

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre complete	Innovación y Transformación Digital / Innovation and Digital Transformation
Código	0000012172
Título	Master Universitario – Master International Management (MIM)
Impartido en	Advantere School of Management
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS + 3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Francisco González Bree
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía email

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Francisco González Bree
Departamento / Área	Advantere School of Management
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	<a href="mailto:f.bree@advantere.org">f.bree@advantere.org</a>

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación

La capacidad de innovar por parte de la empresa es destacada de forma cada vez más intensa como esencial para la supervivencia de las organizaciones que se mueven en un entorno de hipercompetencia, con independencia de las actividades que realicen. Por ello, se considera necesario que el alumno cuente con un espacio en el que se pueda reflexionar sobre esta cuestión e incidir en la singularidad de la gestión de esta dimensión de la empresa que, con seguridad, deberá enfrentar de uno u otro modo en su desempeño profesional. La relevancia de la innovación en la empresa no se ciñe, por tanto, a aquellos sectores de actividad intensivos en tecnología sino que hoy en día tiene cabida en la dinámica competitiva de cualquier sector.

La asignatura *Innovation and Digital transformation* presenta los aspectos esenciales en la gestión de la innovación en un escenario global, como fuente de ventaja competitiva sostenible, orientada a evitar los errores más comunes en su gestión. Para ello, se abordan los siguientes contenidos:

- ✓ Actualización del concepto de innovación, del proceso y de las distintas tipologías de innovaciones;

- ✓ Decisiones estratégicas y operativas inherentes al proceso de innovación;
- ✓ Los factores impulsores y limitadores de la acción de innovar;
- ✓ El fomento de la creatividad en contextos multiculturales;
- ✓ La apropiabilidad de la innovación en un entorno global;
- ✓ Las fuentes de obtención de tecnología;
- ✓ La organización de la innovación en la empresa internacional y la transferencia y explotación del conocimiento dentro de la compañía;
- ✓ Las formas de explotación de la innovación;
- ✓ Los ecosistemas de innovación; la innovación abierta; la innovación disruptiva;
- ✓ La gestión del personal de I+D+i y la innovación sostenible;
- ✓ La transformación digital de las empresas.

## Competencias – Objetivos

### Competencias

#### **CG 01. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional.**

RA 1. Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos.

#### **CG 02. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.**

RA 1. Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas.

RA 2. Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes.

RA 3. Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.

RA 4. Incorpora la información a su propio discurso.

RA 5. Cita adecuadamente las fuentes que utiliza.

#### **CG 03. Capacidad para desarrollar y ejecutar en sus distintas fases proyectos de dirección de empresas internacionales en grupo basados situaciones reales.**

RA1 - Capacidad para comprometerse en el desarrollo de proyectos colectivos experimentales basados en el mundo real, gestionando y alineando las necesidades del cliente con los recursos disponibles, distribuyendo de manera óptima el trabajo, comunicando y proyectando sus distintas fases, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y otros stakeholders.

#### **CG 04. Ejercicio de una mentalidad global aplicada a la escucha, la negociación y el trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en una organización internacional.**

RA 1. Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.

RA2. Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.

RA 3. Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.

RA 4. Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.

RA 5. Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.

RA 6. Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.

RA 7. Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.

RA 8. Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.

**CG 05. Compromiso ético en la aplicación de valores morales universales y de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa, con especial sensibilidad ante la diversidad internacional.**

- RA 1. Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión.
- RA 2. Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales.
- RA 3. Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización.
- RA 4. Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás.
- RA 5. Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global.
- RA 6. Comprende y valora perspectivas culturales e ideológicas distintas.

**CG 07. Utilizar el pensamiento crítico para la toma de decisiones y la resolución de problemas en los procesos de gestión de empresas u organizaciones internacionales.**

- RA 1. Es capaz de organizarse y cumplir con los plazos asignados a las tareas.
- RA 2. Jerarquiza tiempos y energías a la hora de llevar a efecto su estudio.

**CG 08. Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano.**

- RA 1. Respeta, valora y celebra la diversidad y tiene una mentalidad cosmopolita.
- RA 2. Se interesa por conocer y reflexionar críticamente sobre los problemas mundiales y sobre cómo interactúan en su vida y en las de los demás.
- RA 3. Se siente parte de una sociedad ¿glocal¿, cada vez más plural y heterogénea, en la que coexisten diferentes identidades, culturas y religiones.
- RA 4. Participa activamente en aquellas actividades que le exponen a opiniones y realidades diferentes a las suyas propias.

ESPECIFICAS

**CE 01. Conocimiento de las características y de las dimensiones claves del entorno empresarial global actual y comprensión de las fuerzas externas que pueden influir en la actividad empresarial internacional y en la práctica de la dirección multinacional.**

RA 1. Es capaz de analizar críticamente la naturaleza de la globalización y evaluar su impacto en los negocios y en la dirección internacional.

RA 2. Describe la evolución y las principales dimensiones de la globalización.

RA 3. Explica las funciones de las diferentes instituciones y organizaciones sobre las cuales descansa la ordenación del escenario global actual.

RA 4. Conoce y comprende una variedad de teorías, modelos y herramientas que puede aplicar para analizar y valorar el entorno empresarial global y para resolver problemas y casos prácticos.

RA 5. Describe las principales teorías del comercio, liberalización e internacionalización utilizadas para entender el entorno empresarial global actual.

RA 6. Evalúa críticamente el entorno regulatorio en el que operan los negocios internacionales.

RA 7. Identifica las cuestiones sobresalientes que impactan sobre el ambiente de negocios global (tales como responsabilidad social y ética; medioambiente; crisis financiera global) y evalúa las respuestas diversas de empresas y otros organismos internacionales a estas cuestiones.

**CE 02. Comprensión y contextualización de la internacionalización como parte de la estrategia corporativa de una empresa, orientada al logro de una ventaja competitiva sostenible.**

RA 1. Es capaz de valorar la estrategia de internacionalización como parte del desarrollo corporativo.

RA 2. Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que vinculan la estrategia de internacionalización con la misión, la visión y los objetivos de la organización, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales.

RA 3. Conoce las teorías, los modelos y las herramientas que analizan las implicaciones de la estrategia de internacionalización para los stakeholders con los que la empresa entra en relación, y es capaz de aplicarlos en situaciones reales.

RA 4. Conoce y aplica modelos y herramientas de análisis estratégico (externo e interno), y es capaz de identificar las amenazas, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas para una empresa internacional real.

RA 5. Es capaz de definir distintas estrategias competitivas para una empresa que opera simultáneamente en distintos mercados, reflexionando sobre la mejor opción a la hora de trasladar dichas estrategias a cada contexto geográfico (grado de coordinación versus grado de independencia).

RA 6. Comprende y reflexiona sobre los hándicaps propios de distintos tipos de organizaciones en el proceso de internacionalización (gran empresa; PYME; empresas nacidas globales).

**CE 03. Conocimiento y valoración de la adecuación de las diferentes estrategias de internacionalización y de las diversas estructuras organizativas posibles conforme al contexto geográfico y sectorial, a partir de los cuales el alumno puede recomendar alternativas de actuación para una empresa internacionalizada.**

RA 1. Es capaz de identificar las decisiones estratégicas claves en el proceso de internacionalización

de una empresa.

RA 2. Conoce y aplica a situaciones reales diferentes teorías, modelos y herramientas de análisis para abordar la elección de los países de destino en el proceso de internacionalización de una empresa.

RA 3. Conoce los distintos modos de entrada posibles en un nuevo mercado geográfico, así como los riesgos asociados a cada uno de ellos, pudiendo aplicar ese conocimiento para realizar recomendaciones prácticas.

RA 4. Es capaz de definir qué estrategia de internacionalización es más adecuada en cada caso, considerando sus implicaciones a la hora de trasladar la estrategia competitiva de la organización.

RA 5. Identifica las posibles fuentes de ventaja competitiva en los diferentes mercados y determinar qué competencias han de ser desarrolladas y gestionadas de manera deslocalizada y cuáles de forma centralizada.

RA 6. Diseña la estructura organizativa más adecuada para la estrategia de internacionalización definida en una empresa concreta.

RA 7. Es capaz de particularizar las decisiones estratégicas claves en un proceso de internacionalización, según se trate de una PYME, de una empresa nacida global o de una gran empresa multinacional.

#### **CE 10. Capacidad de identificar y de comprender las dinámicas y las prácticas más actuales en la dirección de empresas globales, aplicándolas**

##### **llegado el caso a situaciones reales.**

RA 1. Exhibe su interés por extender su formación y se muestra actualizado en sus intervenciones.

RA 2. Muestra su interés por el contacto con profesionales, participando activamente en aquellas actividades que le permiten aproximarse a la práctica profesional de la dirección internacional.

RA 3. Conoce y consulta de manera habitual los organismos, los foros profesionales y las publicaciones que le permitan mantenerse actualizado en la práctica profesional.

RA 4. Identifica mediante el contacto con profesionales, gracias a su participación en casos prácticos y eventos, y la asistencia a conferencias, entre otras actividades, los retos y las herramientas de gestión para las distintas áreas funcionales de una empresa global, siendo capaz de proponer actuaciones para la resolución de problemas reales.

#### **CE 12. Capacidad para identificar las oportunidades de negocio, y definir y desarrollar un proyecto de emprendimiento a partir de la aplicación**

##### **de modelos y herramientas (modelo de negocio canvas, lean-start up, etc.) en un contexto internacional.**

RA 1. Comprende y valora la relevancia de la acción de emprender en un entorno globalizado.

RA 2. Es capaz de generar ideas de negocios internacionales.

RA 3. Dispone de argumentos para evaluar críticamente ideas de negocios con potencial global.

RA 4. Identifica la estrategia más apropiada para perseguir una oportunidad de negocio internacional.

RA 5. Sabe cómo desarrollar un modelo de negocio global y cómo definir un plan de negocios, concretándolo en un documento que pueda ser sometido a evaluación externa.

RA 6. Entiende las habilidades personales y directivas, y los recursos necesarios para crear una empresa internacional, y se compromete con su desarrollo.

**CE 13. Capacidad para aplicar la metodología y los instrumentos adecuados para la promoción y gestión de la innovación en la empresa, tanto en lo que atañe a productos, como en procesos, tecnologías o en modelos de negocio, en un contexto internacional.**

RA 1. Comprende la importancia de la innovación y la considera como parte esencial de la estrategia de la empresa.

RA 2. Identifica la dinámica de los procesos de innovación en sus diferentes tipologías y componentes.

RA 3. Conoce las herramientas de vigilancia tecnológica y los incentivos a la innovación de la empresa.

RA 4. Distingue y evalúa críticamente los diferentes modelos de gestión y de organización de la innovación.

RA 5. Distingue y evalúa críticamente los distintos mecanismos de obtención de tecnología, de protección de la innovación y explotación de la tecnología.

RA 6. Comprende las singularidades de la gestión del personal de I+D+i, y es capaz de reflejarlas en acciones que incentiven la creatividad e incrementen la generación de ideas innovadoras.

RA 7. Identifica las cuestiones más actuales relativas a la gestión de la innovación en un escenario global (innovación abierta; innovación disruptiva; protección de la innovación; innovación sostenible)

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### La innovación y la dirección en la era Digital

1. La Transformación e Innovación en la Era Digital.
2. El rol de la Dirección en la Innovación. El director como líder de la innovación,
  - ✓ De la estrategia a la ejecución
  - ✓ Dirección y gestión del cambio en la empresa innovadora y diversificada.
  - ✓ Cómo enamorar a tus clientes. Cómo captar nuevos clientes.
3. La comunicación en entornos inciertos
  - ✓ Barreras y oportunidades de la comunicación en un entorno cambiante.
  - ✓ Nuevos modelos y estilos de comunicación. La comunicación en el entorno digital.

#### El proceso de Innovación & Data Driven Companies

1. Innovación, Intraemprendimiento y Startups. El proceso de la Innovación como ventaja competitiva.
  - ✓ La organización y las capacidades de la Innovación.
  - ✓ El proceso de la innovación: Desde el diseño hasta la ejecución.
2. Data Driven Companies
  - ✓ Organizaciones Data Driven
  - ✓ Big Data proporciona a las empresas la posibilidad de monetizar sus datos.
  - ✓ ¿Qué puede hacer la inteligencia artificial en tu negocio?
  - ✓ Otras tecnologías muy útiles (Blockchain, RPA,...)

#### Diseño de organizaciones innovadoras.

- ✓ Innovación en el modelo de negocio
- ✓ Gestión de la innovación: ¿qué deben saber los directivos?.
- ✓ Palancas para construir una organización innovadora.
- ✓ Concepto de modelo de negocio.
- ✓ Arquetipos de modelos de negocio.
- ✓ Proceso y desafíos para poner la innovación del modelo de negocio en práctica.

#### Técnicas de Creatividad e Ideación

- ✓ Visión 360° del problema.
- ✓ Arquitectura del Workshop: Preparación efectiva.
- ✓ Cartografía de pensamiento visual: Esquemas, brainstorming y mapas mentales.
- ✓ Experimentación: Prueba y error.
- ✓ Tangibilidad: De la idea al prototipo
- ✓ Escenarios: Maquetas, sketches y escenarios.

#### Diseño y prototipado de nuevos productos y servicios

#### Inteligencia Comercial en Innovación

Liderazgo en organizaciones innovadoras. Estrategia y gestión del capital humano en innovación.



## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

- ✓ Trabajo cooperativo de los alumnos que, en grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.
- ✓ El método del caso estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.
- ✓ Lecciones de carácter expositivo.
- ✓ Las presentaciones deben ser evaluadas y criticadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema. Lecciones de carácter expositivo.
- ✓ Trabajo en grupo dedicado a la realización de un Proyecto.

#### Metodología No presencial: Actividades

- ✓ Estudio individual.
- ✓ Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.
- ✓ Trabajo cooperativo de los alumnos que en grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.
- ✓ Trabajo en Proyecto.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

### Horas Presenciales

Lecciones de carácter expositivo	Estudio de casos, que en pequeños grupos, los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado, en un caso práctico.	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.	Trabajo en grupo dedicado a un Proyecto.
10.00	10.00	5.00	5.00

**Horas No Presenciales**

Lecciones de carácter expositivo	Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.	Trabajo cooperativo de los alumnos que en grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.	Trabajo en grupo dedicado a un Proyecto.
15.00	15.00	7.50	7.50

**EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN**

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Valoración de los trabajos individuales o colectivos realizados por los alumnos, algunos de ellos presentados en clase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecuación del trabajo a los objetivos planteados</li> <li>✓ Entrega en plazo</li> <li>✓ Adecuación y orientación a los objetivos.</li> <li>✓ Resultados alcanzados.</li> <li>✓ Es necesaria la participación de TODOS los miembros de cada equipo en las presentaciones y elaboraciones.</li> </ul>	25
Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A lo largo del programa se realizarán exámenes o pruebas escritas en los que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos.</li> <li>✓ Para aprobar la asignatura se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado o bloque de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.</li> </ul>	40
Participación y aprovechamiento de las clases	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando hablamos de participación es claro que se cuentan las positivas y las negativas y que la calidad de la participación es tan importante como la cantidad. La participación en clase de los alumnos, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.</li> </ul>	10
Trabajo en Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación propia</li> <li>✓ Evaluación de otros alumnos trabajando en el mismo equipo de proyecto.</li> <li>✓ Creatividad en la solución</li> <li>✓ Pensamiento Crítico</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> </ul>	25

## Calificaciones

**Los criterios de evaluación de la asignatura se rigen por la siguiente normativa:**

- ✓ Todos los alumnos deben de cumplir con el 100% de asistencia en los días fijados para esta asignatura. Cualquier ausencia deberá ser justificada.
- ✓ La nota final se corresponde a la suma de las actividades de evaluación, criterios de evaluación y peso descritos en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.
- ✓ Se tienen que entregar los trabajos, individuales y en grupo, en el tiempo y la forma prevista por el profesor de la asignatura.
- ✓ Una nota final por debajo de 5 implica la realización de una prueba extraordinaria. La nota final en este examen no podrá ser superior a la mediana de los aprobados en convocatoria ordinaria.

### **Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula**

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año deberá de cumplir con las tareas individuales y de grupo fijadas por el profesor de la asignatura. Se mantendrán los mismos criterios de evaluación expresados en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.

Para aquellas circunstancias no previstas en esta Guía Docente, se aplicará el Reglamento de Advantere School of Management y el Reglamento general de Comillas.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica y Complementaria

**Clayton Christensen, The Innovator´s Dilemma**

**Article: 2021 Corporate Longevity Forecast, S. Patrick Viguerie, Ned Calder, and Brian Hindo, Innsosight**

**Article: Overcoming the Innovation Readiness Gap, Most Innovative Companies 2021, BCG**

**Article: The Top 20 Business Transformations of the Last Decade, Scott D. Anthony, Alasdair Trotter, and Evan I. Schwartz, HBR**

**Article: One Innovation for the new world, WIPRO**

**Article: 17 ways technology could change the world by 2025, Saemoon Yoon, WEF**

**Article: Value creation in the metaverse. The real business of the virtual world,**