



# **MÁSTER *GESTIÓN ESTRATÉGICA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES***

**Departamento de Administración de  
Empresas y Marketing**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

**Universidad de Sevilla  
Curso 2025/2026**

[Máster Universitario en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales | Portal  
Universidad de Sevilla \(us.es\)](#)

[GENI – Máster en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales – Máster en Gestión  
Estratégica y Negocios Internacionales – Universidad de Sevilla \(us.es\)](#)

## ÍNDICE

### 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MÁSTER

- 1.1. *Denominación del Programa.*
- 1.2. *Órgano responsable del Programa /Coordinador del Programa.*
- 1.3. *Unidades participantes (Universidades, Departamentos, Institutos Universitarios, etc.).*
- 1.4. *Títulos que se otorgan dentro del Programa. Para cada uno de ellos:*
  - 1.4.1. *Denominación del Título.*
  - 1.4.2. *Orientación o enfoque (Profesional, Investigador, Académico-Mixto).*
  - 1.4.3. *Número de créditos.*

### 2. INTRODUCCIÓN

### 3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

### 4. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### 5. ESTRUCTURA CURRICULAR DEL PROGRAMA

### 6. ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL MÁSTER

### 7. DEPÓSITO DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

### 8. PRÁCTICAS PROFESIONALES

### 9. COORDINACIÓN ACADÉMICA DEL MÁSTER

## 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MÁSTER

### *1.2 Órgano responsable del Programa /Coordinador del Programa*

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla.

### *1.3 Unidades participantes (Universidades, Departamentos, Institutos Universitarios, etc.)*

Departamento de Administración de Empresas y Marketing (Universidad de Sevilla).

### *1.4 Títulos que se otorgan dentro del Programa. Para cada uno de ellos:*

#### *1.4.1 Denominación del Título*

Máster en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales.

#### *1.4.2 Orientación o enfoque (Profesional, Investigador, Académico-Mixto)*

Enfoque Académico-Mixto.

#### *1.4.3 Número de créditos*

60 ECTS

## 2. INTRODUCCIÓN

El **Máster Universitario en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales** de la Universidad de Sevilla (**GENI US**) (<http://master.us.es/pdgeni/master/>) te ayudará a convertirte en una persona del ámbito de la alta dirección especializada en un campo de enorme potencial futuro: la gestión de los negocios internacionales. A lo largo de todo el curso aprenderás a conocer y tomar las decisiones adecuadas en estrategia internacional, y en todo un conjunto de áreas fundamentales para la gestión de grandes empresas y organizaciones: comercio exterior, sistemas de información, gestión de clientes o recursos humanos. Junto a ello, incrementarás notablemente tus habilidades directivas.

Este título oficial se imparte por un profesorado de reconocido prestigio, con amplia experiencia docente e investigadora reconocida por ARWU (Ranking Shanghai, Ranking of Academic Subjects, 2024). Junto a ellos, expertos/as docentes y profesionales internacionales completan el claustro del profesorado.

El Master en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales tiene una duración de 60 créditos ECTS en modalidad presencial para sus asignaturas troncales y optativas. En cuanto a su trabajo fin de master (TFM), que puede ser realizado de manera online, te ofrece la posibilidad de llevar a cabo cualquier estudio o propuesta de mejora para una empresa internacional, así como el desarrollo de innovadoras ideas de negocios. Este título, ofertado a precio público, se dirige a profesionales del negocio internacional, titulados/as universitarios/as y graduados/as superiores, especialmente en las áreas de administración de empresas, economía, marketing e ingenierías, u otras titulaciones si las personas candidatas cuentan con experiencia profesional previa.

### **3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

La gestión estratégica de la empresa y de los negocios internacionales representa una actividad que implica el desarrollo de habilidades y actitudes para afrontar con éxito la resolución de problemas. Las personas con roles directivos deben ser capaces de enfrentarse a los cambios, ser resolutivas, ágiles en la toma de decisiones, preparadas para la negociación y el trabajo en equipo y con grandes dotes de iniciativa y creatividad. Así mismo, la dirección empresarial implica asumir roles de liderazgo, desarrollar una comunicación efectiva de ideas y objetivos, tanto internamente como hacia el exterior de la empresa, analizar el entorno interno y externo y trazar planes con perspectiva de futuro, saber detectar recursos y capacidades valiosos de la empresa y ponerlos en valor a través de la estrategia.

Las distintas asignaturas y actividades que conforman el máster GENI US están orientadas al desarrollo de todas las habilidades detalladas, así como a proporcionar los conocimientos, herramientas y técnicas necesarias para llevar a cabo las acciones de presencia y consolidación de la empresa en los diferentes mercados internacionales. Igualmente, el master GENI US habilita a todas aquellas personas que desean continuar su formación en el campo de la investigación para acceder al Programa de Doctorado de la US de igual denominación.

Consultar web propia doctorado <https://institucional.us.es/docgestra/>

Por su carácter académico y profesional, los objetivos generales que se persiguen con este máster, los cuales se concretan en cada una de las materias o asignaturas que se

imparten en el mismo, son los siguientes:

- Proporcionar una visión de la empresa desde una óptica de gestión, realizando una mención especial a las estrategias necesarias para el desarrollo de los negocios internacionales.
- Obtener un conocimiento exhaustivo del proceso estratégico de la empresa, así como de las herramientas y metodologías de gestión avanzadas más adecuadas para las empresas que desean adaptarse a un entorno tan dinámico y competitivo como el actual.
- Desarrollar las capacidades claves para la gestión empresarial, tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la dirección de personas o la creatividad.
- Potenciar el desarrollo de una mentalidad abierta e innovadora, adaptada a un entorno empresarial globalizado y en continuo cambio.
- Favorecer las actitudes innovadoras y emprendedoras.
- Estimular en los equipos directivos el respeto, la ética y el valor del factor humano.
- Profundizar el análisis sobre las estrategias de internacionalización y los modos de entrada en nuevos mercados.
- Abordar las características del aprendizaje y la gestión del conocimiento, así como la dirección estratégica de los recursos humanos y la diversidad cultural de las organizaciones.
- Analizar detenidamente el papel de las tecnologías de la información y de los sistemas de información en organizaciones y mercados globales.
- Reflexionar sobre el comportamiento del consumidor y el marketing de relaciones en entornos de globalidad, así como sobre la heterogeneidad de los mercados y el auge del e-business.
- Comprender la importancia de la orientación al mercado en ámbitos internacionales, lo que conlleva la necesaria adaptación de las estrategias de marcas, los canales de distribución, los productos y servicios y los sistemas de comunicación.

Desde su perspectiva investigadora, los objetivos anteriormente expuestos están complementados por los siguientes:

- Capacitar a doctores/as que den respuesta a la demanda de las empresas que operan a nivel global en mercados internacionales, para su incorporación como

especialistas a diferentes áreas de gestión y dirección.

- Formar doctores/as que aporten investigaciones en el ámbito de la globalización y expansión en mercados internacionales.
- Promover y apoyar a doctores/as para que repercutan científicamente en los grupos de investigación que se integran en nuestro departamento.

Estos objetivos se alcanzan a través de la transmisión de los fundamentos y las técnicas de gestión de empresas más innovadoras, vinculadas a las actuales tecnologías y sistemas de información.

#### **4. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Al finalizar el máster, las personas que lo hayan cursado con éxito habrán adquirido las competencias que les permitan situarse conceptual y prácticamente ante la diversidad de realidades, relaciones y necesidades que ocurren en el ámbito empresarial internacional. Entre estas competencias, que aparecen más detalladas en función de las materias o asignaturas que se imparten en el Máster, destacan las siguientes:

- Solidez en los conocimientos fundamentales de la gestión internacional.
- Capacidad para aplicar la teoría a la práctica.
- Capacidad de aprender.
- Habilidades para obtener y analizar información de fuentes diversas.
- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad para la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Capacidad de crítica y autocrítica.
- Habilidades para el trabajo en equipo y la gestión de las relaciones interpersonales, basadas en el respeto, la igualdad, la tolerancia y la integración.
- Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad).
- Habilidad para trabajar de forma autónoma (autoeficacia).

## 5. ESTRUCTURA CURRICULAR DEL PROGRAMA

El Máster en “*Gestión Estratégica y Negocios Internacionales*” parte de un tronco común, conformado por las **ocho asignaturas de carácter obligatorio (32 créditos)**, algunas de las cuales están vinculadas, al desarrollo de una *práctica transversal* articulada a través de un juego de simulación de toma de decisiones empresariales en contexto internacional (*Quantum: An International Marketing Strategic Game*).

La estructura curricular integra también las **asignaturas de carácter optativo**. Se ofertan un total de 13 asignaturas optativas (39 créditos), de las cuales, **el/la estudiante debe elegir seis asignaturas de carácter optativo (18 créditos)**.

La estructura curricular se completa con el **Trabajo Fin de Máster (10 créditos)**, de carácter obligatorio.

**Tabla 1. Módulo y Asignaturas que componen el Plan de Estudios**

Módulo	Asignaturas	Tipología	Créditos ECTS	C1 / C2
<b>MÓDULO 1 Asignaturas obligatorias</b>	Dirección Estratégica de los Recursos Humanos	Obligatoria	4	C1
	El Cambio de las Instituciones en una Economía Global	Obligatoria	4	C1
	El impacto de la globalización de los mercados en el comportamiento del consumidor	Obligatoria	4	C1
	Estrategia y Organización de Empresas Internacionales	Obligatoria	4	C1
	Gestión del Valor para el Cliente (Customer Equity Management)	Obligatoria	4	C1
	Proceso de Internacionalización y Marketing Internacional	Obligatoria	4	C1
	Sistemas de Información y Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Systems)	Obligatoria	4	C1
	Sistemas Integrados de Distribución en Mercados Internacionales	Obligatoria	4	C1
<b>MÓDULO 2 Asignaturas optativas</b>	Comportamiento Emprendedor e Innovación en Sectores Globales	Optativa	3	C2
	Contratación y Comercio Exterior	Optativa	3	C2
	Diseño Organizativo en Empresas Internacionales	Optativa	3	C2
	E-BUSINESS	Optativa	3	C2
	El Comportamiento del Consumidor: Análisis de la Heterogeneidad del mercado	Optativa	3	C2
	Ética y Responsabilidad Social en Negocios Internacionales	Optativa	3	C2
	Gestión de la Diversidad Cultural de las Empresas Internacionales	Optativa	3	C2
	Gestión de Marcas Internacionales	Optativa	3	C2
	Internacionalización de la Empresa Familiar	Optativa	3	C2
	Metodología de Investigación	Optativa	3	C2
	Orientación al Mercado e Internacionalización	Optativa	3	C2
	Redes Internacionales	Optativa	3	C2
	Transferencia de Conocimiento en Negocios Internacionales	Optativa	3	C2
<b>MÓDULO 3 Trabajo Fin de Máster</b>	Realización, presentación y defensa pública del Trabajo Fin de Máster	Obligatoria	10	C2

Puede consultar la estructura curricular del Máster GENI en <http://master.us.es/pdgeni/>



## 6. ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL MÁSTER

El presente máster tiene una duración prevista de 60 créditos ECTS. La docencia se estructurará en diez meses (octubre 2025 a junio 2026), con la siguiente distribución:

- **Octubre 2025 - Febrero 2026:** 32 créditos de las ocho asignaturas obligatorias.
- **Febrero 2026 – Mayo 2026:** 18 créditos optativos.
- **A partir de Febrero de 2026:** 10 créditos de Trabajo Fin de Máster.

## 7. DEPÓSITO DEL MÁSTER FIN DE MÁSTER

### PLAZOS DE DEPÓSITO DE TRABAJO FIN DE MÁSTER CURSO 2025-2026

**El trabajo debe estar depositado en la Secretaría del Centro, con el visto bueno del tutor/a, en las fechas estipuladas por el Centro.**

- **Tercera Convocatoria:** del 19 al 23 de enero de 2026
- **Primera Convocatoria:** del 1 al 5 de junio de 2026
- **Segunda Convocatoria:**
  - **1ª opción:** del 29 de junio al 3 de julio de 2026
  - **2ª opción:** del 19 al 23 de octubre de 2026

**Link** (web Facultad Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla):  
[Fecha depósito TFM 2025-26.pdf](#)

## 8. PRÁCTICAS PROFESIONALES

El Máster en “Gestión Estratégica y Negocios Internacionales” fomenta permanentemente las prácticas profesionales de sus estudiantes, aunque éstas no se contemplan en su estructura curricular. Son numerosos los convenios específicos de colaboración con empresas para este fin. Estas prácticas se gestionan a través del Secretariado de Prácticas en Empresa y Empleo de la US (<http://servicio.us.es/spee/node/32>), con el apoyo de la comisión académica del Máster.

## 9. COORDINACIÓN ACADÉMICA DEL MÁSTER

La coordinación académica del Máster en “**Gestión Estratégica y Negocios Internacionales**” está integrada por el profesorado siguiente:

Prof. Dra. Isabel María Rosa Díaz (Coordinadora)

Prof. Dra. Carmen Barroso Castro

Prof. Dr. Ignacio Castro Abancéns

Prof. Dra. Silvia Martelo Landroquiz

Prof. Dra. María Ángeles Rodríguez Serrano

# GUÍA DE ASIGNATURAS

## ÍNDICE DE ASIGNATURAS

### ASIGNATURAS OBLIGATORIAS

Estrategia y Organización de Empresas Internacionales	Pág 13
Proceso de Internacionalización y Marketing Internacional	Pág 17
Sistemas Integrados de Distribución en Mercados Internacionales	Pág 21
Gestión del Valor para el Cliente (Customer Equity Management)	Pág 26
Sistemas de Información y Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Systems)	Pág 31
El Cambio de las Instituciones en una Economía Global	Pág 36
Dirección Estratégica de los Recursos Humanos	Pág 40
El impacto de la globalización de los mercados en el comportamiento del consumidor	Pág 44

### ASIGNATURAS OPTATIVAS

Internacionalización de la Empresa Familiar	Pág 48
Comportamiento Emprendedor e Innovación en Sectores Globales	Pág 53
Redes Internacionales	Pág 57
Gestión de la Diversidad Cultural de las Empresas	Pág 62
Transferencia de Conocimiento en Negocios Internacionales	Pág 72
Ética y Responsabilidad Social en Negocios Internacionales	Pág 77
Orientación al Mercado e Internacionalización	Pág 85
E-Business	Pág 90
El Comportamiento del Consumidor: Análisis de la Heterogeneidad del mercado	Pág 97
Gestión de Marcas Internacionales	Pág 101
Diseño Organizativo en Empresas Internacionales	Pág 105
Contratación y Comercio Exterior	Pág. 109
Metodología de Investigación	Pág. 113

**ASIGNATURA: Estrategia y Organización de Empresas Internacionales**

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** obligatoria

**2. N° DE CRÉDITOS:** 4 créditos

**3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dr. D. José Luis Galán González

**4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA:**

Cuando la organización atraviesa las fronteras de su país para realizar cualquier actividad se enfrenta a un nuevo panorama que requiere el reconocimiento de una problemática y organización distinta a aquellas que sólo actúan en su país de origen. Se trata por tanto de proporcionar a los alumnos herramientas de análisis y toma de decisiones relacionadas con la empresa en un entorno global.

**5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Comprensión de la influencia del entorno internacional sobre la estrategia de la empresa.
- Adquisición de conocimientos avanzados sobre la gestión en entornos internacionales.
- Desarrollo de la habilidad para analizar y planificar situaciones de crecimiento internacional.
- Adquisición habilidades de presentación en público y debates de ideas.
- Desarrollo de capacidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre la estrategia internacional de las empresas.

Todos estos objetivos se verán apoyados por el uso de la herramienta Quantum, que facilitará la comprensión general de la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

**6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

**1. Introducción a la estrategia empresarial.**

**2. La competitividad de la empresa en un contexto internacional**

2.1. Comprensión del concepto de competitividad y de ventaja competitiva; discusión de estos conceptos en un entorno internacional.

2.2. La internacionalización de las empresas.

**3. Internacionalización y globalización: cambios en el contexto internacional de las empresas**

3.1. El contexto económico internacional.

3.2. La globalización y su efecto en la gestión empresarial.

3.3. Modelos de competitividad internacional de las empresas: teorías de la ventaja comparativa y del diamante nacional de Porter; nuevos enfoques que explican la

competitividad internacional de las empresas: modelos de las empresas del sudeste asiático.

#### **4. La estrategia internacional de las empresas**

- 4.1. Concepto de estrategia de la empresa: niveles y decisiones que comprende la estrategia.
- 4.2. Métodos y vías de desarrollo de la empresa.
- 4.3. Modelos de empresas internacionales.
- 4.4. Decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización: análisis de la cadena de valor internacional y modos de entrada en los mercados exteriores.

#### **7. BIBLIOGRAFIA:**

- Plá, J y León, F. (2016) Dirección internacional de la empresa. McGraw- Hill
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. Dirección Estratégica (7ª ED.). Pearson Educación
- Hill, C. (2007) Competencia en el mercado global. 6ª Edición. McGraw Hill Interamericana -
- Galbraith, J.R (2000) Designing the Global Corporation. Jossey-Bass
- Duran, J.J. (2000) Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional. Ediciones Piramide, S.A. 2000
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A., (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. In Academy of Management Review, 15 (4): 603-625
- Doz, Y. L. y Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs. A search for a New Paradigm, SMJ, 12(Special Issue Summer): 145-164.

#### **8. CASOS:**

- INDO Internacional 2004
- Marrón Glacé.
- Casos para clase.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión	Tema
S1	Introducción a la estrategia
S2	El entorno global de los negocios
S3	La naturaleza de la estrategia internacional
S4	La estrategia competitiva de la empresa internacional
S5	La estrategia competitiva de la empresa internacional II
S6	La filial exterior de la empresa multinacional
S7	Resolución Caso I
S8	Resolución Caso II
S9	Multinacionales en países emergentes
S10	Evaluación.

## 10. MÉTODO DOCENTE

- a) Clases presenciales: 20 horas.
- Clase magistral: 12 horas.
  - Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas: 4 horas.
  - Discusión de casos prácticos o de estudio: 4 horas.
- b) Trabajo no presencial: 80 horas
- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
  - Lectura crítica de artículos.
  - Realización de trabajos sobre temas específicos.
  - Preparar exposiciones orales para los trabajos.
  - Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
  - Tutorías virtuales (correo electrónico).
  - Trabajos en grupo.
  - Etc.
- Lectura y estudio de artículos y documentos sobre estrategia y estructura de las empresas internacionales: presentación y discusión en clase.
- Ejercicios prácticos sobre internacionalización de las empresas, que permitan ser contestados en función de los conceptos teóricos que se han desarrollado. Pueden ser casos breves de empresas, que aborden una cuestión específica del contenido teórico de la asignatura.

## 11. EVALUACIÓN

La calificación del curso se realizará de la siguiente forma:

- Asistencia y participación: 20%.
- Resolución de casos generales: 50%.
- Examen final: 30%.

## 12. IDIOMA

El idioma del curso será el castellano, no obstante cierto dominio del inglés es recomendado a fin de poder profundizar en el tema a través de artículos especializados.

## 13. PROCEDIMIENTO

Debido a la naturaleza de la asignatura, ésta está principalmente orientada a ofrecer a los alumnos una base teórica que se irá desarrollando en otras asignaturas afines. Así, el tiempo de exposición teórica (lección magistral) será del 80%, aunque durante las mismas se realizarán casos que permitan una mejor comprensión de los conceptos y enfoques allí explicados. El 20% restante del tiempo se dedicará a la resolución de un caso que permita abordar la materia explicada en su conjunto.



**ASIGNATURA: Proceso de Internacionalización y Marketing internacional****1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria**2. N° DE CRÉDITOS :** 4 créditos**3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dr. D. José Carlos Casillas Bueno
- Prof. Dr. D. Francisco José Acedo González

**4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

La asignatura persigue analizar, describir y manejar los principales conceptos y herramientas para la gestión del proceso de internacionalización de la empresa. A través de un enfoque dinámico y aplicado, se desarrollan las capacidades de los alumnos en relación con las principales decisiones de dicho proceso: análisis del entorno, barreras a la internacionalización, estrategias de internacionalización, modos de entrada, selección de mercados, segmentación de mercados exteriores, etc.

**5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Adquisición de conocimientos avanzados sobre las fases del proceso de internacionalización de la empresa
- Compresión del proceso y de las principales decisiones que implica la internacionalización
- Adquirir habilidades de presentación en público y debates de ideas
- Desarrollar la capacidad de diagnóstico de la empresa ante el desarrollo de un proceso de internacionalización
- Desarrollo de habilidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre mercados internacionales
- Capacidad de análisis, evaluación y decisión acerca de los modos de entrada en los mercados internacionales.
- Aplicar instrumentos de análisis y planificación del proceso de expansión internacional de la empresa.

Todos estos objetivos se verán apoyados por el uso de la herramienta Quantum, que facilitará la comprensión general de la estrategia de internacionalización de la empresa.

## **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

### **1.- Motivos para la internacionalización de la empresa**

- 1.1. Motivos para la internacionalización de la empresa.
- 1.2. Niveles estratégicos de la internacionalización empresarial.

### **2.- Decisiones básicas de la internacionalización de la empresa**

- 2.1. Decisiones sobre mercados.
- 2.2. Decisiones sobre modos de entrada
  - 2.2.1.- Modos de entrada en los mercados internacionales
  - 2.2.2.- Acuerdos de cooperación contractuales
  - 2.2.3.- Cooperación con inversión: *joint-ventures* internacionales
  - 2.2.4.- Inversiones directas en el exterior: *greenfield*
  - 2.2.5.- Inversiones directas en el exterior: adquisiciones y fusiones
- 2.3. Decisiones sobre la temporalidad
- 2.4. Otras decisiones del proceso de internacionalización.

### **3.- Enfoques económicos del proceso de internacionalización**

- 3.1.- Enfoque de los costes de transacción.
- 3.2.- Enfoque de agencia.
- 3.3.- Paradigma O.L.I.

### **4.- Enfoque secuencial del proceso de internacionalización**

- 2.1.- Las escuela de Uppsala y de innovación.
- 2.2.- Implicaciones para la gestión y la investigación.

### **5.- Las empresas born-global y las International New Ventures**

- 5.1.- Las empresas born-global e INVs
- 5.2.- Implicaciones para la gestión y la investigación

### **6.- Estrategias de marketing internacional**

- 6.1. Estrategias de estandarización vs adaptación
- 6.2. El marketing-mix internacional
  - 6.2.1.- Las decisiones de producto en el ámbito internacional
  - 6.2.2.- Las decisiones sobre precio en el ámbito internacional
  - 6.2.3.- Las decisiones sobre distribución en el ámbito internacional
  - 6.2.4.- Las decisiones sobre comunicación en el ámbito internacional

### **7.- Planificación del proceso de internacionalización**

- 7.1. Plan estratégico y plan operativo

## 7.2. Estructura del plan de internacionalización

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía Básica

- Plá, J y León, F. (2016) Dirección internacional de la empresa. McGraw- Hill
- Casillas Bueno, J.C. (2001). Introducción a la Administración Internacional. Ediciones Atril, Sevilla.
- García, G. (2012): Estrategias de internacionalización de la empresa. Ed. Pirámide
- García Cruz, R. (2002) *Marketing Internacional*, Editorial ESIC, Madrid.
- Guisado, (2002): Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros. Ed. Pirámide.
- Coviello, N. (2015): Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46, 17–26.
- Johanson J., & Vahlne J.E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40: 1411-1431.
- García-Canal, E. y Valdes-Llaneza, A (2014): Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, S.A. *Universia Business Review*.
- Martín-Aceña, P. (2007): Santander, de local a internacional: 150 años de historia, *Universia Business Review*.

## 8. CASOS:

Se utilizarán tres casos a lo largo del curso, relacionados con la materia a impartir. Estos casos serán los siguientes:

Caso 1: Motivos y enfoque secuencial (Santander)

Caso 2: Caso sobre empresas born-global (Xtraice)

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión	Tema
S1	1.- Introducción al proceso de internacionalización
S2	2.- Motivos para la internacionalización de la empresa
S3	3.- Caso Xtraice (planteamiento)
S4	4.- Proceso secuencial de internacionalización
S5	5.- Las empresas born-global
S6	6.- Estrategia Empresarial
S7	7.- Marketing internacional
S8	8.- Planificación del proceso de internacionalización
S9	9.- Caso Xtraice. Exposiciones
S10	EXAMEN

## 10. MÉTODO DOCENTE

a) Clases presenciales: 20 horas

- Clase magistral: 12 horas
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas: 4 horas
- Discusión de casos prácticos o de estudio: 4 horas
- Simulación empresarial: 2 horas

b) Trabajo no presencial: 80 horas

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos
- Lectura crítica de artículos
- Realización de trabajos sobre temas específicos
- Trabajo en grupo mediante simulación empresarial
- Preparar exposiciones orales para los trabajos
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc
- Tutorías virtuales (correo electrónico)
- Trabajos en grupo
- Etc.

- Lectura y estudio de artículos y documentos sobre el proceso de internacionalización de la empresa: presentación y discusión en clase.
- Ejercicios prácticos sobre internacionalización de las empresas, que permitan ser contestados en función de los conceptos teóricos que se han desarrollado. Pueden ser casos breves de empresas, que aborden una cuestión específica del contenido teórico de la asignatura. Asimismo, se utilizará una herramienta de simulación empresarial en coordinación con otras asignaturas del master.

## 11. EVALUACIÓN

La calificación del curso se realizará de la siguiente forma:

- Asistencia y participación: 10%
- Resolución de casos generales: 70%
- Examen final: 20%

## 12. IDIOMA

El idioma del curso será el castellano, no obstante cierto dominio del inglés es recomendado a fin de poder profundizar en el tema a través de artículos especializados.

## 13. PROCEDIMIENTO

Debido a la naturaleza de la asignatura, ésta está principalmente orientada a ofrecer a los alumnos una base teórica que se irá desarrollando en otras asignaturas afines. Así, el tiempo de exposición teórica (lección magistral) será del 80%, aunque durante las mismas se realizarán casos que permitan una mejor comprensión de los conceptos y enfoques allí explicados. El 20% restante del tiempo se dedicará a la resolución de un caso que permita abordar la materia explicada en su conjunto.

## ASIGNATURA: Sistemas Integrados de Distribución en Mercados Internacionales

1. **CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria

2. **Nº DE CRÉDITOS:** 4 ECTS

3. **PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA:**

- Dr. Antonio Navarro García
- Dr<sup>a</sup> Begoña Peral Peral

4. **DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

Estudio de los sistemas integrados de distribución, tanto verticales como horizontales, y su repercusión en el desarrollo de negocios internacionales. Especial referencia al franchising como sistema de expansión internacional para las empresas nacionales y al concepto Cross-Border E-Commerce.

5. **OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

El **objetivo general** de la asignatura es la adquisición de conocimientos avanzados sobre el desarrollo y gestión de sistemas integrados de distribución a nivel internacional.

Para lograr el objetivo general, se proponen lograr los siguientes **objetivos específicos**:

- a. Explicar el destacado papel que desempeñan los sistemas de distribución en los procesos de internacionalización.
- b. Conocer la situación actual y las tendencias en la distribución comercial a nivel internacional.
- c. Comprender las diferentes formas de distribución en los mercados internacionales.
- d. Profundizar en el conocimiento de fórmulas de comercio asociado para la expansión internacional.
- e. Fomentar la capacidad analítica del alumno a través del desarrollo y discusión de diferentes casos, lecturas y trabajos en grupo.

6. **CONTENIDO DEL PROGRAMA**

El programa se estructura en los siguientes apartados:

1. Distribución Comercial y Entorno Internacional

1.1. Punto de partida. Conceptos claves

1.2. La distribución comercial en el entorno internacional: Tendencias y claves

2. Comercio y Logística Internacional.
  - 2.1. Los Incoterms en el comercio internacional
  - 2.2. Logística internacional: Operadores Económicos Autorizados
3. Fórmulas de distribución en mercados internacionales
  - 3.1. Formas de entrada-distribución en mercados internacionales: Asociacionismo vs. Integración
  - 3.2. Exportación indirecta vs. directa
  - 3.3. Exportación concertada
  - 3.4. La franquicia como fórmula de distribución internacional

## BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía Básica

- Díez, E.C. (coordinador) (2004): *Distribución Comercial*, McGrawHill España, Madrid.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J. (2005): *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Ed. Pirámide, Madrid.

### Bibliografía complementaria

- Arteaga Ortiz, J. (coordinador) (2017). *Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. ICEX-CECO.
- Asociación Española de Franquiciadores AEF (2021). *Franquicias 2021. Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores*.
- Calvelli, A., & Cannavale, C. (2018). *Internationalizing firms: International strategy, trends and challenges*. Springer.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International Marketing*. Cengage Learning.
- Díez, E.C., Navarro, A. y Rondán, F.J. (2005). Strategic groups in the Spanish franchising system, en *Simultaneidad decisional y multifocalidad empresarial*, Ed. González y Terceño. Oleiros (A Coruña), pp. 257-270.
- Díez, E.C., Rondán, F.J. y Navarro, A. (2004). Research on franchising, en *Global business: coping with uncertainty*, I.M.D.A. (International management development research yearbook), Edited by Kaynak, E. y Hancar, T. Maastricht (Holanda), pp.430-437.
- García-Canal, E. (2021). Claves para el éxito internacional de la empresa. Conferencia en la Catedra de Internacionalización de la Universidad de Sevilla (22 de octubre de 2021).
- Hazarika, B. B., & Mousavi, R. (2021). Review of cross-border e-commerce and directions for future research. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 30(2), 1-18.
- Huang, S. L., & Chang, Y. C. (2019). Cross-border e-commerce: consumers' intention to shop on foreign websites. *Internet Research*, 29(6), 1256-1279.
- Llamazares García-Lomas, O. (2016). *Marketing Internacional*. GlobalMarketing.

- Llamazares García-Lomas, O. (2019). *Transporte Internacional de Mercancías*. Global Marketing.
- Navarro, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas1. *Esic Market*, (143), 451-472.
- Navarro, A., Díez, E.C. y Rondán, F.J. (2006). Franchisors Types in Portuguese Franchising, *Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. 11, nº 2, pp. 95-112.
- Navarro, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. *Esic Market –Economics and Business Journal*, Vol. 43, nº 3, pp. 431-472.
- Navarro-García, A., Rondán-Cataluña, F. J., y Rodríguez-Rad, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 51-60.
- Rondán, F.J.; Navarro, A. & Díez, E.C. (2007). Proposing New Variables for the Identification of Strategic Groups in Franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3, nº 4, pp. 355-377.
- Villarejo Ramos, A.F. y Peral Peral, B. (2022). ¿Quieres elevar tu estatura 7 centímetros? Masaltos tiene la solución. En Fuentes García, F.J. (coordinador) Casos de éxito en internacionalización de empresas andaluzas, pp. 232-244. Tirant Humanides.
- Zhu, W., Mou, J., & Benyoucef, M. (2019). Exploring purchase intention in cross-border E-commerce: A three stage model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 320-330.

## 7. CASOS

Caso 1. El sector textil y la distribución de la moda española en mercados internacionales

Caso 2. El grupo ABOCA y sus Canales de Distribución Internacionales

Caso 3. Lizarrán: La Máster Franquicia como forma de internacionalización.

Caso 4. ¿Quieres elevar tu estatura 7 centímetros? Masaltos tiene la solución

## 8. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Los contenidos de la asignatura se impartirán en diez sesiones de 2 horas entre los meses de octubre de 2024 y enero de 2025 y se distribuirán de la siguiente forma:

- Sesión nº 1 y nº 2: Presentación del programa y Desarrollo de los contenidos relativos a los epígrafes
  - 1.1. Punto de partida. Conceptos claves
  - 1.2. La distribución comercial en el entorno internacional: Tendencias y claves
- Sesión nº 3. Desarrollo, discusión y presentación en clase del caso de estudio nº 1 “El sector textil y la distribución de la moda española en mercados internacionales”. Se facilitarán varias lecturas para el desarrollo del caso.
- Sesión nº 4. Desarrollo de los contenidos relativos a los epígrafes:



- 2.1. Los Incoterms en el comercio internacional
- 2.2. Logística internacional: Operadores Económicos Autorizados
- Sesión nº 5. Desarrollo, discusión y presentación en clase del caso de estudio nº 2: “El grupo ABOCA y sus canales de distribución internacionales”.
- Sesión nº 6 y nº 7. Desarrollo de los contenidos relativos a los epígrafes:
  - 3.1. Formas de entrada-distribución en mercados internacionales: Asociacionismo vs. Integración
  - 3.2. Exportación indirecta vs. directa
  - 3.3. Exportación concertada
  - 3.4. La franquicia como fórmula de distribución internacional
- Sesión nº 8. Desarrollo, discusión y presentación en clase del caso de estudio nº 3: “Lizarrán: La Máster Franquicia como forma de internacionalización”. Se facilitarán varias lecturas y anexos para el desarrollo del caso.
- Sesión nº 9. Desarrollo, discusión y presentación en clase del caso de estudio nº 4: ¿Quieres elevar tu estatura 7 centímetros? Masaltos tiene la solución. Se facilitarán varias lecturas para el desarrollo del caso.
- Sesión nº 10. Examen Final (Tipo Test)

## 8. MÉTODO DOCENTE

La metodología docente se estructura en dos grandes pilares:

### **1.- Clase presenciales (20 horas)**

Las clases presenciales tienen un doble objetivo:

- a) Desarrollo de **clases magistrales** sobre los contenidos básicos de la asignatura (10 horas) que permita a los alumnos familiarizarse con los conceptos tratados. Los alumnos dispondrán a través de la plataforma de Enseñanza Virtual de todo el material correspondientes a los contenidos básicos, así como de enlaces virtuales de interés.
- b) **Sesiones de discusión y presentación de trabajos** (10 horas). Durante estas sesiones el alumno aprenderá a sintetizar, analizar y extraer los aspectos más destacados de los casos de estudios propuestos, así como a utilizar la bibliografía básica y complementaria, y los diferentes recursos que le ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación, especialmente Internet. Para el desarrollo, discusión y presentación en clase de los casos de estudio se formarán grupos de trabajo.

### **2. Trabajo no presencial (80 horas)**

Para la obtención de los 4 ECTS de los que consta esta asignatura, el alumno realizará un trabajo no presencial que puede incluir:

- Búsquedas bibliográficas complementarias sobre un tema específico
- Lectura crítica de artículos y casos prácticos



- Realización de trabajos sobre temas específicos
- Preparación de las presentaciones orales para la exposición de los casos de estudio
- Tutorías virtuales a través del correo electrónico o videoconferencias
- Desarrollo de trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura durante el curso se realizará a través de los criterios y pautas siguientes:

- Un 60% de la nota estará en función de la calidad y rigor metodológico en el desarrollo, participación activa y discusión de los casos prácticos realizados en grupos o individualmente por el alumno.
- El 30% de la nota final, se obtiene de la calificación del examen teórico (preferentemente tipo test) en el que se evaluará los conocimientos adquiridos. La materia objeto de este examen comprende el contenido de las sesiones teóricas desarrolladas por los profesores del curso, así como todos los trabajos presentados por el grupo de alumnos del curso.
- El 10% restante corresponde a la asistencia a clase y la participación activa del alumno en la misma.

En el caso de que el/la estudiante no supere la asignatura durante el curso (evaluación continua que acabamos de exponer), tendrá la opción de realizar la primera, segunda y/o tercera convocatoria, cuyas fechas serán publicadas en el calendario de exámenes del Máster GENI 2024-2025, y cuya estructura se describirá en las correspondientes convocatorias oficiales.

## 9. IDIOMA

Las sesiones presenciales serán en castellano. Los casos prácticos y lecturas complementarias estarán en castellano o en inglés.

## 10. PROCEDIMIENTO

A las sesiones teóricas (lección magistral) se dedicará entre un 40 y 50% de las clases presenciales, correspondiendo el resto a la discusión de casos u otros ejercicios prácticos.

## 11. OTRA INFORMACION RELEVANTE PARA EL ALUMNO

Se recomienda a todos los alumnos que, previamente al desarrollo de las exposiciones teóricas, hayan analizado el material de la sesión, pues éste estará disponible en la plataforma de Enseñanza Virtual. Además, es recomendable que hagan uso de los enlaces web que se indiquen en cada momento a través de la plataforma de Enseñanza Virtual.

## ASIGNATURA: Gestión del Valor para el Cliente (Customer Equity Management)

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 4 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Dr<sup>a</sup>. D<sup>a</sup>. Carmen Barroso Castro.
- Dr<sup>a</sup>. D<sup>a</sup>. Silvia Martelo Landroquez.

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

El “customer equity management” (CEM) supone una aproximación holística de la gestión que focaliza los esfuerzos de la firma en el incremento del valor de vida de los clientes, y en la forma de optimizar el valor actualizado de la cartera de clientes. Se trata de concebir al cliente como un recurso estratégico de la empresa, cuya gestión permita obtener una ventaja competitiva sostenible. El CEM es la respuesta más adecuada a los últimos cambios del entorno y encuentra apoyos en el marketing directo, la calidad de servicios, el marketing relacional y el valor de marca. Ninguna de estas corrientes de investigación proporciona, por sí misma, una respuesta adecuada a los retos que deben afrontar las empresas internacionales. Por ello, es necesario un modelo más amplio que ajuste la estrategia de la firma en función del nivel de relación deseado con cada cliente, en orden a optimizar su “customer equity”.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

Los objetivos generales que se pretenden lograr en el presente curso son los siguientes:

- Profundizar en el conocimiento del cliente como recurso estratégico, que focaliza los esfuerzos y la estrategia de la empresa.
- Analizar prácticas empresariales actuales como el CRM, así como los inicios del CEM.

Con el fin de alcanzar estos objetivos generales, es necesario que se adquieran una serie de competencias y habilidades específicas en este campo, entre las que se encuentran las siguientes:

- Conocer e Identificar al cliente como recurso estratégico de la empresa.
- Aprender a valorar la cartera de clientes.
- Saber gestionar cada una de las fases del proceso de gestión del cliente, apoyándose en el uso de las herramientas TIC (tecnologías de la información y comunicaciones) y técnicas de gestión más apropiadas a las características y tamaño de la empresa.
- Dominar el CRM.

### **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

El programa consta de los siguientes epígrafes:

1. La gestión de las relaciones con los clientes.

2. Implicaciones, Beneficios y Costes del CRM.
3. El valor de vida del cliente.
4. La gestión de la cartera de clientes de la empresa (CEM).
5. Estrategias para incrementar las relaciones con el cliente (Customer's Share of Wallet).

## 7. BIBLIOGRAFIA

- □Barroso, C.; Martín, D.; Martín, E. (2004): “The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty”, *International Journal of Services Industries Marketing*, vol.15, 1: 27-53.
- □Barroso, C.; Martín, D.; Martín, E. (2006): “The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourist future behaviour”, *Tourism Management*, 28: 175-187.
- □Bell, D.; Deighton, J.; Reinartz, W.J.; Rust, R.T.; Swartz, G. (2002): “Seven Barriers to Customer Equity Management”, *Journal of service Research*, Vol. 5, 1:77-85.
- □De Sarbo, W., Kamakura, W; Wedel, M. (2004) “Applications of Multivariate Latent Variable Models in Marketing,” In Jerry Wind (Ed.) *Advances in Marketing Research and Modeling: The Academic and Industry Impact* of Paul E. Green, Boston, MA: Kluwer, 43-67.
- □Fox, E.; Thomas; J. (2006): “A Hierarchical Bayesian Approach to Predicting Retail Customers' Share-Of-Wallet Loyalty”, *Working Paper*.
- □Henning-Thurau, T.; Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. (2002): “Understanding relationship marketing outcomes: an integrational of relational benefits and relationship quality”. *Journal of Services Research*, vol. 4, 2: 230-247.
- □Hess, R.; Ganessan, S.; Klein, N. (2003): “Service Failure and Recovery: The Impact of relationship Factors on Customer Satisfaction”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, 2:127-145.
- □Hogan, J.E.; Lemon, K.M.; Rust, R.T. (2002): “Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of marketing”, *Journal of service Research*, Vol. 5, 1: 4-11.
- Hsiao-Wen HO, M.; Chung, H.F.L. (2020) “Customer engagement, customer equity and repurchase intention in mobile apps”, *Journal of Business Research*, 121, 13-21
- □Kamakura, W.; Mela et al, C. (2006) “Choice Models and Customer Relationship Management,” *Marketing Letters*, 16, 4:279-91.
- □Martín, D.; Barroso, C.; Martín, E. (2004): “Valor percibido de un servicio”; *Revista Española de Investigación de Marketing*, 13:47-75.
- □Martín, D.; Barroso, C.; Martín, E. (2007): “Explaining Market Heterogeneity in terms of value perceptions”, *The Service Industries Journal*, 27, 8:1087-1010.
- □Martín, D.; Gremler, D.; Washburn, J.; Cepeda, G. (2008): “Service Value revisited: Specifying a higher-order, formative measure”, *Journal of Business Research*.
- □Mittal, Vikas and Wagner A. Kamakura (2001) “Satisfaction and repurchase behavior: The moderating influence of customer and market characteristics,” *Journal of Marketing Research*, 38, 1:131-42.
- Thakur, R & Workman, L. (2016) “Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze?”, *Journal of Business Research*, 69, 4095-4102
- □Yi, Y.; Jeon, H. (2003): “Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty and Brand Loyalty”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31,3: 229-240.
- Viviani, J-L.; Komura, A. & Suzuki, K. (2023) “Integrating dynamic segmentation and portfolio theories for better customer portfolio performance”, *Journal of Strategic Marketing*, 31, 140-153
- Wetzels, R.W.; Klaus, P.; Wetzels, M. (2023) “There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73

## 8. CASOS

- Northern Aero Loyalty Program (Customer lifetime value).  
Brannigan Foods: Strategic Marketing Planning

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

### 1º SESIÓN: La Gestión de las relaciones con los clientes.

Lecturas recomendadas para esta sesión:

- □ Bell, D.; Deighton, J.; Reinartz, W.J.; Rust, R.T.; Swartz, G. (2002): “Seven Barriers to Customer Equity Management”, *Journal of service Research*, Vol. 5, 1:77-85.
- □ Henning-Thurau, T.; Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. (2002): “Understanding relationship marketing outcomes: an integrational of relational benefits and relationship quality”. *Journal of Services Research*, vol. 4, 2: 230-247.

### 2º SESIÓN: Implicaciones, Beneficios y Costes del CRM.

Lecturas recomendadas para esta sesión:

- □ Henning-Thurau, T.; Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. (2002): “Understanding relationship marketing outcomes: an integrational of relational benefits and relationship quality”. *Journal of Services Research*, vol. 4, 2: 230-247.
- □ Kamakura, W.; Mela et al, C. (2006) “Choice Models and Customer Relationship Management,” *Marketing Letters*, 16, 4:279-91.
- Thakur, R & Workman, L. (2016) “Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze?”, *Journal of Business Research*, 69, 4095-4102

### 3º SESIÓN: La creación de valor.

Lecturas recomendadas para esta sesión:

- □ Martín, D.; Barroso, C.; Martín, E. (2004): “Valor percibido de un servicio”; *Revista Española de Investigación de Marketing*, 13:47-75.
- □ Martín, D.; Gremler, D.; Washburn, J.; Cepeda, G. (2008): “Service Value revisited: Specifying a higher-order, formative measure”, *Journal of Business Research*.

### 4º SESIÓN: El valor de vida del cliente.

Lecturas recomendadas para esta sesión:

- □ Mittal, Vikas and Wagner A. Kamakura (2001) “Satisfaction and repurchase behavior: The moderating influence of customer and market characteristics,” *Journal of Marketing Research*, 38, 1:131-42.
- □ Yi, Y.; Jeon, H. (2003): “Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty and Brand Loyalty”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31,3: 229-240.

### 5º SESIÓN: La gestión de la cartera de clientes de la empresa (CEM).

Lecturas recomendadas para esta sesión:

- □ Bell, D.; Deighton, J.; Reinartz, W.J.; Rust, R.T.; Swartz, G. (2002): “Seven Barriers to Customer Equity Management”, *Journal of service Research*, Vol. 5, 1:77-85.
- □ De Sarbo, W., Kamakura, W.; Wedel, M. (2004) “Applications of Multivariate Latent Variable Models in Marketing,” In Jerry Wind (Ed.) *Advances in Marketing Research and Modeling: The Academic and Industry Impact of Paul E. Green*, Boston, MA: Kluwer, 43-67.
- □ Henning-Thurau, T.; Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. (2002): “Understanding relationship marketing outcomes: an integrational of relational benefits and relationship quality”. *Journal of Services Research*, vol. 4, 2: 230-247.
- Wetzels, R.W.; Klaus, P.; Wetzels, M. (2023) “There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73

**6º SESIÓN:** Estrategias para incrementar las relaciones con el cliente (Customer's Share of Wallet).

Lecturas recomendadas para esta sesión:

- □ Fox, E.; Thomas, J. (2006) : “A Hierarchical Bayesian Approach to Predicting Retail Customers' Share-Of-Wallet Loyalty”, Working Paper.
- □ Martin, D.; Barroso, C.; Martín, E. (2007): “Explaining Market Heterogeneity in terms of value perceptions”, *The Service Industries Journal*, 27, 8:1087-1010.
- □ Share of Wallet: Understanding the characteristics of High-Potential Customers A Case Study, Harte-Hanks Research & Analytics, San Diego, California.

**7º SESIÓN:** Caso Práctico. Northern AERO.

**8º SESIÓN:** Caso Práctico. You First Sports.

**9º SESIÓN:** Caso Práctico. Telefonía móvil en España

## 10. MÉTODO DOCENTE

a) Clases presenciales: 20 horas, distribuidas entre:

- Clase magistral.
- Análisis crítico y debate de artículos científicos en grupos.
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas.
- Prácticas guiadas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio.
- Simulaciones.

b) Trabajo no presencial: 80 horas, distribuidas entre:

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de artículos.
- Realización de trabajos sobre temas específicos.
- Preparar exposiciones orales para los trabajos.
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.

- Tutorías virtuales (correo electrónico).
- Trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

La calificación del curso se realizará de la siguiente forma:

- Asistencia y participación: 30%.
- Resolución de casos generales: 40%.
- Examen final: 30%.

## 12. IDIOMA

El idioma del curso será el castellano. No obstante, cierto dominio del inglés es necesario a fin de poder profundizar en el tema a través de artículos especializados y de los casos propuestos.

## 13. PROCEDIMIENTO

Dado el carácter obligatorio de esta asignatura, que implica la necesidad de trasladar y asentar los conocimientos teóricos fundamentales del campo, el 80% de las clases presenciales estará dedicado a exposiciones teóricas del profesor que, en todo momento, vendrán acompañadas de ejercicios y casos prácticos. El 20% restante de las clases presenciales se dedicará al análisis y exposición de los casos elaborados por los alumnos.

## ASIGNATURA: Sistemas de información y gestión del conocimiento (Information Systems and Knowledge Management)

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria.

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 4 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dr. José Luis Roldán Salgueiro
- Prof. Dra. Carmen M. Felipe Llanos

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

Desde una perspectiva de gestión, esta asignatura propone en su primera sección una revisión de los principales sistemas y tecnologías de la información existentes en la actualidad y de las funciones que desempeñan en las organizaciones contemporáneas. Comenzaremos con una introducción a conceptos esenciales vinculados a los sistemas y tecnologías de la información. Seguidamente, acometeremos un examen de los sistemas que sirven de soporte a las actividades que realizan las organizaciones (ERP, SCM, CRM y BPM). A continuación, nos introduciremos en el ámbito de la inteligencia de negocio, la analítica empresarial y la ciencia de los datos. Terminaremos con una introducción a los conceptos y herramientas principales existentes en el campo de Big Data.

En la segunda parte nos centraremos en el proceso y la práctica de la Gestión del Conocimiento (GC) en las organizaciones y la implantación efectiva de Sistemas de Gestión del Conocimiento en las mismas. Estudiaremos los procesos clásicos de GC (creación/identificación, almacenamiento, transferencia y aplicación), el rol que juega la cultura y la estrategia de GC, y revisaremos las principales herramientas que utilizan las empresas en la práctica de la GC.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Adquisición de conocimientos avanzados sobre el papel que juegan las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento en la economía digital.
- Comprensión de los sistemas y tecnologías de información que sirven de soporte a las actividades organizativas relacionadas con la toma de decisiones y con la gestión de la información y el conocimiento.
- Entender los sistemas de inteligencia de negocio y sus componentes.
- Familiarizarse con las herramientas de analítica empresarial existentes.
- Realizar una introducción al entorno de Big Data.
- Encontrar la visión o estrategia más adecuada a las necesidades de la empresa para gestionar su conocimiento.



- Diseñar los roles y estructuras necesarias para gestionar el conocimiento en una organización.
- Comprender y desarrollar procesos y prácticas que promuevan el compartir y usar el conocimiento.
- Desarrollo de habilidades para gestionar el conocimiento en una organización.
- Análisis y aprendizaje de estudios de casos sobre el tema de la asignatura.
- Adquirir habilidades de presentación en público y debate de ideas

## 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA

### 1. Tecnologías de la información en la economía digital

- 1.1. La sociedad del conocimiento y el recurso información.
- 1.2. Presiones de negocio, respuestas organizativas y apoyos proporcionados por las Tecnologías de la información.
- 1.3. Sistemas de información

### 2. Sistemas de soporte a actividades organizativas

- 2.1. Sistemas para la gestión integrada de los recursos de la empresa (ERP).
- 2.2. Sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM).
- 2.3. Sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).
- 2.4. Sistemas de gestión de procesos de negocio (BPM).

### 3. Inteligencia de negocio, analítica y ciencia de los datos

- 3.1. Introducción
- 3.2. Analítica descriptiva
- 3.3. Analítica predictiva
- 3.4. Analítica prescriptiva

### 4. Big Data: conceptos y herramientas

### 5. Gestión del conocimiento: Fundamentos básicos

- 5.1. Definición, característica y filosofía.
- 5.2. Tipos de conocimiento
- 5.2. Modelos básicos de gestión del conocimiento.

### 6. Los procesos de gestión del conocimiento

- 6.1. Creación/identificación/adquisición del conocimiento: la capacidad de absorción.
- 6.2. Almacenamiento y localización del conocimiento
- 6.3. Transferencia del conocimiento.
- 6.3. Aplicación del conocimiento.

### 7. Infraestructuras de gestión del conocimiento

- 7.1. Personas
- 7.2. Procesos
- 7.3. Tecnología



## 8. De la gestión del conocimiento a la gestión de las capacidades

- 8.1. El cambio cultural de la organización: Hacia una cultura de compartir conocimientos
- 8.2. Capacidades dinámicas versus capacidades operativas
- 8.3. Gestión individual del conocimiento

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Secciones 1 a 4: Sistemas de información

- Gómez, A.; Suárez, C. (2011): *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial* (4ª Ed.) Madrid: RA-MA.
- Laudon, K.C.; Laudon, J.P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Pollard, C.E.; Wood, G.R.; Turban, E. (2020). *Information technology for management : on-demand strategies for performance, growth and sustainability*. Wiley.
- Sharda, R.; Delen, D.; Turban, E. (2018). *Business Intelligence, Analytics, and Data Science. A Managerial Perspective* (4th ed.). Pearson.
- Sharda, R.; Delen, D.; Turban, E. (2020). *Analytics, Data Science, & Artificial Intelligence: Systems for Decision Support* (11<sup>th</sup> ed.). Pearson
- Sieber, S.; Valor, J.; Porta, V. (2006). *Los sistemas de información en la empresa actual. Aspectos estratégicos y alternativas tácticas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Turban, E.; Volonino, L.; Wood, G.R. (2015). *Information Technology for Management Digital Strategies for Insight, Action, and Sustainable Performance* (10th ed.). Hoboken (New Jersey): John Wiley.

### Secciones 5 a 8: Gestión del conocimiento

#### Bibliografía Básica:

- Cegarra-Navarro, J. y Martínez-Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. ESIC. (Ejemplares disponibles en la Biblioteca UPCT. Donación autores).

#### Complementaria

Lecturas presentadas por el profesor

## 8. CASOS

- Extraídos del manual que constituye la bibliografía básica de la parte de Gestión del Conocimiento.
- Extraídos de los manuales que integran la bibliografía de la sección dedicada a Sistemas de Información.
- Extraídos de Sage Business Cases.
- Aportados por los profesores de la asignatura.

## **9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES**

### **1ª SESIÓN: Clase teórico-práctica (2 horas). Epígrafes 5 y 6**

Lecturas: Por definir

### **2ª SESIÓN: Clase teórico-práctica (2 horas). Epígrafes 7 y 8**

Lecturas: Por definir

### **3ª SESIÓN: Clase práctica (2 horas).**

Casos propuestos

### **4ª SESIÓN: Clase práctica (2 horas).**

Caso propuestos

### **5ª SESIÓN: Clase práctica (2 horas).**

Casos propuestos

### **6ª SESIÓN: Clase teórica (2 horas). Epígrafes 1 y 2 del programa de la asignatura**

### **7ª SESIÓN: Clase práctica (2 horas).**

Resolución de caso práctico propuesto por el profesor.

### **8ª SESIÓN: Clase teórica (2 horas). Epígrafes 3 y 4 del programa de la asignatura.**

### **9ª SESIÓN: Clase práctica (2 horas).**

Resolución de caso práctico propuesto por el profesor.

### **10ª SESIÓN: Clase práctica (2 horas).**

## **10. MÉTODO DOCENTE**

### **a) Clases presenciales:**

- Clases magistrales.
- Análisis crítico y debate de los contenidos en grupos.
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos, casos o lecturas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio.

### **b) Trabajo no presencial:**

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de los contenidos.
- Preparar exposiciones orales.
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Tutorías virtuales (correo electrónico).
- Trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

La calificación del curso se realizará de la siguiente forma (detalla el peso en % de cada uno de ellos):

- Asistencia y participación en clase (20%).
- Calidad de las soluciones individuales a los casos propuestos en el programa (30%).
- Calidad de las soluciones en grupo de los casos propuestos en el programa (30%).
- Examen final de evaluación de conocimientos adquiridos y madurez del alumno (20%).

## 12. IDIOMA

Las sesiones presenciales serán en castellano. Parte de las referencias que componen la bibliografía y alguno de los casos propuestos están escritos en inglés.

## 13. PROCEDIMIENTO

Las sesiones se dividen en horas teóricas y prácticas que se dedicarán a la discusión y resolución de los casos propuestos.

## 14. OTRA INFORMACION RELEVANTE PARA EL ALUMNO

- Dr. D. José Luis Roldán Salgueiro ([jlroldan@us.es](mailto:jlroldan@us.es)).
- Dra. D<sup>a</sup>. Carmen M. Felipe Llanos ([cfelipe@us.es](mailto:cfelipe@us.es)).

## ASIGNATURA: El Cambio en las Instituciones en una Economía Global

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 4 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Dr. D. Gabriel Cepeda Carrión
- Dra. D<sup>a</sup> Silvia Martelo Landroquiz

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

Simplemente leyendo los periódicos o viendo las noticias, podemos hacernos una idea de la cada vez mayor rivalidad entre las organizaciones y de la velocidad a la que se producen los cambios en el entorno, lo cual obliga a las organizaciones a reestructurarse continuamente para mantener sus ventajas competitivas.

Los numerosos y frecuentes cambios experimentados en las organizaciones (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, posibles cambios de filosofía, nuevas formas de organización del trabajo, etc.) han creado una nueva necesidad: la del desarrollo de habilidades, y especialmente las personales. En tales condiciones, tanto los directivos como los empleados deben estar atentos y hacer un gran esfuerzo para adoptar cambios que ayuden a las organizaciones a alcanzar un mayor rendimiento frente a los retos que se le presentan.

En definitiva, las organizaciones necesitan directivos flexibles que sean capaces de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante. La globalización y la elevada competitividad en las organizaciones, por tanto, suponen cambiar el foco de las competencias que se les exigen a los directivos y a los empleados.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

#### **Objetivo General**

Proporcionar al estudiante una visión global de la gestión del cambio en las instituciones, y conocimientos teóricos y prácticos acerca del cambio. Para ello, se presentan y explican diferentes tipos y modelos de cambio y se desarrolla el proceso que se sigue para su implantación.

#### **Objetivos Específicos**

- Adquisición de conocimientos aplicados sobre el cambio.
- Análisis de las organizaciones como suma de equipos.
- Análisis de los equipos como suma de personas.
- Comprender el cambio en los 3 niveles: organizaciones, equipos y personas.
- Análisis de los diferentes modelos de cambio que pueden adoptar las personas frente a

entornos altamente competitivos y dinámicos.

- Conocimiento de los procesos y contenidos del cambio personal y profesional como herramienta esencial para el logro de la excelencia en las instituciones y las personas.
- Conocimiento para identificar las claves intrapersonales e interpersonales del cambio.
- Desarrollo de habilidades para facilitar el cambio.

### **Competencias transversales/genéricas**

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Conocimientos generales básicos.
- Capacidad para aplicar la teoría a la práctica.
- Habilidades intrapersonales e interpersonales.

## **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

El programa consta de los siguientes epígrafes:

1. Liderazgo para el cambio
2. Cambio individual
  - a. Habilidades intrapersonales para el cambio
  - b. Habilidades interpersonales para el cambio
3. Cambio organizativo
  - a. Cambio en equipos organizativos

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

- Frankl Viktor. El hombre en busca de sentido.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Liden, R. C., S. J. Wayne, H. Zhao and D. Henderson (2008). ‘Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment’, *Leadership Quarterly* 19(2), 161–177.
- Marcos, P. (2020). *Coaching en estado puro. El origen. El arte de las conversaciones poderosas*. Ediciones Malkina.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434.
- Robles, M.M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Wellington, J.K. (2005). The ‘Soft Skills’ of success. *Vital Speeches of the Day*, 71(20), 628-634.

## 8. PROGRAMACION TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión 1: Presentación de la asignatura: Objetivos, contenidos y evaluación.

Sesión 2: Liderazgo para el cambio.

Cambio individual y liderazgo de servicio.

Sesión 3: Habilidades intrapersonales (1).

Concreta y haz lo que no haces.

Sesión 4: Habilidades intrapersonales (2).

Aprende vs Desaprende. Pensamiento positivo. El proceso cognitivo. Quiérete.

Sesión 5: Habilidades intrapersonales (3).

Responsabilidad y Compromiso. Creencias y emociones. Acción.

Sesión 6: Habilidades interpersonales (1).

El arte de la pregunta. La escucha activa.

Sesión 7: Habilidades interpersonales (2).

Habilidades de comunicación y negociación.

Sesión 8: Habilidades interpersonales (3).

La presencia.

Sesión 9: Cambio en los equipos y organizaciones.

Definición de equipo, características de un equipo de Alto Rendimiento y definición – alineación objetivos y valores. Cambio en los equipos: trabajando la esencia del equipo.

Sesión 10: Prueba de conocimientos (examen).

## 10. METODO DOCENTE

a) Clases presenciales:

- Clase magistral.
- Análisis crítico y debate de artículos científicos en grupos.
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio.
- Dinámicas individuales y de grupo.

b) Trabajo no presencial:

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de artículos.
- Realización de trabajos sobre temas específicos.
- Preparar exposiciones orales para los trabajos.
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc
- Trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

Se seguirá una metodología de evaluación continua. En ella, las actividades y trabajos encomendados por el profesor en el periodo de clases tendrán un peso del 40% mientras que el trabajo final y las pruebas de conocimientos tendrán un peso del 60%.

## 12. IDIOMA

Las sesiones presenciales se impartirán en español. No obstante, una parte importante de bibliografía y referencias están escritos en idioma inglés.

## 13. PROCEDIMIENTO

Las sesiones serán teórico-prácticas. Dedicándose un tiempo a la lección magistral, a la resolución de casos y a la discusión de artículos científicos.

## 14. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ALUMNO

La asignatura se encuentra inscrita en la plataforma de enseñanza virtual de la Universidad. El material específico docente se irá incorporando a dicha plataforma conforme se desarrollen las sesiones del curso. También en dicha plataforma se incluirán los avisos de los profesores y los trabajos a realizar. Contacto: [gabi@us.es](mailto:gabi@us.es) y [smartelo@us.es](mailto:smartelo@us.es)

## ASIGNATURA: Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria.

**2. N.º DE CRÉDITOS:** 4 créditos (cada crédito equivale a 25 horas).

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

Prof. Dr. Antonio G. Leal Millán

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

La asignatura ofrece un enfoque avanzado sobre la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica. Se profundiza en el papel del capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones. Esta asignatura, de 2 créditos, proporciona las herramientas y conocimientos necesarios para alinear las políticas de gestión de personas con los objetivos estratégicos organizativos, fomentar la creación de valor y afrontar los retos derivados de los entornos internacionales: dinámicos y globales.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Comprender el papel estratégico de la función de recursos humanos para la competitividad y el éxito de la organización.
- Analizar cómo la gestión de personas contribuye al logro de los objetivos empresariales.
- Desarrollar competencias para diseñar e implementar políticas de recursos humanos alineadas con la estrategia corporativa y los objetivos empresariales.
- Evaluar el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados organizativos.
- Reflexionar sobre las tendencias actuales en gestión estratégica de personas (digitalización, diversidad, sostenibilidad, inteligencia artificial, etc.).
- Analizar casos reales de empresas que han transformado su gestión de RRHH.

### **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

- Introducción a la gestión estratégica de RRHH
- Alineación de las políticas de RRHH con la estrategia organizacional
- Planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección y desarrollo del talento
- Gestión del rendimiento y evaluación
- Cultura organizacional y cambio
- Diversidad, equidad e inclusión de los RRHH
- Tecnología y digitalización en procesos de gestión de los RRHH
- Gestión del cambio y transformación organizacional



## 7. BIBLIOGRAFÍA

Leal Millán, A. (1991), Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio. Actualidad Editorial.

Leal Rodríguez, A. L., Sanchís Pedregosa, C., Moreno Moreno, A. M., & Leal Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 8, nº 3.

Landeta Rodríguez, J., & Albizu Gallastegi, E. (2015), Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Teoría y Práctica. Pirámide

Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. & Cardy, R.L (2001), Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall

Dolan, Simón L.; Valle Cabrera, Ramón; López Cabrales, Álvaro (2002), McGraw-Hill.

Albizu Gallastegui, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001), Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ed. Pirámide.

Birkinshaw J., Gibson, C., (2004), "Building ambidexterity into an organization". MIT, Sloan Management Review, Summer, pp: 47-55.

Boxall, P., Purcell, J., (2000), "Strategic Human Resource Management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, Issues 2, pp: 183-203.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999), Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.

Dolan, S.L.; Valle, R.; Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. 3ª Ed., McGraw-Hill.

Lepak, D., P., Snell, S., A., (1999), "The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol.24, Nº 1, pp: 31-48.

Pfeffer, J., (2005), "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, Vol.19, Nº 4, pp:95 a 106.

Wright, P., M., Dunford, B. B., Snell, S. A., (2001), "Human resources and the resource-based view of the firm", *Journal of Management*, 27, pp: 701-721.

Youndt, M., A., Snell, S., A., (2004) "Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI, nº 3, pp.: 337-360.

Valle Cabrera, Ramón, Aragón Sánchez, Antonio (2006), La gestión estratégica de los recursos humanos. Pearson-Prentice Hall.

## 8. CASOS:

- L.L. BEAN LATINOAMERICA
- MAERSK: Driving Culture Change at a Century-Old Company to achieve results
- UNIÓN FENOSA GAS: "start up" de recursos humanos desde cero.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES

Sesión	Tema
S1	Introducción a la gestión estratégica de RH. Realización del Business Game: Paper Planes (Harvard Business School).
S2	El ajuste de la cultura y de las políticas de RH con la estrategia organizacional (I). La Cultura como mecanismo de Transformación y Cambio Organizacional.
S3	El ajuste de la cultura y de las políticas de RH con la estrategia organizacional (II). Actividad Práctica en grupo sobre “Organizational Strategy-Culture Link”.
S4	Los procesos de reclutamiento y selección de personas: El ajuste de las personas a la estrategia y cultura de la organización. Presentación de la empresa “Cultural Fit Solutions” (Spin-Off de la Universidad de Sevilla) y del software “Mintzer”.
S5	La metodología de Despliegue Estratégico Hoshin-Kanri.
S6	Resolución Caso I: L.L. BEAN LATINOAMERICA.
S7	Resolución del Caso II: MAERSK: Driving Culture Change at a Century-Old Company to achieve results.
S8	Resolución Caso III: UNIÓN FENOSA GAS: “start up” de recursos humanos desde cero.
S9	Presentaciones de los grupos: Presentación del proyecto grupal “Despliegue Hoshin-Kanri de la Estrategia de RRHH”.
S10	Evaluación de conocimientos (examen).

## 10. MÉTODO DOCENTE

### a) Clases presenciales: 20 horas.

- Explicación participativa de los contenidos teóricos con apoyo de presentaciones y lecturas.
- Prácticas guiadas: Resolución de actividades prácticas tales como casos de estudio, análisis de informes de empresas reales, juegos de empresa y simulaciones.
- Discusión en pequeños grupos (y/o toda la clase) de los casos empresariales.
- Exposición de trabajos y del proyecto final del grupo.

### b) Trabajo no presencial: 80 horas.

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos del programa (puede utilizarse IA generativa).
- Lectura de bibliografía (artículos y libros).
- Redacción de contenidos y temas del programa (puede utilizarse IA generativa).
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Realización de casos y respuesta individual a las cuestiones de los casos.
- Realización del proyecto grupal “Despliegue Hoshin-Kanri de la Estrategia de RRHH”.

## 11. EVALUACIÓN

1. Trabajos y actividades prácticas, casos de estudio individual/grupal: 40%
2. Participación activa y asistencia a las clases teóricas y prácticas: 20%
3. Proyecto de simulación grupal “Despliegue Hoshin-Kanri de la Estrategia de RRHH”: 20%
4. Control final de conocimientos basada en preguntas breves o/y de respuesta múltiple (Examen de evaluación): 20%

## 12. IDIOMA

Las sesiones presenciales se impartirán en español. No obstante, una parte importante de la bibliografía, referencias y casos pueden estar escritos en idioma inglés.

## 13. PROCEDIMIENTO

Las sesiones combinarán: (a) clases magistrales en las que se persigue la participación activa del alumnado y (b) el desarrollo de actividades prácticas de diversa naturaleza (juegos de empresa, casos de estudio, simulaciones de procesos). Además del empleo de fuentes secundarias, se realizarán actividades prácticas en las que el alumno deba desarrollar de forma creativa prácticas organizativas en el marco de la Dirección y Gestión Estratégica de los RH.

## 14. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ALUMNO

La asignatura se encuentra inscrita en la plataforma de enseñanza virtual de la Universidad de Sevilla. El material específico docente se irá incorporando a dicha plataforma conforme se desarrollen las sesiones del curso. También en dicha plataforma se incluirán los avisos de los profesores y los trabajos a realizar. Contacto: [aleal@us.es](mailto:aleal@us.es)

## ASIGNATURA: El Impacto de la Globalización de los Mercados en el Comportamiento del Consumidor

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Obligatoria.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 4 créditos.

### **3. PROFESORAS QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

Prof. Dra. D<sup>a</sup>. Isabel María Rosa Díaz

Prof. Dra. D<sup>a</sup>. Manuela Vega Vázquez

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

El comportamiento de los/las consumidores/as representa un tema crucial en el ámbito empresarial, pues determina tanto los resultados empresariales y la consecución de los objetivos establecidos como la propia satisfacción de la clientela, así como el bienestar del conjunto de la sociedad. De ahí la importancia de analizar en profundidad los factores y principios que influyen en el comportamiento de consumo, así como tendencias actuales de gran relevancia, como son el cuidado medioambiental y la sostenibilidad, el cuidado de la salud, el cambio de los contextos socio-económicos y los nuevos canales de compra y distribución. Este análisis proporcionará a las personas responsables de marketing la información necesaria para comprender las necesidades de su clientela e identificar fuentes de valor tanto actuales como potenciales.

En definitiva, el éxito en el mercado internacional exige que las organizaciones sepan convertir los enormes volúmenes de información de marketing en conocimiento de sus clientes/as que les ayude a entregarles mayor valor. Además, en la medida en que los desarrollos tecnológicos determinan un entorno cada vez más complejo, las personas responsables de marketing deben enfocar su atención en comercializar sus marcas de manera global, pero al mismo tiempo de forma sostenible.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

Los objetivos generales que propone esta asignatura son los siguientes:

- Realizar un análisis dinámico de los conceptos y herramientas que resultan útiles para comprender el comportamiento de los/las consumidores/as desde una perspectiva de marketing internacional.
- Reflexionar sobre las necesidades sociales actuales de las personas en su faceta de consumidoras, y cómo el marketing puede contribuir a cubrirlas de una manera eficaz, sostenible, respetuosa con el medioambiente y con criterios de responsabilidad social.

Para alcanzar los objetivos generales anteriormente descritos, los/as alumnos/as deben adquirir un conjunto de competencias y habilidades específicas, que en este ámbito particular se concretan en las siguientes:

- Valorar la importancia del conocimiento del comportamiento de los/las consumidores/as como recurso estratégico de las organizaciones.
- Saber identificar y evaluar las influencias externas e internas más determinantes en el comportamiento de los/las consumidores/as dentro de cada ámbito socio-cultural, dando especial énfasis a las cuestiones medioambientales y de sostenibilidad.
- Saber identificar y evaluar las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor, así como estrategias de marketing más adecuadas vinculadas a cada una de esas etapas.
- Valorar la importancia de recopilar datos de fuentes primarias y secundarias.
- Tener capacidad para diseñar un plan de recopilación de datos primarios.
- Conocer y comprender las nuevas tendencias de compra y consumo.
- Conocer y comprender la responsabilidad social derivada de las actuaciones empresariales en el ámbito del comportamiento del consumidor.

## 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA

El contenido de esta asignatura ha sido organizado en diferentes bloques temáticos interrelacionados, que dan lugar a la siguiente estructura:

1. Las necesidades de los/as clientes/as y las nuevas tendencias de consumo.
2. Impactos del marketing en las personas consumidoras y en la sociedad desde una perspectiva de sostenibilidad.
3. La cuestión medioambiental y el análisis del comportamiento de los/las consumidores/as en el ámbito del marketing: herramientas para crear valor de manera sostenible.

Este contenido se hace operativo del modo siguiente:

- Análisis de los conceptos y herramientas que resultan útiles para comprender el comportamiento de los/las consumidores/as y las nuevas tendencias de manera global e internacional, y en un ámbito concreto de sostenibilidad y cuidado medioambiental. Es necesario asimilar adecuadamente un concepto para saber gestionarlo y aplicarlo en diferentes situaciones.
- Ejemplos de cómo se utilizan esos conceptos y herramientas en el diseño de estrategias de marketing sostenible, para su posterior aplicación.
- Planteamiento y desarrollo de casos prácticos que estimulen la aplicación práctica de los conceptos y herramientas analizados previamente.
- Comprensión y puesta en práctica de las herramientas oportunas para comprender los comportamientos de la clientela.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Belz, F-M.; Peattie, K.; Galí, J. M. (2013): Marketing de sostenibilidad: una perspectiva global. Profit, Barcelona.
- Buhrau, D.; Ozturk, T. C. (2018): Motivating healthy eating: The role of presentation format and health consciousness. Food Quality and Preference, 64, 167-171.
- GFK (2016): Caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

- GFK Emer Ad Hoc Research (2017). Caracterización de compradores de productos ecológicos en canal especializado. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.
- Grant, J. (2020). Greener Marketing. John Wiley & Sons Ltd
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2017): Fundamentos de marketing. Pearson Educación, México.
- Kurt, D.; Inman, J.J.; Argo, J. (2011): “The Influence of Friends on Consumer Spending: The Role of Agency-- Communion Orientation and Self-Monitoring”. *Journal of Marketing Research*, 48 (4): 741-754.
- Lim, W.M. (2017), “Inside the sustainable consumption theoretical toolbox: critical concepts for sustainability, consumption, and marketing”, *Journal of Business Research*, 78 (3): 69-80.
- Lin, M.; Choudhury, A.H. (2020): Using website information to reduce postpurchase dissonance: A mediated moderating role of perceived risk. *Psychology & Marketing*, First published: 24 September 2020.
- Malär, L.; Krohmer, H.; Hoyer, W.D.; Nyffenegger, B. (2011): “Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self”. *Journal of Marketing*, 75: 35-52.
- Palacios Florencio, B.; Castellanos Verdugo, M.; Rosa Díaz, I.M. (2016): Effect of environmental activities within the frame of corporate responsibility in hotel establishments. *Environmental Engineering and Management Journal*, 15(7), 1455-1465.
- Palacios-Florencio, B. Julio García del Junco, J.; Castellanos-Verdugo, M. & Rosa-Díaz, I.M. (2018): Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector, *Journal of Sustainable Tourism*, 26:7, 1273-1289.
- Peterson, M. (2021). Sustainable Marketing: A holistic approach. SAGE Publications
- Rosa Díaz, I.M. (2013): “Price assessments by consumers: influence of purchase context and price structure”. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 37, No. 1, pp. 13-20.
- Segovia-Villarreal M, Rosa-Díaz IM. (2022): Promoting Sustainable Lifestyle Habits: "Real Food" and Social Media in Spain. *Foods*. 2022 Jan 14;11(2):224.
- Schellekens, C.; Gaby A.; Verlegh, J.; Peeter, W.; Smidts, A. (2010): “Language Abstraction in Word of Mouth”. *Journal of Consumer Research*, 37 (2): 207-223.

## 8. CASOS

- Se especificarán a lo largo de las diferentes sesiones del curso.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

- □ SESIONES 1ª a 5ª
  - Las necesidades de la clientela y las nuevas tendencias de consumo.
  - El análisis del comportamiento de las personas consumidoras en el ámbito del marketing: herramientas para crear valor de manera sostenible.
- □ SESIONES 6ª a 10ª
  - Impactos del marketing en los/las consumidores/as y en la sociedad desde una perspectiva de sostenibilidad.

## 10. MÉTODO DOCENTE

a) Clases presenciales: 20 horas distribuidas entre:

- Clases magistrales participativas.
- Desarrollo de casos prácticos.
- Exposiciones orales.
- Actividades de evaluación.

b) Trabajo no presencial: 80 horas distribuidas entre:

- Búsqueda de bibliografías sobre temáticas concretas.
- Análisis de artículos y lecturas.
- Realización de trabajos prácticos.
- Preparación de exposiciones orales.
- Tutorías.
- Trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

Los/as estudiantes podrán acceder a un sistema de evaluación continua durante el desarrollo de las clases, que implica la participación y el desarrollo de tareas de diversa naturaleza, (participación en las clases, resolución y discusión de casos prácticos, realización y exposición de trabajos, participación en conferencias, preguntas teórico-prácticas y/o tipo test...) tanto individuales como de grupo: 100% de la puntuación en la asignatura.

En el caso de que el/la estudiante no supere la asignatura por el sistema de evaluación continua, podrá participar en las convocatorias oficiales de exámenes finales, cuyas fechas serán convenientemente publicadas en el calendario de exámenes del máster GENI 2024-2025, y cuya estructura se describirá en las correspondientes convocatorias oficiales.

## 12. IDIOMA

El idioma del curso será el castellano. No obstante, cierto dominio del inglés es recomendado a fin de poder profundizar en el tema a través de artículos especializados.

## 13. PROCEDIMIENTO

Las sesiones que componen la asignatura se dividen en 10 horas de estudio y análisis de conceptos y herramientas, 8 horas de análisis de casos prácticos y 2 horas de evaluación final del alumnado.

## 14. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ALUMNO

Prof. Dra. Isabel María Rosa Díaz ([imrosa@us.es](mailto:imrosa@us.es))

Prof. Dra. D<sup>a</sup>. Manuela Vega Vázquez ([mvega@us.es](mailto:mvega@us.es))



## ASIGNATURA: Internacionalización de la Empresa Familiar

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### 3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA

- Prof. Dr. D. José Carlos Casillas Bueno (casillas@us.es)
- Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Dña. Araceli Picón Berjoyo (araceli@us.es)

### 4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA

Proporcionar a los alumnos herramientas de análisis y toma de decisiones relacionadas con la empresa familiar en un entorno global y su expansión internacional. Se hará especial énfasis en el desarrollo de capacidades relativas a la gestión del crecimiento internacional al tiempo que al mantenimiento del control familiar de la empresa. Para ello, se analizarán las especificidades de las empresas de naturaleza familiar en relación a aspectos como la sucesión generacional, los órganos de gobierno, las relaciones empresa-familia y cómo estos aspectos inciden en la formulación e implantación de estrategias de internacionalización.

### 5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

- Adquisición de conocimientos avanzados las especificidades de la empresa familiar.
- Desarrollar en el alumno la capacidad de análisis sistémico de la unidad empresa-familia.
- Habilidad para identificar fortalezas y debilidades de la empresa derivadas del hecho de estar controlada por una o más familias.
- Adquirir habilidades gestión simultánea de los sistemas empresarial y familiar
- Adquisición de conocimientos específicos relativos a la internacionalización de las empresas familiares.
- Desarrollo de capacidad de gestión relacionada con el crecimiento e internacionalización de la empresa familiar.
- Desarrollo de habilidades en el empleo de técnicas de gestión que permiten superar los dilemas clásicos de la empresa familiar.
- Adquisición de habilidades relacionadas con la gestión de empresas multinacionales familiares.

### 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA

#### 1.- Especificidad de la empresa familiar

En este tema se analiza qué es una empresa familiar y cuáles son sus características diferenciales. Asimismo, se describirán sus principales retos, como la sucesión, sus órganos de gobierno, la profesionalización, el crecimiento, etc. Se explicará el papel de las empresas familiares en las economías modernas desde una perspectiva macroeconómica y, se detallarán los distintos tipos de empresas familiares que se pueden describir en función de diferentes



criterios.

- 1.1. Definición y especificidad de la empresa familiar.
- 1.2. Importancia de la empresa familiar en la economía.
- 1.3. Principales retos de la empresa familiar.
- 1.4. Criterios y modelos de medición.
- 1.5. Tipos de empresa familiar

## **2.-Dimensiones y estructuras de gobierno de la empresa familiar**

En este tema se analizan cuáles son las dimensiones que definen a una empresa familiar y se explicará el modelo general de los tres círculos y su evolución temporal. Asimismo, se describirán los principales órganos de gobierno utilizados en las empresas familiares. Finalmente, se hará hincapié en el importante papel que tiene el protocolo familiar y los instrumentos de desarrollo para la adecuada gestión de las empresas familiares.

- 2.1. El sistema Empresa Familiar: el modelo de los tres círculos.
- 2.2. La evolución de la empresa familiar
- 2.3. Órganos de gobierno de la empresa familiar.
- 2.4. Principales herramientas de gestión de la empresa familiar: el protocolo familiar.
- 2.5. Instrumentos de desarrollo del protocolo familiar.
- 2.6. El protocolo familiar en la práctica

## **3.- Determinantes de la internacionalización de la empresa familiar**

Se analizarán las características diferenciales del proceso de internacionalización de la empresa familiar. Para ello, se diferenciará entre la internacionalización de la empresa familiar en la época del fundador (primera generación) frente a la internacionalización en segunda o posterior generaciones. Se describirá, desde una perspectiva estática, el papel de características individuales, grupales, organizativas y supraorganizativas sobre la internacionalización de este tipo de empresas y, desde una perspectiva dinámica, la influencia del proceso de sucesión en el proceso de internacionalización.

- 3.1. Un modelo de internacionalización de la empresa familiar.
- 3.2. La internacionalización en primera generación: el papel del fundador.
- 3.3. La internacionalización y la sucesión intergeneracional.
- 3.4. La internacionalización en segunda y posteriores generaciones.

## **4.- El comportamiento emprendedor internacional de la empresa familiar**

Se describe los principales factores que favorecen un comportamiento internacional emprendedor en la empresa familiar. Entre estos factores destacan especialmente la familia, los recursos (humanos, técnicos y financieros), el compromiso, el conocimiento y las redes.

- 4.1. Un modelo de comportamiento emprendedor internacional de la empresa familiar.
- 4.2. El papel de los recursos y capacidades.
- 4.3. El papel del compromiso familiar.
- 4.4. El papel del conocimiento.
- 4.5. Las redes individuales, grupales, organizativas y supraorganizativas.

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía básica

- Casillas, J.C. (Ed.) (2008) *La internacionalización de la Empresa Familiar*. Atril@digital Ediciones, Cátedra ed la Empresa Familiar, Sevilla.
- Casillas, J.C., y Moreno-Menéndez, A.M. (2017): International Business & Family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7:25-40
- Instituto de la Empresa Familiar. *La Empresa Familiar en España*, 2015. IEF, Madrid.

### Bibliografía complementaria

- Casillas, J.C. and Acedo, F.J. (2005), “Internationalization of Spanish family SMEs: analysis of family involvement”, *International Journal of Globalization and Small Business*, 2, 134–151.
- Casillas, J.C., Acedo, F.J. y Moreno, A.M. (2007) *International entrepreneurship in family businesses*, Edward Elgar Publishing UK.
- Casillas, J.C., Acedo, F.J., Fernández, Z., Fernández, R. Fuentes, G., Moreno, A.M. and Nieto, M.J. (2005), *Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar*, Madrid and London: Instituto de la Empresa Familiar and PricewaterhouseCooper.
- Casillas, J.C., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005) *Gestión de la empresa familiar: Concepto Casos y soluciones*, Paraninfo Ed., Madrid.
- Fernández, Z. and Nieto, M.J. (2005) “Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors”, *Family Business Review*, 18, (1), 77–89.
- Debellis, F., Rondi, E., Plakoyiannaki, E., and De Massis, A. (2021): Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of World Business*, 56, 101144.
- De Massis, A., Frattino, F., Majocchi, A. and Piscitello, L. (2018): Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8: 3-21.

## 8. CASOS

Se utilizarán diversos casos a lo largo del curso, relacionados con la materia a impartir. Estos casos serán los siguientes:

- Caso Familia Andares.
- The Bazán Family Business: Challenges for Continuing the Family Legacy
- Caso ALSA.
- Caso MONIS.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión	Tema
S1	1.- Especificidad de la empresa familiar I. Discusión de diferentes lecturas sobre empresa familiar
S2	2.- Especificidad de la empresa familiar II Discusión en clase del Caso 1 (Andares), sobre retos de la empresa familiar.
S3	2.- Dimensiones y estructuras de gobierno de la empresa familiar Discusión de lecturas y artículos sobre el tema. Caso 2 (Familia Bazán)
S4	3.- Determinantes de la internacionalización de la empresa familiar Discusión en clase del Caso 3 (ALSA)
S5	4.- El comportamiento emprendedor internacional de la empresa familiar Discusión en clase del caso 4 (MONIS)
S6	Exposiciones de los alumnos del caso de una empresa multinacional familiar

## 10. MÉTODO DOCENTE

a) Clases presenciales: 12 horas.

- Clase magistral: 5 horas.
- Análisis crítico y debate de artículos en grupos: 2 horas.
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos/lecturas: 2 horas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio: 3 horas.

b) Trabajo no presencial:

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de varias lecturas sobre temas específicos.
- Realización de trabajos sobre una empresa multinacional familiar.
- Preparar exposiciones orales para los trabajos.
- Lectura y análisis detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Tutorías virtuales (correo electrónico).
- Trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

La evaluación de las competencias, conocimientos y capacidades adquiridas se basa en la elección de una de las siguientes opciones por el alumno:

**Opción A. Evaluación Continua.** Implica que el alumno que cumpla con la realización de las siguientes actividades y alcance, como mínimo, 5.0 puntos (sobre 10), superará la asignatura.

Los criterios que se seguirán en este curso para su evaluación y la importancia de cada uno de ellos serán los siguientes:

- Asistencia y participación en clase (20%)
- Exposiciones y trabajos individuales o en grupo (30%)
- Trabajo final y exposición (50%)

Además, los profesores podrán valorar la asistencia a cursos, seminarios y conferencias que se indiquen. Es fundamental la asistencia y participación en clase.

**Opción B. Examen Final.** Examen sobre los contenidos de la asignatura, que representará el 100% de la nota final.

Esta opción B va dirigida a aquellos alumnos que no opten por el sistema de Evaluación Continua indicado en el punto anterior (excluidos voluntariamente); y para aquellos otros alumnos que, optando por la Evaluación Continua, no hayan logrado superar la asignatura (con, al menos, 5.0 puntos sobre 10) con dicho sistema.

Todos aquellos alumnos que no superen la asignatura en la primera convocatoria ordinaria, tendrán necesariamente que emplear este sistema de evaluación (Examen Final) en las siguientes convocatorias (junio y julio).

Las fechas de realización de exámenes son las publicadas por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, y referidas en el Proyecto Docente de la asignatura.

En ningún caso, salvo lo expresamente dispuesto en la **NORMATIVA REGULADORA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE ASIGNATURAS**, se realizará un examen o prueba fuera de las convocatorias oficiales.

## 12. IDIOMA

Las clases magistrales se desarrollarán en español.

Los casos estarán también en español.

Las lecturas estarán tanto en español como en inglés, aunque estas últimas nunca superarán el 30 % del total.

## 13. PROCEDIMIENTO

En general, todas las sesiones combinarán una parte de lección magistral del profesor y una parte dedicada a la discusión de casos y lecturas. Así, las clases magistrales, supondrán algo más del 40 % de las clases presenciales (punto 10), mientras que la discusión de casos y lecturas por parte de los alumnos, con la dirección del profesor, alcanzará casi el 60 % del total del tiempo de clase presencial.

## ASIGNATURA: Comportamiento Emprendedor e Innovación en Sectores Globales

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dra. D<sup>a</sup>. Ana M<sup>a</sup> Moreno Menéndez.

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

Debido al nuevo panorama competitivo al que se enfrentan las empresas, cada vez es más necesario atender a nuevas realidades en el ámbito internacional como son el emprendimiento internacional y el papel de la innovación y las tecnologías en el panorama competitivo.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Adquisición de conocimientos avanzados sobre comportamiento emprendedor e innovación.
- Habilidad para analizar de forma crítica artículos experimentales.
- Adquirir habilidades de presentación en público y debates de ideas.
- Familiarizarse con las nuevas tecnologías y herramientas asociadas al tema.
- Desarrollo de habilidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre emprendimiento, innovación e internacionalización.

### **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

#### **1.- Concepto y tipos de innovación**

Se hablaría de las distintas tipologías existentes respecto a la innovación, resaltando la importancia de las innovaciones estratégicas en un contexto global.

#### **2.- El proceso de innovación**

Se analizaría la incidencia que la innovación tiene de cara a la internacionalización de las empresas. Se destacan aspectos tales como la importancia de la difusión, derechos de propiedad, las actividades de generación y adquisición de conocimiento, etc.

#### **3.- Innovación y competitividad internacional**

Se analizaría la incidencia que las nuevas tecnologías y la innovación tienen de cara a la competitividad internacional de las empresas.

#### **4.- "Design ThinkKing"**

Se emplearía dicha técnica para el desarrollo y generación de innovaciones

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía básica

- Hisrich, Robert D. Peters, Michael P.; Dean A. Shepherd ; prólogo y adaptación Eugenia Bieto, Montse Ollè, Marcell Planellas (2005): *Entrepreneurship . Emprendedores .* McGraw-Hill, 6a ed. Madrid.
- Pavón Morote, Julián; Hidalgo Nuchera, Antonio (1997): *Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico.* Pirámide, Madrid.
- Schilling, Melissa A. (2008): *Dirección estratégica de la innovación tecnológica /* Melissa A.Schilling. McGraw-Hill, Madrid.

### Bibliografía complementaria

- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000): “Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth.” *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Fernández Sánchez, Esteban (1996): *"Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia"*. Ed. Civitas. Madrid.
- McDougall, P.( 1989): International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4: 387-399.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994): “Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research.” *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
- Menguzzato Boulard, Martina; Iborra Juan, María; Ripollés Meliá, María (1998): “Creación de empresas internacionales: redes informales y obtención de recursos.” *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 7, Nº 3, pags. 147-160.
- Menguzzato Boulard, Martina; Ripollés Meliá, María; Iborra Juan; María (1999): “Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial.” *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 8, Nº 3, pags. 127-138.
- Molero, José Coordinador (2000): *Competencia Global y Cambio tecnológico. Un desafío para la economía española.* Pirámide, Madrid.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). “Toward a Theory of International New Ventures.” *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Rainey, David. *Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development.* Cambridge University Press. New York, 2008.
- Teece, D.J., (2010). “Business Models, Business Strategy and Innovation” *Long Range Planning* 43: 172-194.

## 8. CASOS

Se analizarán diversos casos a lo largo del curso, relacionados con la materia a impartir.

Por otra parte, se procederá al análisis de artículos científicos vinculados con la materia.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión	Tema
S1	1.- Concepto y tipos de innovación
S2	2.- Modelos de innovación
S3	3.- Derechos de Propiedad
S4	4.- Design thinking
S5	5.- Casos
S6	<i>Evaluación</i>

## 10. MÉTODO DOCENTE

a) Clases presenciales: 12 horas.

- Clase magistral: 5 horas.
- Análisis crítico y debate de artículos en grupos: 2 horas.
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos/lecturas: 2 horas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio: 3 horas.

b) Trabajo no presencial:

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de varias lecturas sobre temas específicos.
- Realización de trabajos sobre una empresa multinacional familiar.
- Preparar exposiciones orales para los trabajos.
- Lectura y análisis detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Tutorías virtuales (correo electrónico).
- Trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

- Asistencia a clase: Se requiere del alumno la asistencia mínima a un 75% de las clases presenciales, esto es a un mínimo de 9 horas. Este mínimo es una condición necesaria para poder ser calificado.
- Casos prácticos: 50 %.
- Análisis crítico y comentarios sobre lecturas: 10 %.
- Búsquedas bibliográficas sobre un aspecto específico del temario: 10%.
- Examen final sobre la asignatura: 30 %.

## 12. IDIOMA

Las clases magistrales se desarrollarán en español.

Los casos estarán también en español.

Las lecturas estarán tanto en español como en inglés, aunque estas últimas nunca superarán el 30 % del total.

## 13. PROCEDIMIENTO

En general, todas las sesiones combinarán una parte de lección magistral del profesor y una parte dedicada a la discusión de casos y lecturas. Así, las clases magistrales, supondrán alrededor del 70 % de las clases presenciales, mientras que la discusión de casos y lecturas por parte de los alumnos, con la dirección del profesor, alcanzará casi el 30% del total del tiempo de clase presencial.



## ASIGNATURA: Redes Internacionales

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dr. D. Ignacio Castro Abancéns.
- Prof. Dr. D. José Luis Galán González

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

Se analiza el papel de la cooperación en los procesos de expansión internacional de las empresas. La cooperación entre empresas da lugar a numerosas relaciones interorganizativas y a la formación de redes empresariales que caracterizan el actual entorno globalizado. Las relaciones y redes constituyen, pues, uno de los principales instrumentos para la internacionalización de las empresas. En muchos sectores, la competencia no se desarrolla de forma individual, sino mediante constelaciones de empresas que se encuentran vinculadas entre sí a través de alianzas estratégicas. Entre otras alianzas estratégicas, en la presente asignatura se analizarán los acuerdos de comercialización, los consorcios de exportación, las *joint-ventures* internacionales, así como las constelaciones y redes de empresas, que caracterizan numerosos contextos económicos. Del mismo modo se abordará la problemática de la elección de socios y los resultados de las alianzas internacionales.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Adquisición de conocimientos avanzados sobre la cooperación empresarial.
- Buena comprensión y análisis de las teorías sobre alianzas internacionales y redes.
- Adquirir habilidades de presentación en público y debates de ideas.
- Familiarizarse con las nuevas herramientas asociadas a la elección de socios.
- Desarrollo de habilidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre redes internacionales.

## 7. CONTENIDO DEL PROGRAMA

### **Tema 1: La cooperación entre empresas (Prof. José Luis Galán González)**

En este primer capítulo se llevará a cabo una reflexión de la cooperación entre empresas como un medio de abordar la incertidumbre del entorno. Esta cooperación da lugar fenómenos empresariales novedosos que han atraído la atención de los académicos y directivos, como la formación de alianzas estratégicas, la influencia del contexto social en el funcionamiento y resultados de la empresa, la formación de redes de empresas y de alianzas multilaterales.

- 1.1. El concepto de cooperación. La cooperación como un mecanismo de organización de las actividades económicas entre el mercado y la jerarquía.
- 1.2. Estrategia colectiva versus estrategia individual: el papel de la cooperación.
- 1.3. Tipos de acuerdos de cooperación: las alianzas estratégicas.
- 1.4. Las redes de alianzas estratégicas.
- 1.5. Competencia y cooperación: Coopetición
- 1.6. Las alianzas multilaterales o alianzas *multipartner*

### **Tema 2: Formas de Cooperación e Internacionalización (Prof. Ignacio Castro).**

Una vez analizada en el capítulo anterior la cooperación entre empresas y los distintos tipos en que se desarrollan, en este tema se aborda la cooperación entre empresas en el ámbito internacional, cuya importancia ha crecido de forma notable en las últimas décadas. Esta cooperación internacional puede surgir de relaciones entre las distintas unidades estratégicas de negocio de una corporación o entre diferentes empresas.

- 2.1. Introducción.
- 2.2. Motivos y condicionantes para establecer acuerdos de cooperación o relaciones inter-organizativas en el ámbito internacional por tipo de mercado.
- 2.3. Alianzas inter-organizativas: tipologías y modelos de decisión.
- 2.4. Condicionantes de la elección de la forma cooperativa para la internacionalización.
- 2.5. Tipos de alianzas para la internacionalización.
- 2.6. Alianzas versus fusiones y adquisiciones.

### **Tema 3: Las redes como mecanismo de internacionalización: el capital social internacional (Prof. Ignacio Castro).**

Profundizaremos en uno de los modelos más importante que explica el proceso de internacionalización de las empresas como es el modelo de red (*network model*) y como el capital social doméstico e internacional constituye un recurso crítico en este proceso.

- 3.1. Introducción.
- 3.2. El proceso de internacionalización: enfoques teóricos.
- 3.3. Las redes como mecanismo de internacionalización: *Network model* y Modelo de *Johanson y Mattsson*
- 3.4. El enfoque relacional: los recursos compartidos
  - 3.4.1. Fundamentos del enfoque relacional
  - 3.4.2. Aplicaciones del enfoque relacional
  - 3.4.3. Extensiones del enfoque relacional: perspectiva dinámica

### **Tema 4. La gestión de las alianzas y de las carteras de alianzas (Prof. José Luis Galán).**

Los acuerdos de cooperación entre empresas se caracterizan por el elevado grado de fracaso, debido fundamentalmente por una inadecuada gestión de las relaciones, comenzando por la selección de los socios. Cuando las empresas utilizan de forma frecuente las alianzas estratégicas, se forman carteras de alianzas que deben ser gestionadas, para evitar conflictos e ineficiencias entre los acuerdos que integran la cartera

- 4.1. La gestión de los acuerdos de cooperación
  - 4.1.1. El proceso de formación del acuerdo
  - 4.1.2. La gestión del acuerdo
  - 4.1.3. Los resultados de la cooperación
- 4.2. La selección del socio
  - 4.2.1. Objetivos y estrategias
  - 4.2.2. Recursos y capacidades de los socios
  - 4.2.3. Diferencias culturales.
- 4.3. Las carteras de alianzas
  - 4.3.1. Definición de cartera de alianzas
  - 4.3.2. La formación de la cartera de alianzas
  - 4.3.3. La configuración de la cartera de alianzas
  - 4.3.4. La gestión de la cartera de alianzas

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía básica

- *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. John D. Daniela; Lee H. Radebaugh; Daniel P. Sullivan. Pearson Prentice Hall. 2004.
- *Internacionalización de la Empresa. Estrategias de Entrada en los Mercados Extranjeros*. Manuel Guisado Tato. Ediciones Pirámide. 2002.
- *Global business alliances: theory and practice*. Refik Culpan. Westport, CT : Quorum Books, 2002.
- *Strategic Market Relationships*. Bill Donaldson and Tom O'Toole. John Wiley & Sons. Second Edition. 2007.
- *Competing for Advantage*. Hoskisson, Hitt, Ireland and Harrison Second Edition. Thomson South-Western. 2012.
- *Strategic Management. Competitiveness and Globaliation*. Henk W. Volberda, Robert E. Morgan, Patrick Reinmoeller, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. South-Western Cengage Learning. 2011.

### Bibliografía complementaria

- Dyer, J.H.; Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23 (4)
- Dyer, J.H.; Singh, H.; Hesterly, W.S. (2018): The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. *Strategic Management Journal*. Vol. 30 (12)
- Gulati, R. (1998). “Alliances and Networks.” *Strategic Management Journal*, vol. 19 (4): 293-317.

- *Managing the Global Network Corporation* (Hardcover) by Bruce Mckern (Editor). 2003.
- *Managing Networks in International Business* (International Studies in Global Change) (Hardcover) by M. Forsgren (Author). 1992.
- *Smes: Internationalization, Networks and Strategy* (Hardcover) by Jose M. Veciana (Editor). 1994.
- *SME's and European Integration: Internationalization Strategies* (Routledge Studies in the European Economy, 12) (Hardcover) by Birgit Hegge (Author). 2002.
- *Managing The Embedded Multinational A Business Network View*. Mats Forsgren, Ulf Holm and Jan Johanson, Department of Business Studies, Uppsala University, Sweden. 2007.
- Adrian Slywotzky, Charlie Hoban. (2007). "Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals." *The Journal of Business Strategy*, 28(3), 45-55.
- Janet Y Murray, Masaaki Kotabe. (2005). "Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms." *Journal of Business Research*, 58(11), 1525-1533.
- Randi Lunnan, Sven A Haugland. (2008). "Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis." *Strategic Management Journal*, 29(5), 545.
- Saleema Kauser, Vivienne Shaw. (2004). "International Strategic Alliances: Objectives, Motives and Success." *Journal of Global Marketing*, 17(2,3), 7-43.
- Saleema Kauser, Vivienne Shaw. (2004). "The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances." *International Marketing Review*, 21(1), 17-52.
- Sari Wahyuni, Pervez Ghauri, Luchien Karsten. (2007). "Managing international strategic alliance relationships." *Thunderbird International Business Review*, 49(6), 671-687.
- Xueming Luo, Aric Rindfleisch, David K Tse. (2007). "Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance." *JMR, Journal of Marketing Research*, 44(1), 19.
- Varadarajan, P.R. y Cunningham, M.H. (1995) "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, nº4, pp.282-296.

## 8. CASOS

- Caso sobre formas de cooperación. Aplicación de un modelo de decisión de cooperación en un sector relevante.
- Caso del sector aéreo global: diferentes acuerdos de cooperación y competencia entre grupos o constelaciones

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión	Tema
S1	Formas de cooperación e internacionalización
S2	La cooperación entre empresas I
S3	La cooperación entre empresas II
S4	La gestión de las alianzas y de las carteras de alianzas
S5	Las redes como mecanismo de internacionalización
S6	El enfoque relacional: los recursos compartidos

## 10. MÉTODO DOCENTE

a) Clases presenciales: 12 horas.

- Clase magistral.
- Prácticas guiadas.
- Discusión de casos o de estudio

b) Trabajo no presencial: 63 horas.

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de artículos.
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Realización de casos sobre temas específicos .

## 11. EVALUACIÓN

- Asistencia a clase y participación: 20%.
- Resolución y exposición de casos y cuestiones teórico-prácticas: 50%
- Examen contenido teórico: 30%

## 12. IDIOMA

Sesiones presenciales: castellano

Casos y lecturas: castellano e inglés

## 13. PROCEDIMIENTO

En las sesiones presenciales se destinará el 60% del tiempo a la exposición teórica por parte de los profesores de los conceptos y cuestiones esenciales. El otro 40% se destinará a la elaboración y discusión de casos prácticos, análisis de artículos de interés y actividades que permitan una mejor comprensión de los contenidos de la asignatura.

Sesión de evaluación: Presentación de casos y examen tipo test.

## **ASIGNATURA: Gestión de la Diversidad Cultural de las empresas**

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dra. Rosalía Díaz Carrión
- Prof. Dra. Isabel María Rosa Díaz

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

La globalización de la economía, la necesidad de operar en entornos internacionales y la, cada vez mayor, presencia de equipos multinacionales y multiculturales en las empresas obliga a enfrentarse a nuevos retos en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos. Reconocer y aprender de las diferentes perspectivas, integrarlas en las empresas, identificar las ventajas competitivas que conllevan y saber gestionar la diversidad de la mano de obra y los múltiples conocimientos que existen dentro de las organizaciones, se convierten en nuevos desafíos en el entorno internacional y en los, cada vez más, heterogéneos entornos domésticos.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Habilidad para analizar de forma crítica y comparativa artículos y situaciones empresariales.
- Habilidad de presentación en público y debates de ideas.
- Adquisición de conocimientos sobre gestión multicultural en entornos internacionales y en los heterogéneos entornos domésticos.
- Desarrollo de una visión global, innovadora y multicultural.
- Diagnosticar necesidades de personal, tomar decisiones y resolver problemas.
- Desarrollo de habilidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre grupos minoritarios, gestión multicultural y gestión cross-cultural.

### **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

1. La gestión de la diversidad cultural: conceptos y objetivos.
2. Cambios demográficos y tendencias en la composición de la mano de obra. (Diversidad doméstica)
3. Análisis cultural: conceptos y tipologías (Diversidad Global)
4. Políticas de Recursos Humanos Sostenibles, entre las que destacan la gestión de la diversidad.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía obligatoria

- Bartels-Ellis, Fiona; Gibbs, Paul (Eds) *Global Diversity Management. A Fusion of Ideas, Stories and Practice* (2019), Springer, pp. 25-38
- Chinchilla, N.; Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque, *Revista empresa y humanismo* / vol xiv / nº 1 / 2011 / 47-79
- Díaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Díaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609-629.
- Nishii, Lisa H. & Özbilgin, Mustafa F (2007) Global diversity management.
- Oberg, L. (2008). *Culture Shock & the problem of adjustment to new cultural environments*, [http://www.worldwide.edu/travel\\_planner/culture\\_shock.html](http://www.worldwide.edu/travel_planner/culture_shock.html).
- Özbilgin, Mustafa F (2019) Global Diversity Management, en Özbilgin, Mustafa F.;
- Pearce, Elizabeth (2011). From ERG to BRG, The evolution of Business Resource Groups (ERGs or BRGs) and how to measure their effectiveness
- Podsiadlowski, S., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, O., & Zeec, K.V. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2):159–175 · March.
- Sánchez-Apellániz (2006) El papel de las empresas en la conciliación de la vida personal y laboral *Working paper presentado en la Escuela de Estudios Empresariales de Osuna*
- Sánchez-Apellániz, M.; Onsalo, M.L. (2008). *Gestionar la diversidad. Políticas de Recursos Humanos para afrontar el entorno global*, Edición Digital@Tres, Sevilla.
- Thomas, D.A.; Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 79-91
- towards a conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11, 1883-1894, DOI: 10.1080/09585190701638077
- Van Knippenberg, D.; Schippers, M.C. (2007). Work Group Diversity, *Annual Review of Psychology*, 58, 515-41
- Winkelman, Michael James (1994). Cultural Shock and Adaptation, *Journal of counseling and development*, JCD · November 1994 , Vol 73, pp. 121-126, DOI: 10.1002/j.1556-6676.1994.tb01723.x

### Bibliografía complementaria

- Aghazadeh, S-M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance, *International Journal of productivity and performance management*, Vol. 53, nº 6, pp. 521-531
- Almeida, S.; Fernando, M.; Hannif, Z.; Dharmage, S.C. (2015). Fitting the mould: the role of employer perceptions in immigrant recruitment decision-making. *The international journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2014.1003087



- Barreto, M.E.; Ryan, M.K.; & Schmitt, M.T (Eds) (2009) *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/11863-000>
- Bruckmüller, S.; Ryan, M.K.; Rink, F.; & Haslam, S.A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social issues and Policy Review*, 8, 202-232. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Cash, K.C.; Gray, G.R. (2000). A framework to accommodating religion and spirituality in the workplace, *Academy of management executive*, Vol. 14, nº 3, pp. 124-134
- Caudron, S. (1995). Open the corporate closet to sexual orientations issues, *Personnel Journal*, Aug. 1995, 74, 8, pp. 42-55
- Compton, C.A. (2016). Managing mixed messages: Sexual identity management in a changing US workplace. *Management Communication Quarterly*, 30(4), 415-440. <https://doi.org/10.1177/0893318916641215>
- Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in organizations. Theory, research & practice*, Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Daly, A. (2001). *Workplace diversity. Issues & Perspectives*, NASW Press
- Delong, T. (2007). A framework for pursuing diversity in the workplace, *Harvard Business School*, november, 16.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2019). Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 1-18.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2021). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 120-142.
- Eagly, A.H.; & Carly, L.L. (2007). Women and the labyrinth of leadership, *Harvard Business Review*, 85, 62.
- Ely, R.J.; & Meyerson, D.E. (2000). Advancing gender equity in organizations; The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7, 589-608. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/135050840074005>
- Gentile, M. (1995). Managerial effectiveness and diversity: organizational choices, *Harvard Business School*, june, 1.
- Gesteland, R.R. (2005). *Cross-Cultural Business Behavior*, Copenhagen Business School press, Denmark
- Gilbert, J.A.; Stead, B.A.; Ivancevich, J.M. (1999). Diversity management: a new organizational paradigm, *Journal of Business Ethics*, Aug. 1999, 21, 1, pp. 61-76
- Groggins, A.; Ryan, A.M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity, *Journal of occupational and organizational psychology*, 86, 264-282
- Guillaume, Y.R.F.; Dawson, J.F.; Priola, V.; Sacramento, C.A.; Woods, S.A.; Higson, H.E.; Budhwar, P.S.; West, M.A. (2015). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5; 783-802
- Guillaume, Y.R.F.; Dawson, J.F.; Woods, S.A.; Sacramento, C.A.; Wesr, M.A. (2013). Getting diversity at work to work: what we know and what we still don't know, *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 86, 123-141
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw- Hill.



- Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Kirby, E., & Krone, K. (2002). "The policy exists but you can't really use it": Communication and the structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30 (1), 50-77. <https://doi.org/10.1080/00909880216577>
- Klarsfeld, A., & Bender, A.F (2009). Gender and diversity in organizations: international perspectives. *Equal Opportunities International* Vol. 28 No. 7, 2009 pp. 623-629 DOI 10.1108/02610150910996443
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49, 1-49. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lawson, W.J. (2002): *Managing diverse employees with disabilities*, International Center for Disability resources on the internet, november.
- Levine, T.R.; Park, H.S.; Kim, R. (2014). Some conceptual and theoretical challenges for cross-cultural communication research in the 21st century, *Journal of Intercultural and Communication Research*, 36:3, 205-221
- Llamazares García-Lomas, O (2006): *Cómo negociar con éxito en 50 países*, Global Marketing Strategies, Madrid.
- Marcoccia, M. (2014). The internet, intercultural communication and cultural variation, *Language and intercultural communication*, 12:4, 353-368
- McMahon, A.M. (2011). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09, *Journal of Diversity Management*, 5 (2)
- Minei, E.M., Hastings, S.O., & Warren, S. (2020). LGBTQ+ Sensemaking: The metal load of identifying workplace allies. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 1-20. <https://doi.org/10.1177/2329488420965667>
- Murrell, A. (2001). Gender and diversity in organizations: Past, present, and future directions. *Sex Roles*, 45 (5-6), 243-257
- Qin, J.; Muenjohn, N.; Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations; variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 13 (2). Pp: 133-157
- Raelin, J.A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>
- Roosevelt Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 107-117.
- Ryan, A.M., & Wessel, J.L. (2015). Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations, *Human Resource Management Review*, 25(2), 162-175. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.001>
- Sanchez, J.I.; Spector, P.E.; Cooper, C.L. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model, *Academy of management executive*, may, 14,2, pp 96-106.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997): *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Sánchez-Apellániz, M.; Triguero, R. (2012). Leveraging workforce diversity through Human Resource Management initiatives, en Scott, C.L; Byrd, M.I (Eds) *Handbook of research on workforce diversity in a global society. Technologies and concepts*, IGI Global, ch. 22, 368-385

- Sánchez-Apellániz, M.; Triguero, R. (2016). New trends in leveraging workforce diversity through Human Resource Management initiatives. En Prescott, J. (Ed) *Handbook of research on race, gender and the fight for equality*, IGI Global, ch.16, 360-379
- Stone, D.L.; Stone-Romero, E.F. (2008). *The influence of culture on Human Resource Management Processes and Practices*, Taylor & Francis
- Thomas, D.A. (2004). Diversity as strategy, *Harvard Business Review*, September.
- Trompenaars, F., (1993). *Riding The Waves of Culture*, Ed. The Economist Books, London.
- Valentine, S.; Godkin, L.; & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit, *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360. Doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021203017316>
- Van Dijk, H.; van Engen, M.L. (2013). A status perspective on the consequences of work group diversity, *Journal of occupational and organizational psychology*, 86, 223-241
- Westerman, J.; & Cyr, L. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories, *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252-261. Doi: [http://dx.doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279\\_1.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x)

## 8. CASOS

- “Gestionar la diversidad en ABC”(2006) Basado en “Managing Diversity at Spencer Owens & Co” de Ely, R. (2006) Harvard Business School, 17 abril
- “Gestionar la diversidad en Servicios Capital” (2006). Basado en “Managing Diversity at Cityside Financial Services”, de Ely, R. (2006) Harvard Business School, 17 abril.
- “¿Una mujer?, ¿de verdad? Aspectos relacionados con la diversidad en las decisiones de contratación” (2016) (“A woman? Really? Issues of diversity in hiring decisions”) de Picariello, M. & Angelle, P. (2016), Case studies in Sport Management, 5(1), 48-52, Human Kinetics, Inc. <https://dx.doi.org/10.1123/cssm.2015-0021>, obtenido de Sage Business Case
- “La política es bonita pero no está realmente escrita para nosotros. Retos LGBTQ+ en el entorno laboral”(2020) (“The policy is nice but not really written for us”: LGBTQ+ Workplace Challenges), de Minei, E.M (2022), Sage Business Cases Originals, doi: <https://dx.doi.org/10.4135/9781529794236>
- “Métricas de diversidad en google” (2020), de Sharda Singh and Indu Perepu, IBS Hyderabad, 2020, IBS Center for Management Research (ICMR) IFHE Campus, Donthanapally
- “Staffing at Wal-Mart stores, Inc”, de Mark, E (2006), en Konrad, A (2006): “Cases in gender and diversity in organizations” <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/cases-in-gender-diversity-in-organizations/book228031>
- “Gestión intercultural: empresas internacionales de automoción en el este de Tailandia”. (2020), de Mahmoud Moussa, Kanwara Somjai, Casos empresariales SAGE, SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals
- “Julie Dempster”, de Pearson, C. (2006) ), en Konrad, A (2006): “Cases in gender and diversity in organizations”. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/cases-in-gender-diversity-in-organizations/book228031>
- “Prácticas globales de gestión de recursos humanos del Cirque du Soleil” (2015) de Syeda Maseeha Qumer and Debapratim Purkayastha, IBS Hyderabad. 2015, IBS Center for Management Research, IFHE Campus, Donthanapally

- “The Bank of Montreal” de Portis, B. (2006), en Konrad, A (2006): “Cases in gender and diversity in organizations”. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/cases-in-gender-diversity-in-organizations/book228031>
- “El caso Mondragón”. Oxfam Intermón (Nº 58) (Noviembre, 2020).

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

### SESIÓN 1:

- La gestión de la diversidad cultural: Conceptos y objetivos
- Presentación de casos vinculados al Capítulo 1:
  - “Gestionar la diversidad en ABC”
  - “Gestionar la diversidad en Servicios Capital; ambos basados en Ely, R. (2006) *Harvard Business School*, 17 abril
- Lecturas asociadas a estos casos:
  - Chinchilla, N.; Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque, *Revista empresa y humanismo* / vol xiv / nº 1 / 2011 / 47-79
  - Nishii, Lisa H. & Özbilgin, Mustafa F (2007) Global diversity management: towards a conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11, 1883-1894, DOI: 10.1080/09585190701638077
  - Özbilgin, Mustafa F (2019) Global Diversity Management, en Özbilgin, Mustafa F.; Bartels-Ellis, Fiona; Gibbs, Paul (Eds) *Global Diversity Management. A Fusion of Ideas, Stories and Practice (2019)*, Springer, pp. 25-38
  - Podsiadlowski, S., Gröschke, D., Koglera, M., Springera, O., & Zeec, K.V. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2):159–175 · March.
  - Sánchez-Apellániz, M.; Onsalo, M.L. (2008). *Gestionar la diversidad. Políticas de Recursos Humanos para afrontar el entorno global*, Edición Digital@Tres, Sevilla.
  - Thomas, D.A.; Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, September- October, pp. 79-91
  - Van Knippenberg, D.; Schippers, M.C. (2007). Work Group Diversity, *Annual Review of Psychology*, 58, 515-41

### SESIÓN 2:

- Corrección de casos vinculados al Capítulo 1
- Análisis y comprobación de contenidos del Capítulo 2: Cambios demográficos y tendencias en la composición de la mano de obra (Diversidad doméstica)
- Presentación de casos vinculados al Capítulo 2:

- “¿Una mujer?, ¿de verdad? Aspectos relacionados con la diversidad en las decisiones de contratación” (2016) (“A woman? Really? Issues of diversity in hiring decisions”) de Picariello, M. & Angelle, P. (2016), Case studies in Sport Management, 5(1), 48-52, Human Kinetics, Inc. <https://dx.doi.org/10.1123/cssm.2015-0021>, obtenido de Sage Business Case
- “La política es bonita pero no está realmente escrita para nosotros. Retos lgbtq+ en el entorno laboral”(2020) (“The policy is nice but not really written for us”: LGBTQ+ Workplace Challenges), de Minei, E.M (2022), Sage Business Cases Originals, doi: <https://dx.doi.org/10.4135/9781529794236>
- “Métricas de diversidad en google” (2020), de Sharda Singh and Indu Perepu, IBS Hyderabad, 2020, IBS Center for Management Research (ICMR) IFHE Campus, Donthanapally
- “Staffing at Wal-Mart stores, Inc”, de Mark, E (2006), en Konrad, A (2006): “Cases in gender and diversity in organizations” <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/cases-in-gender-diversity-in-organizations/book228031>
- Lecturas asociadas a estos casos:
  - Barreto, M.E.; Ryan, M.K.; & Schmitt, M.T (Eds) (2009) *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/11863-000>
  - Bruckmüller, S.; Ryan, M.K.; Rink, F.; & Haslam, S.A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social issues and Policy Review*, 8, 202-232. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/sipr.12006>
  - Eagly, A.H.; & Carly, L.L. (2007). Women and the labyrinth of leadership, *Harvard Business Review*, 85, 62.
  - Ely, R.J.; & Meyerson, D.E. (2000). Advancing gender equity in organizations; The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7, 589-608. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/135050840074005>
  - Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49, 1-49. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
  - McMahon, A.M. (2011). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09, *Journal of Diversity Management*, 5 (2)
  - Valentine, S.; Godkin, L.; & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit, *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360. Doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021203017316>
  - Westerman, J.; & Cyr, L. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories, *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252-261. Doi: [http://dx.doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279\\_1.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x)

### SESIÓN 3:

- Corrección de casos vinculados al Capítulo 2
- Análisis y comprobación de contenidos del Capítulo 3: Análisis cultural: conceptos y tipologías (Diversidad Global)
- Presentación de casos vinculados al Capítulo 3:
  - “Gestión intercultural: empresas internacionales de automoción en el este de Tailandia”. (2020), de Mahmoud Moussa, Kanwara Somjai, Casos

empresariales SAGE, SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals

- “Julie Dempster”, de Pearson, C. (2006) ), en Konrad, A (2006): “*Cases in gender and diversity in organizations*”. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/cases-in-gender-diversity-in-organizations/book228031>

- Lecturas asociadas a estos casos:

Klarsfeld, A., & Bender, A.F (2009). Gender and diversity in organizations: international perspectives. *Equal Opportunities International* Vol. 28 No. 7, 2009 pp. 623-629 DOI 10.1108/02610150910996443

Nishii, Lisa H. & Özbilgin, Mustafa F (2007) Global diversity management: towards a conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11, 1883-1894, DOI: 10.1080/09585190701638077

Özbilgin, Mustafa F (2019) Global Diversity Management, en Özbilgin, Mustafa F.; Bartels-Ellis, Fiona; Gibbs, Paul (Eds) *Global Diversity Management. A Fusion of Ideas, Stories and Practice (2019)*, Springer, pp. 25-38

Oberg, L. (2008). *Culture Shock & the problem of adjustment to new cultural environments*, [http://www.worldwide.edu/travel\\_planner/culture\\_shock.html](http://www.worldwide.edu/travel_planner/culture_shock.html).

Sanchez, J.I.; Spector, P.E.; Cooper, C.L. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model, *Academy of management executive*, may, 14,2, pp 96-106

#### SESIÓN 4:

- Corrección de casos vinculados al Capítulo 3
- Análisis y comprobación de contenidos del Capítulo 4: Políticas de Recursos Humanos orientadas a la Gestión de la Diversidad Cultural: objetivos a perseguir y acciones a emprender
- Presentación de casos vinculados al Capítulo 4:
  - “*Prácticas globales de gestión de recursos humanos del Cirque du Soleil*” (2015) de Syeda Maseeha Qumer and Debapratim Purkayastha, IBS Hyderabad. 2015, IBS Center for Management Research, IFHE Campus, Donthanapally
  - “*The bank of Montreal*” de Portis, B. (2006), en Konrad, A (2006): “*Cases in gender and diversity in organizations*”
  - “*El caso Mondragón*”. *Oxfam Intermón* (Nº 58) (Noviembre, 2020).
- Lecturas asociadas a estos casos

Compton, C.A. (2016). Managing mixed messages: Sexual identity management in a changing US workplace. *Management Communication Quarterly*, 30(4), 415-440. <https://doi.org/10.1177/0893318916641215>

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2019). Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 1-18.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2021). Constructing an index for comparing human resources management



- sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 120-142.
- Díaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Díaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609-629.
- Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Kirby, E., & Krone, K. (2002). “The policy exists but you can't really use it”: Communication and the structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30 (1), 50-77. <https://doi.org/10.1080/00909880216577>
- Minei, E.M., Hastings, S.O., & Warren, S. (2020). LGBTQ+ Sensemaking: The metal load of identifying workplace allies. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 1-20. <https://doi.org/10.1177/2329488420965667>
- Raelin, J.A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>
- Ryan, A.M., & Wessel, J.L. (2015). Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations, *Human Resource Management Review*, 25(2), 162-175. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.001>
- Sánchez-Apellániz, M.; Onsalo, M.L. (2008). *Gestionar la diversidad. Políticas de Recursos Humanos para afrontar el entorno global*, Edición Digital@Tres, Sevilla.
- Sánchez-Apellániz, M.; Triguero, R. (2012). Leveraging workforce diversity through Human Resource Management initiatives, en Scott, C.L; Byrd, M.I (Eds) *Handbook of research on workforce diversity in a global society*. Technologies and concepts, IGI Global, ch. 22, 368-385
- Sánchez-Apellániz, M.; Triguero, R. (2016). New trends in leveraging workforce diversity through Human Resource Management initiatives. En Prescott, J. (Ed) *Handbook of research on race, gender and the fight for equality*, IGI Global, ch.16, 360-379

## SESIÓN 5:

- Corrección de casos vinculados al Capítulo 4

## SESIÓN 6:

- Examen

## 10. MÉTODO DOCENTE

a) Clases presenciales: 12 horas.

- Preparación previa de los contenidos por parte del alumnado
- Clase magistral enfocada a la comprensión de contenidos específicos
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio.

b) Trabajo no presencial: 63 horas.

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de artículos.
- Realización de trabajos sobre temas específicos.
- Preparar exposiciones orales para los trabajos.
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Tutorías virtuales (correo electrónico).

## 11. EVALUACIÓN

- Exposición y entrega de trabajos: 50%
- Participación: 20%
- Examen: 30%

## 12. IDIOMA

Las sesiones presenciales se imparten en español, si bien el alumno debe tener conocimientos de inglés a nivel de lectura para la comprensión y estudio de casos prácticos y artículos de interés.

## 13. PROCEDIMIENTO

El alumnado debe preparar el contenido de cada sesión de forma previa al desarrollo de la misma. Todos los contenidos estarán disponibles en la plataforma virtual

En las sesiones presenciales se destinará el 50% del tiempo a la elaboración de casos prácticos, análisis de artículos de interés y actividades vinculados a los contenidos teóricos de la sesión previa y presentados en aquella, que permitan una mejor asimilación de los contenidos de la asignatura.

El otro 50% se destinará a determinar el grado de comprensión de los contenidos teóricos de la sesión en curso por parte del alumnado y a la exposición teórica por parte del profesor de los conceptos y cuestiones esenciales en las que se haya detectado un nivel bajo de comprensión.

Al finalizar la sesión se presentarán los casos prácticos y actividades que haya que desarrollar y analizar en la sesión siguiente, vinculados con los contenidos teóricos de la sesión en curso.

## ASIGNATURA: **Transferencia de Conocimiento en Negocios Internacionales**

### **1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa

### **2. N° DE CRÉDITOS:** 3 créditos

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof<sup>ra</sup> Dr<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Rocío Martínez Torres (MRMT)
- Prof. Dr. Arturo Calvo de Mora Schmidt (ACMS)

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

Este curso analiza cómo y de qué forma puede el conocimiento transferirse y compartirse entre diferentes unidades organizativas, principalmente de distintos países y en mercados globalizados e internacionales. Se revisan tanto aspectos de gestión como relacionados con las tecnologías de la información para abordar la problemática de la transferencia de conocimiento. Los estudiantes deberán utilizar y aplicar los conocimientos ya adquiridos sobre gestión del conocimiento para, a partir de lecturas de artículos científicos en primer lugar, crear y diseñar modelos que puedan ser implantados como sistemas de transferencia de conocimientos interorganizativos e intraorganizativos, y a través de programas informáticos en segundo lugar, analizar cuestiones relacionadas con la gestión del conocimiento: análisis de redes y análisis de contenido

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

- Adquirir conocimientos avanzados sobre la problemática de la transferencia de conocimiento entre empresas internacionales - PYMEs
- Familiarizarse con las nuevas tecnologías y herramientas asociadas a la transferencia de conocimiento en la Sociedad de la Información
- Adquirir habilidades de presentación en público y debates de ideas
- Desarrollar habilidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre transferencia de conocimiento

### **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

1. La transferencia de conocimiento dentro del proceso de gestión del conocimiento:  
Concepto, características, factores clave y barreras
2. La transferencia de conocimiento en la pequeña y mediana empresa internacional
3. El rol de las comunidades de práctica en la transferencia de conocimiento
4. Herramientas para el análisis de la transferencia de conocimiento en entornos globales:
  - 4.1. Análisis de texto
    - 4.1.1. Análisis semántico
    - 4.1.2. Análisis de sentimiento
  - 4.2. Análisis de Redes Sociales



## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía obligatoria:

#### **Epígrafe 1: La transferencia de conocimiento dentro del proceso de gestión del conocimiento: Concepto, características, factores clave y barreras**

**Objetivo:** Comprender la importancia de la fase de transferencia de conocimiento dentro del proceso de gestión de conocimiento, así como los factores críticos y las principales barreras que se producen durante el proceso de transferencia. Esta fase es crítica para el éxito de la gestión del conocimiento, ya que, la transferencia produce cambios en la base de conocimiento y en las habilidades de las personas, grupos y organizaciones. La transferencia de conocimiento puede realizarse a través de mecanismos formales y estructurados (conocimiento explícito) o por medio de relaciones interpersonales, la experiencia, equipos o redes (conocimiento tácito); así como, dentro de la propia organización (intra-organizational) y entre organizaciones (inter-organizational).

- Ajih Kumar, J. & Ganesh, L.S. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.
- Bou-Llusar, J.C. & Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 100-112.
- Goh, S.C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B. & Wu, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84-100.
- Yih-Tong Sun, P. & Scott, J.L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.

#### **Epígrafe 2: La transferencia de conocimiento en la pequeña y mediana empresa internacional**

**Objetivo:** Analizar si el tamaño de la organización debe considerarse un factor importante a la hora de gestionar el conocimiento. No cabe duda que la gestión de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) o small and medium enterprises (SMEs) debe plantearse desde una filosofía y con una perspectiva distinta a la de las unidades organizativas de mayor tamaño. El menor tamaño limita las opciones estratégicas y el acceso a determinados recursos que generan valor, especialmente de tipo financiero e intangible (recursos humanos, tecnología y el conocimiento). Sin embargo, la menor especialización de la mano de obra en las SMEs provoca una mayor probabilidad de colaboración y cooperación entre los empleados, lo que favorece en gran medida los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento. Además, las SMEs utilizan procesos más informales para gestionar su conocimiento y lo hacen como parte de sus actividades normales, es decir, sin hacer uso de la terminología, los conceptos o modelos formales de gestión del conocimiento.

- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M. & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34,661-673.
- Desouza, K.C. & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32- 43.
- Durst, S. & Runar Edvardsson, I. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Hutchinson, V. & Quintas, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131-154.
- Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C. & Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 258- 291.
- McAdam, R. & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 231-241.
- Wong, K.Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.

### **Epígrafe 3: El rol de las comunidades de práctica en la transferencia de conocimiento.**

**Objetivo:** Analizar el papel de las comunidades de práctica en el contexto de la transferencia de conocimiento. Identificar distintas herramientas que se pueden utilizar para analizar la transferencia de conocimiento.

- Martínez-Torres, M. R. (2015) “Content analysis of open innovation communities using latent semantic indexing”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 27 (7), 859-875
- Martínez-Torres, M. R. (2014): “Analysis of Activity in Open Source Communities using Social Network Analysis Techniques”, *Asian Journal of Technology Innovation*, 22 (1), 114-130
- Martínez-Torres, M.R.; Díaz Fernández, M.C. (2014): “Current Issues and Research Trends on Open Source Software Communities”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 26 (1), 55-68

### **Epígrafe 4: Herramientas para el análisis de la transferencia de conocimiento en entornos globales**

**Objetivo:** Identificar cómo crear, analizar y transferir conocimiento en Internet a través de distintas herramientas.

- Amin, A., Roberts, J. (2008): Knowing in action: beyond communities of practice. *Research Polity* 37 (2) , 353-369
- Chang, R. M., Kauffman, R. J., & Kwon, Y. (2014). Understanding the paradigm shift to computational social science in the presence of big data. *Decision Support Systems*, 63, 67-80.
- González, R.; Martínez-Torres, M. R.; Toral Marín, S. (2016): “Post-visit and pre-visit tourist destination image through eWOM sentiment analysis and perceived helpfulness”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (11)
- Graesser, A.C., McNamara, D.S., Louwerse, M.M., & Cai, Z. ( 2004). Coh-metrix: analysis of text on cohesion and language . *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* , 36, 193-202
- Maass, A., Karasawa, M., Politi, F., & Suga, S. ( 2006). Do verbs and adjectives play different roles in different cultures? A cross-linguistic analysis of person representation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 734-750.
- Martínez-Torres, M. R.; Olmedilla, M. (2016) “Identification of innovation solvers in open innovation communities using swarm intelligence”, *Technological Forecasting & Social Change*, 109, 15-24
- Newman, M.L., Groom, C.J., Handelman, L.D., & Pennebaker, J.W. (2008). Gender differences in language use: An analysis of 14,000 text samples. *Discourse Processes* , 45, 211-236.
- Olmedilla, M.; Martínez-Torres, M. R.; Toral Marín, S (2016): “Harvesting Big Data in Social Science: A methodological approach for collecting online user generated content”, *Computer Standards & Interfaces*, 46, 79-87
- Wolf, M., Sedway, J., Bulik, C.M., & Kordy, H. ( 2007). Linguistic analyses of natural written language: Unobtrusive assessment of cognitive style in eating disorders. *International Journal of Eating Disorders*, 40, 711-717.
- Zhou, L., Burgoon, J.K., Nunamaker, J.F., & Twitchell, D. ( 2004). Automating linguistics-based cues for detecting deception in text-based asynchronous computer-mediated communications. *Group Decision and Negotiation*, 13, 81-106.

## 8. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

**1º SESIÓN (ACMS y MRMT):** Presentación y clase teórica-práctica (2 horas)

**2º SESIÓN (ACMS):** Clases teórico-prácticas (2 horas)

**3ª SESIÓN (ACMS):** Clase teórico -práctica (2 horas)

**4ª SESIÓN (MRMT):** Clase teórico -práctica (2 horas)

**5ª SESIÓN (MRMT):** Clase teórico -práctica (2 horas)

**6ª SESIÓN (MRMT y ACMS):** Examen de la asignatura (2 horas)

## 9. MÉTODO DOCENTE

### a) Clases presenciales: 12 horas

- Clase magistral
- Análisis crítico y debate de los contenidos en grupos
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos
- Análisis mediante herramientas informáticas

### b) Trabajo no presencial: 63 horas

- Preparar exposiciones orales
- Lectura detenida de la bibliografía ad-hoc
- Tutorías virtuales (correo electrónico, sala virtual de la US)
- Trabajos individuales
- Uso de herramientas informáticas explicadas en clase

## 10. EVALUACIÓN

- Asistencia (10%)
- Exámenes (30%)
- Exposiciones en clase (30%)
- Trabajo (30%)

## 11. IDIOMA

Las sesiones presenciales serán en castellano. Algunas de las lecturas de artículos, presentaciones o casos están escritas en inglés.

## 12. PROCEDIMIENTO

Las sesiones son teórico-prácticas que se dedicarán a la discusión y resolución de los casos propuestos y a la introducción a la práctica de programas informáticos.

## 13. OTRA INFORMACION RELEVANTE PARA EL ALUMNO

- M<sup>a</sup> del Rocío Martínez Torres (MRMT) ([rmtorres@us.es](mailto:rmtorres@us.es)) Dpto. de Administración de Empresas y Marketing. Despacho nº 6, en 4<sup>a</sup> planta Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
- Arturo Calvo de Mora Schmidt (ACMS) ([schmidt@us.es](mailto:schmidt@us.es)) Dpto. de Administración de Empresas y Marketing. Despacho nº 9, 3<sup>a</sup> planta Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

## ASIGNATURA: Ética y Responsabilidad Social en Negocios Internacionales

### 1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA: Optativa

### 2. N° DE CRÉDITOS: 3 créditos

### 3. PROFESORAS QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA

- Dra. Encarnación Ramos Hidalgo.
- Dra. Carolina Ruiz Moreno.

### 4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA

En los negocios internacionales surgen problemas éticos y de responsabilidad social, debido principalmente a la oportunidad que las compañías tienen de “hacer las cosas mal” cuando hacen negocios en otros países. Muchos de estos problemas se agravan con las diferencias culturales y políticas que existe entre países.

En esta unidad veremos que, si queremos alcanzar el éxito internacional, se deben considerar las cuestiones éticas y socialmente responsables en la toma de decisiones de las empresas internacionales. De esta forma, estaremos ante empresas no sólo de éxito, también serán reconocidas con excelencia empresarial.

Por otra parte, los sistemas de responsabilidad social corporativa que se están implantando en la actualidad, parecen no resolver del todo la problemática que surge cuando las empresas internacionalizan. Además, muchas de las empresas consideradas como “socialmente responsables”, que aparecen en algunos de los principales rankings de sostenibilidad, no cuidan o no cuidan del todo sus procesos de toma de decisiones éticas y responsables.

El curso persigue, en primer lugar, abrir al alumno la posibilidad de mantener una actitud positiva y proactiva para el reconocimiento de estos problemas, su análisis y discusión crítica. En segundo lugar, aprender los principales enfoques y modelos que ayuden a implantar sistemas éticos y socialmente responsables, desde el punto de vista estratégico, en los procesos de toma de decisiones. Para cumplir nuestro propósito, en el módulo se analizarán diferentes casos reales de empresas y se estudiará la manera de gestionar su toma de decisiones con compromisos más éticos y socialmente responsables.

- Iniciaremos el curso con algunos conceptos clave sobre la ética aplicada a los negocios internacionales y la responsabilidad social. Será el alumno, conducido por las profesoras, el que averigüe los principales motivos y razones que justifican que una disciplina como la Ética y la Responsabilidad Social, deba ser atendida en un Máster de Negocios Internacionales.
- Estudiaremos el origen y carácter de los problemas y dilemas éticos de una empresa internacional, tales como problemas con las prácticas de empleo, el medio ambiente o la corrupción, así como la forma de abordarlos, teniendo en cuenta la problemática cultural que afecta a los procesos de toma de decisiones en negocios internacionales. Los alumnos conocerán la evolución y el estado actual de la investigación científica en este área.

- Se analizarán las principales causas de las malas decisiones éticas, apoyándonos en casos de empresas reales que incurren en comportamientos no éticos y socialmente irresponsables. Estos casos se someterán a debate crítico en las clases presenciales. Y mediante el método del caso y discusiones de grupo, se tratará de hallar soluciones a estos problemas y/o dilemas éticos.
- Abordaremos esta cuestión mediante la búsqueda de modelos que ayuden a integrar los aspectos éticos y socialmente responsables a la estrategia de cualquier organización.

## 5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

El objetivo general de esta disciplina es proporcionar al estudiante una visión global de la Ética y Responsabilidad Social en los negocios internacionales. Se logrará integrando conocimientos adquiridos en otras disciplinas con la finalidad de introducir al estudiante en la toma de decisiones éticas a todos los niveles de la empresa, especialmente a nivel de dirección general. Para ello, se presentan y aplican diferentes modelos y esquemas orientados al conocimiento de los principales elementos que influyen en la cultura individual y grupal, así como los principales elementos que influyen en los procesos de toma de decisiones éticas en las empresas.

Algunos de los objetivos más específicos se relacionan a continuación:

- Sensibilizar sobre la importancia de la Ética y Responsabilidad Social en la gestión de las organizaciones empresariales.
- Adquisición de conocimientos avanzados sobre las diferentes perspectivas generalmente aceptadas en materia de ética y responsabilidad social en las empresas.
- Estudiar el impacto de la Responsabilidad Social y la Ética en las organizaciones empresariales en un contexto internacional en el performance nacional e internacional
- Habilitar la capacidad de analizar de forma crítica artículos experimentales que plantean diferentes perspectivas en la identificación de los problemas éticos y en el juicio de los mismos, dentro de los procesos de toma de decisiones.
- Habilitar la capacidad de analizar de forma crítica experiencias reales de empresas que toman decisiones ante situaciones envueltas en dilemas y problemas éticos y socialmente responsables.
- Analizar y comprender las teorías, interpretaciones, métodos o modelos que nos ayudan a identificar y conocer mejor las diferencias culturales entre personas y grupos de diferentes empresas y países.
- Analizar y comprender los principales problemas éticos que surgen en los negocios internacionales.
- Adquirir habilidades de presentación de ideas en público y participación en debates.
- Familiarizarse con las nuevas posturas asociadas al tema.
- Desarrollo de habilidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre los modelos ya existentes, así como la posible creación de nuevos modelos que aporten nuevos datos e ideas al contenido de este curso.



## 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA

1. Introducción a la ética en los negocios y la responsabilidad social corporativa (RSC)
  - a. La ética en los negocios.
  - b. La responsabilidad social corporativa (RSC).
2. Diferencias culturales en Negocios Internacionales.
  - a. La cultura en el contexto internacional.
  - b. Determinantes de la cultura.
  - c. La cultura en el trabajo.
3. Problemas éticos de los negocios internacionales.
  - a. El comportamiento ético en los negocios internacionales.
  - b. Principales problemas éticos.
  - c. El dilema ético.
4. Toma de decisiones éticas:
  - a. Las filosofías de la ética: Filosofías Morales Personales:
    - i. Idealismo ético
    - ii. Relativismo ético
  - b. La toma de decisiones éticas  
Valores y códigos éticos
  - c. Ética empresarial y Ventaja Competitiva
5. Desarrollo de un sistema ético y de Responsabilidad Social Corporativa a nivel global

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía obligatoria

- Asmussen, C. G., & Fosfuri, A. (2019). Orchestrating corporate social responsibility in the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*.
- Fernández García, R. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, ECU.
- Fioretti, R. M. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*. Ed. M. Bosch Editor.
- Forsyth, D.R. (1981): “Moral Judgment: The influence of Ethical Ideology”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7: 218-223.
- Forsyth, D.R. (1992): “Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies”. *Journal of Business Ethics*, 11 (May): 461-470.
- Friedman, M. (2001): “The Social Responsibility of Business is to Increase Profits”. *Ethical Theory and Business*. Prentice Hall, 7ª edición.
- Guillén, M. (2001): *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Ed. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Hofstede, G.(1984): “Culture’s consequences: International Differences in Work Related Values”. *Journal of Business Ethics*, 64: 31-43.
- Hunt, S. D. & Vitell, S. J. (2006): “A General Theory of Marketing Ethics”. *Journal of Macromarketing*, 26: 143-153.
- Mabbs, L.B. (2007): “*Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global*”. Sexta edición. MC Graw Hill. Segunda parte.
- Ramos Hidalgo, E. (2001): “*La Ética del Marketing: Importancia de la Ética y Responsabilidad Social para la efectividad organizacional*”. Caja San Fernando, Sevilla.

- Scholtens B. y Dam L. (2007): "Cultural Values and International Differences in Business Ethics". *Journal of Business Ethics*, 75:273–284.
- Vitell, S., Ramos Hidalgo, E. (2006): "The Impact of Corporate Ethical Values And Enforcement of Ethical Codes on The Perceived Importance of Ethics In Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers". *Journal of Business Ethics*, Vol. 64. Núm. 1. Pag. 31-43
- Vitell, S.J., Paolillo, J.G.P., Ramos Hidalgo, E., Al-Khatib, J. y Rawwas, M. (2003): "Ethical Judgements and Intentions: A Multinational Study of Marketing Professionals". *Business Ethics. A European Review*, vol. 12, 2(April): 151-171.
- Vitell, S. J., King, R. A., Howie, K., Toti, J. F., Albert, L., Hidalgo, E. R., & Yacout, O. (2016). Spirituality, moral identity, and consumer ethics: A multi-cultural study. *Journal of business ethics*, 139(1), 147-160.

### Bibliografía Complementaria

- Donaldson, T. (1989): "The Ethics of International Business". *Oxford, Oxford University Press*.
- Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L., & Wang, H. (2018). Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 671-688.
- Hunt, S. D. & Vitell, S. J. (1986): "A General Theory of Marketing Ethics". *Journal of Macromarketing*, 8: 5-16.
- Hunt, S. D. & Vitell, S. J. (1993): "The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision", in N. C. Smith and J. A. Quelch. *Ethics in Marketing* (Irwin Inc., Homewood, IL).
- Kumar, S., Pandey, N., & Mukherjee, D. (2021). Cross Cultural and Strategic Management: a retrospective overview using bibliometric analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*.E
- Long Chuan Lu, Rose, G. M. & Blodgett, J. G. (1999): "The Effects of Cultural Dimensions on Ethical Decision Making in Marketing: An Exploratory Study". *Journal of Business Ethics*, vol. 18, nº 1 (January): 91- 105.
- Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance?. *Organization science*, 25(1), 127-148.
- Martín Izzo, G. Langford, B. E. and Vitell S. (2006): "Investigating the Efficacy of Interactive Ethics Education: A Difference in Pedagogical Emphasis". *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 14, no. 3 (summer 2006), pp. 239–248.
- NG S. I. Lee, J. A. & Soutar G. N. (2006): "Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent?". *International Marketing Review* Vol. 24 No. 2, pp. 164-180
- Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203-211.
- Singhapakdy, A., Vitell, S.J. & Franke, G.R. (1999): "Antecedents, Consequences and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies". *Journal of the Academic of Marketing Science*, vol. 27, nº 1: 19-36.
- Tashman, P., Marano, V., & Kostova, T. (2019). Walking the walk or talking the talk? Corporate social responsibility decoupling in emerging market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 50, 153-171.



- Treviño, L. K.(1986): “Ethical Decision-Making in organizations: A person-situation interactionist model”. *Academy of Management Review*, vol. 11 (3): 601- 617.
- Vitell, S. J. & Ho, F. N. (1997): “Ethical Decision Making in Marketing: A Synthesis and Evaluation of Scales Measuring the Various Components of Decision Making in Ethical Situations”. *Journal of Business Ethics*, vol. 16: 699- 717.
- Vitell, S. J., Rallapalli, K. & Singhapakdy, A. (1993): “Marketing Norms: The Influences of Personal Moral Philosophies and Organizational Ethical Culture”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (Fall): 331- 337.
- Waheed, A., & Zhang, Q. (2020). Effect of CSR and ethical practices on sustainable competitive performance: A case of emerging markets from stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-19.

## 8. CASOS

A lo largo de las sesiones se analizarán y debatirán diversos casos relacionados con los puntos a tratar en el programa del curso. Para el mayor enriquecimiento de estos casos, los alumnos deberán investigar e incorporar los datos necesarios que aporte información complementaria a la hora de tratar las diferentes cuestiones planteadas.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

- En las dos primeras se tratarán los contenidos teóricos del programa, con referencias a la bibliografía que se presenta. Estas sesiones van dirigidas principalmente a conocer los contenidos necesarios para comprender qué es la ética en los negocios y RSC, sus causas y consecuencias y cuál será su papel en los negocios internacionales. Al final de estas sesiones se debaten casos que podrán partir de artículos publicados o elaborados para cada sesión. Esta primera parte del módulo trata de señalar la importancia de entender el papel de las diferencias culturales en los procesos de toma de decisiones éticas y socialmente responsables.
- Durante la tercera sesión, se hace participar a los alumnos de cuál es la principal problemática que se genera cuando una empresa pasa a ser internacional, desde el punto de vista ético y moral. Los alumnos abordarán este análisis examinando algunos de los dilemas y problemas éticos más comunes que tienen que afrontar las diferentes empresas internacionales, así como sus líderes y empleados. Al final de esta sesión, se continúa con el debate de casos.
- Durante la cuarta y quinta sesión, se trabajará en la necesidad de incorporar la ética y RSC a los procesos de toma de decisiones de las empresas, en sus diferentes niveles estratégicos. Este análisis parte del enfoque de la ética y la RSC como fuente de ventaja competitiva para las empresas. Se estudiarán modelos para incorporar estos planteamientos a la estrategia de las empresas. Al final de esta sesión se continúa con el debate de casos.
- La sexta sesión consistirá en el debate generado a partir de empresas consideradas socialmente responsable y a los posibles incumplimientos morales en los que suelen incurrir al llevar a cabo negocios internacionales. En esta sesión también se podrá realizar una prueba escrita de los contenidos teóricos y prácticos del programa de la asignatura. Esta prueba será voluntaria, y con ella el alumno podrá demostrar a las profesoras su comprensión de la importancia de la Ética y RS en un Máster de Gestión Estratégica y Negocios Internacionales.

## 10. MÉTODO DOCENTE

El desarrollo de la enseñanza de la materia Ética y Responsabilidad Social en Negocios Internacionales de los estudios del Máster “Gestión Estratégica y Negocios Internacionales” constará de dos componentes diferenciados: por una parte, la explicación de los contenidos teóricos, así como, el análisis crítico de determinados aspectos del contenido y debate de artículos científicos en grupos y por otra, la aplicación en las clases prácticas de esos contenidos a situaciones empresariales reales o realistas descritas en casos.

Específicamente, los espacios teóricos, tendrán inicialmente como elemento metodológico, la exposición de estos contenidos por parte de las profesoras mediante clases presenciales apoyadas por diferentes instrumentos docentes para facilitar la comunicación. Además, el alumno acompañará a las explicaciones de las profesoras, con más explicaciones, análisis, razonamientos críticos,... que podrá obtenerse, a partir de la bibliografía básica y recomendada para los contenidos de cada tema. Estos contenidos también pueden ser complementados con el trabajo del alumno, de forma absolutamente voluntaria.

Específicamente, las sesiones prácticas estarán basadas en la resolución y debate en clase de casos de empresas que los alumnos deben resolver, de forma individual y/o de forma conjunta dentro del grupo clase. Adicionalmente la parte práctica de la asignatura también incluirá la discusión de noticias publicadas en prensa y/o la visualización de reportajes o documentales relacionados con el tema tratado.

La distribución del tiempo será la siguiente:

a) Clases presenciales: 12 horas, que incluyen las siguientes herramientas:

- Clase magistral
- Análisis crítico y debate de artículos científicos en grupos
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas
- Prácticas guiadas
- Discusión de casos prácticos o de estudio
- Simulaciones o juegos de rol

b) Trabajo no presencial: 12 horas, que se resumen en las tareas:

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos
- Lectura crítica de artículos asignados por el profesor
- Elaboración de casos de empresas, a partir de datos ofrecidos por las profesoras, así como los obtenidos de las diferentes bases de datos ofrecidas por nuestra Universidad. Estos casos serán debatidos en las clases presenciales.

## 11. EVALUACIÓN

La evaluación de las competencias, conocimientos y capacidades adquiridas se basa en la elección de una de las siguientes opciones por el alumno.

Opción A. Evaluación Continua. Implica que el alumno que cumpla con la realización de las siguientes actividades y alcance, como mínimo, 5.0 puntos (sobre 10), superará la asignatura. Los criterios que se seguirán en este curso para su evaluación y la importancia de cada uno de ellos serán los siguientes:

- Asistencia y participación en clase (20%)
- Ensayos y trabajos individuales o en grupo (20%)
- Exposiciones, demostraciones e informes de prácticas (40%)
- Trabajo final (20%)

Además, los profesores podrán valorar la asistencia a cursos, seminarios y conferencias que se indiquen, así como, visitas a empresas y otras actividades que se fijarán oportunamente. Es fundamental la asistencia y participación en clase.

Opción B. Examen Final. Examen sobre los contenidos de la asignatura, que representará el 100% de la nota final.

Esta opción B va dirigida a aquellos alumnos que no opten por el sistema de Evaluación Continua del punto anterior (excluidos voluntariamente); y para aquellos otros alumnos que optando por la Evaluación Continua, no hayan logrado superar la asignatura (con, al menos, 5.0 puntos sobre 10) con dicho sistema.

Todos aquellos alumnos que no superen la asignatura en la primera convocatoria ordinaria, tendrán necesariamente que emplear este sistema de evaluación (Examen Final) en las siguientes convocatorias (junio y julio).

Las fechas de realización de exámenes son las publicadas por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, y referidas en el Proyecto Docente de la asignatura.

En ningún caso, salvo lo expresamente dispuesto en la **NORMATIVA REGULADORA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE ASIGNATURAS**, se realizará un examen o prueba fuera de las convocatorias oficiales.

## 12. IDIOMA

Las clases presenciales serán en castellano. Durante las horas no presenciales, el alumno deberá consultar documentación en otros idiomas, principalmente inglés.

## 13. PROCEDIMIENTO EN LAS CLASES PRESENCIALES

6 horas dedicadas a exposición teórica (lección magistral acompañada de la participación de los alumnos), repartidas a lo largo de las diferentes sesiones. 6 horas dedicadas a presentación y discusión de casos u otros ejercicios prácticos.

#### **14. OTRA INFORMACION RELEVANTE PARA EL ALUMNO**

Es importante que el alumno conozca que a lo largo de las diferentes sesiones de este curso, es posible alimentar todo nuestro trabajo con información que va aconteciendo a lo largo de estos días, y que puedan aparecer en los medios (noticias, documentales,...), así como cualquier otra publicación científica. Esta labor puede ser realizada tanto por las profesoras, como por los alumnos del curso. La razón principal que justifica lo anterior es no despreciar situaciones reales que acontecen en el momento que pueden servir de ayuda al análisis y comprensión de los contenidos del módulo. Es posible, que algunas de estas circunstancias se conviertan en el caso central de la clase para el debate.

## **ASIGNATURA: Orientación al Mercado e Internacionalización**

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. Nº DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dra. D<sup>a</sup>. María de los Ángeles Rodríguez Serrano

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

La orientación al mercado (OM) en contextos internacionales y en entornos globales y turbulentos representa un tema crucial en el ámbito empresarial, pues determina tanto los resultados empresariales y la consecución de los objetivos establecidos como la propia satisfacción de la clientela, así como el bienestar del conjunto de la sociedad. De ahí la importancia de analizar en profundidad los factores y principios que influyen en la orientación al mercado, así como tendencias actuales de gran relevancia en este contexto. En concreto, la asignatura analiza los antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado, así como la relación entre dicha orientación al mercado, considerada como un recurso de la organización, y el proceso de internacionalización.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

Los objetivos planteados en términos de resultados son:

- Adquisición de conocimientos avanzados sobre orientación al mercado, a través de la comprensión y análisis de modelos de orientación al mercado (OM), sus consecuencias y antecedentes, los factores moderadores en la relación OM-rendimiento, y la OM como recurso y el proceso de internacionalización de la empresa.
- Comprender la influencia de la orientación al mercado sobre la estrategia de marketing internacional de la organización, en cuestiones como la visión amplia de mercado y la adaptación de la estrategia de producto y servicio, precios, distribución y comunicación, de manera que se genere un crecimiento sostenible en los mercados de destino.
- Desarrollo de habilidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre la orientación al mercado en el ámbito internacional.
- Adquirir habilidades de presentación en público y debate de ideas.

### **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

El contenido de esta asignatura ha sido organizado en diferentes bloques temáticos interrelacionados, que dan lugar a la siguiente estructura:

1. Orientaciones estratégicas de la empresa. Concepto y modelos de orientación al mercado.
2. Consecuencias y antecedentes de la orientación al mercado. Factores moderadores de la relación OM-rendimiento.
3. La visión amplia del mercado y el proceso de internacionalización de la empresa.
4. La adaptación de la estrategia de marketing internacional desde una perspectiva de orientación al mercado.

Este contenido se hace operativo del modo siguiente:

- Análisis de los conceptos y herramientas que resultan útiles para comprender la orientación al mercado en un contexto internacional. Es necesario asimilar adecuadamente un concepto para saber gestionarlo y aplicarlo en diferentes situaciones.
- Ejemplos de cómo se utilizan esos conceptos y herramientas en el diseño de estrategias de marketing internacional, para su posterior aplicación.
- Planteamiento y desarrollo de casos prácticos que estimulen la aplicación práctica de los conceptos y herramientas analizados previamente.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Ali, Q.S., Galvan-Vela, E., Wenyuan Li, Sarfraz Ahmed Dakhan, Truong Thi Hong Thuy & Sajid Hussain Merani (2021): Effects of perceived service quality, website quality, and reputation on purchase intention: The mediating and moderating roles of trust and perceived risk in online shopping, *Cogent Business & Management*, 8:1, 1869363, DOI: 10.1080/23311975.2020.1869363
- Ashwin, M., & Hirst, A. (2015). Scoping the market orientation literature from 2009 to 2013: a review of the concept and the discussions found across a range of academic disciplines. *Journal of Strategic Marketing*, 23(4), 353-363.
- Barroso, C., Armario, E., y Rodríguez-Bobada, J. (2005): "Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol 25, pp. 103-132.
- Bartels Jos, Machiel J. Reinders, Chrissie Broersen & Sarah Hendriks (2019): Communicating the fair trade message: the roles of reputation and fit, *International Journal of Advertising*, DOI: 10.1080/02650487.2019.1662251
- Cantoni, A. D., Rocha, T. V., Galhanone, R. F., & Righetti, M. L. (2019). International marketing strategies adopted in the franchise internationalization process: a multiple case study in the apparel industry. *Brazilian Journal of Marketing*, 18(2), 19-53.
- Day, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organisations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- Dimitratos, P. y Jones, M.V. (2005): "Future directions for international entrepreneurship research", *International Business Review*, Vol. 14, pp. 119-128.
- Gupta, V. K., Atav, G., & Dutta, D. K. (2019). Market orientation research: a qualitative synthesis and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 13, 649-670.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. y Sahay, A. (2000): "Market-Driven versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 45-54.
- Kemper, J.A. & Ballantine, P.W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35, 3-4, 277-309.
- Kohli, A.K. y Jaworski B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Implications Management", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): "MARKOR: A measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 467-477.
- Lanfranchi, A.G., Strehlau, S., Borini, F.M. and Melo, P.L.d.R. (2021), "Does origin matter? The impact of the institutional environment of the origin country on the internationalization of franchise chains", *Multinational Business Review*, Vol. 29 No. 1, pp. 96-115.



- Mosquera-Abadía, Henry; Rosa-Díaz, Isabel Maria; Rodríguez-Rad, Carlos Javier: Efectos del menor riesgo de exclusión social en sistemas de transporte masivo por bus. *Interciencia*. 2019. Vol: 44. Núm: 10. Pág. 579-585.
- Narver J.C., Slater, S.F. y Tietje B. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 241-255.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 46-65.
- Palacios Florencio, B.; Castellanos Verdugo, M.; Rosa Díaz, I.M. (2016): Effect of environmental activities within the frame of corporate responsibility in hotel establishments. *Environmental Engineering and Management Journal*, 15(7), 1455-1465.
- Palacios-Florencio, B. Julio García del Junco, J.; Castellanos-Verdugo, M. & Rosa-Díaz, I.M. (2018): Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector, *Journal of Sustainable Tourism*, 26:7, 1273-1289.
- Ramírez-Hurtado JM, Berbel-Pineda JM, Palacios-Florencio B (2018) Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries. *PLoS ONE* 13(1): e0190391.
- Rodríguez-Bobada, J. (2005): "Efecto moderador de la tipología estratégica en la relación orientación al mercado-resultados", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, pp.121-128.
- Rondan-Cataluña, Francisco Javier; Rosa-Díaz, Isabel Maria: Segmenting hotel clients by pricing variables and value for money. *Current Issues in Tourism*. 2014. Vol: 17. Núm: 60. Pág. 1-71. 10.1080/13683500.2012.718322.
- Rosa-Díaz, Isabel Maria; Castellanos-Verdugo, Mario; Palacios-Florencio, Beatriz: Corporate responsibility in the touristic area and its influence on customer trust. *Environmental Engineering and Management Journal*. 2013. Vol: 12. Núm: 10. Pág. 1953-1960.
- Rosa-Díaz, Isabel Maria: Price assessments by consumers: influence of purchase context and price structure. *international journal of consumer studies*. 2011. vol: 1. pág. 1-8.
- Ross, S.M., Milne, G.R. (2021): Price? Quality? Or Sustainability? Segmenting by Disposition Toward Self-other Tradeoffs Predicts Consumers' Sustainable Decision-Making. *J Bus Ethics* 172, 361–378 (2021).
- Savabieh, S., Nayebyzadeh, S., Abghari, R., & Hataminasab, S. H. (2022). A Comprehensive Review of International Research on Market Orientation and the Development of an Applied Model. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 15(4), 683-700.
- Slater, S.F. y Narver, J. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000): "The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication", *Journal of business research*, Vol. 48, pp. 69-73.
- Vega, M. y Martín, E. (2004): "Orientación al Mercado e Innovación en Nuevos Productos: Antecedentes Organizativos". Dpto. de Admón. de empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing). Tesis doctoral.Univ. Sevilla.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

- **SESIÓN 1**

1. Orientaciones estratégicas de la empresa.
2. Conceptos y modelos de Orientación al Mercado.

- **SESIÓN 2**

3. Consecuencias de la Orientación al Mercado.
4. Antecedentes de la Orientación al Mercado.
5. Factores moderadores en la relación Orientación al Mercado-rendimiento.

- **SESIÓN 3**

6. Casos prácticos.

- **SESIÓN 4**

7. La visión amplia del mercado y el proceso de internacionalización de la empresa.

- **SESIÓN 5**

8. La adaptación de la estrategia de marketing internacional desde una perspectiva de orientación al mercado.

- **SESIÓN 6**

9. Casos prácticos y evaluación.

## 10. MÉTODO DOCENTE

La distribución del tiempo será el siguiente:

a) Clases presenciales: 12 horas, que se resumen en las tareas:

- Clases magistrales participativas.
- Desarrollo y debate de casos prácticos y artículos científicos.
- Exposiciones orales.
- Actividades de evaluación.

b) Trabajo no presencial: 48 horas que se resumen en las tareas:

- Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
- Lectura crítica de artículos.
- Realización de trabajos sobre temas específicos.
- Preparar exposiciones orales para los trabajos.
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Tutorías virtuales (correo electrónico).
- Trabajos en grupo.



## 11. EVALUACIÓN

Participación y desarrollo de tareas de diversa naturaleza, (resolución y discusión de casos prácticos, realización y exposición de trabajos, participación en conferencias, preguntas teórico-prácticas y/o tipo test...) tanto individuales como de grupo: 100%.

En el caso de que el/la estudiante no supere la asignatura en la primera convocatoria oficial, tendrá la opción de realizar la segunda y/o tercera convocatoria, cuyas fechas serán convenientemente publicadas en el calendario de exámenes del máster GENI 2022-2023, y cuya estructura se describirá en las correspondientes convocatorias oficiales.

## 12. IDIOMA

Las sesiones presenciales son en castellano. No obstante, cierto dominio del inglés es recomendado a fin de poder profundizar en el tema a través de artículos especializados.

## 13. PROCEDIMIENTO

Las seis sesiones presenciales que integran esta asignatura implicarán el desarrollo en el aula de diferentes actividades teórico-prácticas.

## ASIGNATURA: E-BUSINESS

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 1,5 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

- Prof. Dr. D. Félix A. Martín Velicia.
- Prof. Dr. D. Jaime Ortega Gutiérrez.

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

El objetivo general de la asignatura: e-business, reside en la comprensión de las nuevas formas de administrar, dirigir y *hacer negocios* en la economía digital; conocer la evolución del mercado electrónico. Concretamente, se analiza el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión empresarial. Se exponen los nuevos modelos de negocio *online* - características diferenciales respecto al modelo tradicional-, las implicaciones estratégicas, tácticas y legislativas y su seguridad/privacidad así como la evolución y tendencias esperadas.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

#### **Competencias específicas**

##### Competencias cognitivas (saber):

- Potenciar el conocimiento de las tecnologías de la información y comunicación (TIC): conocer la evolución del mercado electrónico, y de los modelos de negocio electrónico.
- Adquisición de conocimientos para la administración de los diferentes modelos de negocio.
- Profundizar en las implicaciones estratégicas, tácticas y legislativas de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en los distintos modelos de negocio.

##### Competencias procedimentales/instrumentales (saber hacer):

- Capacitar a los participantes en el diseño e implantación de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión empresarial.
- Diseño y *puesta en marcha* de diferentes modelos de negocio.

##### Competencias actitudinales:

- Escuchar atentamente y apreciar las aportaciones de los demás.
- Promover la capacidad de críticas, abstracción y toma de decisiones.

## Competencias transversales

### Competencias instrumentales

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad para elaborar diagnósticos y planificar actuaciones.
- Comunicación oral y escrita.
- Capacidad para interrelacionar los conocimientos académicos con la realidad socioeconómica circundante.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.

### Competencias personales

- Capacidad para trabajar de forma autónoma y también en equipo.
- Razonamiento crítico.

### Competencias sistemáticas

- Aprendizaje autónomo.

## 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA

### **BLOQUE 1: E-BUSINESS**

#### **Tema 1: Sociedad de la información. Las tecnologías de la información y la comunicación**

- 1.1. La sociedad de la información: evolución y tendencias.
- 1.2. La nueva economía. El sector de las tecnologías de la información y la comunicación.
- 1.3. La aplicación de las tecnologías de información y la comunicación a la gestión empresarial.

#### **Tema 2: E-business: conceptos y relaciones**

- 2.1. Definición, características y relaciones de e-business.
  - 2.1.1. *Business to Consumer* (B2C).
  - 2.1.2. *Business to Business* (B2B).
  - 2.1.3. Entre consumidores (*Consumer to Consumer*, C2C).
  - 2.1.4. Empresas y Administración Pública en Internet (*Business to Administration*, B2A).
  - 2.1.5. Contribuyentes y Administración Pública en Internet (C2A).
  - 2.1.6. Empresas y empleados (*Business to Employee*, B2E).
- 2.2. Situación del e-business en la Unión Europea. Sectores y países.

### **Tema 3: Negocios electrónicos: tipología de los negocios electrónicos**

- 3.1. Negocios electrónicos. La *empresa e-business*.
- 3.2. Modelos de negocios electrónicos: conceptos y usos.
  - 3.2.1. Modelo de intermediación.
  - 3.2.2. Modelo de publicidad.
  - 3.2.3. Modelo de información.
    - *Infomediación.*
    - *Afiliación.*
    - *Suscripción.*
    - *Utilidad.*
  - 3.2.4. Modelo del comerciante.
  - 3.2.5. Modelo del productor.
  - 3.2.6. Modelo de comunidad virtual.

## **BLOQUE 2: E-COMMERCE**

### **Tema 4: Planes de negocio. E-marketing**

- 4.1. La integración de internet en la estrategia empresarial
- 4.2. El comprador *online*.
  - 4.2.1. Las motivaciones de comportamiento del comprador online. Los modelos de aceptación de las tecnologías de la información y comunicación.
  - 4.2.2. Calidad relacional en Internet: satisfacción, confianza y compromiso.
- 4.3. Planificación y desarrollo de un plan estratégico de comercio electrónico.
- 4.4. Estrategia y tácticas de marketing *online*.
- 4.5. La logística. Distribución electrónica.
- 4.6. Servicio de atención al cliente.

## **BLOQUE 3: SEGURIDAD Y LEGISLACIÓN DE TRANSACCIONES ELECTRÓNICAS E INTERNET**

### **Tema 5: Seguridad en Internet**

- 5.1. Gestión de la privacidad y seguridad en Internet.
- 5.2. Medios de pago.
- 5.3. Tendencias futuras.

### **Tema 6: Legislación y comercio electrónico**

- 6.1. Regulación jurídica del e-commerce.
- 6.2. Obligaciones legales de información y comunicación electrónica.
  - 6.2.1. Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.
  - 6.2.2. Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico.
- 6.3. Políticas de uso de Internet.

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía básica

#### Libros

- Chaffey, D. (2007). *E-Business and e-Commerce management (3rd Edition)*. Pearson Education.
- Gutiérrez-Arranz, A.M. y Sánchez-Franco, M.J. (2005). *Marketing en Internet. Estrategia y empresa*. Pirámide.
- Khosrow-Pour, M. (2006). *Cases on electronic commerce technologies and applications*. Idea Group Publishing.
- Peguera Poch, M. (coord) (2005). *Derecho y nuevas tecnologías*, UOC.
- Plummer, J., Rappaport, S., Hall, T. y Barocci, R. (2007). *The online advertising playbook: Proven strategies and tested tactics from the Advertising Research Foundation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Tapscott, D. (2007). WIKINOMICS. *La Nueva Economía de las multitudes inteligentes*. Paidós.
- Turban, E., Lee, J.K., King, D., McKay, J. y Marshall, P. (2008). *Electronic commerce 2008*. Prentice Hall.

#### Informes

- La Sociedad de la Información en España 2012. Fundación Telefónica. □

#### Material audiovisual

- Cine documental: Directores: Hedegus, Ch. y Nouhaim, J. (2001). Título: *Startup.com*.

### Bibliografía Complementaria

#### Libros

- De la Rica, E. (2006). *Marketing en Internet*. Anaya.
- Fernández Gómez, E. (2002). *Comercio Electrónico*. McGraw Hill.
- Kalakota, R. (2000). *Del e-commerce al e-business*. Pearson Educación.
- Laudon, K.C. y Laudon, J.P. (2004). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital* (8ª edición). Pearson Educación.
- O'Brien, J. (2003). *Management Information Systems*. McGraw-Hill.
- Rappa, M. (2008). *Managing the digital enterprise*. Disponible en: <http://digitalenterprise.org/>.
- Rodríguez Ardura, I. (2002). *Marketing.com y comercio electrónico en la Sociedad de la Información*. UOC.

## Documentos online

- Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE): <http://www.aece.org>.
- Asociación para la investigación de los medios de comunicación (AIMC): <http://www.aimc.es>.
- Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT): <http://www.cmt.es>.
- Enterprise & Industry: <http://ec.europa.eu/enterprise/ict/statistics/e-commerce.htm>.
- Entidad pública empresarial (Red.es): <http://www.red.es/>.
- Federación de comercio electrónico y marketing directo: <http://www.fecemd.org/>.
- Instituto Nacional de Estadística (INE): <http://www.ine.es>.
- InternetWorld Stats (Usage and Population Statistics): <http://www.internetworldstats.com/>.
- Jakob Nielsen's Website: <http://www.useit.com/>.
- Nielsen-Netratings: <http://www.nielsen-netratings.com/intl.jsp?country=es>.
- Statistical Office of the European Communities (Eurostat): <http://www.ec.europa.eu/eurostat/>.

## Revistas

- *Behavior & Information Technology*.
- *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.
- *Distribución y Consumo*.
- *Information & Management*.
- *Interaction with Computers*.
- *International Journal of Electronic Commerce*.
- *Internet Research*.
- *Journal of Information Systems*.
- *Journal of Interactive Marketing*.
- *Psychology & Marketing*.
- *Revista Española de Investigaciones de Marketing –ESIC*.
- *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.

## 8. LECTURAS/CASOS

### -CASOS.

- Khosrow-Pour, M. (2006). *Cases on electronic commerce technologies and applications*. Idea Group Publishing.
- CASO 1.- Assessing the introduction of electronic banking in Egypt using the Technology Acceptance Model (Kamel, S. & Hassan, A.).
- CASO 2.- The impact of e-commerce technology on the air travel industry (Gasson, S.).

**- LECTURAS.**

- Mediana, A. (2004). La expansión de la banca online en España. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, nº813, 89-100.
- Climent, F.J. y Momparler, A. (2006). La situación de la banca *online* en España. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, nº2898, 27-49.
- Gómez, M.J., Cristóbal, E. (2004). La situación de la venta de contenidos *on line* en España: Un estudio del lector de prensa digital. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, nº2793, 17-24.

**9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES****PRIMERA SESIÓN:**

- Tema 1: Sociedad de la información. Las tecnologías de la información y la comunicación.
- Tema 2: E-business: conceptos y relaciones.
- Lectura y debate: Medina (2004) / Climent y Momparler (2006).

**SEGUNDA SESIÓN**

- Tema 3: Negocios electrónicos: tipología de los negocios electrónicos.

**TERCERA/CUARTA SESIÓN**

- Tema 4: Planes de negocio. E-marketing.
- Casos y debate: Kamel y Hassan (2006) / Gasson (2006).

**QUINTA SESIÓN**

- Tema 5: Seguridad en Internet.
- Tema 6: Legislación y comercio electrónico.

**SEXTA SESIÓN**

- Exposición: Casos/trabajos en el aula.

## 10. MÉTODO DOCENTE

La distribución del tiempo será el siguiente:

- a) Clases presenciales: 12 horas, que se resumen en las tareas:
  - Clase magistral.
  - Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas. Discusión crítica de casos prácticos o de estudio.
  
- b) Trabajo no presencial: 48 horas que se resumen en las tareas:
  - Búsquedas bibliográficas sobre temas específicos.
  - Lectura crítica de artículos.
  - Realización de trabajos sobre temas específicos.
  - Preparar exposiciones orales para los trabajos.
  - Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.

## 11. EVALUACIÓN

- Exámenes escrito (20%)
- Exposición de casos/trabajos no presenciales (80%).

## 12. IDIOMA

Las sesiones presenciales son en castellano. Algunas de las lecturas de artículos son en inglés.

## 13. PROCEDIMIENTO

- Lección magistral: 60%.
- Discusión de casos/ejercicios prácticos/trabajos: 40%.

Para cualquier consulta:

[velicia@us.es](mailto:velicia@us.es)  
[joguti@us.es](mailto:joguti@us.es)



## ASIGNATURA: El Comportamiento del Consumidor: Análisis de la Heterogeneidad del Mercado

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### 3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA

- Prof. Dr. D. F. Javier Rondán Cataluña.
- Prof. Dr. D. Eloy Gil Cordero

### 4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA

El enfoque docente adoptado va a ser el método del caso, que se complementará cuando sea preciso con lecciones magistrales y el uso de nuevas tecnologías como la plataforma de enseñanza virtual WEB CT. También se hará uso de clases prácticas sobre ejercicios, discusión de temas de actualidad relacionados con el temario, presentación y defensa de trabajos en grupo e individuales, así como el uso de las tutorías como mecanismo para guiar y orientar al alumno.

CLASE	ACTIVIDAD
1	Clase magistral, explicar tema 1 (1h), crear grupos, asignar tareas a grupos (1h)
2	Clase magistral, explicar tema 2 (2h)
3	Clase magistral, explicar tema 3 (1h) y se expone y resuelve caso 1 (1h)
4	Clase magistral, explicar tema 4 (2h)
5	Clase magistral, explicar tema 5 (1h) y se expone y resuelve caso 2 (1h)
6	Examen individual (2h)

### 5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

El **objetivo general** de la asignatura consiste en analizar el comportamiento de compra de los consumidores teniendo en cuenta la heterogeneidad inherente a cada persona. Para ello, la segmentación es una herramienta fundamental tanto en empresas internacionalizadas como domésticas

También se pretende que los alumnos sean capaces de adquirir las siguientes competencias:

- Adaptarse a nuevas situaciones.
- Diagnosticar necesidades y oportunidades e identificar potencialidades.
- Reconocer las competencias y habilidades a nivel grupal y organizativo.
- Tener visión innovadora prospectiva y proactiva.
- Tomar decisiones y resolver problemas.

## 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA Y PROGRAMACIÓN

En esta materia se abordarán las siguientes temáticas:

### TEMA 1.- Neuromarketing aplicado al comportamiento del consumidor

- 1.1.- Introducción.
- 1.2.- Estudio del comportamiento del cliente: el cerebro del comprador.
- 1.3.- Neuromarketing del comportamiento.
- 1.4.- Proceso de decisión del cliente individual.

<b>Objetivo General tema 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer qué es el neuromarketing.</li> <li>- Analizar las principales aplicaciones del neuromarketing en el comportamiento del consumidor.</li> </ul>
<b>Bibliografía básica</b>	<p>Genco, S., Pohlmann, A., &amp; Steidl, P. (2013). Neuromarketing for dummies . John Wiley &amp; Sons.Bitbrain. Neuromarketing.  <a href="https://www.bitbrain.com/es/blog/neuromarketing-resumen">https://www.bitbrain.com/es/blog/neuromarketing-resumen</a></p>

### TEMA 2.- Heterogeneidad en el comportamiento del consumidor

- 2.1.- Introducción
- 2.2. Concepto y clasificación de la heterogeneidad.
- 2.3. Métodos orientados al análisis de la heterogeneidad.
- 2.4. Implicaciones del análisis de la heterogeneidad.

<b>Objetivo General tema 2</b>	<p>En este capítulo se pretende responder a la pregunta de qué es la heterogeneidad, impuesta por la hipótesis de la existencia de segmentos de mercado. Se presentan las distintas formas de medir la heterogeneidad y los modelos más apropiados para ello.</p>
<b>Bibliografía básica</b>	<p>Gázquez Abad, J.C. y Sánchez Pérez, M. (2007): "La heterogeneidad del consumidor en los modelos de elección: evidencias empíricas utilizando modelos logit". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16 (4), 163-186.</p>

### TEMA 3.- La segmentación como forma de medir la heterogeneidad.

- 3.1.- Definición y desarrollo de la segmentación
- 3.2.- Introducción a las variables de segmentación.
- 3.3.- Variables observables generales.
- 3.4.- Variables observables específicas del producto.
- 3.5.- Variables no observables generales.
- 3.6.- Variables no observables específicas del producto.
- 3.7.- Conclusiones.

<b>Objetivo General tema 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Introducir el concepto y la evolución de la segmentación de mercados.</li> <li>- Clasificar las variables o bases de segmentación en 4 categorías, ofreciendo una idea sobre esas bases.</li> </ul>
<b>Bibliografía básica</b>	<p>Wedel, M., &amp; Kamakura, W. A. (2012). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations (Vol. 8). Springer Science &amp; Business Media. Capítulos 1 y 2, pp. 3-29</p>

## TEMA 4.- Métodos y técnicas de segmentación de mercados

- 4.1.- Introducción.
- 4.2.- Métodos descriptivos a priori.
- 4.3.- Métodos descriptivos post-hoc.
- 4.4.- Métodos predictivos a priori.
- 4.5.- Métodos predictivos post-hoc.
- 4.6.- Métodos normativos de segmentación.
- 4.7.- Conclusiones.

<b>Objetivo General tema 4</b>	En este capítulo se clasifican los métodos y técnicas actuales de segmentación en 4 categorías. Se ofrece una visión y una evaluación de esos métodos.
<b>Bibliografía básica</b>	Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations (Vol. 8). Springer Science & Business Media Capítulo 3, pp. 17-29.

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía obligatoria

- Bitbrain. Neuromarketing. <https://www.bitbrain.com/es/blog/neuromarketing-resumen>
- Genco, S., Pohlmann, A., & Steidl, P. (2013). Neuromarketing for dummies . John Wiley & Sons.
- Gázquez Abad, J.C. y Sánchez Pérez, M. (2007): "La heterogeneidad del consumidor en los modelos de elección: evidencias empíricas utilizando modelos logit". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16 (4), 163-186.
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations (Vol. 8). Springer Science & Business Media.

### Bibliografía complementaria

- Lim. (2018). Demystifying neuromarketing. Journal of Business Research, 91, 205–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.036>
- Samli. (2013). International Consumer Behavior in the 21st Century: Impact on Marketing Strategy Development (1. Aufl., Vol. 9781461451259). Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5125-9>
- Arenas-Gaitán, Rondán-Cataluña, F. J., & Ramírez-Correa, P. E. (2018). Modelling the success of learning management systems: application of latent class segmentation using FIMIX-PLS. Interactive Learning Environments, 26(1), 135–147. <https://doi.org/10.1080/10494820.2017.1283335>
- Mat Roni, & Djajadikerta, H. G. (2021). Data Analysis with SPSS for Survey-Based Research. Springer Singapore Pte. Limited.

## 8. EVALUACIÓN

La evaluación de las competencias, conocimientos y capacidades adquiridas se basa en la elección de una de las siguientes opciones por el alumno.

**Opción A. Evaluación Continua.** Implica que el alumno que cumpla con la realización de las siguientes actividades y alcance, como mínimo, 5.0 puntos (sobre 10), superará la asignatura.

El sistema de evaluación del alumno se realizará con la nota obtenida a través de su labor académica y exámenes.

La labor académica se evaluará por los siguientes componentes: trabajos presentados, asistencias a cursos, seminarios y conferencias que se indiquen, visitas a empresas y otras actividades que se fijarán oportunamente. También se valorará la asistencia y participación en clase. La evaluación se hará en base a las siguientes tareas:

- Asistencia y participación en clase (10%).
- Examen (60%).
- Exposiciones de trabajos en clase (30%).

La elección del trabajo que cada grupo debe exponer se decidirá por los profesores de la asignatura. La fecha de entrega del trabajo y de su exposición se comunicará oportunamente mediante WEBCT o e-mail, una vez se conozca el número de grupos que optan por la evaluación continua y se les haya asignado los distintos trabajos a realizar. Los grupos que no presenten el trabajo en la fecha prevista quedarán excluidos automáticamente de la evaluación continua y pasarán a la opción B de evaluación.

La actividad de trabajos en grupo se desarrollará en grupos de 2-3 alumnos. Estos grupos se constituirán obligatoriamente en la primera semana de clases. Una vez transcurrido este periodo, se considerará que aquel alumno que no esté incluido en un grupo de trabajo NO opta por el sistema de evaluación continua. Cada grupo de trabajo entregará a su profesor la relación de nombres y datos personales de los integrantes del mismo.

**Opción B. Examen Final.** Examen sobre los contenidos de la asignatura, este examen vale el 100% de la nota final.

Esta opción B va dirigida a aquellos alumnos que no opten por el sistema de Evaluación Continua del punto anterior (excluidos voluntariamente); y para aquellos otros alumnos que optando por la Evaluación Continua, no hayan logrado superar la asignatura (con, al menos, 5.0 puntos sobre 10) con dicho sistema.

Todos aquellos alumnos que no superen la asignatura en la primera convocatoria ordinaria, tendrán necesariamente que emplear este sistema de evaluación (Examen Final) en las convocatorias de septiembre y diciembre.

Las fechas de realización de exámenes son las publicadas por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, y referidas en el Proyecto Docente de la asignatura.

En ningún caso, salvo lo expresamente dispuesto en la **NORMATIVA REGULADORA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE ASIGNATURAS**, se realizará un examen o prueba fuera de las convocatorias oficiales.

## ASIGNATURA: Gestión de Marcas Internacionales

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. N° DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### 3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA

- Prof. Dr. D. Ángel Francisco Villarejo Ramos.

### 4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA

La gestión de la marca como activo intangible para las compañías supone un área de estudio en la gestión de marketing internacional, al suponer este activo uno de las principales ventajas competitivas que las empresas pueden utilizar en el proceso de internacionalización. Pretendemos conocer los métodos empleados para conocer el valor de marca y su descomposición en los cuatro componentes principales: calidad percibida, notoriedad del nombre de marca, lealtad hacia la marca e imagen.

### 5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

El alumno deberá con el contenido de esta materia:

- Adquirir conocimientos avanzados sobre la gestión estratégica de la marca como activo intangible de la empresa en el mercado internacional.
- Poder comprender y analizar los diferentes métodos de valoración empleados desde la perspectiva del mercado.
- Desarrollar sus habilidades para analizar de forma crítica trabajos y estudios desarrollados en este tema.
- Adquirir habilidades de presentación en público y debates de ideas sobre casos prácticos propuestos.
- Conocer las tendencias de valoración de marca en el ámbito profesional, su análisis e interpretación.

### 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA

En esta materia se abordarán las siguientes temáticas:

- La marca en el contexto global.
- El valor de marca en mercados internacionales.
- Componentes del valor de marca.
- Los efectos del esfuerzo de marketing sobre los componentes del valor de marca en mercados globales.
- Relación del valor de marca y valor del cliente a través de la lealtad.

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía obligatoria

- Aaker, D.A. (1991): *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*, Ed. Free Press, New York. Traducción al castellano *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- Villarejo Ramos, A.F. (2002): *Medición de valor de marca en el ámbito de la gestión de marketing*. CEADE Editorial, Sevilla.
- Yoo, B.; Donthu, N. y Lee, S. (2000): “An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº 2, spring, pgs. 195- 211.

### Bibliografía complementaria

- Baldauf A.; Cravens K.S.; Binder G. (2003): “Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain”, *Journal of Product and Brand Management*, vol. 12, no. 4, pp. 220-236.
- Berry, Leonard L. (2000): “Cultivating Service Brand Equity,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (Winter), 128-137.
- Martin, I.M.; Stewart, D.W.; Matta, S. (2005): “Branding Strategies, Marketing Communication, and Perceived Brand Meaning: The Transfer of Purposive, Goal-Oriented Brand Meaning to Brand Extensions”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, Summer, nº 3, pp. 275-294.
- Pappu, R.; Quester, P. & Cooksey, R. (2005). “Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 14 (3):143-154.
- Ries, A. y Ries, L. (2000): *La 22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial*. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- Ross-Wooldridge, B.; Brown, M.P.; Minsky, B.D. (2004): “The Role of Company Image as Brand Equity”, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 9, nº 2, pp. 159-167.
- Sánchez-Franco, M.J.; Rondán-Cataluña, J y Villarejo-Ramos, A.F (2007): “Quality Relationship. An offer adapted to explain and to predict the success of the relationship between the company and the consumer” en *Actas 6th International Congress of Marketing Trends*, París (Francia), enero, 2007.
- Villarejo Ramos, A. F. (2002): “Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca “, *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, nº 3, 2002, pp: 13-44.
- Villarejo-Ramos, A.F.; Sánchez-Franco, M.J. (2005): “The Impact of Marketing Communication and Price Promotion on Brand Equity”, *Journal of Brand Management*, vol. 12, nº 6, August, 2005, pp: 431-444.
- Yi, Y.; Jeon, H. (2003): “Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty and Brand Loyalty”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, nº 3, pp. 229-240.

### Enlaces Web de interés:

- [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com).
- [www.rdtrustedbrands.com](http://www.rdtrustedbrands.com).
- [www.marcasrenombradas.com](http://www.marcasrenombradas.com).

## 8. CASOS

- Caso práctico: **Accor: reforzar la marca con el marketing digital**. (Avery, Dev & O'Connor, 2015) Harvard Business School.
- Actividad práctica: **Marcas valoradas en el mercado internacional**. Cuestionario de percepciones de valor a los clientes de marcas de alto valor.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

### Sesión 1: Contenido teórico.

1. La marca en el contexto global.
2. El valor de marca en mercados internacionales

### Sesión 2: Contenido teórico.

3. Componentes del valor de marca.
4. Los efectos del esfuerzo de marketing sobre los componentes del valor de marca en mercados globales.

**Sesión 3:** Contenido práctico. Conferencia sobre empresa con marca en el mercado internacional y actividad en marketing digital. Ponente pendiente de confirmar.

**Sesión 4:** Contenido práctico. Realización y debate del caso práctico sobre branding 2.0.

### Sesión 5: Contenido teórico.

5. Relación del valor de marca y valor del cliente a través de la lealtad.
6. Métodos de valoración en el ámbito profesional. El método Interbrand y BrandZ.

**Sesión 6:** Exposición actividad práctica sobre la percepción del valor de marca entre consumidores. Examen escrito materia curso.

## 10. MÉTODO DOCENTE

La distribución del tiempo será el siguiente:

- a) Clases presenciales: 12 horas, que se resumen en las tareas:
- Clase magistral.

- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio.

b) Trabajo no presencial: 48 horas que se resumen en las tareas:

- Realización de trabajos sobre temas específicos (12 horas).
- Preparar exposiciones orales para los trabajos (4 horas).
- Lectura detenida de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc (4 horas).
- Tutorías virtuales (correo electrónico y Web CT) (12 horas).
- Trabajos en grupo (12 horas).
- Lectura crítica de artículos (4 horas).

## 11. EVALUACIÓN

Los criterios que se seguirán en este curso para su evaluación y la importancia de cada uno de ellos serán los siguientes:

- Asistencia y participación en clase (20%).
- Exámenes escrito (20%).
- Trabajo individual y/o en grupo (30%).
- Exposiciones de trabajos y actividades prácticas (30%).

## 12. IDIOMA

Las sesiones presenciales se impartirán en castellano. El alumno trabajará con material y artículos en inglés y castellano.

## 13. PROCEDIMIENTO

La distribución de las sesiones presenciales es la siguiente:

- Exposición teórica: 50%.
- Sesiones prácticas: 50%.



## ASIGNATURA: **Diseño Organizativo en Empresas Internacionales**

### 1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA: Optativa

### 2. N° DE CRÉDITOS: 3 créditos

### 3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA

- Prof. Dr. D. Julio Vecino Gravel

### 4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA:

Estudio de las estructuras organizativas en las empresas internacionales, con especial referencia al ajuste entre la estrategia y la estructura. Fundamentos del diseño de las estructuras organizativas. Enfoques organizativos tradicionales de las empresas internacionales. Enfoques emergentes de las estructuras organizativas internacionales. Mecanismos de coordinación en entornos globales y cambiantes.

### 5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

- Comprensión de la influencia las estrategias de internacionalización sobre la estructura organizativa de la empresa.
- Adquisición de conocimientos avanzados sobre la creación de estructuras organizativas internacionales.
- Desarrollo de la habilidad para analizar y diseñar estructuras organizativas para empresas internacionales o en proceso de serlo.
- Adquisición de conocimientos para el diseño de estructuras organizativas flexibles.
- Adquisición habilidades de presentación en público y debates de ideas.
- Desarrollo de capacidades de búsqueda, integración y aplicación de información sobre el desarrollo organizativo internacional de las empresas.

### 6. CONTENIDO DEL PROGRAMA

1. Introducción a las estructuras organizativas.
2. Enfoques tradicionales de las estructuras organizativas internacionales.
3. Enfoques emergentes de las estructuras organizativas internacionales.
4. Los mecanismos de coordinación en empresas internacionales.
5. El ajuste de la estructura a la estrategia de internacionalización.
6. La gestión de filiales exteriores.

## 7. BIBLIOGRAFIA:

- Aguirre-Mar, M. (2013). Global Structural Design and Results: PepsiCo Case. *Journal of Strategic Leadership*, 4(2), 6-13.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management journal*, 51(3), 577-601.
- Doz, Y. (2016). Managing multinational operations: from organisational structures to mental structures and from operations to innovations. *European Journal of International Management*, 10(1), 10-24.
- Duran, J.J. (2000). *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*. Ediciones. Pirámide, S.A. 2000
- Etemad, H., & Motaghi, H. (2018). Internationalization pattern of creative-cultural events: Two cases from Canada. *International Business Review*, 27(5), 1033-1044.
- Galbraith, J.R (2000). *Designing the Global Corporation*. Jossey-Bass
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A., (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15 (4): 603-625
- Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C., Blomqvist, K., & Rocha, H. (2009). The I-form organization. *California Management Review*, 51(4), 61-76.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3-18.
- Pla, J., León, F., & Dasí, M. (1999). *Dirección de empresas multinacionales: teoría y práctica*. Editorial Promolibro, Valencia. España.
- Rizki Wijaya, Wahyudi Kumorotomo, Ratminto, & Achmad Djunaedi. (2024). Adaptation of Agile Spotify Model at the Government Digital Service. *Polit Journal Scientific Journal of Politics*, 4(2), 74-91. <https://doi.org/10.33258/polit.v4i2.1069>
- Roger L. M. Dunbar, William H. Starbuck, (2006) Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them. *Organization Science* 17(2):171-178. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0181>
- Salazar Castillo, J. M. (2005). La estructura organizativa en la empresa actual: el caso Inditex. *Boletín Económico del ICE*, 2850, 7-19.
- Singh, D. (2023). ChatGPT: A new approach to revolutionise organisations. *International Journal of New Media Studies: International Peer Reviewed Scholarly Indexed Journal*, 10(1), 57-63.
- Šmite, D., Moe, N. B., Floryan, M., Gonzalez-Huerta, J., Dorner, M., & Sablis, A. (2023). Decentralized decision-making and scaled autonomy at Spotify. *Journal of Systems and Software*, 200, 111649.
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of organization Design*, 6(1), 1-13.

## 6. CASOS:

Los casos de estudio serán resueltos de forma individual y debatidos en clase de forma grupal.

- CASO: Agnihotri, A., & Bhattacharya, S., (2019). Spotify’s agile organizational structure: Is it a good fit for a financial services firm?. In *SAGE Business Cases*. SAGE Publications, Ltd., <https://dx.doi.org/10.4135/9781526487230>
- CASO: “PAP una empresa de publicidad en apuros”

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión	Tema
S1	Introducción a la estructura de las organizaciones.
S2	Enfoques tradicionales de las estructuras internacionales / Caso PAP Internacional
S3	Estructuras emergentes y mecanismos de coordinación en empresas internacionales. / Análisis y mapa conceptual artículo.
S4	El ajuste de la estructura a la estrategia de internacionalización / Caso Spotify
S5	Gestión de filiales / Exposiciones Diseño de estructuras internacionales
S6	Conclusiones finales del caso y prueba de conocimiento.

## 10. MÉTODO DOCENTE

### a. Clases presenciales:

- Clase magistral.
- Exposiciones orales por parte de los estudiantes de trabajos o lecturas.
- Discusión de casos prácticos o de estudio.

### b. Trabajo no presencial:

- Búsquedas bibliográficas sobre estructuras organizativas internacionales.
- Lectura crítica de artículos.
- Realización de trabajos sobre estructuras empresariales internacionales.
- Preparar exposiciones orales para los trabajos.
- Lectura de los casos prácticos y de la bibliografía ad-hoc.
- Lectura y resolución de los casos prácticos
- Trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

La calificación del curso se realizará de la siguiente forma:

- Asistencia y participación: 20%.
- Resolución de casos: 50%.
- Examen final: 30%.

## 12. IDIOMA

El idioma del curso será el castellano, no obstante cierto dominio del inglés es recomendado a fin de poder profundizar en el tema a través de artículos especializados.

## 13. PROCEDIMIENTO

En general, todas las sesiones combinarán una parte de lección magistral del profesor y una parte dedicada a la discusión de casos y lecturas. Las clases magistrales, supondrán algo más del 50 % de las clases presenciales, mientras que la discusión de casos y lecturas por parte de los alumnos, bajo la dirección del profesor, alcanzará aproximadamente el 50 % del total del tiempo de clase presencial.

## ASIGNATURA: Contratación y Comercio Exterior

**1. CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** Optativa.

**2. Nº DE CRÉDITOS:** 3 créditos.

### **3. PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

Prof. Dra. María Ángeles Revilla Camacho

Prof. D. Vicente Revilla Camacho

### **4. DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA**

Estudio de las formas de contratación y negociación en los mercados internacionales, abordando el contenido y las cláusulas de los contratos de compraventa internacional, los términos de comercio internacional –INCOTERMS- que pueden aplicarse en el Comercio Exterior, la problemática asociada a los medios de pago y la divisa en las operaciones internacionales, y finalmente, la documentación asociada a estas operaciones.

### **5. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

Los objetivos planteados en términos de resultados son:

- Adquisición de conocimientos específicos sobre negociación y contratación internacional.
- Conocimiento de los documentos básicos que intervienen en toda operación de comercio internacional.
- Comprensión del destacado papel que desempeñan los incoterms en las transacciones internacionales.
- Conocimiento y elección de los medios de pago más adecuados para cada operación internacional.
- Conocimiento de la problemática asociada a la elección de la divisa a utilizar en las operaciones de comercio internacional

### **6. CONTENIDO DEL PROGRAMA.**

Bloque I: Aspectos básicos del comercio internacional.

1. El contrato de compraventa internacional
2. Transporte internacional, seguros y fletes: los Incoterms
3. Regímenes aduaneros

Bloque II: Documentación necesaria para las operaciones de comercio internacional.

1. Empresarial
2. Aduanera
3. Transporte

Bloque III: Los medios de pago y las divisas en el comercio internacional.

1. Medios de pago simples
2. Medios de pago documentarios

### 3. Las divisas y los tipos de cambio

## 7. BIBLIOGRAFIA

Nota.- Aunque se detallan ciertos manuales y fuentes básicos para esta asignatura, subrayar que a lo largo de la impartición de la asignatura, se podrá ir incorporando más material que nutra y enriquezca el conjunto de la bibliografía, siempre en pro del nivel de conocimiento de los estudiantes.

- Arteaga, J. (2023): Manual de internacionalización. Ed. ICEX.
- Caballero, I. y Padin, C. (2013): Comercio internacional: una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior. Ed. Ideaspropias.
- Cabello, M. (2014): Las aduanas y el comercio internacional. Ed. ESIC.
- Casadejús, J. y Soler, D. (2014): Gestión financiera del comercio internacional. Ed. ICG Marge.
- Coll, P. (2020): Manual de gestión aduanera. Ed. ICG Marge.
- García-Trías, A. (2010): Los 100 documentos del comercio exterior. Ed. Global Marketing Strategies.
- García Trius, Alberto (2016): Guía Documental para exportar e importar. Ed. ICG Marge.
- Llamazares, O. (2017): Dictionary international trade key definitions of 2000 trade terms and acronyms. Ed. Global Marketing Strategies.
- ONU (2011): Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías
- Ortega, A. (2022): Guía práctica de contratación internacional. Ed. ESIC.
- Peña Andrés, C, y De Andrés Leal, A. (2015). Crédito documentario. Guía para el éxito en su gestión. Ed. ICG Marge.
- Quintanilla Guinot, J. (2019): Incoterms 2020: reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales internacionales. Ed. Cámara de comercio internacional.

### Sitios WEB

<http://www.cesce.es/>  
<http://www.cofides.es/>  
<http://www.creditoycaucion.es/>  
<https://www.santandertrade.com>  
<http://www.extenda.es>  
[www.icex.es](http://www.icex.es)  
<http://www.mapfre.es>

### Otros Sitios Web

*En la siguiente relación de páginas web, podrá encontrar información sobre países (guías en informes de distintos países), información sobre empresas (información económica, financiera, oportunidades comerciales, directorios, etc.), información sobre viajes internacionales (requisitos y formalidades de entrada en los distintos países) e información sobre protocolo en costumbres en distintos países.*

[www.china.com](http://www.china.com)  
[www.coface.com](http://www.coface.com)  
[www.confind.com](http://www.confind.com)

[www.dialog.com](http://www.dialog.com)  
[www.dun.es](http://www.dun.es)  
[www.el-exportador.com](http://www.el-exportador.com)  
[www.europages.es](http://www.europages.es)  
[www.executiveplantet.com](http://www.executiveplantet.com)  
[www.globalmarketing.es](http://www.globalmarketing.es)  
[www.globalnegotiator.eu](http://www.globalnegotiator.eu)  
[www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)  
[www.kompass.com](http://www.kompass.com)  
[www.mac.coc.gov](http://www.mac.coc.gov)  
[www.mcx.es](http://www.mcx.es)  
[www.omc.com](http://www.omc.com)  
[www.spainindustry.com](http://www.spainindustry.com)  
[www.thomasregister.com](http://www.thomasregister.com)  
[www.trade-india.com](http://www.trade-india.com)  
[www.traveldocs.com](http://www.traveldocs.com)  
[www.worldbank.es](http://www.worldbank.es)

## 8. CASOS

Se propone el desarrollo de dos actividades prácticas.

1. Estructurar y debatir un caso sobre compraventa internacional aportando el contrato de compraventa internacional y decidiendo el Incoterms que se empleará, el medio de pago y la divisa.
2. Presentar toda la documentación necesaria para formalizar la operación, tanto por parte del exportador, como por parte del importador.

## 9. PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LAS SESIONES PRESENCIALES

Sesión	Temas/epígrafes
S1	El contrato de compraventa internacional.
S2	Transporte internacional, seguros y fletes: los Incoterms.
S3	Regímenes aduaneros. Documentación necesaria para las operaciones de comercio internacional.
S4	Los medios de pago en el comercio internacional.
S5	Las divisas y los tipos de cambio.
S6	<i>Presentación de casos y evaluación del módulo.</i>



## 10. MÉTODO DOCENTE

La metodología docente se estructura en dos grandes pilares:

### 1.- Clase presenciales. Las clases presenciales tienen un doble objetivo:

- a) Desarrollo de **clases magistrales participativas** sobre los contenidos básicos de la asignatura (8 horas) que permita a los alumnos familiarizarse con los conceptos tratados. Los alumnos dispondrán a través de la plataforma de Enseñanza Virtual de todo el material correspondientes a los contenidos básicos, así como de enlaces virtuales de interés.
- b) **Sesiones de discusión y presentación de trabajos** (2 horas). Durante estas sesiones el alumno aprenderá a sintetizar, analizar y extraer los aspectos más destacados de los casos de estudios propuestos, así como a utilizar la bibliografía básica y complementaria, y los diferentes recursos que le ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación, especialmente Internet. Para el desarrollo, discusión y presentación en clase de los casos de estudio se formarán grupos de trabajo.

### 2. Trabajo no presencial (80 horas)

Para la obtención de los 3 ECTS de los que consta esta asignatura, el alumno realizará un trabajo no presencial que puede incluir:

- Búsquedas bibliográficas complementarias sobre un tema específico
- Lectura crítica de artículos y casos prácticos
- Realización de trabajos sobre temas específicos
- Preparación de las presentaciones orales para la exposición de los casos de estudio
- Tutorías virtuales a través del correo electrónico o videoconferencias
- Desarrollo de trabajos en grupo.

## 11. EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura se realizará a través de los criterios y pautas siguientes:

- Asistencia y participación: 20%
- Realización de trabajos grupales: 40%
- Examen de evaluación: 40%

## 12. IDIOMA DE IMPARTICIÓN DE LA ASIGNATURA.

Las sesiones presenciales son en castellano. Algunas de las lecturas de artículos pueden ser en inglés.

## 13. PROCEDIMIENTO DOCENTE.

Debido a la naturaleza de la asignatura, ésta está principalmente orientada a ofrecer a los estudiantes una visión práctica de las operaciones de comercio internacional, familiarizándolos con la negociación, gestión documental y toma de decisiones operativas. Así, las sesiones presenciales combinarán tiempo de lección magistral y resolución de pequeños casos que permita abordar la materia explicada en su conjunto.

ASIGNATURA: <b>Metodología de la Investigación</b>
--

1. **CARÁCTER DE LA ASIGNATURA:** optativa
2. **Nº DE CRÉDITOS:** 3 créditos
3. **PROFESORES QUE IMPARTEN LA ASIGNATURA**

Prof. Dra. Carmen Barroso castro

4. **DESCRIPTOR DE LA ASIGNATURA:** La metodología de la investigación aglutina el conjunto de procedimientos y herramientas necesarias para que, de una forma planificada y ordenada, se pueda llevar a cabo un trabajo de investigación, sea cual sea su nivel de complejidad. Esta asignatura realiza un recorrido por las distintas fases y herramientas que permiten desarrollar, de una manera eficaz y eficiente, una propuesta investigadora.
5. **OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA:** El objetivo principal de la asignatura es que el estudiante conozca las distintas fases o etapas por las que debe transcurrir un proyecto de investigación, así como las herramientas más generales para su desarrollo. En definitiva, que el estudiante sepa elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas y métodos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación. Junto a ello, se quiere potenciar la capacidad crítica en la toma de decisiones, así como la creatividad, innovación y búsqueda de respuestas ante cuestiones de investigación.
6. **CONTENIDO DEL PROGRAMA:** La asignatura consta de distintos módulos que se detallan a continuación:

Módulo general: sesiones magistrales en las que se explican las distintas fases o etapas de un proyecto de investigación, con especial mención a las herramientas más generales de uso

Módulo práctico: sesiones y/o talleres organizados con la Biblioteca de la US para analizar la búsqueda de información, el tratamiento de las referencias bibliográficas o el análisis de datos. Este módulo se complementa con las conferencias y/o seminarios impartidos por referentes nacionales e internacionales en el ámbito de la investigación de la dirección de empresas.

## 7. BIBLIOGRAFIA:

Erro-Garces, A.; Alfaro-Tanco, J.A. (2020): “Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field”, *International Journal of Qualitative Methods*, 1-11

Ketchen, D.; Boyd, B.; Bergh, D. (2008): “Research Methodology in Strategic Management Past Accomplishments and Future Challenges”, 11,4

Leonidou, C.; Leonidou, L. (2011): “Research into environmental marketing/management: a bibliographic análisis”, 45, ½

Mishra, S.B.; Alok, S. (2022): “Handbook of Research methodology”

Scandura, T.; Williams, E. (2000): "Research Methodology In Management: Current Practices, Trends, And Implications For Future Research"; Academy of Management Journal, 43,6

Taylor, B.; Sinha, G. & Ghoshal, T. (2006): "Research methodology: a guide to for reseachers in management and social science"

**8. MÉTODO DOCENTE :** La metodología combina la lección magistral con el análisis de proyectos de investigación tipo o el estudio de herramientas de análisis de datos particulares.

**9. EVALUACIÓN:** La evaluación de la asignatura será: un 50% por la asistencia a las clases y talleres; un 30% por la participación activa en las diferentes sesiones y un 20% en función de los trabajos individuales presentados por los estudiantes.

## **10. IDIOMA**

El idioma del curso será el castellano, no obstante cierto dominio del inglés es recomendado a fin de poder profundizar en el tema a través de artículos especializados.

## **11. PROCEDIMIENTO**

Dado el carácter optativo de esta asignatura, el 30% de las clases presenciales estará dedicado a exposiciones teóricas del profesor. El resto de las clases presenciales estarán dedicadas al estudio de herramientas específicas y a la asistencia a talleres y seminarios.