el uso de TICs y herramientas informáticas, realizando diversas tareas como ejercicios de autoevaluación o la participación en foros y la consulta de bases de datos para obtener bibliografía y material documental (50 horas - 0% presencialidad).

### Metodologías docentes

MD4.- Estudios de casos, resolución de problemas y ejercicios prácticos en grupo o individuales: resolución, puesta en común y discusión en clase, mediante seminarios, de casos prácticos elegidos previamente.

MD5.- Trabajos docentes - Tutorías personalizadas: trabajos y exposiciones en grupo e individuales (trabajos de campo, desarrollo de proyectos empresariales).

La metodología a seguir para la realización del caso será la siguiente:

1. Se proporcionará a cada alumno un dossier con documentación disponible acerca de la compañía. Esta documentación podrá constar bien de publicaciones, bien de documentación pública de la compañía, o bien de casos de estrategia elaborados.
2. Cada alumno deberá realizar un análisis personal de la información proporcionada, y extraer algunas conclusiones acerca de los temas que sean sugeridos en cada caso.
3. Se llevará a cabo una sesión de trabajo de 1,5 horas de duración en la que se realizarán las siguientes tareas:
  - a. un análisis del perfil de la compañía,
  - b. un análisis de la situación del sector,
  - c. y una reflexión acerca de las principales líneas estratégicas seguidas por la compañía, de acuerdo a las condiciones existentes.

4. En algunos casos, un directivo de la empresa analizada, realizará después una presentación en la que proporcionará una perspectiva interna de aquellos asuntos que hayan sido más relevantes desde el punto de vista de la estrategia de la compañía en los últimos años. La presencia de altos directivos de las empresas analizadas representa una oportunidad inmejorable para plantear todas aquellas dudas que puedan surgir tanto durante el trabajo personal de cada uno, como durante las sesiones preparatorias de cada uno de los casos.

Con el objetivo de obtener el mayor aprovechamiento posible de cada una de las sesiones, es muy recomendable que la participación de los alumnos sea la mayor posible, de modo que se pueda trabajar sobre distintas opiniones. Para conseguir este objetivo, será necesaria la realización un trabajo previo de lectura y análisis de la documentación proporcionada.

## **Resultados de aprendizaje**

- Ser capaces de analizar la estrategia de internacionalización de empresas españolas aplicando los conocimientos adquiridos en la metodología para el análisis estratégico.
- Localizar información relevante, realizar lectura crítica, contrastar opiniones y sistematizar la documentación obtenida sobre las empresas objeto de estudio.
- Realizar una reflexión individual y en grupo, a partir de la información disponible, acerca de las principales actuaciones estratégicas que las diferentes empresas seleccionadas han realizado durante los últimos años, en lo referente a su proceso de internacionalización.
- Estructurar resultados en informes y ser capaces de defender las conclusiones de su estudio en público.

# SISTEMA DE EVALUACIÓN

## Descripción del sistema de evaluación

SE2.- Pruebas de conocimiento: exámenes finales (ponderación mínima 40% y máxima 60%).

SE3.- Evaluación del trabajo en grupo y, en su caso, de la presentación oral (ponderación mínima 40% y máxima 60%).

Antes del comienzo de cada clase, salvo en el caso Acerinox, habrá que rellenar un breve test con preguntas sencillas para medir el nivel de conocimiento del caso que se vaya a desarrollar. El resultado de estos tests supondrán un 10% de la nota final.

En el quinto caso del programa, Acerinox, los alumnos, por grupos, deberán preparar una presentación que resuelva una pregunta planteada por el profesor, y que les será proporcionada con tiempo suficiente. Antes de la sesión de presentación del caso por parte de los alumnos, todos los grupos deberán subir a la plataforma (se anunciará con antelación la fecha y hora límite de entrega, así como el recurso en el que cargarla) el documento PowerPoint que se vaya a utilizar en la presentación, así como la documentación de soporte que cada grupo estime oportuno.

Durante la sesión de trabajo del caso, todos los grupos deberán realizar dicha presentación en un tiempo no superior a 5 minutos, así como responder a las preguntas que puedan ir surgiendo durante la realización de la misma. Cada grupo elegirá quién o quiénes de sus integrantes participarán en dicha presentación. Mediante la calificación de estos trabajos se obtendrá un 30% de la nota final correspondiente a la asignatura, y todos los miembros del grupo obtendrán la misma calificación.

Tras el último caso del curso, en un examen serán planteadas una serie de preguntas acerca de los casos analizados a lo largo de la asignatura. Este examen proporcionará el 60% de la nota final correspondiente a la asignatura. El examen contendrá 12 preguntas tipo test, que proporcionarán como máximo 6 puntos de la calificación final del mismo, medio punto como máximo cada una. Adicionalmente, el examen contendrá una pregunta abierta con varios apartados que supondrán como máximo los 4 puntos restantes. El espacio para la contestación de esta pregunta estará limitado.

En las convocatorias 2ª y siguientes, el 100% de la calificación dependerá exclusivamente del examen que podrá ser tipo test y/o tipo ensayo y cuyo formato será avisado con antelación suficiente.



## PROFESORADO

### Profesor responsable

**Mata Fernández-Balbuena, Gustavo Emilio**

*Doctor Ingeniero Industrial  
Consultor de Estrategia y Análisis de Organizaciones*

### Profesorado

**Vidal Lucena, Gonzalo**

*Asesor Patrimonial, Agente Financiero y Gestor de Patrimonios  
INVERISIS BANCO*

**Esteban Sánchez, Óscar**

*Director de Negocio. Región de Asia  
Grupo Prosegur*

**Puente Lucía, Alberto**

*Profesor Asociado de Economía de la Empresa  
Universidad Pontificia de Comillas*

**García Suárez, Luis**

*Socio Global Projects And Construction  
CLYDE&CO*

**de Pastors Pérez, David**

*Socio responsable del desarrollo del negocio de consultoría e implantación de sistemas de control de gestión  
PM Partners*

## **BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS**

### **Bibliografía**

Se proporcionará una documentación complementaria de actualización de cada caso con antelación suficiente que será también de lectura obligatoria.

Se recomienda utilizar como apoyo los apuntes de la asignatura de *Estrategia Empresarial*, puesto que dicha asignatura contiene la base teórica para el análisis de los casos de estrategia.