

1. DATOS BÁSICOS

Asignatura	Dirección Estratégica e Innovación
Titulación	Máster Universitario en Ingeniería de Organización, Dirección de Proyectos y Empresas
Escuela/ Facultad	Escuela de Arquitectura, Ingeniería y Diseño
Curso	Primero
ECTS	6 ECTS
Carácter	Obligatorio
Idioma/s	Castellano
Modalidad	Presencial / Online
Semestre	Presencial: Segundo trimestre / Online: Primer Semestre
Curso académico	2023/2024
Docente coordinador	Angela Montánchez (Presencial) / Javier Lorente (Online)
Docente	Presencial: Angela Montánchez/ Aurora del Valle Online: Angela Montanchez / Javier Lorente / Teresa Gerique

2. PRESENTACIÓN

Dirección Estratégica e Innovación es una materia obligatoria de 6 créditos ECTS.

La importancia de la materia dentro del plan de estudio es obvia. En concreto, esta materia se centra en revisar cual es el entorno interno y externo de una empresa en base al cual genera una estrategia y la despliega. También hace en foco en la innovación como herramienta diferencial para transformar la organización de manera disruptiva.

La estrategia empresarial y la innovación se han convertido en una de las palancas clave para la generación de valor y supervivencia empresarial. En esta nueva era digital donde según la revista Forbes, la vida media de las empresas se ha acortado de 61 años a 17 años de media, resulta esencial pensar a largo plazo, analizando como decía Drucker en el futuro de las decisiones presentes. En este módulo:

- Revisaremos las principales herramientas para entender el entorno competitivo
- Profundizaremos en el concepto de estrategia y planificación estratégica y la visión de los grandes pensadores.
- Estudiaremos los modelos de crecimiento empresarial y las diferentes estrategias de océano rojo y océano azul.
- Exploraremos la innovación incremental como palanca de diferenciación o la innovación disruptiva como fuente de generación de nuevos negocios.
- Aterrizando en la ejecución de un nuevo negocio empelando las tecnica de Design Thinking & Lean Start-up

3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias básicas:

- CB1: Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- CB2: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB3: Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- CB4: Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones –y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- CB5: Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias transversales:

- CE1: Conocimiento avanzado de herramientas de análisis de datos obtenidos a través de experiencias del cliente, que posibiliten anticipar necesidades, tanto en el cliente interno como externo.
- CE2: Conocimiento avanzado de herramientas que permitan la generación de ideas disruptivas e hipótesis de negocio que sean viables y tengan aceptación en el mercado.
- CE8: Capacidad para analizar y gestionar datos que permitan interpretar las particularidades de cada mercado, así como para entender y gestionar la diversidad derivada de la multiculturalidad inherente a los distintos grupos de interés.
- CE12: Conocimiento de las herramientas de pensamiento visual necesarias para plasmar conceptos en formatos comprensibles que fomenten la creatividad.

Resultados de aprendizaje:

- RA1: Comprender el mercado actual y sus características principales
- RA2: Conocer las herramientas disponibles para captar e identificar sistemáticamente oportunidades de negocio existentes en el mercado
- RA3: Poner en práctica metodologías de ideación para generar nuevos conceptos innovadores que puedan ser lanzados al mercado
- RA4: Conocer las ventajas de la experimentación en el desarrollo de productos y servicios
- RA5: Entender la importancia del cliente en el desarrollo de productos y servicios, así como los mecanismos necesarios para incorporarle de manera eficiente al proceso

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

Competencias	Resultados de aprendizaje
CB1, CB2, CB5, CT8, CT13, CE1, CE2	RA2: Conocer las herramientas disponibles para captar e identificar sistemáticamente oportunidades de negocio existentes en el mercado
CB1, CB2, CB5, CE12, CT5, CT6, CT9, CT11, CT15	RA3: Poner en práctica metodologías de ideación para generar nuevos conceptos innovadores que puedan ser lanzados al mercado
CB1, CB2, CB5, CT4, CT5, CT6, CT9, CT15	RA4: Conocer las ventajas de la experimentación en el desarrollo de productos y servicios
CB1, CB2, CB4, CB5, CT2, CT4, CT6, CT7	RA5: Entender la importancia del cliente en el desarrollo de productos y servicios, así como los mecanismos necesarios para incorporarle de manera eficiente al proceso

4. CONTENIDOS

La materia está organizada en seis unidades de aprendizaje, las cuales, a su vez, están divididas en temas. Estructurando de una manera secuencial y lógica el contenido de la memoria del título, y siguiendo un estándar de facto en la disciplina de la ingeniería de procesos como es Lean Six Sigma, la asignatura se compone de:

Unidad 1. Estrategia competitiva

- 1.1 Nuevas perspectivas en las dinámicas de los mercados
- 1.2 Modelos de negocio competitivos
- Nueva era digital

Unidad 2. Estrategia corporativa

- 2.1 Entendiendo al cliente y acelerando el “Go to Market”
- 2.2 Lean Startup
- 2.3 Maximizando el valor de la cartera de clientes

Unidad 3. Design thinking

- 3.1 La Innovación empresarial en productos y servicios
- 3.2 Innovación y pensamiento disruptivo o divergente
- 3.3 Los 7 pilares de la ideación divergente

Unidad 4. Creación y captación de valor

- 4.1 Crecimiento Centrado en el Cliente:
- 4.2 Gestión de la experiencia de cliente
- 4.3 El servicio al cliente como herramienta competitiva

Unidad 5. Transformación digital

- 5.1 Las redes sociales en industria
- 5.2 Técnicas analíticas predictivas

Unidad 6. Claves para la ejecución de la estrategia

- 6.1 Ciclo de vida de los productos/servicios:
- 6.2 Enfoque y estrategia por fases

5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

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

MD1: Método del Caso

MD2: Aprendizaje Cooperativo

MD3: Aprendizaje Basado en Problemas

MD4: Aprendizaje Basado en Proyectos

MD5: Clase Magistral

(En el cronograma se detallan las sesiones y tipología de enseñanza aprendizaje)

6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

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

Modalidad presencial:

Lecciones magistrales	55
Análisis de casos	45
Debates y coloquios	15
Actividades participativas grupales	15
Investigaciones y proyectos	30
Tutoría	5
Trabajo autónomo	60
TOTAL	225

Modalidad a distancia:

Actividad formativa	Número de horas
Lectura / visualización temas contenido	45
Análisis de casos	45
Investigaciones y proyectos	9
Tutoría virtual	12
Trabajo autónomo	30
Total	150

7. EVALUACIÓN

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

a. Modalidad presencial:

Sistema de evaluación	Peso
Casos Design Thinking - Actividad 1 (Grupal)	30%
Casos Dirección Estratégica – Actividad 2 (Individual)	10%
Participación en el aula – Actividad 3	10%
Prueba evaluación individual – Actividad 4	50%

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

7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás:

- Obtener una calificación mayor o igual que 5,0 en la prueba objetiva.
- Obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en los casos de dirección estratégica.
- Obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en el caso de design thinking

Cuando no se cumple con los mínimos requeridos para realizar la media ponderada de las actividades evaluables (no se llega al mínimo en alguno de los puntos anteriores), la nota final será:

- la media ponderada si su valor es menor o igual a 4.
- 4 si el valor de la media ponderada es mayor de 4.

La nota en convocatoria ordinaria se considerará como **NP** (No Presentado) cuando el alumno no haya entregado ninguna actividad evaluable de las que forman parte de la media ponderada.

1º) Será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba individual y de Grupo
2º) Asistencia PRESENCIAL mayor o igual al 90% (requisito independiente)

Se deberá acudir al examen final extraordinario en los casos en los que no se supere la evaluación continua (cumpliendo ambos requisitos) o no se cumpla uno o los dos requisitos.

7.2. Convocatoria extraordinaria

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

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

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

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

b. Modalidad a distancia:

Sistema de evaluación	Peso
Prueba de conocimiento	60%
Caso/ problema	15%
Debate	5%
Informes y escritos	20%

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

7.1.b. Convocatoria ordinaria

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

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

7.2.b. Convocatoria extraordinaria

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

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

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

8. CRONOGRAMA

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

a. Modalidad presencial:
Grupo 1

Actividades evaluables	Fecha
Actividad 1: Casos de Design Thinking (Sesion 1,2,3,4,5 y 9)	Evaluación continua en cada sesión programada (30%)
Actividad 2: Casos de Dirección Estratégica (6 y 8)	Evaluación continua en cada sesión programada (10%)
Actividad 3: Participación activa	(10%)
Actividad 4: Prueba escrita (Sesión 10)	(50%)

Grupo 2

Actividades evaluables	Fecha
Actividad 1: Casos de Design Thinking (Sesion 1,2,3,4,5 y 9)	Evaluación continua en cada sesión programada (30%)
Actividad 2: Casos de Dirección Estratégica (6 y 8)	Evaluación continua en cada sesión programada (10%)
Actividad 3: Participación activa	(10%)
Actividad 4: Prueba escrita (Sesión 10)	(50%)

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

b. Modalidad on line:

Actividades evaluables	Peso	Fecha
Actividad 1. Análisis Externo. Grupal	6%	Semana 1-3
Actividad 2. Análisis Interno. Grupal	6%	Semana 4-6
Actividad 3. Océano Rojo. Individual	10%	Semana 7-9
Actividad 4. Business Model Canvas. Individual	10%	Semana 10-12
Actividad 5. Mapa Estratégico. Grupal	8%	Semana 13-15
Actividad 12. Prueba de evaluación	60%	06/07 Abril 2024

El cronograma presentado puede sufrir ligeras variaciones en función de causas no previstas. En caso de ser así serán comunicadas al alumno lo antes posible y mediante los mecanismos habilitados al efecto

9. BIBLIOGRAFÍA

A continuación, se indica bibliografía recomendada:

- Ansoff, Igor. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill
- Burke, A., van Stel, A., Thurik, R. (2010). Blue ocean vs. five forces. *Harvard Business Review*, 88(5), 28–29.
- Clayton Christensen (2012) "El ADN del Innovador", Deusto
- Chesbrough, Henry (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). Strategic choices: Identifying which choices matter. In *Seeing what's next: Using theories of innovation to predict industry change* (pp 53–72). Boston, MA: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Building Strategy Maps. In *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment* (pp. 69–106). Boston, MA: Harvard Business School
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Corporate Strategy and Structure: Historical perspective. In *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies* (pp. 29–42). Boston, MA: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 150–161.
- Kofman, Fredy (2007). *La Empresa consciente*. Aguilar
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kelley, Tom (2008). *THE TEN FACES OF INNOVATION: STRATEGIES FOR HEIGHTENING CREATIVITY*
- Magretta, J. (2011). Competitive advantage: The value chain and your P&L – Applying Michael Porter's value chain framework to your business. In *Understanding*
- Mototee, Idris (2013). *Design Thinking for strategic Innovation*. Wiley
- Porter, Michael: *The essential guide to competition and strategy* (pp. 63–94). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1).
- Ries, Eric *Lean Start up*"
- Schumpeter, J (1942) ."Capitalismo, socialismo y democracia.
- Tzu, Sun. *El arte de la guerra*.

10. UNIDAD DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

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

Desde esta Unidad se ofrece a los estudiantes:

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

Los estudiantes que necesiten apoyo educativo pueden escribirnos a:

orientacioneducativa@universidadeuropea.es

11. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

¡Tú opinión importa!

La Universidad Europea te anima a participar en las encuestas de satisfacción para detectar puntos fuertes y áreas de mejora sobre el profesorado, la titulación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las encuestas estarán disponibles en el espacio de encuestas de tu campus virtual o a través de tu correo electrónico.

Tu valoración es necesaria para mejorar la calidad de la titulación.

Muchas gracias por tu participación.

PLAN DE TRABAJO DE LA ASIGNATURA

CÓMO COMUNICARTE CON TU DOCENTE

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

¡Es posible que alguien tenga tu misma duda!

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

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

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En este apartado se indica el cronograma de actividades formativas, así como las fechas de entrega de las actividades evaluables de la asignatura:

a. Modalidad presencial:

Semana	Contenidos	Actividades formativas/evaluables	Peso en la evaluación de la actividad evaluable
Sesión 1,2,3,4,5 y 9	Casos de Design Thinking Actividad 1	Realización de un modelo de negocio en 4 fases basado en técnicas de Design Thinking and Business Model Canvas para su posterior presentación en la sesión 9.	30%
Sesión 6 y 8	Casos de Dirección Estratégica	Análisis de diferentes Casos de Empresa con debate grupal y respuesta individual en un word a las cuestiones planteadas en la sesión	15%
Todas las sesiones	Actividad 3	Participación activa y debate	10%
Sesión 10	Actividad 4	Prueba escrita (50%)	50%

Este cronograma podrá sufrir modificaciones que serán notificadas al estudiante en tiempo y forma.

b. Modalidad on line:

Actividades evaluables	Peso	Fecha
Actividad 1. Análisis Externo. Grupal	6%	Semana 1-3
Actividad 2. Análisis Interno. Grupal	6%	Semana 4-6
Actividad 3. Océano Rojo. Individual	10%	Semana 7-9
Actividad 4. Business Model Canvas. Individual	10%	Semana 10-12
Actividad 5. Mapa Estratégico. Grupal	8%	Semana 13-15
Actividad 12. Prueba de evaluación	60%	06/07 Abril 2024

El cronograma presentado puede sufrir ligeras variaciones en función de causas no previstas. En caso de ser así serán comunicadas al alumno lo antes posible y mediante los mecanismos habilitados al efecto

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Actividad 1. Casos de Design Thinking. Grupo 1 y Grupo 2 Sesiones 1,2,3,4 y 5 de cada uno de sus cronogramas. Realización de un modelo de negocio en 4 fases basado en técnicas de Design Thing and Business Model Canvas para su posterior presentación en la sesión 9.

Actividad 2. Casos de Dirección Estratégica. Grupo 1 y Grupo 2 Sesiones 6 y 8 de cada uno de sus cronogramas Analisis de diferentes Casos de de Empresa con debate grupal y respuesta individual un word a las cuestiones planteadas en la sesión

Actividad 3: participación activa y debate en Grupo 1 y Grupo 2.

Actividad 4: Examen individual de carácter práctico en Grupo 1 y Grupo 2.

REGLAMENTO PLAGIO

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

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