



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre completo        | Nuevos Modelos de Negocio/New Business Models                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Código                 | E000012132                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Título                 | <a href="#">Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas [GAnalyt 16]</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Impartido en           | Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics [Quinto Curso]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nivel                  | Reglada Grado Europeo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Cuatrimestre           | Semestral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Créditos               | 6,0 ECTS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Carácter               | Optativa (Grado)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Departamento / Área    | Departamento de Gestión Empresarial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Responsable            | Fco. Javier Moreno Medina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Horario                | L 16.45h-18:15h, J 16.45h-18.15h                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Horario de tutorías    | Solicitar cita previa por email al profesorado que imparte la asignatura en cada grupo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Descriptor             | ANECA: · El desarrollo tecnológico y las TIC han minimizado, e incluso eliminado, el impacto de ciertas barreras tradicionales (acceso a conocimiento y financiación, inversiones iniciales, etc.), que frenaban la iniciativa emprendedora, y han conducido a la identificación y aprovechamiento de nuevas oportunidades y de nuevos modelos de negocio. Este impacto positivo va acompañado, no obstante, del reto que supone lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en un contexto digitalizado y global que facilita la transferencia de conocimiento, la observación y, en definitiva, la réplica y la imitación de otros. La asignatura de Emprendimiento y Nuevos Modelos de Negocio pretende proporcionar a los alumnos un acercamiento realista al mundo de la iniciativa empresarial, conociendo los parámetros básicos de la empresa en sus inicios. Se pone especial énfasis en la innovación en modelos de negocio, reconocida en los últimos años como una fuente de ventaja competitiva más sostenible q |

| Datos del profesorado |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Profesor              |                                     |
| Nombre                | Francisco Javier Moreno Medina      |
| Departamento / Área   | Departamento de Gestión Empresarial |
| Correo electrónico    | jmorenom@comillas.edu               |

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| Contextualización de la asignatura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aportación al perfil profesional de la titulación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Interés :</b> <i>"Persigue desarrollar el espíritu emprendedor, estimular la capacidad de buscar ideas y oportunidades de negocio y proporcionar instrumentos que permitan analizar y estimar la posibilidad de que tales ideas se conviertan en empresas reales (gracias a técnicas de generación, evaluación e implantación de ideas que le permitan definir la idea de negocio y la búsqueda de oportunidades empresariales)".</i></p> <p>Distintos estudios demuestran que una empresa que innova en su modelo de negocio, puede crear una <b>ventaja competitiva hasta 25</b></p> |



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

**veces superior** que al innovar sobre productos o procesos.

OBJETIVO: conocer y comprender los instrumentos y las herramientas necesarios para **identificar oportunidades de negocio globales basadas en modelos de negocio innovadores**.

## Prerrequisitos

Fundamentos de Gestión Empresarial y ADE.

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

|             |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CG01</b> | Capacidad de organización y planificación en la identificación de problemas en el contexto de datos masivos                  |                                                                                                                                                                            |
|             | <b>RA1</b>                                                                                                                   | Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos de nivel medio                                                                                               |
|             | <b>RA2</b>                                                                                                                   | Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas                                                                                 |
|             | <b>RA3</b>                                                                                                                   | Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos, empleando los conceptos adecuados. |
| <b>CG04</b> | Capacidad para elaborar proyectos e informes de manera oral y escrita, difundiendo estas ideas a través de canales digitales |                                                                                                                                                                            |
|             | <b>RA1</b>                                                                                                                   | Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas, haciendo un uso eficaz de las herramientas digitales                                             |
|             | <b>RA2</b>                                                                                                                   | Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.            |
|             | <b>RA3</b>                                                                                                                   | Incorpora la información a su propio discurso, citando adecuadamente las fuentes que utiliza                                                                               |
| <b>CG08</b> | Capacidad crítica y autocrítica en la sociedad de la información                                                             |                                                                                                                                                                            |
|             | <b>RA1</b>                                                                                                                   | Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías                                                                                                           |
|             | <b>RA2</b>                                                                                                                   | Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica                                                                             |
|             | <b>RA3</b>                                                                                                                   | Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de intercambio de opiniones.                                                                                      |
| <b>CG09</b> | Compromiso ético en la sociedad de la información                                                                            |                                                                                                                                                                            |



|                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <b>RA1</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales                                                                                                                                                                                                             |
|                    | <b>RA2</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás                                                                                                                                                                        |
|                    | <b>RA3</b>                                                                                                                                                                                                                                               | 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                                                                                               |
| <b>CG11</b>        | Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | <b>RA1</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones innovadoras a un problema                                   |
|                    | <b>RA2</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico, poniendo en práctica las habilidades necesarias para la investigación independiente                                                                       |
|                    | <b>RA3</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos                                                                                                                                                                          |
| <b>ESPECÍFICAS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>CEO04</b>       | Conocer y comprender los instrumentos y las herramientas necesarios para identificar oportunidades de negocio globales basadas en modelos de negocio innovadores, y para definir y desarrollar un proyecto de emprendimiento en un contexto digitalizado |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | <b>RA1</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Conoce herramientas de visualización de información, análisis de redes y técnicas de clasificación y de predicción para identificar nuevas oportunidades empresariales, mercados potenciales desatendidos, nuevos productos y servicios y nuevos modelos de negocio |
|                    | <b>RA2</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Es capaz de generar y de evaluar críticamente ideas de negocios innovadoras con potencial global                                                                                                                                                                    |
|                    | <b>RA3</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Sabe cómo desarrollar un modelo de negocio con potencial global y cómo definir un plan de negocios, concretándolo en un documento que pueda ser sometido a evaluación externa.                                                                                      |
|                    | <b>RA4</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Entiende las habilidades personales y directivas, y los recursos necesarios para crear una empresa innovadora o para generar proyectos de ¿intraemprendimiento¿, y se compromete con su desarrollo                                                                  |

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

CONTENIDOS: Las herramientas de visualización de información, el análisis de redes, las técnicas de clasificación y de predicción... se aplicarán **para identificar nuevas oportunidades empresariales, mercados potenciales desatendidos, nuevos productos y servicios y nuevos modelos de negocio.**

### Bloque 1.- Modelos de Negocio.. Introducción. Concepto. Partes a analizar de un Modelo de Negocio.

Modelos de Negocio. Introducción. Concepto. Partes a analizar de un modelo de Negocio.

- Introducción al modelo de negocio. Qué elementos debemos analizar.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**  
**2026 - 2027**

- La propuesta de valor. Qué ofrecemos al cliente/usuario.
- Análisis del cliente/usuario.
- Elementos necesarios para ejecutar la propuesta de valor.
- Ingresos y costes del modelo.

## **Bloque 2. Modelos de Negocio en diferentes segmentos. Estudio de Nuevos Modelos de Negocio en diferentes Mercados y Segmentos.**

Modelos de Negocio en diferentes segmentos. Estudio de Nuevos Modelos de Negocio en diferentes mercados y segmentos.

Modelos de Negocio digitales.

Modelos de Negocio de bajo coste.

Modelos de Negocio basados en Servicios. De producto a Servicio.

Modelos de Negocio. basados en Economía Circular.

## **Innovación. Desarrollo de nuevas ideas. De la idea al mercado.**

Innovación. Desarrollo de nuevas ideas. De la idea al mercado.

Emprendedores & Innovación. De la idea al mercado.

Proceso de lanzamiento de productos. Gate Review Process.

Intraemprendedores. Cultura de Innovación. Modelo 3M.

Modelos de Innovación. Open Innovation.

Protección de la Innovación. Intellectual Property.

## **METODOLOGÍA DOCENTE**

### **Aspectos metodológicos generales de la asignatura**

METODOLOGÍA y EVALUACIÓN: **desarrollar un proyecto de emprendimiento en un contexto digitalizado.**

#### **Metodología Presencial:**

Clases Presenciales. Discusión de casos de actualidad de empresas y análisis de sus modelos de negocio.

Tutorías para la resolución de dudas, aclaración de conceptos, casos prácticos.

Trabajos de grupo con presentaciones en público de casos de empresas y modelos de negocio.

#### **Metodología No Presencial:**

Trabajo Individual.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**  
**2026 - 2027**

Foros de Discusión.

Lecturas Individuales de textos de diferente tipo (libros, revistas, prensa, publicaciones en internet...).

### Metodología Presencial: Actividades

AP1. Lecciones de Carácter Expositivo. Sesiones en las que se presentan los temas de forma clara, estructurada y motivadora, y en las cuales se fomentará la participación activa de los alumnos.

AP2. Tutorías para la resolución de dudas, aclaración de conceptos, casos prácticos etc.

### Metodología No presencial: Actividades

Actividades No Presencial.- Discusiones y Debates en foro Moodle.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

| HORAS PRESENCIALES                                     |                                                                     |                                                 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Lecciones de Carácter expositivo                       | Exposición pública de temas o trabajos                              | Ejercicios y resolución de casos y de problemas |
| 40.00                                                  | 10.00                                                               | 10.00                                           |
| HORAS NO PRESENCIALES                                  |                                                                     |                                                 |
| Estudios individual y/o en grupo, y lectura organizada | Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos | Ejercicios y resolución de casos y de problemas |
| 40.00                                                  | 40.00                                                               | 40.00                                           |
| CRÉDITOS ECTS: 6,0 (180,00 horas)                      |                                                                     |                                                 |

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

| Actividades de evaluación | Criterios de evaluación | Peso |
|---------------------------|-------------------------|------|
|---------------------------|-------------------------|------|



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2026 - 2027**

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Prueba Final escrita.                                                                          | Validez y veracidad en el análisis de las preguntas planteadas. Coherencia en la exposición de conclusiones.<br><br>Capacidad de análisis y visión del modelo de negocio.<br><br>Presentación de trabajos individuales es condición necesaria para presentarse al examen final. | 40 |
| Trabajo Individual. Análisis del modelo de negocio de una empresa.                             | Contenido y estructura de la información presentada.<br><br>Coherencia de la presentación, capacidad de análisis y correcto trabajo sobre las fuentes de información y bibliográficas.                                                                                          | 20 |
| Trabajo en Grupo.<br><br>Análisis de modelos de negocio en un determinado segmento de mercado. | Se valorarán los logros en colaboración, debate, análisis de carencias y problemas del modelo de negocio y del segmento a analizar, presentación de resultados. Bibliografía empleada. Defensa de resultados frente al resto de la clase.                                       | 20 |
| Participación del alumno en la plataforma online.<br>Foro de discusión.                        | Capacidad de análisis.<br><br>Participación en la plataforma con comentarios adecuados y centrados en el tema de discusión.                                                                                                                                                     | 10 |
| Participación activa en las discusiones en el aula.                                            | Capacidad de análisis. Capacidad de debate.<br><br>Presentación de diferentes puntos de vista.<br><br>Manejo de datos relevantes para el caso o empresa en discusión.                                                                                                           | 10 |

## Calificaciones

### Convocatoria Ordinaria.

Para poder aprobar la asignatura tanto en la convocatoria ordinaria, como en la extraordinaria se tienen que haber realizado las actividades objeto de evaluación (Actividades individuales, participación en foros, trabajos en grupo).

### Convocatoria Extraordinaria.

Los criterios de evaluación son los mismos que en la convocatoria ordinaria, por lo que hay que aportar todas las actividades de evaluación consideradas en el curso. Se guardarán las notas de las actividades realizadas, a la espera de que se realicen las actividades pendientes. En esta evaluación se aplicarán los mismos criterios que en la evaluación ordinaria.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

- 
- NOTA: **Sobre el uso indebido por parte del alumnado del Chat GPT y/o cualquier otra IAG** en todas las actividades de evaluación: será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria".

**El profesorado del equipo docente que permita su uso para la elaboración de trabajos individuales y cooperativos, exigirán a su alumnado lo siguiente:**

- Que indiquen de forma explícita y clara para qué ha usado IAG (ChatGPT). Todo contenido creado con IA generativa deberá estar etiquetado como tal. Todo contenido que emplea IA generativa y es adaptado deberá estar etiquetado como tal, al igual que se citan autores.
- Que incluyan como material adicional (anexos) el *prompt* completo (preguntas y respuestas) de su conversación con IAG (ChatGPT) para generar la tarea.
- Si el trabajo es grupal, se avisa que la detección de uso indebido acarreará una sanción (art. 168.2.e del Reglamento General de la Universidad) a todos los integrantes del grupo.
- Exigir que el trabajo incluya referencias académicas y datos recientes.
- Proponer entregas parciales del trabajo, con evaluación de cada una de ellas. solicitar realizar una defensa oral, para constatar la veracidad de las fuentes y asegurarse el aprendizaje
- El profesorado, podría solicitar que se defiendan de manera oral los trabajos para comprobar la veracidad de la autoría y asegurarse el aprendizaje del alumnado.

## PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

| Actividades                                                                                | Fecha de realización | Fecha de entrega |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| Cronograma de actividades se proporcionará al alumno en Moodle al inicio de la asignatura. |                      |                  |

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

Los contenidos de la asignatura se revisarán con contenidos propios, apuntes que se proporcionarán al alumno. Como bibliografía de apoyo se destacarían los siguientes libros:

-Generación de modelos de Negocio.

Autores: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur.

Ed. Deusto.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**  
**2026 - 2027**

-Diseñando la propuesta de valor.

Autores. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith.

Ed. Deusto.

-Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.

Robert M. Grant.

Ed. Thomson Civitas

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"

<https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>