Proyecto de internacionalización empresarial

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

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO

Másteres Universitarios

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

DATOS GENERALES

Breve descripción

El objetivo de esta asignatura es que el alumno conozca y sepa aplicar una metodología para la realización de un Proyecto de Internacionalización a través de la cual se da respuesta a las principales cuestiones que se plantea una empresa cuando elabora una estrategia de comercialización o de implantación en mercados exteriores.

Título asignatura

Proyecto de internacionalización empresarial

Código asignatura

102831

Curso académico

2025-26

Planes donde se imparte

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

Créditos ECTS

5

Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

Duración

Cuatrimestral

Idioma

Español/Inglés

CONTENIDOS

Contenidos

El proyecto se desarrolla en cinco etapas básicas, precedidas de una introducción y objetivos, y cerradas por unas conclusiones, siguiendo una secuencia temporal, desde los aspectos más generales hasta aquellos que requieren más concreción.
Esta estructura es general, de carácter orientativo, ya que los distintos proyectos pueden requerir variaciones debidas a su naturaleza. Se deja a la discreción del alumnado realizar cambios, siempre que estén razonados y se expongan de manera explícita. El proyecto de internacionalización grupal no incluye resumen ejecutivo, porque lo debe redactar cada alumno o alumna de manera individual para su calificación por el tutor, ya que a través de dicho resumen el alumno o alumna debe mostrar el grado de comprensión del trabajo grupal y los elementos que considera más relevantes.
Los contenidos incluidos en este trabajo grupal se reflejan en el propio índice del Proyecto de Internacionalización que se describe a continuación:

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS
-Introducción al informe
-Objetivos que se persiguen con el proyecto

ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR
* Empresa/producto
* Análisis económico-financiero de la empresa
* Sector/competencia (análisis de la industria/sector en general, -nuevas tendencias, proyecciones globales, innovaciones, etc - y también en general, un análisis de los principales competidores globales y locales (españoles). Realización del análisis PESTLE, modelo Porter u otros de competencia y posteriormente análisis DAFO.
* Oportunidades de negocio y nuevos productos/servicios
* Negocios online
Las preguntas clave a responder son: ¿Está razonado por qué ir al mercado elegido y no a los mercados alternativos estudiados? ¿Es accesible? ¿Cuál es su segmento objetivo dentro del mercado? ¿Cómo son los canales para acceder al mismo?

ETAPA 2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO
* Criterios de selección entre mercados alternativos
* Análisis comparativo
* Estudio del mercado del país elegido.
Las preguntas clave a responder son: ¿Está razonado por qué ir al mercado elegido y no a los mercados alternativos estudiados? ¿Es accesible? ¿Contra quién va a competir? ¿Cuál es su segmento objetivo dentro del mercado? ¿Cómo son los canales para acceder al mismo?

ETAPA 3. FORMA DE ENTRADA AL MERCADO
ETAPA 3.1. PARA PROYECTO DE EXPORTACIÓN

* Elección de la forma de entrada (agente, distribuidor, importador, licitaciones, venta directa, etc.)
* Perfil e identificación de potenciales clientes/distribuidores/socios/plataformas digitales, etc.
* Condiciones de negociación y modelo de contrato

ETAPA 3.2. PARA PROYECTO DE IMPLANTACIÓN

*Elección de la forma de entrada (fusión, adquisición, franquicia, filial comercial o productiva)
*Perfil e identificación de los principales clientes
*Requisitos legales
*Requisitos de resursos humanos y organización
*Requisitos de operaciones
*Ubicación e instalaciones
*Modelo de contrato, si procede
En ambos casos: ¿Cuál es la mejor manera para entrar al mercado teniendo en cuenta las características de la propia empresa y la situación en ese mercado? ¿Qué recursos son necesarios? ¿Qué requisitos legales y contractuales existen?

ETAPA 4. POLÍTICA DE MARKETING

* Objetivos del plan de marketing
* Política de producto y/o servicio. Política de marca
* Logística. Política de distribución y canales
* Política de precios (incluyendo costes de origen, logísticos, de promoción y márgenes,etc.)
* Política de promoción y comunicación offline (marketing tradicional)
* Política de promoción y comunicación online (marketing digital)
* Plan de acción con calendario

Las preguntas pertinentes son las siguientes: ¿Qué gama se va a seleccionar y por qué? ¿Hace falta realizar adaptaciones? ¿Cuáles son los costes asociados? ¿Protección de los activos intangibles relevantes (marcas y patentes, software)? ¿Cómo se va a fijar los precios? ¿Qué tipo de promoción y comunicación se va a llevar a cabo y por qué? ¿Cuál va a ser el presupuesto total?

ETAPA 5. PLAN ECONÓMICO (a tres años para exportación, a 5 o más para implantación)

* Objetivos
* Estimación de ingresos
* Presupuesto de gastos asociados a ventas
* Presupuesto de inversiones (si procede)
* Cuenta de explotación internacional
* Análisis de rentabilidad del proyecto
* Fuentes de financiación (*)
* Escenarios y Plan de contingencia

Las preguntas pertinentes son las siguientes: ¿Qué objetivos se quieren fijar y basados en qué? ¿Qué ventas se estiman? ¿Qué costes y gastos? ¿Qué inversiones? ¿Qué rentabilidades? ¿En cuánto tiempo? ¿Qué escenarios puede haber? ¿Plan de contingencias?
(*) Los instrumentos de apoyo oficial a la internacionalización deben figurar y se entienden transversales para todas las etapas del proyecto.

CONCLUSIONES
Se debe cerrar el proyecto de internacionalización con unas conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

Conocimientos

CO1 - Aprender sobre analíticas para la gestión de empresas en entornos dinámicos y complejos, tal como es el entorno internacional.

CO2 - Adquirir un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos, así como las habilidades de aprendizaje, que permitirá a aquellos que sigan interesados continuar desarrollando estudios posteriores más especializados en el ámbito de la investigación avanzada o estudios de doctorado.

CO3 - Dominar las herramientas básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje.

CO4 - Comprender los conceptos, teorías e instrumentos para analizar y desarrollar planes de internacionalización empresarial.

CO5 - Comprender la naturaleza de los problemas en la organización y por tanto la aplicación de herramientas idóneas a través del desarrollo de las capacidades analíticas.

CO6 - Adquirir las técnicas para la redacción profesional de documentos y la presentación de informes en el ámbito de los negocios internacionales.

CO7 - Conocer la estructura y funcionamiento de los organismos e instituciones de apoyo a la internacionalización de la empresa.

CO8 - Conocer los principales aspectos legales y fiscales que afectan directa o indirectamente a los procesos de internacionalización empresarial.

CO9 - Conocer diferentes metodologías y características técnicas, económicas y jurídicas de los concursos internacionales convocados por organismos multilaterales y por instituciones y empresas públicas de diferentes países.

CO10 - Comprender los procesos internos, las relaciones interdepartamentales y los diferentes roles que se dan en las organizaciones de las empresas suministradoras y en los organismos y empresas compradores, y su incidencia en la negociación de los contratos internacionales.

CO11 - Aprender a valorar los riesgos de las empresas al abordar proyectos internacionales complejos, así como conocer algunos aspectos esenciales que determinan el éxito o el fracaso de los proyectos.

CO12 - Aprender las bases teóricas y poner en práctica las herramientas de Business Analytics, Big Data e Inteligencia Artificial.

CO13 - Aprender a incorporar el concepto de sostenibilidad en los proyectos empresariales e institucionales, identificando sus ámbitos concretos de aplicación práctica.

CO14 - Aprender a incorporar otros conceptos de las ODS, también relevantes para las

empresas internacionales, en sus proyectos, identificando sus ámbitos concretos de aplicación práctica.

Habilidades

H1 - Aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, con un alto grado de autonomía, en empresas tanto nacionales como internacionales, sean pequeñas o medianas o empresas de dimensión más multinacional, e incluso en organizaciones no empresariales pero cuya gestión requiera una visión internacional.

H2 - Aplicar las capacidades de análisis adquiridas en la definición y planteamiento de nuevos problemas y en la búsqueda de soluciones tanto en un contexto empresarial de ámbito nacional como internacional.

H3 - Ser capaz de recabar, registrar e interpretar datos macroeconómicos, información de países, información sectorial y empresarial, datos financieros y contables, datos estadísticos, y resultados de investigaciones relevantes para sistematizar los procesos de toma de decisiones empresariales en entornos internacionales.

H4 - Aplicar el procedimiento adecuado a la consecución de un objetivo empresarial de ámbito internacional.

H5 - Evaluar la relación existente entre empresas y el marco institucional en el que se desarrollan las actividades.

H6 - Manejar plataformas digitales, medios tecnológicos, audiovisuales e informáticos para la búsqueda de información y la comunicación eficaz de los proyectos empresariales.

H7 - Manejar programas de software y estadísticos para el registro y análisis de datos.

H8 - Analizar los resultados de la investigación de mercados y competencia para proponer orientaciones estratégicas y acciones operativas.

H9 - Gestionar un proyecto de internacionalización empresarial y asumir responsabilidades directivas.

H10 - Estimar la viabilidad económica y rentabilidad financiera de los proyectos de internacionalización.

H11 - Evaluar la compatibilidad del proyecto de internacionalización con los objetivos ODS.

H12 - Integrar conocimientos teóricos y prácticos en entornos profesionales internacionalizados.

H13 - Desarrollar habilidades prácticas específicas en el área de la gestión y dirección internacional de empresa y/o proyectos.

Competencias

C1 - Trabajar en equipos multidisciplinares y multiculturales, en situaciones de alta exigencia en cuanto a tiempos (plazos de diseño y ejecución de proyectos y casos) y resultados se refiere.

C2 - Desarrollar actividades empresariales y personales dentro de los comportamientos éticos y de responsabilidad social más estrictos, así como para desarrollar una sensibilidad hacia temas sociales y medioambientales.

C3 - Expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita en español e inglés, manteniendo una imagen adecuada en su actividad profesional.

C4 - Liderar el proceso de diseño de la estrategia internacional.

C5 - Trabajar en equipo primando la precisión de los resultados y la solvencia y originalidad de las proposiciones.

C6 - Liderar y desarrollar procesos de negociación empresarial internacional.

PLAN DE APRENDIZAJE

Actividades formativas

Denominación	Horas	% presencial
AF3 Trabajos individuales y en grupo	70	10
AF4 Tutorías	12	100
AF5 Trabajo autónomo del estudiante	43	0

Metodologías docentes

Los Proyectos de Internacionalización se realizan sobre casos reales de empresas, que deciden acometer la apertura de un nuevo mercado -entendiendo como mercado, salvo excepciones, un país-, en una zona geográfica previamente determianda (Europa Occidental, Europa del Este, América Latina, Asia-Pacífico, etc.) mediante la exportación de sus productos o servicios o la implantación productiva.

El módulo se desarrolla a través de tutorías presenciales de carácter general, así como específicas, tanto de análisis financiero, como de negocios online:

• **Tutorías de proyecto**: los equipos de trabajo compuestos por varios alumnos trabajan con un tutor en un Proyecto de Internacionalización para una empresa real, con cierta trayectoria o de reciente creación, que se quiere a expandir a un área geográfica determinada. En cada tutoría se analiza y evalúa un aspecto concreto del proyecto de acuerdo a la metodología que se utiliza. El alumnado ha de ir preparando el documento o memoria del proyecto a lo largo del curso, acompasado con las tutorías y con las etapas de la metodología. Al terminar, se revisa el documento completo de Proyecto de Internacionalización y se remata la estructura del documento final – Memoria – del proyecto. Se incluye una tutoría final, de preparación de la presentación y defensa ante el tribunal.

• **Tutorías de Análisis Financiero (I y II)**: Son de asistencia obligatoria. Su objetivo es ayudar a los alumnos, de forma complementaria a lo que revisan con sus tutores de proyecto, a completar el hito del análisis económico financiero de la empresa basado en sus estados contables y el hito de la valoración económico-financiera y estudio de viabilidad del proyecto de internacionalización que deben completar al final del proyecto. Tras su finalización, los alumnos deberán estar en condiciones de entender y poder realizar el análisis económico financiero y proyecciones financieras a medio y largo plazo y el análisis de la viabilidad del proyecto de internacionalización objeto de su proyecto de Internacionalización.

Los contenidos de las tutorías de Análisis Financiero son:

- • Análisis económico-financiero: equilibrio financiero, ratios económicos y financieros.
- • Revisión analítica o de porcentajes
- • Planificación financiera a largo plazo: modelos de planificación (simulación y

escenarios. sensibilidad). Análisis de inversiones. Repaso de los principales conceptos: estimación de ventas; obtención de flujos de caja; tasa de descuento; VAN, TIR; período de recuperación; etc.)

• **Tutorías de Negocios *Online* (I y II)**: son dos sesiones de asistencia opcional, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Están planificadas en días determinados y deberán solicitarse por los propios alumnos en el plazo que se establezca. La finalidad de estas tutorías es ayudar a los alumnos a que incorporen a sus proyectos de internacionalización estrategias y acciones en Internet, tanto en las oportunidades que ofrece la red para el negocio habitual de la empresa como, específicamente, en el mercado exterior para el cual se realiza el proyecto de internacionalización.

• Los contenidos de las tutorías de negocios online contemplan:

• Identificación de competidores en Internet y mejores prácticas online en el sector de actividad de la empresa.

• Elección del modelo de negocio online más adecuado.

• Plan de acción digital con herramientas online para la internacionalización.

• Marketing digital para mercados internacionales.

• Implantación, costes y expectativas de rentabilidad.

Las tutorías de Análisis Financiero y las de Negocios *Online* se realizan en parte con sesiones conjuntas de revisión, en clase, de los conceptos principales y, parcialmente, trabajando con cada grupo específicamente en su proyecto para ayudar en la identificación de los punts importantes y aplicar los conocimientos adquiridos a la realización de los proyectos de internacionalización.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Descripción del sistema de evaluación

Los proyectos de internacionalización empresarial grupales presentados por los alumnos y alumnas de cada grupo serán calificados por el tutor del proyecto asignado y por un tribunal, compuesto por tres profesores relacionados con las materias del máster.

La nota final del proyecto de internacionalización se establecerá de acuerdo con los siguientes criterios:

• Calificación del Proyecto de internacionalización realizado por el grupo. Esta calificación ponderará un 50% de la calificación final de la asignatura para cada alumno o alumna del grupo, y se compondrá de las siguientes calificaciones:

o Nota del tutor: 25% que tendrá en cuenta tanto el trabajo realizado durante el curso, el contenido y formato de los diferentes apartados del informe escrito y la evolución del grupo a lo largo de las diferentes tutorías.
o Nota del tribunal: 25%, que incluirá la valoración global del contenido y formato del informe escrito, así como la presentación del proyecto y la defensa del contenido ante las preguntas formuladas.

Ambas notas no tienen por qué ser coincidentes, al juzgar el tutor y el tribunal elementos diferentes.

• Calificación por el tutor/a al informe ejecutivo, realizado individualmente por cada miembro del grupo. Este resumen tendrá hasta un máximo de 5 páginas (cuatro más la portada), siguiendo las mismas instrucciones que las establecidas para el TFM individual. El resumen incluirá toda la información relevante del trabajo, desde la introducción hasta las conclusiones, así como figuras, tablas, etc., si fuera necesario). Para su calificación el tutor/a tendrá en cuenta la coherencia y calidad del resumen ejecutivo para cumplir su cometido: capacidad para recoger de manera sintética y clara el contenido del proyecto en su conjunto y la conclusión a la que se llega. Esta calificación ponderará un 30% de la calificación final de la asignatura.

• Calificación individual del tutor/a a la contribución personal del alumno o alumna al proyecto colectivo durante el periodo de preparación de éste, como consecuencia de su eficacia para resolver problemas, proactividad, imaginación, actitud, interés y capacidad de trabajo en equipo. Esta calificación ponderará un 20% sobre la calificación final de la asignatura. El tutor/a dispondrá también como elemento orientativo para su calificación: los resultados de las encuestas 360º realizadas entre los miembros del grupo.

Las tres calificaciones otorgadas por los tutores estarán sujetas a criterios de dispersión (campana de Gauss), no así las de los tribunales, aunque sus miembros procurarán realizar una ordenación relativa de los menos adecuados a los mejores.

Discrepancia con las notas recibidas:

• Se podrá pedir revisión de la nota de grupo del tutor/a justificando la reclamación de manera razonada y con la presencia obligatoria de todo el grupo. La revisión se hará ante el

tutor/a y un segundo profesor/a o tutor/a o director académico.

• También se podrá solicitar revisión de la nota individual del resumen ejecutivo, con la misma necesidad de justificación razonada por parte del alumno o alumna.

• La nota colectiva del tribunal será definitiva. Los proyectos que no reciban nota de aprobado deberán contar con una nota explicativa firmada por el presidente del tribunal, detallando los motivos que han llevado al tribunal a otorgar dicho suspenso. Este informe se enviará al grupo y a su tutor/a, con los criterios que han motivado dicha calificación y en el que se podrán incluir recomendaciones para mejorar la calidad del mismo.

• La nota de la contribución personal no podrá ser revisada.

Las visitas a las empresas no son curriculares y por tanto no son obligatorias. Si un grupo opta por realizar una visita a la empresa de su proyecto, y su tutor comunica a ICEX con antelación el nombre de los alumnos o alumnas que han asistido, y en ese caso no se les computará la falta de asistencia, pero el contenido de la clase perdida no será recuperable.

PROFESORADO

Profesor responsable

Rompinelli Sáez, Ana Belén

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales

Máster en Gestión Internacional de la Empresa. Máster del Profesorado

Profesora titular- Proyecto de Internacionalización

ICEX

Profesorado

Arcos Sánchez, María Teresa

Directora de Operadores de Telecomunicaciones (AETIC)

Melero Rodríguez, María del Mar

BA (Hons) European Business

CEO DNA Futures

Martín Cerdeño, Víctor J

Doctor Economía.

Profesor contratado Doctor (UCM)

López-Quesada Fernández, Agustín

Doctor en Economía de la Empresa y Finanzas.

Profesor y Tutor.

Somalo Peciña, Ignacio

Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos (Economía aplicada) Acreditado PAD (ANECA).

I-B-N2 Director Master Universitario en Dirección de Empresas.

ICE-IMF Centro adscrito a la Universidad Camilo José Cela.

Gómez Quijano, Arturo

Doctor (UCM)

Profesor asociado.

Pitarch Vázquez, Diego José

Ing. Técnico Superior Industrial / Lic. Administración Empresas.

ICEX.

Blanco Souto, Enrique

Ingeniero Industrial.

ICEX

Álvarez de Toledo Mazarrasa, Rafael

Ingeniero superior Aeronáutico (ETSIA - UPM)

Director de Exportación

SERCOBE - Asociación Nacional de Fabricantes de Bienes de Equipo

Domínguez Blázquez, Marta

Ingeniero Superior de Telecomunicación (UPM)

Profesora asociada en Tecnología y Transformación digital, internacionalización de startups.

Pérez Aguilar, Beatriz Silvia

LIC. CCEE especialidades Financiación y Marketing.

Tutora de Proyectos y Profesora.

ESADE, ICEX; ICADE.

Shevchenko Crespo, Olecia

Licenciada en Derecho Civil

Profesora en Universidad Europea y en ESIC Business & Marketing School

Cospedal García, Rosario

Licenciada en Farmacia y doctora en Bioquímica

Universidad San Pablo CEU

López Martínez, Félix

Licenciado en ciencias económicas y empresariales - suficiencia investigadora.

Bejerano Rodríguez, Fernando

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialidad: Desarrollo Económico y Economía Internacional..

Director Departamento América Latina AESA (www.aesagroup.eu).

Madrid/Bruselas.

Llamazares García-Lomas, Olegario

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.

Director de Global Marketing Strategies SL.

Global Marketing Strategies SL - Madrd.

Merino Lozano, Francisco

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.

Director Financiero.

Molins de la Fuente, Alejandro

Licenciado en derecho. Graduado en dirección de empresas

Luque Albarracín, Enrique

Licenciado en Derecho. Máster en Gestión Pública. Máster en Unión Europea

Profesor MBA módulo Esportación de Franquicias y Tutor de Proyectos TFM

ICEX

Tello López, José Luis

Licenciado en Economía (especialidad en Economía Internacional)

Consultor en Comercio Internacional, Estrategia e Inteligencia Competitiva.

ICEX

Feito Hernández, Miguel Ángel

Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales

Técnico Comercial y Economista del Estado

Director General de Fundación CEDDET

Diez de Vega, Susana

Técnico de Administración y Dirección de Empresas

Directora de Marketing y Comunicación.

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

Bibliografía

• Metodología de Proyecto de Internacionalización y su bibliografía asociada

• Para las tutorías de análisis financiero:

o Material didáctico en la plataforma virtual, en la fase I online.
o Notas técnicas ofrecidas y casos analizados en la fase I presencial.
o Harrison & Horngren *Financial Accounting*. Editorial Prentice Hall- Pearson Education.
o Plan General Contable (Legislación de noviembre 2007)
o Nota técnica sobre planificación financiera a largo plazo.
o Omeñaca, J. (2017) *Plan General de contabilidad y PGC de PYMES comentados*. Deusto

• Para las tutorías de Negocios Online:

o Diamond. S. (2023) *Digital marketing All-In-One for dummies.* Wilye.
o Laudon, K. & Guercio, C. (2023-2024). *E-commerce 2023-2024: business technology society.* Pearson
o Martínez, J. F. y Rojas, F. (2024) *Comercio digital internacional.* Paraninfo