

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	Segundo trimestre
Curso académico	2020/2021
Docente coordinador	Ángela Montanez

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 con los mapas estratégicos y el liderazgo consciente.

Todo ello aderezado con sesiones con profesionales expertos de diferentes sectores, análisis de las diferentes tecnologías habilitadoras de la transformación digital, fomentar el pensamiento creativo con debates abiertos y trabajo tanto individual como grupal

Dirección de Estrategia e Innovación te dotará de las competencias necesarias para liderar de acuerdo con estos nuevos tiempos. Pues cada vez más las empresas reclaman talento con una sólida base de visión estratégica e innovación que sepa aplicar las diferentes técnicas, pero también capaces de inspirar para que los demás hagan lo mismo.

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:

- CT2: Autoconfianza: Capacidad para valorar nuestros propios resultados, rendimiento y capacidades con la convicción interna de que somos capaces de hacer las cosas y los retos que se nos plantean.
- CT4: Capacidad de análisis y síntesis: ser capaz de descomponer situaciones complejas en sus partes constituyentes; también evaluar otras alternativas y perspectivas para encontrar soluciones óptimas. La síntesis busca reducir la complejidad con el fin de entenderla mejor y/o resolver problemas.
- CT5: Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica, para utilizar los conocimientos adquiridos en el ámbito académico en situaciones lo más parecidas posibles a la realidad de la profesión para la cual se están formando.

- CT6: Comunicación oral/ comunicación escrita: capacidad para transmitir y recibir datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, siendo oral la que se realiza mediante palabras y gestos y, escrita, mediante la escritura y/o los apoyos gráficos.
- CT7: Conciencia de los valores éticos: Capacidad para pensar y actuar según principios universales basados en el valor de la persona que se dirigen a su pleno desarrollo y que conlleva el compromiso con determinados valores sociales.
- CT8: Gestión de la información: Capacidad para buscar, seleccionar, analizar e integrar información proveniente de fuentes diversas.
- CT9: Habilidades en las relaciones interpersonales: Capacidad de relacionarse positivamente con otras personas por medios verbales y no verbales, a través de la comunicación asertiva, entendiéndose por ésta, la capacidad para expresar o transmitir lo que se quiere, lo que se piensa o se siente sin incomodar, agredir o herir los sentimientos de la otra persona.
- CT11: Planificación y gestión del tiempo: Capacidad para establecer unos objetivos y elegir los medios para alcanzar dichos objetivos usando el tiempo y los recursos de una forma efectiva.
- CT15: Responsabilidad: Capacidad para cumplir los compromisos que alcanza la persona consigo mismo y con los demás a la hora de realizar una tarea y tratar de alcanzar un conjunto de objetivos dentro del proceso de aprendizaje. Capacidad existente en todo sujeto para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Competencias específicas:

- 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
CB3, CT8, CT15, CE8	RA1: Comprender el mercado actual y sus características principales
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

Unidad 2. El arte de emprender

- 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:

Actividad formativa	Número de horas
Lecciones magistrales	45
Análisis de casos	9
Investigaciones y proyectos	45
Tutoría	12
Trabajo autónomo	30
TOTAL	150

Modalidad a distancia:

Actividad formativa	Número de horas
Lectura / visualización temas contenido	45
Análisis de casos	45
Investigaciones y proyectos	9

Actividad formativa	Número de horas
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:

Modalidad presencial:

Sistema de evaluación	Peso
Casos Design Thinking	20%
Casos Dirección Estratégica	25%
Participación en el aula	20%
Prueba evaluación	35%

Modalidad on line:

Sistema de evaluación	Peso
Prueba de conocimiento	40%
Informes y escritos	30%
Exposiciones orales	5%
Caso/problema	20%
Debate	5%

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

Modalidad presencial:

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

- 50% asistencia

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.

Modalidad on line:

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

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

7.2. Convocatoria extraordinaria

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

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

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

8. CRONOGRAMA

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

Modalidad presencial:

Actividades evaluables	Fecha
Actividad 1: Casos de Dirección Estratégica	Semana 4-8
Actividad 2: Caso Design Thinking	Semana 9-10
Actividad 3: Asistencia participativa	Semana 1-10

Modalidad on line:

Actividades evaluables	Fecha
Actividad 1. Estrategia y UEA	Semana 1-4
Actividad 2. Factores críticos de éxito, DAFO y análisis cadena de valor	Semana 5-6
Actividad 3. Análisis de un sector de océano rojo	Semana 7-8
Actividad 4. Hacer un Business Model Canvas de un negocio digital	Semana 9-10
Actividad 5. Elaboración de un mapa estratégico	Semana 11-12
Actividad 12. Prueba de evaluación	Final segundo trimestre

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

Estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo:

Las adaptaciones o ajustes curriculares para estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo, a fin de garantizar la equidad de oportunidades, serán pautadas por la Unidad de Atención a la Diversidad (UAD).

Será requisito imprescindible la emisión de un informe de adaptaciones/ajustes curriculares por parte de dicha Unidad, por lo que los estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo deberán contactar a través de: unidad.diversidad@universidadeuropea.es al comienzo de cada trimestre.

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.