



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

**DN-0111**

# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA III -2020

### La Escuela de Administración de Negocios.

Fundada en 1943, es una de las escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a la Sede Rodrigo Facio.

#### Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

#### Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

#### Valores Humanistas

Ética      Tolerancia      Solidaridad  
Perseverancia      Alegría

#### Valores Empresariales

Innovación      Liderazgo      Excelencia  
Trabajo en Equipo      Emprendedurismo  
Responsabilidad Social

**Una larga trayectoria de excelencia...**





PROGRAMA DEL CURSO

**DN-0111 Gestión de la Innovación y Estrategia Competitiva**  
**III CICLO 2020**

**DATOS DEL CURSO**

<b>Carrera (s):</b>	Dirección de Empresas		
<b>Curso del VI ciclo del Plan de Estudios.</b>	Plan de Estudios.		
<b>Requisitos:</b>	DN -0106 Gestión del talento humano / DN-0203 Gerencia de recursos humanos.		
<b>Correquisitos</b>	DN-0423 Investigación de mercados		
<b>Créditos</b>	3		
<b>Horas de teoría:</b>	2 horas	<b>Horas de laboratorio:</b>	<b>Horas de práctica: 1</b>

**PROFESORES DEL CURSO**

GR	Docente	Horario	Aula <sup>a)</sup>	Horario de Atención <sup>b)</sup>
<b>SEDE RODRIGO FACIO</b>				
901	Dr. Carlos Sandoval Álvarez	<b>K y J : 17:00 a 19:50</b>	Mod. alto virtual	K 15:00 a 16:50

<sup>a)</sup> Mediación Virtual. Plataformas virtuales.

<sup>b)</sup> A solicitud del estudiante, el profesor podrá atender consultas según la hora, el día y el medio acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

Las innovaciones tienen un impacto positivo en la actividad económica de las empresas, en los mercados y en la sociedad en general. En este curso los estudiantes podrán conocer e interiorizar las diferentes formas de entender la innovación, y cómo ésta puede convertirse en un eje esencial de competitividad y sostenibilidad. Este programa está diseñado con el propósito de que los estudiantes conciban la innovación como un proceso proactivo y continuo, así como también dotarles de los elementos y criterios fundamentales para la creación de un modelo de gestión de la innovación dentro de una empresa.

Nuestro punto de partida, lo constituye la definición de innovación ofrecida por el Manual de Innovación de Oslo,<sup>1</sup> es decir: *“La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”*

Al final del curso el estudiante podrá ser capaz de discernir qué es y qué no es innovación, identificar los principales tipos de innovación que existen, aprender procesos y herramientas para la generación de ideas creativas e innovadoras, conocer sobre los elementos esenciales para idear, organizar y gestionar procesos de innovación dentro en una empresa, y finalmente definir indicadores de seguimiento y control de la gestión de la innovación.

<sup>1</sup> Manual, O. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data (2005). A joint publication of OECD and Eurostat, Organization for Economic Co-Operation and Development. Statistical Office of the European Communities.





Además de preparar a los estudiantes en los aspectos técnicos que este curso ofrece, se busca que la persona profesional de Dirección de Empresas sea emprendedor, capaz en trabajar en equipo y comunicarse de forma asertiva. Se espera que posea sentido de la ética, de responsabilidad social, y que tome decisiones basadas en valores de esta Escuela promueve. Por tanto, la población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en el desarrollo del curso.

## II. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las capacidades para la gestión estratégica de la innovación, mediante la puesta en práctica y la dotación de criterios y elementos fundamentales que les permita a los estudiantes la creación y organización de un modelo de gestión de la innovación dentro de una empresa u organización.

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar tipos de estrategias y la importancia de la diferenciación como estrategia.
2. Identificar las ventajas competitivas y la posición estratégica de una empresa desde el análisis interno y de su entorno.
3. Familiarizar a la población estudiantil con los conceptos de innovación, gestión de la innovación, en el quehacer de los negocios.
4. Conocer y aplicar herramientas que propician la generación de ideas innovadoras.
5. Identificar los elementos y recursos tangibles e intangibles necesarios para desarrollar modelos de gestión de la innovación dentro de una empresa.
6. Conocer diferentes experiencias exitosas sobre gestión de innovación en empresas.
7. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso, y profundizar en el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia, la comunicación asertiva y trabajo en equipo.
8. Fortalecer en el estudiantado la lectura en inglés.

## IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

En el curso se desarrollarán los siguientes temas:

### TEMA 1- La innovación. Concepto y tipología

- Concepto de innovación.
- Mitos sobre la innovación.
- Tipos de innovación (según la naturaleza, el grado de novedad o su impacto económico).
- Creatividad para la innovación: componentes de la creatividad, barreras y facilitadores.
- Herramientas que fomentan la generación de ideas (calidad y cantidad de ideas).

### TEMA 2- Gestión de la innovación





- El proceso de generación de ideas.
- La identificación y priorización de ideas de innovación.
- La innovación abierta.
- La cultura de innovación.
- La adopción de una innovación en el mercado.

### TEMA 3- El proceso estratégico y la gestión de la innovación.

- El proceso estratégico.
- Importancia de la estrategia para una empresa.
- Evaluación del ambiente externo de una empresa.
- Tipos de estrategias competitivas. Diferenciación y sus derivados.
- Organización e implementación de proyectos de innovación. Portafolios de innovación
- Recursos y organización para la innovación
- Funciones de un gestor de innovación.
- La financiación de la innovación.

### TEMA 5- Protección y control estratégico de la innovación

- El aseguramiento y protección de la innovación.
- Vigilancia tecnológica, *benchmarking* e inteligencia competitiva.
- Control e indicadores de la de la gestión de innovación

## V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

- a. El curso se impartirá bajo la modalidad Virtual Alta, para lo cual se usará la **plataforma Mediación Virtual**, la cual constituye en el entorno oficial para poner a disposición de lo estudiantes los materiales, (lecturas, videos, entre otros), realizar evaluaciones y actividades (foros, recibir y entregar tareas, trabajos, pruebas), realizar comunicados formales. Además, de manera complementaria puede usarse otra(s) plataforma(s) para facilitar la interacción del docente y el estudiantado durante el horario de lecciones y de atención de consultas (ej: zoom, whatsapp entre otros). Las plataformas complementarias no pueden sustituir en ningún caso el uso de la plataforma oficial. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales en formatos de audio y video cuando éstas sean sincrónicas. El profesor lo indicará en cada sesión con el fin de que los estudiantes decidan si desean o no ingresar a la sesión con su video y/o audio.
- b. El estudiante debe hacer su debido registro e ingreso a la plataforma y participar en todas las actividades del curso y de conformidad con el horario del curso y las indicaciones del profesor.
- c. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. Los docentes promoverán el trabajo en equipo en un entorno de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie, de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.



- d. Los estudiantes deberán prepararse con antelación y leer el material asignado para cada sesión con el objetivo de orientar la clase hacia la discusión y la aplicación de los conceptos. El profesor asignará a sus estudiantes las lecturas sugeridas o complementarias del material de cátedra.
- e. Los trabajos de investigación individuales y grupales complementarán el material de clase y llevarán al estudiante a conocer y analizar diferentes ángulos de los temas centrales y otros afines al contenido del curso.
- f. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase, se utilizarán lecturas en idioma inglés. El objetivo principal es la comprensión de lectura. Dada las diferencias en el nivel lingüístico, los reportes, presentaciones o discusiones para evaluar este material realizan en idioma español.
- g. En la primera sesión se deberá conformar equipos de trabajo de 5 estudiantes como máximo, facilitando al personal docente una lista con los nombres y apellidos, teléfonos y correos electrónicos de los integrantes de cada equipo, e identificando al coordinador(a) de cada grupo.

**Objetivos de los aspectos metodológicos**

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo.
- b. Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave.
- c. Afianzar la capacidad de investigación, tanto bibliográfica como de campo.
- d. Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y comunicación.
- e. Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la toma de decisiones.

**Objetivos de las competencias éticas**

- a. Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Fomentar procesos que contribuyan al consumo responsable y el desarrollo sostenible.
- d. Fomentar el desarrollo de la solidaridad en las actividades de trabajo en equipo.

**VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN**

Rubro	Contenido	Porcentaje	Fecha
1. Pruebas cortas, asignaciones en clase y tareas individuales.		30%	Ver Cronograma
2. Tareas o asignaciones grupales tareas		30%	Define el docente
3. Trabajo final		30%	Ver Cronograma
4. Presentación del trabajo final		10%	Ver Cronograma
<b>NOTA</b>		<b>100%</b>	

a.







### b. Pruebas cortas y asignaciones individuales

El material asignado será valorado en forma individual durante las sesiones a través de un máximo de dos pruebas cortas. Adicionalmente podrán dejarse asignaciones, ejercicios prácticos, presentaciones en lugar una prueba corta. El profesor podrá asignar también tareas individuales relacionadas con las temáticas del curso. Las pruebas cortas o asignaciones individuales deberán realizarse conforme al cronograma. No se repondrán pruebas cortas fuera de fecha establecida salvo los casos que tipifique el Reglamento de Régimen Académico Estudiantil. Las tareas y asignaciones grupales podrán ser o entregados a través de Mediación Virtual y en las fechas que el docente defina.

### c. Tareas o asignaciones grupales

El desarrollo grupal de tareas o casos prácticos permitirá la aplicación de los contenidos teóricos y fomentará la habilidad de toma de decisiones del estudiantado. Las tareas y casos grupales podrán ser entregados a través de Mediación Virtual y en las fechas establecidas para ello.

Tanto para las asignaciones *grupales como las individuales*, el personal docente procurará realizar una pedagogía constructivista y el uso de didácticas diversas para para lograr el proceso de aprendizaje de la mejor maneja. En este sentido, será necesario una actitud proactiva por parte de estudiante. Entre la diversidad de didácticas se pueden citar, por ejemplo:

- Casos de estudio.
- Asignación de noticias o lecturas en grupo para su análisis.
- Preparación previa y exposición por parte del estudiantado sobre temas pertinentes al curso.
- Investigación y recolección de datos ilustrativos para los temas de cada lección.
- Uso de técnicas y herramientas vistas en el curso.
- Reportes especiales y foros de discusión
- Otras didácticas y pertinentes a los objetivos del curso.

### d. Trabajo final

**De carácter grupal:** se conformarán equipos de trabajo para realizar el trabajo final, el cual debe presentarse de manera escrita y exponerse forma oral.

**Presentación de avances:** todos los equipos deberán presentar avances periódicos para que el docente pueda retroalimentarles. Se estable como mínimo dos avances y la entrega del final; sin embargo, el docente tiene la potestad de definir un número mayor de avances de acuerdo con el tema.

**Contenido y formato:** los equipos deberán acatar lo dispuestos en la Guía general de trabajo final, la cual define los aspectos mínimos de forma y contenido que debe incluir el trabajo escrito.

Temas de trabajo finales: El docente podrá seleccionar y limitar a su criterio los temas de trabajo final conforme las siguientes alternativas:

- a. Desarrollo de un plan gestión de innovación para una empresa.
- b. Diagnóstico general innovación en una empresa y una propuesta de innovación que fortalezca la





- competitividad de una empresa.
- c. Diversos métodos para medir la cultura de innovación en una empresa. Ejemplos de aplicación. Ventajas y desventajas de cada método.
- d. Diseño una propuesta integral para la organización y puesta en marcha de un proceso de generación de ideas en una empresa.
- e. Recolección y análisis evidencias empíricas sobre la relación entre innovación y el desempeño comercial de pequeñas empresas.
- f. Herramientas para la generación de ideas en equipos o grupos.
- g. Innovación abierta: Tendencias, oportunidades y desafío de su implementación para las Mipypmes.
- h. Propuesta de mejora de una idea de producto o servicio aplicando herramientas de generación ideas.
- i. Elaborar un ensayo científico sobre innovación, tema pertinente a definir con el profesor.
- j. Otro tema a fin al curso a discutir entre estudiantes y profesor defina.

**e. Presentación del trabajo final**

Al final del curso debe hacerse una exposición oral del trabajo final. Para la evaluación de las exposiciones, participación, análisis de casos y demás actividades en grupo, se tomará en cuenta:

- Evidencia de una adecuada preparación (demuestra conocimiento, profundidad en el tema)
- La presentación tiene una estructura organizada y clara.
- El material de exposición usado es legible y ayuda a la audiencia a comprender mejor el tema.
- Demuestra capacidad de síntesis del trabajo. Se enfoca en los aspectos más relevantes.
- Uso adecuado del tiempo máximo establecido

**VII. CRONOGRAMA**

SESIÓN	SEMANA	TEMAS Y CONTENIDO
		<b>TEMA 1: LA INNOVACIÓN. CONCEPTO Y TIPOLOGÍA</b>
I	K 5 de enero	Presentación del Programa. Conformación de equipos de trabajo. a-Mitos sobre la innovación. b- Concepto de innovación.
II	J 7 de enero	a-Tipos de innovación (según su naturaleza, grado de novedad e impacto económico). b- Disrupción e innovación disruptiva.  <i>-Se establecen los temas definitivos para trabajo final de cada grupo. Se reparte la guía para la elaboración del trabajo grupal (véase guía general de trabajo final).</i>
III	K 12 de enero	b- Creatividad para la innovación: Qué es creatividad y su relación con la innovación. c- Componentes de la creatividad. Barreras y facilitadores de la creatividad. c-Pensamiento convergente y divergente. d-Herramientas que fomentan la generación de ideas innovadoras. (introducción) <b>Entrega de avance I del trabajo final.</b>





SESIÓN	SEMANA	TEMAS Y CONTENIDO
		<b>TEMA 2: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>
IV	J 14 de enero	a-Proceso de generación de ideas (embudo de innovación). b- Identificación y selección de las ideas. Criterios de selección ideas. d- Bloqueo de producción temor a la evaluación
V	K 19 de enero	La adopción y difusión de una innovación
VI	J 21 de enero	Marco integral de la gestión innovación: la estrategia, la gestión de ideas y la cultura de innovación. b- Innovación abierta y Cultura de innovación (*) d- Funciones del gestor de innovación dentro de la empresa  <i>-En el caso de estos temas sean escogidos como tema de trabajo final, se compensará la clase con un ejemplo de innovación aplicada sobre investigación en EAN</i>
		<b>TEMA 3. EI PROCESO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>
VII	K 26 de enero	a-Estrategia como un proceso estratégico b-Importancia de la estrategia c- Evaluación del ambiente externo de la empresa. <a href="#">Prueba corta o asignación individual #1 (abarca lo visto de semana I a V)</a>
VIII	J 28 de enero	a-Evaluación del ambiente externo de la empresa (continuación) b-Tipos estrategias competitivas. Estrategia de diferenciación, y sus derivados. c- Asignación del caso: Los Paleteros
IX	K 2 de febrero	-Portafolios de Innovación. - La vigilancia tecnológica, benchmarking e inteligencia competitiva (clase corta) <b>Entrega del avance II del trabajo final</b>
X	J 4 de febrero	<a href="#">d- Entrega y exposición del caso Los Paleteros por parte de los estudiantes</a>
		<b>TEMA 4. PROTECCIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO DE LA INNOVACIÓN</b>
	K 9 de febrero	-Clase sincrónica exclusivamente dedicada a consultas para sobre trabajo final y exposición final.
XI	J 11 de febrero	a-El Aseguramiento y protección de la innovación. b-Control e indicadores de la gestión de innovación
XII	K 16 de febrero	<a href="#">a- Prueba corta o asignación #2 (abarca lo visto de semana (VI-XI)</a> <i>-Segunda parte de la clase dedicada a consultas para sobre trabajo final y exposición (a solicitud de cada grupo)</i>
XIII	J 18 de febrero	<b>Entrega del trabajo final y exposiciones.</b>
XIV	K 23 de febrero	<b>Continuación de exposiciones de trabajo final</b>
XV	J 25 de febrero	Examen de ampliación.
XVI	1 de marzo	Entrega de notas.





## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Amabile T. (1996) "Creatividad e Innovación en las Organizaciones". Harvard Business Review Press
- Antología de tres libros. Create, de la Editorial Macgraw Hill. McDonald, R., Raynor, M. and Christensen, Clayton (2017). ¿Qué es la innovación disruptiva? trad. Teresa Woods. <https://www.hbr.es/innovacion-disruptiva/443/qu-es-la-innovacion-disruptiva>. Este artículo apareció en la edición de diciembre de 2015 (pp.44–53) de Harvard Business Review.
- Bessant and Tidd (2013). "Innovation – What is it and Why it matters-. In Book, Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5th Edition. Wiley.
- CEM (2010). Guía Práctica de Innovación para pymes. Malaga, España. Impreso en Gráficas Urania.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (2007). Manual de Innovación: Guía práctica de gestión de la I+D+i para Pymes. España.
- Chesbrough, Henry "Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. <http://www.postgradouchile.cl/iss2016/espana/material/bbvaopenmind.pdf>
- Eagar, R. (2010). "The future of innovation management: Five key steps for future success. Innovation Management".
- Fundación Cotec (2001). Innovación Tecnológica. Ideas Básicas. Madrid, España. ISBN: 84-95336-17-0.
- González, Adel y Gómez, Dorelly (2015). Guía Práctica InnoViTech de vigilancia tecnológica para la innovación. Rionegro- Antioquia, Colombia.
- Gupta, Paveen and Trusko, Brett (2014). Global Innovation Science Handbook. Publisher: McGraw-Hill Education. Copyright / Pub. Date: McGraw-Hill Education. ISBN: 9780071792707
- Hadad Salomón, R., & Robin, J. H. El rol de la vigilancia tecnológica en la gestión de la información digital.
- Melissa A. Schilling (2008). Dirección estratégica de la innovación tecnológica, Madrid, McGraw-Hill, 2ª ed.
- Micitt Cómo generar ideas, Scamper [https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas\\_practicas\\_para\\_innovacion\\_1.0\\_scamper\\_1.pdf](https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_scamper_1.pdf)
- Mora, J. C. B. (2008). La proteccion de la innovacion en la opinion de los costarricenses. Revista de ciencias sociales, (119)
- OMPI (2016). ¿Qué es la Propiedad Intelectual? Publicación de la OMPI N° 450(S). Ginebra, Suiza. ISBN 978-92-805-1157-4. [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/450/wipo\\_pub\\_450.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf)
- Parmar, R., Mackenzie, I., Cohn, D. and Gann, D. (2014). The New Patterns of Innovation. Harvard Business Review, from the January-February 2014 issue. [https://www.vmware.com/ciovantage/wp-content/uploads/2015/04/HBR\\_New-Patterns-of-Innovation.pdf](https://www.vmware.com/ciovantage/wp-content/uploads/2015/04/HBR_New-Patterns-of-Innovation.pdf)
- Pisano, Gary (2015). You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. (2011). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia Harvard Business Review
- Porter, Michael (2011). Que es estrategia. Harvard Business Review, Diciembre 2011., hbral.com- Publicación original: noviembre - diciembre de 1996. <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Prego, Juan (2014). Cómo crear una cultura de innovación que funcione. Harvard Deusto Business Review
- Rogers, E. M. (2010). Diffusion of innovations. Simon and Schuster.
- Thompson A, Strickland A, Gamble, J., (2015). Administración Estratégica: Textos y Casos 19ª. Edición. McGraw Hill Interamericana. Capítulo 1 a 5

## IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR

SEDE RODRIGO FACIO



2511-9180 / 2511-9188



[www.ean.ucr.ac.cr](http://www.ean.ucr.ac.cr)



[negocios@ucr.ac.cr](mailto:negocios@ucr.ac.cr)



[/eanucr](https://www.facebook.com/eanucr)





GR	Docente	Correos	Tel
2	Dr. Carlos Sandoval Alvarez	carlos.sandovalalvarez@ucr.ac.cr c.sandoval@gmx.de	88123721

*Para proteger el ambiente, no imprima este documento si no es necesario.*

