



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Modelos de negocio y estrategia global/Business models and global strategy
Código	E000005854
Título	<a href="#">Máster Universitario en Marketing por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Marketing [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Javier Regueira
Horario	Cuatro horas a la semana
Horario de tutorías	Disponibile por mail
Descriptor	El curso se enfoca en el desarrollo de la capacidad de los participantes para trabajar en entornos organizativos complejos, dinámicos e interrelacionados. El hilo conductor es la modelización de tipologías de negocio.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Francisco Javier Regueira Mourente
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibile vía E-mail: javier@javierregueira.com
Correo electrónico	jregueira@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>El curso se enfoca en el desarrollo de la capacidad de los participantes para trabajar en entornos organizativos complejos, dinámicos e interrelacionados, ofreciéndoles oportunidades para explorar y comprender las claves de la dirección empresarial, junto con el lenguaje de la estrategia y de la dirección estratégica. En primer lugar, se revisan los diferentes modelos de empresa y de negocio, en diferentes mercados. En segundo lugar, se capacita al alumno para conocer, aplicar y evaluar la eficacia de los principales modelos y herramientas de análisis estratégico, aplicadas al análisis crítico de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno. Además, el alumno aprenderá a emplear herramientas y procesos para desarrollar y evaluar una variedad de alternativas estratégicas posibles, que permitan posteriormente la selección de la más adecuada</p>



para aspirar al logro de una ventaja competitiva sostenible.

## Prerequisitos

Conocimientos básicos de Marketing (introducción al marketing).

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidad de Gestión de la información y de datos sobre entorno, mercados y resultados de la estrategia de marketing	
	<b>RA1</b>	Capacidad de Gestión de la información y de datos sobre entorno, mercados y resultados de la estrategia de marketing
	<b>RA2</b>	Conoce y usa Internet para buscar y manejar información, textos y datos
	<b>RA3</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información
<b>CG04</b>	Capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos en diferentes entornos relacionados con el marketing y sus diferentes áreas de estudio de manera interdisciplinar o transversal	
	<b>RA1</b>	Relaciona conceptos de manera interdisciplinar o transversal
	<b>RA2</b>	Identifica correctamente los conocimientos aplicables a cada situación
	<b>RA3</b>	Determina el alcance y la utilidad de las nociones teóricas
	<b>RA4</b>	Integra las nuevas tendencias relevantes en el enfoque y resolución de problemas
<b>CG05</b>	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del contexto externo y el proceso de administración y dirección de marketing	
	<b>RA1</b>	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA2</b>	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
	<b>RA3</b>	Da evidencias sólidas que fundamenten sus conclusiones y sugerencias
<b>CG07</b>	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo	



	<b>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	<b>RA2</b>	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo
	<b>RA3</b>	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea
	<b>RA4</b>	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias
	<b>RA5</b>	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	<b>RA6</b>	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo
	<b>RA7</b>	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio
	<b>RA8</b>	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional
<b>CG10</b>		Exhibir iniciativa, creatividad y espíritu emprendedor en la aplicación de las estrategias y prácticas de marketing.
	<b>RA1</b>	Es capaz de acometer nuevos retos
	<b>RA2</b>	Elabora su proyecto adoptando enfoques originales
	<b>RA3</b>	Resuelve los problemas aportando soluciones nuevas y diferentes
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE05</b>		Modelos de negocio y estrategia global/Business models and global strategy
	<b>RA1</b>	Domina las distintas herramientas de apoyo para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos concretos dentro de situaciones empresariales reales
	<b>RA2</b>	Aplica las herramientas y procesos pertinentes para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes
	<b>RA3</b>	Da recomendaciones sólidas para resolver problemas de negocio reales
	<b>RA4</b>	Dispone de las herramientas necesarias para trabajar en entornos organizativos complejos, dinámicos e interrelacionados



## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

1. Introducción a los modelos de negocio. Hipercompetencia, ciclos de vida cortos e importancia de la diferenciación. Océanos azules.
2. Definición de business model: elementos, variedad.
3. Lienzo de modelo de negocio: análisis en profundidad de sus 9 bloques y aplicamos el lienzo al pensamiento estratégico de la empresa.
4. Modelos de e-business: beta testing, y el modelo lean start up.
5. Implementación de modelos de negocio: teoría de la difusión de innovaciones.
6. Análisis y estrategia de negocio global.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El profesor facilitará la documentación a los alumnos, quienes deberán leerla antes de cada clase.

Durante la clase, el grupo tendrá que resolver problemas y debatir aspectos relacionados con esa documentación.

### Metodología Presencial: Actividades

Lecciones expositivas participadas	CG01
Análisis y resolución de casos	CG04, CG05, CG07, CG10, CE05
Presentaciones orales de trabajos	CG01, CG07

### Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual y ampliación de la documentación	CG01, CE05
Lectura organizada y comentario de noticias o artículos	CG01, CE05
Trabajo de grupo	CG01, CG07, CG10

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
	Análisis y resolución de casos y	Presentaciones orales	Tutoría



Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Presentaciones orales, seminarios y debates	Trabajo académico
10.00	14.00	4.00	2.00
<b>HORAS NO PRESENCIALES</b>			
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada		
20.00	40.00		
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (90,00 horas)</b>			

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Proyecto en grupo: business model canvas sobre start up	Rúbrica	50
Tests durante las sesiones + Test ponente externo	Rúbricas	50

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

Casadesus-Masanell, R and Ricard, J.E. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Harvard Business Review, working paper, november. Available online <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. London: Ed Willey John and Sons.

### Bibliografía Complementaria

Chang, K.W. and Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Perseus distribution.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Viking

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos [que ha aceptado en su matrícula](#) entrando en esta web y pulsando "descargar"



**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2020 - 2021**

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)

### **COURSE INFORMATION SHEET**

<b>Course Title</b>	Business Models and Global Strategy
<b>Degree</b>	MSc in Marketing
<b>Year</b>	2020/21
<b>Semester</b>	1
<b>ECTS Credits</b>	3
<b>Type</b>	Compulsory
<b>Department</b>	Marketing
<b>University</b>	Pontificia Comillas
<b>Teachers</b>	Javier Regueira
<b>Department</b>	Marketing
<b>e-mail</b>	javier@javierregueira.com
<b>Phone</b>	699957434
<b>Tutorial Hours</b>	Permanently available via email

### **DETAILED INFORMATION ABOUT THE COURSE**

#### **Contribution to the professional profile of the degree**

The course focuses on enabling students to work in complex and commoditized business environments, where business model design and implementation is an indispensable source of sustainable competitive advantage.

Firstly, the current market scenario is analysed, in order to comprehend the need to identify blue oceans inspired by customer knowledge.

Secondly, students are taught how to design business models with the help of the "business model canvas" (A. Osterwalder tool).

Thirdly, students will internalize the peculiarities of e-business models, their attractive and key success factors.

Students will be asked to successfully prepare and defend their own business model case.

#### **Objectives**

1. Define and understand what a business model is and how it helps to deliver value to organisations and clients.
2. Understand Business Model Canvas: understand its blocks and learn how it works and how to apply it to business planning with specific examples.
3. Understand fundamentals of e-business models. Tipologies and key success factors. Understanding and using the "business funnel".
4. Understand importance of key concept in e-business modelling: scalability.
5. Understand the dynamics of diffusion of innovations.
6. Learn from top entrepreneurs and how the design of their business models has allowed them to achieve competitive advantage and sustainable profits.

## Prerequisites

Introduction to Marketing.

## THEMATIC UNITS AND CONTENT

### Content – Thematic Units

1. Introduction to business modelling. Hyper-competition, shrinking cycles and the importance of differentiation. Blue oceans.
2. Learning to design new business models. Business model canvas and its application to strategic thinking.
3. E-business models: beta testing, lean start up planning theory.
4. Scalability: a key concept in e-business modelling.
5. Implementation of business models: diffusion of innovations theory.
6. Pitching to investors: practical workshop.
7. Group presentations of real business model cases.

### Generic skills of degree programme

CG 1. Manage information, market and environment data and marketing strategy results.

CG 4. Ability to apply new knowledge acquired in different marketing-related environments.

CG 5. Critical reasoning and argumentation, ensuring comprehension of the external context and marketing management.

CG 7. Interpersonal skills: listen, negotiate, persuade and work within multidisciplinary teams to be able to operate efficiently in various tasks and, when suitable, assume a leadership role.

CG10. Show initiative, creativity and entrepreneurial traits in the application of marketing strategies and techniques.

### Skills specific to the sub-field of knowledge

CE1. Capacity to understand, apply and evaluate efficacy of the main strategic analysis models and tools, in the context of critical analysis of organisations and identification of the main competitive opportunities and threats.

## TEACHING APPROACH AND STRATEGIES

### General learning and teaching approach of the course

The teacher will provide the relevant documentation, which students are REQUIRED TO READ BEFORE EACH LECTURE. During the class, students will work to solve problems and debate issues related to the theory covered.



<b>Class-based activities</b>	<b>Skills</b>
AF1. Lectures AF3. Case study work AF3. Oral presentations	CG1 CG4, CG5, CG7, CG10 CG1, CG7
<b>Out of class activities</b>	<b>Skills</b>
AF4. Individual research AF5. Book and paper reading AF6. Group work	CG1, CE1 CG1, CE1 CG1, CG7, CG10

### **ASSESSMENTS AND ASSESSMENT CRITERIA**

<b>Assessment activities</b>	<b>CRITERIA</b>	<b>Weight</b>
Group Project: business model canvas for a start up	Rubric	50%
Session quizzes	Rubric	30%
Quiz on external speaker session	Rubric	20%
<b>If you fail the course</b>	<b>CRITERIA</b>	<b>Weight</b>
Final test	To measure understanding of key concepts	50%
Individual assignment	Rubric	50%

<b>CONTACT HOURS</b>			
<b>LECTURES</b>	<b>ACTIVITY BASED CLASSES</b>		<b>TESTS</b>
5	6		1
<b>INDEPENDENT WORK</b>			
<b>INDEPENDENT STUDY</b>	<b>INDEPENDENT WORK</b>	<b>GROUP WORK</b>	<b>STUDY</b>
	40	20	
<b>CRÉDITOS ECTS 3</b>			<b>75-90 hours</b>

### **RESOURCES**

#### **Basic Bibliography**

Brunson, R. (2020). *Dotcom Secrets: The Underground Playbook for Growing Your Company Online with Sales Funnels*. Hay House Business.

Casadesus-Masanell, R and Ricard, J.E. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Harvard Business Review, working paper, november. Available online <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>

Harnish, V. (2014). *Scaling up, How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. Ed. Gazelles.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. London: Ed Willey John and Sons.

### Complementary Bibliography

Chang, K.W. and Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Perseus distribution.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Viking.

### FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

<b>Nombre</b>	Modelos de negocio y estrategia global
<b>Titulación</b>	Máster Universitario en Marketing
<b>Curso</b>	2020/21
<b>Semestre</b>	1
<b>Créditos ECTS</b>	3
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Departamento</b>	Departamento de Marketing
<b>Universidad</b>	Pontificia Comillas
<b>Profesor</b>	Javier Regueira
<b>e-mail</b>	javier@javierregueira.com
<b>Phone</b>	699957434
<b>Disponibilidad</b>	Disponible permanentemente vía mail

### DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

El curso se enfoca en la capacitación del alumno para trabajar en entornos de mercado complejos y comoditizados, donde la definición del modelo de negocio resulta imprescindible para otorgar una ventaja competitiva sostenible a la empresa.

En primer lugar, se analiza el contexto actual de mercado, para entender la necesidad de crear océanos azules inspirados por el estudio del cliente.

En segundo lugar, se capacita al alumno para diseñar modelos de negocio, basados en la herramienta "business model canvas" (A. Osterwalder).

En tercer lugar, el alumno aprenderá las particularidades de los modelos de negocio digitales, su atractivo y los condicionantes de los que depende su escalabilidad (lo que los hace atractivos a los mercados de capital).

#### Objetivos

1. Comprender qué es un modelo de negocio y cómo nos permite garantizar la aportación de valor al cliente y a la organización.
2. Comprender el Lienzo de modelo de negocio: sus nueve bloques y aprender a aplicarlo en el ámbito de la planificación estratégica, con distintos ejemplos prácticos.
3. Comprender los fundamentos de los e-business models: tipologías y factores claves de éxito. Aplicación del "business funnel" a nuevos modelos de negocio.
4. Profundizar en el concepto clave de los e-business models: la escalabilidad.
5. Comprender las dinámicas de difusión de innovaciones.
6. Aprender de emprendedores de primer nivel cómo es el proceso práctico de diseño y ejecución de un modelo de negocio.

### Requisitos previos

Introducción al marketing

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Bloques temáticos

1. Introducción a los modelos de negocio. Hipercompetencia, ciclos de vida cortos e importancia de la diferenciación. Océanos azules.
2. Aprendiendo a modelizar nuevos negocios. Lienzo de modelo de negocio: análisis en profundidad de sus 9 bloques y aplicamos el lienzo al pensamiento estratégico de la empresa.
3. Modelos de negocio digitales: business funnel, metodología lean start up.
4. Escalabilidad de negocios digitales: factores claves de éxito.
5. Implementación de modelos de negocio: teoría difusión de innovaciones.
6. Presentaciones a inversores: taller práctico.
7. Presentaciones en grupo: modelos de negocio.

### Competencias Genéricas del área-asignatura

CG 1. Gestión de la información y de datos entorno, mercados y resultados de la estrategia de marketing.

CG 4. Capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos en diferentes entornos relacionados con el marketing y sus diferentes áreas de estudio de manera interdisciplinar o transversal.

CG 5. Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del contexto externo y el proceso de administración y dirección de marketing.

CG 7. Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo.

CG 10. Exhibir iniciativa, creatividad y espíritu emprendedor en la aplicación de las estrategias y prácticas de marketing.

### Competencias Específicas del área-asignatura

CE1. Capacidad para conocer, aplicar y evaluar la eficacia de los principales modelos y herramientas de análisis estratégico en el contexto del análisis crítico de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El profesor facilitará la documentación a los alumnos, quienes deberán leerla antes de cada clase. Durante la clase, el profesor incidirá en conceptos clave y planteará tareas que el grupo tendrá que debatir y resolver.

### Metodología Presencial: Actividades

AF1. Lecciones expositivas participadas  
AF3. Análisis y resolución de casos  
AF3. Presentaciones orales de trabajos

### Competencias

CG1  
CG4, CG5, CG7,  
CG10, CG1, CG7

Metodología No presencial: Actividades	Competencias
AF4. Estudio individual y ampliación de la documentación	CG1, CE1
AF5. Lectura organizada y comentario de noticias o artículos	CG1, CE1
AF6. Trabajo de grupo	CG1, CG7, CG10

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Proyecto en grupo: business model canvas sobre start up	Rubric	50%
Tests durante las sesiones	Rubric	30%
Quizz sobre sesión de ponente externo	Rubric	20%
Si el alumno suspende el curso	CRITERIOS	PESO
Test final	Respuestas correctas	50%
Trabajo individual	Rubric	50%

HORAS PRESENCIALES DEL ALUMNO			
Clases teóricas	Clases prácticas		Evaluación
5	6		1
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
	40	20	
<b>CRÉDITOS ECTS:</b>			<b>3</b>

### BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

#### Bibliografía Básica

Brunson, R. (2020). *Dotcom Secrets: The Underground Playbook for Growing Your Company Online with Sales Funnels*. Hay House Business.

Casadesus-Masanell, R and Ricard, J.E. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Harvard Business Review, working paper, november. Available online <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>

Harnish, V. (2014). *Scaling up, How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. Ed. Gazelles.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. London: Ed Willey John and Sons.

### **Bibliografía Complementaria**

Chang, K.W. and Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Perseus distribution.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Viking.