

1. DATOS BÁSICOS

Asignatura	Empresa y generación de estrategia de empresa
Titulación	Máster Universitario en Gestión de Negocios Internacionales
Escuela/ Facultad	Facultad de Ciencias Sociales
Curso	
ECTS	6 ECTS
Carácter	Obligatorio
Idioma/s	Castellano
Modalidad	A Distancia
Semestre	PRIMER TRIMESTRE
Curso académico	2023 - 2024
Docente coordinador	Ismael Abel

2. PRESENTACIÓN

En pocos años y casi sin darnos cuenta, las empresas han pasado de un marco local a un marco global, y esto está suponiendo un cambio importante de enfoque, estrategia, técnicas de gestión y planteamiento de negocio. El cambio de perspectiva es complejo, pero puede y debe ser tomado como una oportunidad para el crecimiento de las organizaciones.

Este módulo presenta los fundamentos y conceptos básicos de empresa y de internacionalización, además de reflexionar sobre los pasos del proceso de dirección estratégica para empresas con vocación internacional. Para ello, por un lado, se definen los conceptos de empresa y estrategia, se identifican los principales niveles en los que se puede hablar de decisión estratégica y se plantea un proceso lógico y racional para adoptar decisiones estratégicas, que identifiquen sus principales etapas.

Al mismo tiempo, por otro lado, se define el concepto de internacionalización y se exponen los principales factores que influyen en la decisión de internacionalización de las compañías. El concepto de internacionalización empresarial implica un proceso a largo plazo y no basta solo con tener presencia ocasional en otro territorio. Hay que contar con una estrategia bien definida en el mercado doméstico y, a partir de ahí, comprender que el mercado internacional ofrece una serie de oportunidades de negocio para que triunfen los servicios o productos que presta la empresa, que solo son alcanzables a través del diseño de una adecuada y acertada estrategia de internacionalización, alineada con la estrategia corporativa de la empresa.

El módulo ofrece las herramientas y los procesos necesarios para abordar con éxito la detección de oportunidades, el análisis de situación y la formulación de la estrategia de internacionalización más idónea para el acceso de las empresas a los mercados exteriores.

3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias básicas:

- CB6: Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- CB10: Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias transversales:

- CT1: Valores éticos: Capacidad para pensar y actuar según principios universales basados en el valor de la persona que se dirigen a su pleno desarrollo y que conlleva el compromiso con determinados valores sociales.
- CT2: Aprendizaje autónomo: Conjunto de habilidades para seleccionar estrategias de búsqueda, análisis, evaluación y gestión de la información procedente de fuentes diversas, así como para aprender y poner en práctica de manera independiente lo aprendido.

Competencias específicas:

- CE1: Saber identificar y analizar los procesos de generación de la estrategia de una empresa en el entorno internacional.
- CE4: Ser capaz de detectar las nuevas tendencias de internacionalización con el apoyo de las herramientas jurídicas, fiscales, de negocio y tecnológicas.

Resultados de aprendizaje:

- RA1: Identificar los conceptos de empresa, así como los elementos relacionados que son necesarios para formalizar la estrategia hacia la internacionalización.
- RA2: Analizar los procesos de generación de la estrategia de una empresa, así como los elementos constitutivos para análisis de situación y herramientas para la generación de las estrategias de actuación empresarial.
- RA3: Establecer la estrategia básica de la empresa y sentar las bases de la posibilidad de generación de una estrategia de exportación o de internacionalización.

En la tabla inferior se muestra la relación entre las competencias que se desarrollan en la asignatura y los resultados de aprendizaje que se persiguen:

Competencias	Resultados de aprendizaje
CE1, CE4 CT1, CT2 CB6, CB10	RA1. Identificar los conceptos de empresa, así como los elementos relacionados que son necesarios para formalizar la estrategia hacia la internacionalización.
CE1, CE4 CT1, CT2 CB6, CB10	RA2. Analizar los procesos de generación de la estrategia de una empresa, así como los elementos constitutivos para análisis de situación y herramientas para la generación de las estrategias de actuación empresarial.
CE1, CE4 CT1, CT2 CB6, CB10	RA3. Establecer la estrategia básica de la empresa y sentar las bases de la posibilidad de generación de una estrategia de exportación o de internacionalización

4. CONTENIDOS

La materia está organizada en 2 unidades de aprendizaje, las cuales, a su vez, están divididas en temas (5 u 8 temas dependiendo de las unidades):

Unidad 1. Definiciones y conceptos básicos de empresa e internacionalización

- 1.1. Economía y empresa: ¿Qué es una empresa?
- 1.2. El concepto de estrategia.
- 1.3. Misión, visión y valores compartidos.
- 1.4. El objetivo de la empresa: la creación de valor.
- 1.5. Estrategia, estructura y cultura organizativa.
- 1.6. La estrategia internacional.
- 1.7. Responsabilidad ético-social de la internacionalización.
- 1.8. Enfoques teóricos del proceso de internacionalización y de las empresas multinacionales.

Unidad 2. Estrategia empresarial para la internacionalización.

- 2.1. El proceso de dirección estratégica.
- 2.2. Análisis del entorno general (I, II)
- 2.3. Análisis del entorno específico (I, II, III, IV)
- 2.4. Análisis interno (I, II, III)
- 2.5. El DAFO cruzado y otras matrices.

5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:

- Clase magistral/ web conference
- Método del caso
- Aprendizaje cooperativo
- Aprendizaje basado en proyectos
- Entornos de simulación

6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

Modalidad online:

Actividad formativa	Número de horas
Lectura de temas de contenido	12 h
Seminario virtual	12 h
Lectura y consulta de recursos complementarios	10 h
Actividades de aplicación individuales	10 h
Actividades de aplicación colaborativas	14 h
Caso, problema o proyecto	20 h
Tutoría virtual	12 h
Trabajo autónomo	50 h
Cuestionarios de autoevaluación	2 h

Seguimiento y revisión de actividades	8 h
TOTAL	150 h

7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

Sistema de evaluación	Peso
Pruebas de conocimiento	30%
Trabajos / proyectos	20%
Participación en Debates y Foros	20%
Caso/problema	30%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de actividades.

7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de actividades.

Se deben entregar las actividades no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, o bien aquellas que no fueron entregadas.

8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividades evaluables	Fecha
------------------------	-------

Actividad Aplicativa nº1 – Unidad 1	Semana 1 - 2
Actividad Aplicativa nº2 – Unidad 1	Semana 1 - 2
Trabajo Grupal nº1 – Unidad 1	Semana 2- 3
Caso Práctico nº1 – Unidad 1	Semana 2 - 3
Actividad Aplicativa nº1 – Unidad 2	Semana 2 - 3
Actividad Aplicativa nº2 – Unidad 2	Semana 3 - 4
Trabajo Grupal nº1 – Unidad 2	Semana 3 - 4
Caso Práctico nº1 – Unidad 2	Semana 3 - 4

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

9. BIBLIOGRAFÍA

Las obras de referencia para el seguimiento de la asignatura son:

- Acha, M. (2014). Exportaciones sin fronteras: logística especializada por sectores: consejos para vender al exterior productos con posibles barreras de entrada. Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional. nº. 197.
- Ackoff, R. L. (1972). Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa-Wiley.
- Andrews, K. (1965). Business Policy: Text and Cases. Homewood: Irwin.
- Angwin, D.; Johnson, G.; Regner, P., y Whittington, R. (2017). Exploring strategy. Text and cases (11th edition). UK: Pearson Education.
- Arana Londoño, O.; Ballesteros Madera, A.S. (2016). Los clústeres como herramienta para dinamizar la competitividad. Dictamen Libre. Nº18.
- Araya-Castillo, L; Mendoza Mayordomo, X. (2020). Internationalization process of Spanish firms of the service sector. Dimensión empresarial, nº. 2.
- Arroyo, S. R. (2005). Inteligencia competitiva. Una herramienta clave en la estrategia empresarial. Madrid: Pirámide.
- Arteaga Ortiz, J. (2013). Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Ayala Calvo, J.C; Castresana Ruiz-Carrillo, J.I.; Parras Gómez, M. (2009). Causas internas del éxito internacional: de la heterogeneidad de los recursos a la construcción de capacidades organizativas. Administrando en entornos inciertos = managing in uncertain environment. Madrid: ESIC.
- Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. y Konopaske, Robert. (2017). Management. Leading & Collaborating in a Competitive World (12th edition). USA: McGraw-Hill Education.
- Benito Hernández, Sonia y Priede Bergamini Tiziana. (2010). Creación y desarrollo de empresas. Madrid: Pirámide.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press.
- Cuneo, M. (2012). La importancia del diseño organizacional en la implantación de la estrategia. Revista CADE: profesionales y empresas, nº. 17.

- de León Lafuente, L. A. (2010). Análisis sobre el cambio como regla o excepción en los procesos de planeación empresarial. Teknos Revista Científica, nº. 2.
- Fatehi, K. (2008). Managing Internationally. Sage Publications Inc: California.
- Freeman, Edward R. (2015). Strategic Management. A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press
- Grant, R. M. (2014). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones (8.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.
- Guerras Martín, L.A., Navas López, J.E., (2016). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson Reuters-Civitas.
- Hill, Charles; Jones, Gareth, y Schilling, Melissa. (2019). Strategic management theory: an integrated approach (13th edition). South-Western College Pub.
- Jiménez Quintero, J.A. (2017) Dirección estratégica. Madrid: Pirámide, 2017.
- Llopis Sancho, E. (2019). Herramientas del márketing estratégico. Deusto: Harvard Deusto Márketing y Ventas. Nº. 156.
- Marcela Gómez, L. (2018). Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México. Dictamen Libre, Nº. 23
- Martínez, M.; Fernández, S.; Francés, D.; Marcos, E. (2020). España post COVID-19: de la resiliencia a la reinención. McKinsey & Company: Madrid.
- Staples, M. (2020). COVID-19: Implications for Business. McKinsey & Company: Madrid.
- Marulanda, F; Montoya, I; Vélez, J. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. Cuadernos de Administración. 30(51).
- Navas López, J.E., Guerras Martín, L.A. (2018). Fundamentals of strategic management. Madrid: Civitas
- Peña, I., Rojas Parada, A. (2017). Empresa española: logros y retos. España 1987-2017. Transformaciones económicas, financieras y sociales. Madrid: Analistas Financieros Internacionales.
- Porter, M.; Bueno Campos, E., Merino Moreno, C., Salmador Sánchez, M.P. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid : Pirámide
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.
- Porter, M. (2005). Estrategia y ventaja competitiva. Deusto: Ediciones Deusto.
- Robbins, L. (1980). Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica. México: Fondo de Cultura Económica
- Saballs, M. (2020). Vida y empresa más allá del coronavirus. Actualidad Económica: Madrid.
- Ortega, A. (2020). Coronavirus: tendencias y paisajes para el día después. Madrid: El Cano Real Instituto.
- Speth, C. (2016). El análisis Dafo. Madrid: 50 minutos. Es.
- Weihrich, Heinz y Koontz, Harold (2015). Essentials of Management. An International, Innovation, and leadership Perspective. Nueva Delhi: McGrawHill Education.

10. UNIDAD DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y DIVERSIDAD

Desde la Unidad de Orientación Educativa y Diversidad (ODI) ofrecemos acompañamiento a nuestros estudiantes a lo largo de su vida universitaria para ayudarles a alcanzar sus logros académicos. Otros de los pilares de nuestra actuación son la inclusión del estudiante con necesidades específicas de apoyo educativo, la accesibilidad universal en los distintos campus de la universidad y la equiparación de oportunidades.

Desde esta Unidad se ofrece a los estudiantes:

1. Acompañamiento y seguimiento mediante la realización de asesorías y planes personalizados a estudiantes que necesitan mejorar su rendimiento académico.
2. En materia de atención a la diversidad, se realizan ajustes curriculares no significativos, es decir, a nivel de metodología y evaluación, en aquellos alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo persiguiendo con ello una equidad de oportunidades para todos los estudiantes.
3. Ofrecemos a los estudiantes diferentes recursos formativos extracurriculares para desarrollar diversas competencias que les enriquecerán en su desarrollo personal y profesional.
4. Orientación vocacional mediante la dotación de herramientas y asesorías a estudiantes con dudas vocacionales o que creen que se han equivocado en la elección de la titulación.

Los estudiantes que necesiten apoyo educativo pueden escribirnos a:

orientacioneducativa@universidadeuropea.es

PLAN DE TRABAJO DE LA ASIGNATURA

CÓMO COMUNICARTE CON TU DOCENTE

Cuando tengas una duda sobre los contenidos o actividades, no olvides escribirla en los foros de tu asignatura para que todos tus compañeros y compañeras puedan leerla.

¡Es posible que alguien tenga tu misma duda!

Si tienes alguna consulta exclusivamente dirigida al docente puedes enviarle un mensaje privado desde el Campus Virtual. Además, en caso de que necesites profundizar en algún tema, puedes acordar una tutoría.

Es conveniente que leas con regularidad los mensajes enviados por estudiantes y docentes, pues constituyen una vía más de aprendizaje.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades evaluables	Fecha
Actividad Aplicativa nº1 – Unidad 1	Semana 1 - 2
Actividad Aplicativa nº2 – Unidad 1	Semana 1 - 2
Trabajo Grupal nº1 – Unidad 1	Semana 2- 3
Caso Práctico nº1 – Unidad 1	Semana 2 - 3
Actividad Aplicativa nº1 – Unidad 2	Semana 2 - 3
Actividad Aplicativa nº2 – Unidad 2	Semana 3 - 4
Trabajo Grupal nº1 – Unidad 2	Semana 3 - 4
Caso Práctico nº1 – Unidad 2	Semana 3 - 4

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

1. Actividad individual nº 1 Unidad 1- Descripción gerencial de una empresa.

- El objetivo de aprendizaje a alcanzar en esta actividad es: Comprender el concepto básico de empresa desde uno de sus enfoques.
- Enunciado: El alumno deberá seguir las siguientes fases en el desarrollo de una empresa:
 - seleccionar una empresa (preferiblemente internacionalizada).
 - Presentar la empresa seleccionada desde un enfoque gerencial, sirviéndose de las preguntas modelo recogidas en el tema.
 - Realizar aportaciones “constructivas” sobre las respuestas o comentarios de los compañeros en el foro de discusión habilitado para la realización de la actividad.
- El peso de la actividad individual será del 5%.
- La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes.
- Procedimiento de entrega: Subir la resolución de la actividad al foro habilitado para dicha actividad.
- Extensión máxima: 2 páginas.

2. Actividad individual nº 2 Unidad 1 - Documentación de ejemplos reales de oportunidades y riesgos asumidos por las empresas en su internacionalización.

- Los objetivos de aprendizaje a alcanzar en esta actividad son: distinguir y analizar las principales motivaciones y riesgos a los que se enfrentan las empresas en su proceso de salida al exterior; buscar y seleccionar en los medios ejemplos oportunos de éxitos y fracasos en el proceso de internacionalización.
- Enunciado: Para el correcto desarrollo de esta actividad por parte del estudiante es necesario seguir la siguiente secuencia:
 1. Busca en la web de los principales diarios nacionales y de la prensa económica especializada notas de prensa con referencias a:
 - Razones que han motivado la salida al exterior de una empresa.
 - Oportunidades detectadas en el exterior que han llevado al éxito a una empresa.
 - Riesgos que han tenido que superar en su aventura exterior.
 - Documentar las razones del fracaso de una estrategia de internacionalización.
 2. Realiza un análisis crítico sirviéndote de los conceptos presentados a lo largo de toda la Unidad.
 3. Realiza aportes “constructivos” o comentarios “enriquecedores” sobre el trabajo de tus compañeros de modo que favorezca el debate en el foro de discusión habilitado para la realización de la actividad.
- Evaluación: El peso de la actividad individual será del 5%.
- La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes.
- Procedimiento de entrega: Subir la resolución de la actividad al foro habilitado para dicha actividad.
- Extensión máxima: 1 página (nota de prensa) + 1 página (análisis crítico).

3. Caso Práctico – Unidad 1: Elaborando un Plan Estratégico de Empresa (I)

- Objetivos: Aplicar de modo integral todos los conocimientos teóricos adquiridos hasta el momento acerca de la orientación empresarial de la empresa y la aproximación a la estrategia internacional.
- Enunciado: Esta actividad será considerada la primera parte del Caso Fin de Módulo: Elaborando un Plan Estratégico de Empresa que deberéis presentar al terminar el mismo, y cuyos datos y planteamiento serán recuperados para la segunda parte, a realizar en la actividad de este tipo de la UA2 del presente módulo. Para el correcto desarrollo de esta actividad por parte del estudiante es necesario seguir la siguiente secuencia:
 1. Debes pensar en el planteamiento de una empresa de la que serás su Director General, de cualquier sector (textil, alimentación, automoción, servicios...) que opera o tiene vocación de operar en los mercados internacionales (sean estos objetivos de sus ventas o fuentes de aprovisionamiento)
 2. Elabora una breve presentación de la compañía (empresa, mercado, segmento de clientes, características del sector...) e imagina y plantea una evolución estratégica, desde su creación.
 3. Esboza un pequeño esquema de su organización funcional y/o departamental.
 4. Establece la misión, visión y objetivos de la compañía. Señala algunos de los valores que regirán su funcionamiento.
 5. Señala alguna posible habilidad distintiva o ventaja competitiva en relación con su industria y competencia.
 6. Discurre una importante decisión estratégica que la empresa va a emprender en relación con su internacionalización o con el deseo de explorar nuevas oportunidades en los mercados internacionales.
 7. Justifica dicha decisión estratégica, que se convertirá en la base sobre la que se construirá todo el plan estratégico objeto de la actividad.
 8. Enumera algunas de las razones, oportunidades, riesgos o amenazas que motivan esta decisión o a las que la empresa puede tener que hacer frente.
 9. Redacta el informe final de la actividad.
- Evaluación: el peso de la Actividad Caso Práctico será del 15%
- La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes
- Procedimiento de entrega: subir el informe final al Campus Virtual, en formato PDF
- Extensión: máximo de 6 páginas.

4. Actividad grupal nº 1 – Unidad 1: Reconociendo la orientación de la empresa: La misión, visión, objetivos y valores como base del proceso de generación estratégica.

- Objetivos: aplicar de modo integral todos los conocimientos teóricos adquiridos durante la UA1: "Conceptos

básicos de empresa e internacionalización".

- Enunciado: en esta actividad aplicaremos los conceptos estudiados a lo largo de la materia. Una vez se hayan formado los grupos de trabajo (máximo cuatro estudiantes por grupo), cada grupo seleccionará un caso de estudio sobre el que realizará el siguiente análisis sobre la orientación estratégica de la empresa objeto de estudio:
 - Seleccionad una empresa-caso de estudio.
 - Elaborad un breve historial de la compañía y determinad su evolución estratégica.
 - Identificad la misión, visión y objetivos de la compañía
 - Analizad la coherencia entre misión, visión y objetivos y su adecuación a la realidad competitiva del mundo globalizado actual. Si la empresa carece de visión, realizad una propuesta de visión y justificadla.
 - Escoged una importante decisión estratégica realizada por la compañía en los últimos años y analizad las implicaciones de esta decisión. ¿Actuó la compañía de forma correcta?

- Identificar si la empresa posee una habilidad distintiva, ventaja o desventaja competitiva en su industria
 - Proponer distintas alternativas o decisiones estratégicas relacionadas con el aprovechamiento de las oportunidades de la internacionalización, justificándolas y haciendo una primera valoración de posibles riesgos.
 - Redactar el informe final de la actividad.
- Evaluación: el peso de la actividad Grupal será del 10%.
 - Procedimiento de entrega: La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes. Subir el informe final al Campus Virtual, en formato PDF y con un máximo de 5 páginas.
 - Una sala de trabajo (foro para realizar la actividad) quedará habilitada para propiciar el trabajo conjunto entre los componentes del grupo.

5. Actividad individual nº3 – Unidad 2: Análisis de recursos y capacidades: Buscando ventajas competitividad

- Los objetivos de aprendizaje a alcanzar en esta actividad son: Establecer criterios para valorar estratégicamente los recursos y capacidades de una empresa, en función de su capacidad para generar y sostener una ventaja competitiva y permitir a la empresa apropiarse de las rentas de dicha ventaja.
- Enunciado: Para el correcto desarrollo de esta actividad por parte del estudiante es necesario seguir la siguiente secuencia:

1. Lee atentamente la siguiente presentación de la empresa: “Inditex® es una empresa española que se ha convertido en uno de los principales distribuidores de moda del mundo. Agrupa marcas como Zara®, Pull and Bear®, Massimo Dutti®, Bershka®, Stradivarius®, Oysho®, Zara Home® y Kiddy's Class®. Todas las cadenas comparten un mismo enfoque comercial y de gestión combinado con una gran autonomía en la gestión de su negocio. A principios de 2007 contaba con 3.129 establecimientos en 64 países. El hecho de pertenecer a un grupo extendido por tantos países les reporta gran número de sinergias organizativas y de gestión del conocimiento. Su grupo empresarial reúne también a un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil. Inditex, como sociedad matriz, es responsable de los servicios centrales corporativos, es decir, aquellos que comparten las cadenas y facilitan el crecimiento internacional, la administración, el uso de tecnología logística, la política de recursos humanos, los aspectos jurídicos, la capacidad financiera, etc. Su singular modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad y su forma de entender la moda –creatividad y diseño de calidad, junto con una rápida respuesta a las demandas del mercado– le han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida de sus diferentes conceptos comerciales. Las causas de su éxito son múltiples y se deben, en cualquier caso, a la posesión de recursos y capacidades difícilmente reproducibles por sus competidores”.

2. Desarrolla el análisis sirviéndote de los conceptos presentados en la Unidad 2, más concretamente los referidos a recursos, capacidades y ventajas competitivas.

Ejemplos de preguntas-guía:

- ¿Cuáles crees que son sus principales recursos y capacidades? ¿Por qué?
- ¿Suponen una ventaja competitiva sobre sus competidores? ¿Por qué? Ejemplifica con competidores reales.
- ¿Cuáles podrían ser referidos como recursos o capacidades estratégicos? ¿Qué criterios has usado y cómo has evaluado?

3. Además, se valorarán los comentarios “constructivos” del alumno sobre las aportaciones de los demás en el foro de discusión habilitado para la realización de la actividad.

- Evaluación: el peso de la actividad individual será del 5%.
- La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes.
- Procedimiento de entrega: Subir la resolución de la actividad al foro habilitado para dicha actividad.
- Extensión máxima: 2 páginas.

6. Actividad individual nº4 – Unidad 2: Construyendo la identidad de la empresa, el perfil estratégico y su cadena de valor.

- Los objetivos de aprendizaje a alcanzar en esta actividad son: Comprender la importancia del análisis interno de la empresa, dentro del proceso estratégico. Ser capaz de elaborar el perfil estratégico de una empresa. Entender la importancia de las interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor de una empresa.

- Enunciado: para el correcto desarrollo de esta actividad por parte del estudiante es necesario seguir la siguiente secuencia:
 1. Elige una empresa cualquiera (preferiblemente internacionalizada).
 2. Elabora la identidad de la empresa, el perfil estratégico de la empresa y la cadena de valor de la empresa. Recomendación: la información para poder utilizar cualquiera de las herramientas de análisis solicitadas se puede encontrar en las memorias, informes, noticias de prensa o páginas web de las empresas.
 3. Realiza aportes “constructivos” sobre el trabajo de los compañeros de modo que se favorezca el debate en el foro de discusión habilitado para la realización de la actividad.
- Evaluación: el peso de la actividad individual será del 5%.
- La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes.
- Procedimiento de entrega: Subir la resolución de la actividad al foro habilitado para dicha actividad.
- Extensión máxima: 3 páginas.

7. Caso Práctico – Unidad 2: Elaborando un Plan Estratégico de Empresa (II)

- Objetivos: aplicar de modo integral todos los conocimientos teóricos adquiridos hasta el momento acerca de la orientación empresarial de la empresa y la aproximación a la estrategia internacional.
- Enunciado: esta actividad será considerada la segunda parte del Caso Fin de Módulo: Elaborando un Plan Estratégico de Empresa.
- Para el correcto desarrollo de esta actividad por parte del estudiante es necesario seguir la siguiente secuencia:
 1. Busca la documentación necesaria sobre el entorno, industria y características del sector de actividad de la empresa propuesta.
 2. Define y analiza el entorno de la empresa: PESTEL - Perfil estratégico del entorno - Modelo de las cinco fuerzas de Porter.
 3. Realiza el estudio de la empresa: - Análisis funcional - Perfil estratégico de la empresa - Cadena de valor - Análisis de los recursos y capacidades.
 4. Elabora la matriz DAFO.
 5. Sintetiza las conclusiones generales del análisis.
 6. Elabora un informe final con algunas recomendaciones estratégicas y de aprovechamiento de las ventajas competitivas para aprovechar las oportunidades de la internacionalización de la empresa.
- Evaluación: el peso de la Actividad Caso Práctico será del 15%
- La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes
- Procedimiento de entrega: subir el informe final al Campus Virtual, en formato PDF
- Extensión: máximo de 10 páginas

8. Actividad grupal n 92 – Unidad 2: Analizando el entorno de la Denominación de Origen del vino Rías Baixas (Galicia-España)

- Los objetivos de aprendizaje a alcanzar en esta actividad son: aplicar los conocimientos teóricos adquiridos acerca del análisis del entorno y demostrar el dominio de las diferentes técnicas de análisis; ser capaz de presentar unas conclusiones de análisis de amenazas y oportunidades del entorno ante la dirección de la empresa, comunicándolos de modo eficaz.
- Enunciado: para el correcto desarrollo de esta actividad por parte del estudiante es necesario seguir la siguiente secuencia:
 1. Leer atentamente el Caso Grupal D.O. Rías Baixas. Se trata de un caso real, que sitúa al alumno en el año 2011, en plena crisis económica y en un momento de caída del consumo general en el mercado doméstico. Una coyuntura económica especial que requirió la elaboración de un plan estratégico para tratar de abordar la incertidumbre del momento y diseñar una estrategia que orientara y guiara las actuaciones del consejo regulador de la Denominación de Origen Rías Baixas, de manera que fuese capaz de analizar el entorno, para aprovechar las posibles oportunidades y minimizar o tener diagnosticadas las amenazas.
 2. Cumplimentar el Cuestionario para el análisis del entorno proporcionado para realizar la actividad.
 3. Realizar el informe final para el Comité de Dirección dando respuesta, como mínimo, a las cuestiones formuladas al final de la lectura "Caso Grupal D.O. Rías Baixas".

4. Elaborad una breve presentación Power-Point con las principales conclusiones obtenidas y con las estrategias o posibles acciones a tomar por parte de la Denominación de Origen (simulación de presentación a los órganos rectores de la D.O. y a sus bodegas y viticultores asociados).
 5. Presentad los resultados en el seminario virtual programado para dicha actividad.
- Evaluación: el peso de la actividad Grupal será del 10%.
 - Procedimiento de entrega:
 - La entrega de la actividad se hará antes de las 23h59min del domingo de la semana de entrega a través de campus virtual y utilizando la herramienta antiplagio Turnitin. En el plazo de 1-2 semanas la persona tutora asignada a cada estudiante evaluará la entrega de acuerdo con la rúbrica y hará llegar a los estudiantes los comentarios pertinentes.
 - Subir el informe final al Campus Virtual, en formato PDF y con un máximo de 10 páginas.
 - Entregar el Cuestionario cumplimentado proporcionado para la realización de la actividad.
 - Subir la Presentación PowerPoint al Campus Virtual con un máximo de 20 diapositivas.
 - Una sala de trabajo (foro para realizar la actividad) quedará habilitada para propiciar el trabajo conjunto entre los componentes del grupo.

RÚBRICAS DE LAS ACTIVIDADES EVALUABLES

1. Actividad individual nº1 Unidad 1- Descripción gerencial de una empresa.

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Claridad en las intervenciones en el foro	
6.-Rigor metodológico.		12-Grado de participación en foro	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13.- Capacidad de exposición y argumentación	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

2. Actividad individual nº 2 Unidad 1 - Documentación de ejemplos reales de oportunidades y riesgos asumidos por las empresas en su internacionalización.

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Claridad en las intervenciones en el foro	
6.-Rigor metodológico.		12-Grado de participación en foro	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13.- Capacidad de exposición y argumentación	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

3.Caso Práctico – Unidad 1: Elaborando un Plan Estratégico de Empresa (I)

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Capacidad de resolución	
6.-Rigor metodológico.		12- Responsabilidad	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13.- Capacidad de exposición y argumentación	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

4. Actividad grupal n^o 1 – Unidad 1: Reconociendo la orientación de la empresa: La misión, visión, objetivos y valores como base del proceso de generación estratégica.

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Claridad en las intervenciones	
6.-Rigor metodológico.		12- Capacidad de exposición y argumentación	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13- Conclusiones y aportaciones del grupo.	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

5. Actividad individual n^o3 – Unidad 2: Análisis de recursos y capacidades: Buscando ventajas competitividad

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Claridad en las intervenciones en el foro	
6.-Rigor metodológico.		12-Grado de participación en foro	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13.- Capacidad de exposición y argumentación	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

6. Actividad individual nº4 – Unidad 2: Construyendo la identidad de la empresa, el perfil estratégico y su cadena de valor.

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Claridad en las intervenciones en el foro	
6.-Rigor metodológico.		12-Grado de participación en foro	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13.- Capacidad de exposición y argumentación	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

7. Caso Práctico – Unidad 2: Elaborando un Plan Estratégico de Empresa (II)

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Capacidad de resolución	
6.-Rigor metodológico.		12- Responsabilidad	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13.- Capacidad de exposición y argumentación	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

8. Actividad grupal nº2 – Unidad 2: Analizando el entorno de la Denominación de Origen del vino Rías Baixas (Galicia-España)

RUBRICAS			
1.- Estilo y formato (Portada, índice, contenido, conclusiones, citas y referencias, conclusiones, bibliografía, Anexos).		8.- Valoración General. (Calidad y estilo)	
3.- Calidad y profundidad del trabajo.		9- Aplicación práctica del conocimiento de la asignatura	
4.- Presentación y expresión escrita (formato, contenido y competencia comunicativa).		10- originalidad del trabajo	
5. Desarrollo y relevancia		11 - Claridad en las intervenciones	
6.-Rigor metodológico.		12- Capacidad de exposición y argumentación	
7. Ajuste a la estructura planteada.		13- Conclusiones y aportaciones del grupo.	

Porcentajes de similitud entre el trabajo y los documentos publicados en la literatura superiores al 20% en la herramienta antiplagio Turnitin pueden conllevar la calificación de la actividad con un cero.

REGLAMENTO PLAGIO

Atendiendo al Reglamento disciplinario de los estudiantes de la Universidad Europea:

- El plagio, en todo o en parte, de obras intelectuales de cualquier tipo se considera falta muy grave.
- Las faltas muy graves relativas a plagios y al uso de medios fraudulentos para superar las pruebas de evaluación, tendrán como consecuencia la pérdida de la convocatoria correspondiente, así como el reflejo de la falta y su motivo, en el expediente académico.