



## GUÍA DIDÁCTICA

**Máster en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación**

**14ª Edición 2010-2011**



## Índice

---

● Introducción al Máster .....	3
● Objetivo del Máster.....	5
● Contenido de los módulos .....	6
● Itinerario de aprendizaje .....	9
● Autoría y docencia de módulos .....	10
● Plan de trabajo.....	12
● Actividades y criterios de evaluación.....	14
● Estudiar en el IUP.....	15

## Introducción al Máster

---

Las nuevas tecnologías, especialmente la información y las telecomunicaciones, están configurando de forma vertiginosa un nuevo entorno caracterizado por la creciente competitividad y los ciclos de vida de los productos/servicios cada vez más cortos, además de la entrada en juego de nuevas e insospechadas oportunidades. Pasados los años de euforia y de pesimismo, en lo que se refiere a las TICs, es necesario analizar objetivamente las oportunidades de negocio que ofrecen, sin sobredimensionar su potencial, pero tampoco sin despreciarlo.

Las empresas se están haciendo eco rápidamente de esta nueva situación y requieren, cada vez con mayor intensidad, personas con la capacidad de comprender las implicaciones de las nuevas tecnologías en sus respectivos negocios; preparadas para gestionar la innovación, creatividad y conocimiento de la organización; capacitadas para introducir mejoras que permitan optimizar los procesos empresariales existentes, tanto en la cadena de aprovisionamiento (SCM) como en la relación con los clientes (CRM); y, asimismo, que sepan aprovechar la oportunidad de presentar productos y servicios novedosos. Precisamente éstas son las necesidades que pretende cubrir el Máster en Dirección estratégica y Gestión de la innovación, tanto desde el ámbito estratégico como operativo, desarrollando en los participantes las competencias directivas necesarias para liderar y gestionar nuevos proyectos empresariales, especialmente de innovación.

Aunque a menudo se tiende a asociar la innovación con la tecnología, si queremos abordar la política de innovación de una manera adecuada debemos adoptar un enfoque que contemple los distintos campos que abarca: productos, procesos de compras y fabricación, sistemas de comercialización y relación con los clientes, estructura organizativa, sistemas y procedimientos de dirección y, por último, cultura organizativa. Al término de este Máster los estudiantes alcanzarán esta visión global de la innovación empresarial.

El Máster en Dirección estratégica y Gestión de la innovación pretende conseguir que sus hábitos de estudio y trabajo, basados normalmente en el qué se aprende, evolucionen hacia el cómo aplicar los conocimientos adquiridos a un contexto real determinado.

La metodología utilizada es e-learning, entendida como formación a distancia basada en un uso extensivo del ordenador, las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías (Internet, vídeo, CD-ROM, etc.) y que tiene como características fundamentales ser:

- Interactiva, con una comunicación directa y constante entre profesor y alumno, tutor y alumno y alumnos entre sí.
- Rigurosa y de calidad.
- Actualizada permanentemente en los contenidos académicos y profesionales.
- Práctica y orientada a la resolución de problemas y situaciones empresariales.

Los conocimientos se adquieren, progresivamente, a través de la resolución de situaciones reales que se irán planteando en cada una de las tareas que componen los módulos.

El campus del IUP crea un Entorno Virtual de Aprendizaje en el que se reflejan los valores que consideramos esenciales para que su experiencia de aprendizaje sea fructífera:

1. **Objetivos y competencias.** Los objetivos generales del Máster así como los específicos de cada módulo están destinados a proporcionar las competencias necesarias que se demandan en un puesto directivo dentro cualquier área empresarial. La evaluación estará basada precisamente en ese ajuste entre los objetivos que se le planteen y la idoneidad y originalidad con que usted los alcance.
2. **Creatividad y valoración del trabajo.** Un directivo de empresa ha de desempeñar de manera solvente las funciones que le corresponden y estar en condiciones de tomar decisiones creativas y competentes en situaciones que son, al mismo tiempo, similares y cambiantes, como es el escenario de la vida profesional, de modo que la evaluación de su aprendizaje estará basada, sobre todo, en el uso creativo e innovador de los conocimientos adquiridos.
3. **Intercambio de ideas y conocimientos.** El aprendizaje se ve enriquecido por el intercambio de opiniones e ideas entre los alumnos y entre éstos y el profesor, a través de los foros de discusión, correo inter Campus, salas de reuniones, videoconferencia y chat.
4. **Capacidad de decisión.** Usted se verá “forzado” a tomar decisiones de manera permanente de acuerdo con la información (situaciones reales a resolver), herramientas (*inputs* para resolver tales situaciones) y recursos que se le proporcionen. Entendemos que el aprendizaje es mayor cuando es ineludible enfrentarse a situaciones reales en las que deben asumirse responsabilidades.
5. **Confianza.** La toma de decisiones incentiva la reflexión y la asunción de Responsabilidades, permitiéndose el error como una manera de aprendizaje. Sus profesores se encargarán de guiarle, orientarle y sugerirle caminos de resolución de las tareas adecuados a los objetivos principales.
6. **Importancia de los resultados reales.** Creemos que la sensación de motivación y de consecución de objetivos crece cuando el resultado de lo aprendido tiene una concreción real. Cuando concluya este programa, usted estará en condiciones de dirigir tanto un equipo de trabajo de una gran empresa, como el equipo de una empresa de menor tamaño.

## Objetivos globales del Máster

---

- Preparar profesionales capaces de formular e implantar la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo como de negocio, abordando la política de innovación como eje estratégico en el que sustentar la competitividad de la empresa.
- Desarrollar los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarios para incrementar la eficacia y eficiencia del ejercicio de la función directiva del participante.
- Crear aptitudes para dirigir proyectos de innovación tecnológica, crear nuevos proyectos y servicios en el entorno e-business, así como para optimizar los procesos empresariales existentes, tanto en la cadena de aprovisionamiento (B2B) como en la relación con el cliente (e-commerce, B2C, CRM,...).
- Proporcionar las herramientas necesarias para gestionar el conocimiento y la innovación en una organización.

## Contenido de los módulos

---

El Máster en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación tiene **62 ECTS (60 créditos correspondientes a 9 módulos formativos más 2 créditos del examen o evaluación final)**, lo que equivale a un total de 1550 horas de trabajo de trabajo del alumno.

La estructura del Máster en módulos es la que sigue:

### Módulo 1. Funciones y competencias directivas

#### Contenidos:

1. Tareas de dirección
2. Liderazgo y estilos de dirección
3. Trabajo en equipo
4. Comunicación
5. Negociación
6. Dirección por objetivos

**Créditos: 6.**

### Módulo 2. Dirección estratégica

#### Contenidos:

1. El proceso de formulación de la estrategia: Concepto, proceso e implementación
2. Situación General del Entorno: Análisis sectorial de Porter, análisis de mercado
3. Análisis del entorno. Técnicas de previsión de demanda y herramientas de prospectiva
4. Análisis de capacidades y recursos: Los costes estratégicos, posicionamiento empresarial
5. Capacidades y recursos: Sistema de gestión del conocimiento
6. Estrategias de negocio: Fuentes de ventaja competitiva, tipos de estrategias
7. Estrategias corporativas 1: La integración vertical, análisis de la cadena de valor
8. Estrategias corporativas 2: Estrategias de internacionalización
9. Estrategias corporativas 3: Estrategias de diversificación

**Créditos: 9.**

### Módulo 3. Gestión de proyectos

#### Contenidos:

1. Iniciar el proyecto: qué conseguir
2. Iniciar el proyecto: quién hará
3. Desglose de tareas, flujo de trabajo y plan de tiempos
4. Definición detallada del proyecto: planes de recursos y presupuesto
5. Establecer el plan de control de riesgos y de comunicación del avance
6. Dirigir y controlar el proyecto

**Créditos: 6.**

## **Módulo 4. Gestión de la innovación**

### **Contenidos:**

1. El proceso innovador y su gestión. Vigilancia competitiva
2. Estrategia de innovación
3. La organización de la innovación y los proyectos de I+D en la empresa
4. Éxito y fracaso de los nuevos productos (o de la innovación)

**Créditos: 6.**

## **Módulo 5. Dirección de operaciones**

### **Contenidos:**

1. Estrategia de producción
2. Tipos de sistemas productivos
3. Desarrollo de nuevos productos
4. Estrategia de capacidad y localización
5. Gestión de la cadena de suministros
6. Gestión de la calidad total

**Créditos: 6.**

## **Módulo 6. Sistemas de información**

### **Contenidos:**

1. Fundamentos de los Sistemas de información
2. Sistemas de Información en el contexto empresarial
3. Principales Sistemas de Información y herramientas
4. Implantación de un Sistema de Información

**Créditos: 6**

## **Módulo 7. Marketing estratégico**

### **Contenidos:**

1. Presentación de la simulación Quantum
2. La gestión de marketing de la empresa
3. Simulación: pasos a seguir y valoración de la situación actual
4. Primera decisión de marketing estratégico
5. Mapas preceptuales: instrumentos de análisis del mercado y de la imagen de marca
6. Posicionamiento de marcas en el mercado
7. Niveles en la respuesta del mercado: modelos y medidas
8. Marcas: matrices para su análisis
9. Satisfacción y fidelidad del cliente
10. Análisis estratégico final

**Créditos: 6**

## **Módulo 8. Negocios internacionales / Gestión internacional de la empresa**

### **Contenido:**

1. La decisión de entrada en los mercados internacionales
2. La Organización de la Empresa Multinacional
3. Filiales Exteriores
4. El ámbito cultural en la dirección de empresas internacionales
5. Los recursos humanos en la empresa multinacional

**Créditos: 6.**

## **Módulo 9. Creación de nuevos negocios / Iniciativa emprendedora**

### **Contenidos:**

1. Proceso y problemas de la creación de una empresa
2. Idea, oportunidad y modelo de negocio
3. Creatividad
4. El plan de negocio
5. Marketing
6. Financiación de nuevos proyectos empresariales
7. La franquicia
8. Compra de empresas o Management buy-out
9. Venture management: intrapreneurship

**Créditos: 9.**

## Itinerario de aprendizaje

---

El Máster en Dirección estratégica y Gestión de la innovación se compone de nueve módulos.

El itinerario de aprendizaje propuesto es cursar secuencialmente los módulos y sus tareas en el orden establecido.

El módulo 2, Dirección estratégica, se cursa a partir del segundo mes de impartición simultáneamente con otros contenidos propuestos. Su consecución estará basada en la resolución, a través del trabajo en grupo, de casos reales propuestos y documentos.

Aún cuando proponer una secuencia lógica única en el proceso de aprendizaje de las distintas áreas de conocimiento es algo arriesgado y discutible, entendemos que seguir un orden en la realización de las tareas de los distintos módulos le sirve para resolver progresivamente las situaciones propuestas en el módulo que está desarrollando, a la vez que serán *inputs* que utilizará en situaciones propuestas en módulos siguientes.

## Autoría y docencia de módulos

Módulo	Autoría	Docencia
<b>Módulo 1</b> <b>Funciones y competencias directivas</b>	<b>Carlos Guallarte Nuez</b> Profesor titular de Organización de Empresas. UAB. <b>José M.ª Veciana</b> Catedrático de la UAB y director del European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management.	<b>José Ramón Granger</b> Consultor estratégico de Isdefe
<b>Módulo 2</b> <b>Dirección estratégica</b>	<b>Alex Rialp</b> Profesor Titular de Organización de Empresas de la UAB. <b>Yancy Vaillant</b> Profesor de Organización de Empresas de la UAB. <b>Carlos Guallarte</b> Profesor Titular de Organización de Empresas de la UAB. <b>Pablo Rodríguez</b> Jefe de proyecto. Fundación Telefónica. <b>José Ramón Granger</b> Consultor estratégico de Isdefe	<b>José Ramón Granger</b> Consultor estratégico de Isdefe
<b>Módulo 3</b> <b>Gestión de proyectos</b>	<b>Julio Pérez Ortega</b> Profesor en Investigación y Dirección de Operaciones (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad Autónoma de Barcelona).	<b>Julio Pérez Ortega</b> Profesor en Investigación y Dirección de Operaciones (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad Autónoma de Barcelona).
<b>Módulo 4</b> <b>Gestión de la innovación</b>	<b>Pere Escorsa Castells</b> Presidente de IALE Tecnología. Catedrático del Departamento de Organización de Empresas de la UPC (Universidad Politécnica de Cataluña) <b>Mercè Bernardo Vilamitjana</b> Profesora ayudante Universitat de Barcelona	<b>Jaume Valls</b> Director de la Cátedra de Emprendeduría de la Universidad de Barcelona.
<b>Módulo 5</b> <b>Dirección de operaciones</b>	<b>Esteban Fernández</b> Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo.	<b>Lucía Avella</b> Profesora Titular de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo.
<b>Módulo 6</b> <b>Sistemas de Información</b>	<b>Magí Lluch.</b> Director de MicroArt. <b>Ferrán Rius.</b> Consultor de Implantación de Sistemas de	<b>David Amorós</b> Jefe de Proyectos de MicroArt, S.L. <b>Anabel Fraga</b> Profesora de Ingeniería del Software e Ingeniería de la Información en la Universidad Carlos III de Madrid.

Módulo	Autoría	Docencia
	Información. Alfa Consulting	
<b>Módulo 7 Marketing estratégico</b>	<p><b>Nora Lado</b> Profesora titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Carlos III de Madrid</p>	<p><b>Eva Martínez</b> Profesora asociada de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad Carlos III de Madrid.</p> <p><b>Guillermo Villa</b> Director de Investigación de Mercado de la consultora BAP Health Outcomes Research.</p>
<b>Módulo 8 Negocios internacionales</b>	<p><b>José Pla</b> Catedrático de Organización de Empresas de la Universitat de València.</p>	<p><b>Cristina Villar</b> Investigadora del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia.</p>
<b>Módulo 9 Creación de nuevos negocios</b>	<p><b>Carlos Guallarte</b> Profesor Titular de Organización de Empresas de la UAB.</p>	<p><b>Pablo Rodríguez Canfranc</b> Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, especialidad Desarrollo Económico y Economía Internacional.</p>

## Plan de Trabajo

La impartición de los módulos se realizará conforme al siguiente calendario<sup>1</sup>:

- **Toma de contacto:** Comienza el 24 de marzo y se cierra el día 13 de abril de 2010

### PERIODO NO LECTIVO DEL 29 DE MARZO AL 4 DE ABRIL DE 2010

- **Módulo 1. Funciones y competencias directivas**
  - Periodo de lectura de material: del 14 al 18 de abril de 2010.
  - Duración de módulo 1: del 19 de abril al 20 de mayo de 2010
- **Módulo 2. Dirección estratégica.**
  - Periodo de lectura de material: del 21 al 23 de mayo de 2010.
  - Duración del módulo 2: del 24 de mayo al 28 de noviembre de 2010.
- **Módulo 3. Gestión de proyectos**
  - Periodo de lectura de materia: del 21 al 23 de mayo de 2010.
  - Duración del módulo 3: del 24 de mayo al 24 de junio de 2010.
- **Módulo 4. Gestión de la innovación**
  - Periodo de lectura de material: del 25 al 27 de junio de 2010.
  - Duración del módulo 4: del 28 de junio al 31 de julio de 2010.

### PERIODO NO LECTIVO DEL 1 AL 31 DE AGOSTO DE 2010

- **Módulo 5. Dirección de operaciones**
  - Periodo de lectura de material: 1 al 2 de septiembre de 2010 (módulo abierto para consulta también durante el mes de agosto).
  - Duración del módulo 5: del 3 de septiembre al 7 de octubre de 2010
- **Módulo 6. Sistemas de información**
  - Periodo de lectura de material: del 8 al 10 de octubre de 2010.
  - Duración del módulo 6: del 11 de octubre al 11 de noviembre de 2010.
- **Módulo 7. Marketing estratégico**
  - Periodo de lectura de material: del 12 al 14 de noviembre de 2010.
  - Duración del módulo 7: del 15 de noviembre al 23 de diciembre de 2010.

### PERIODO NO LECTIVO DEL 24 DE DICIEMBRE DE 2010 AL 6 DE ENERO DE 2011

<sup>1</sup> Este calendario puede sufrir modificaciones por necesidades de ajuste académico.

- **Módulo 8. Negocios internacionales.**
  - Periodo de lectura de material: del 7 al 9 de enero de 2011.
  - Duración del módulo 8: del 10 de enero al 10 de febrero de 2011.
  
- **Módulo 9. Creación de nuevos negocios**
  - Periodo de lectura de material: del 11 al 13 de febrero de 2011.
  - Duración del módulo 9: del 14 de febrero al 10 de abril de 2011.

<b>EXAMEN FINAL PRESENCIAL: 7 DE MAYO DE 2011</b>
---

Nuestra recomendación es estudiar de manera constante las tareas programadas cada semana realizando las evaluaciones y enviándolas al profesor a medida que vaya terminando cada tarea.

No olvide consultar diariamente los tablones y los foros para ver si se han convocado debates en los que tiene que intervenir o las noticias que el profesor haya colgado. Con la misma asiduidad debe consultar el correo interno.

Consulte al profesor cualquier duda sobre el contenido que le pueda surgir y siga avanzando en el estudio.

Es fundamental que sea constante. Mientras que no se familiarice con el lenguaje propio de las materias que tiene que estudiar, posiblemente tendrá mayores dificultades en su aprendizaje, aunque comprobará como, poco a poco, adquiere más conocimientos con menos tiempo y esfuerzo.

La constancia y la dedicación son las garantías del éxito.

## Actividades y criterios de evaluación

El Máster en Dirección estratégica y Gestión de la innovación está basado en la idea de aprender resolviendo. Es por ello que el aprendizaje se hace sobre la base de la resolución de los casos reales proporcionados en el escenario y, en su caso, de los ejercicios que se le proponen.

Al alumno se le evalúa de forma continua. La nota final de cada módulo es la suma de los resultados obtenidos en la evaluación de cada una de las Tareas que lo componen, y de la intervención en los foros convocados. La evaluación continua constituye un 75% de la nota final del máster.

Cada módulo se calificará de 0 a 10. Es necesario sacar, al menos, un 5 para dar por superada cada tarea y módulo.

El sistema de calificaciones de módulos es: sobresaliente, notable, aprobado, suspenso. La Tabla de equivalencias de notas entre el sistema español y el europeo es la siguiente:

Español	Numérico (de 0 a 10)	Europeo
Sobresaliente	9 - 10	A
Notable	7 - 8	B+
Aprobado	5 - 6	B
Suspenso	> 5	C - D

Para aprobar el máster, el alumno debe cursar **todos** los módulos.

Es necesario aprobar un mínimo del 80% de los créditos para presentarse al examen final, que es presencial.

El alumno debe aprobar el examen presencial para obtener el título. Su calificación en el examen representa un 25% de la nota final.

## Estudiar en el IUP

---

Estudiar en el IUP supone una manera diferente de entender el proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos de los parámetros a los que estamos acostumbrados como alumnos presenciales no sirven cuando estudiamos on line.

La enseñanza tradicional-presencial se basa en el profesor; él es quien controla el proceso.

Las nuevas tecnologías aplicadas al campo de la educación a distancia han hecho que cambie el enfoque en el proceso. Ya no se habla de enseñanza sino de aprendizaje. Usted, como alumno del IUP, se va a convertir en protagonista de su propia formación, en responsable de su propio aprendizaje.

### Ventajas del aprendizaje on line frente a la enseñanza presencial

- Ser el agente principal de su propia formación. Consiguiendo así un aprendizaje más activo y significativo.
- Tener una gran flexibilidad horaria. Podrá 'ir a clase' a la hora que más le convenga.
- Estudiar a su propio ritmo.
- Disponer de una atención y seguimiento individualizado por parte de los profesores y tutores.
- Eliminar las barreras espacio-tiempo-personas que le permitirán crear una comunidad virtual para así aprender con los otros y trabajar de forma colaborativa.
- Acceder al IUP desde cualquier ordenador con conexión a Internet.

### El alumno del IUP

Ser alumno del IUP requiere, por lo tanto, un cambio en su comportamiento como alumno. A partir de ahora usted es el responsable de su aprendizaje y es necesario que asuma nuevas **funciones**:

- Planificar los tiempos de estudio según sus necesidades.
- Realizar un horario de trabajo.
- Evitar las distracciones.
- Cuestionar la información que recibes.
- Consultar a su profesor.
- Participar en los grupos de trabajo, en los foros, en la comunidad virtual.
- Realizar los ejercicios de autoevaluación para comprobar su progreso en la materia.
- Buscar información externa al curso para completar su formación.

Y también desarrollar determinadas **capacidades**:

- Trabajar en equipo de forma colaborativa.
- Aplicar la creatividad a la resolución de problemas.
- Aprender nuevos conocimientos y asimilar nuevas ideas rápidamente.

- Tomar nuevas iniciativas y ser independiente.
- Identificar problemas y desarrollar soluciones.
- Reunir y organizar hechos.
- Realizar comparaciones sistemáticas.
- Identificar y desarrollar soluciones alternativas.
- Resolver problemas de forma independiente.