



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Desafíos Empresariales en la Era Digital/ Business Challenges in the Digital Age
Código	E000012780
Título	Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics y Grado en Relaciones Internacionales [Primer Curso] Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics y Grado en Derecho [Primer Curso] Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics [Primer Curso] Grado en Admin. y Dirección de Emp. y Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Business Analytics [Primer Curso] Grado en Ing. en Tecnologías de Telecom. y Grado en Análisis de Negocios/Bachelor in Busi. Analytics [Primer Curso]
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Básico
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Dra. Noemí Pérez-Macías
Horario	Consultar a tal efecto los horarios de los diferentes grupos y titulaciones en los que se imparte.
Descriptor	La transformación digital no es un imperativo nuevo para la dirección de las organizaciones. Desde la aplicación de tecnologías digitales, la creación de culturas que acompañen el cambio, la experimentación y el aprendizaje continuo, hasta la reinención profunda de los modelos de negocio, el recorrido que las organizaciones han hecho ya para responder a estas dinámicas es extenso. Sin embargo, no todas las organizaciones hacen esa transición de manera exitosa. Con este contexto, el propósito de esta asignatura es facilitar a los alumnos una mayor comprensión de los retos a los que se enfrentan las organizaciones en el escenario digital: el cambio de modelos de negocio tradicionales a nuevos modelos que aporten valor en el escenario digital; la eliminación de fronteras entre sectores y negocios y la heterogeneidad de nuevos competidores; la identificación del valor estratégico de los datos masivos y los retos éticos en la explotación de los mismos; la evolución tecnológica constante y

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Veronika María Cieslak
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	vcieslak@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Noemi Pérez-Macías Martín
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 29 (1er Piso)
Correo electrónico	nperezmacias@icade.comillas.edu
Profesor	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Nombre	Francisco Javier Moreno Medina
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jmorenom@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Jesús García Romanos
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jgromanos@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

La asignatura "Desafíos Empresariales en la Era Digital" proporciona a los estudiantes un análisis detallado y crítico de las complejidades asociadas con la transformación digital, y les equipa con las habilidades necesarias para abordar con éxito estos desafíos en el mundo profesional.

La aportación al perfil profesional de la titulación puede incluir los siguientes elementos:

- **Entendimiento de la Transformación Digital:** Los estudiantes aprenderán a diferenciar entre digitalización, transformación digital e innovación. Comprenderán cómo la transformación digital afecta la relación con el comportamiento del cliente y el consumidor digital.
- **Competencias Digitales y Modelos de Negocio:** Los estudiantes aprenderán sobre la implementación y aplicación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, inteligencia artificial generativa, el aprendizaje automático, el blockchain, IoT, XR/VR/AR y la robótica. Adquirirán habilidades para conceptualizar, desarrollar y ejecutar modelos de negocio innovadores que son aptos para la era digital, diferenciando entre modelos de negocio tradicionales y modernos.
- **Liderazgo y Cultura Corporativa en la Era Digital:** La asignatura proporciona a los estudiantes un entendimiento de cómo liderar y gobernar organizaciones en la era digital, incluyendo la importancia de cultivar una cultura corporativa adaptativa y de incorporar la era digital en la cultura corporativa. Aprenderán sobre la visión, misión y estrategia, y cómo estas se aplican en el contexto digital. Asimismo aspectos internos organizacionales como la importancia el análisis de las tendencias externas y de la competencia.
- **Objetivos y Alineación Organizacional:** Los alumnos aprenderán a establecer y medir objetivos en la era digital, comprendiendo conceptos como SMART y KPIs. También se familiarizarán con la evolución de las organizaciones empresariales, desde modelos tradicionales hasta modernos, y herramientas como el Business Model Canvas y el Balanced Scorecard.
- **Ética Digital, ESG y Privacidad:** Los estudiantes adquirirán un conocimiento de las consideraciones éticas y de privacidad en la era digital, incluyendo la comprensión de los riesgos y desafíos relacionados con el uso de datos. También se introducirán en los conceptos de ESG (Environmental, Social, and Governance) y cómo estos se aplican en la era digital.
- **Análisis Crítico y Pensamiento Estratégico:** Los alumnos aprenderán a elaborar juicios críticos y a desarrollar un pensamiento estratégico en respuesta a los desafíos planteados por la transformación digital.

Prerrequisitos

Ninguno

Competencias - Objetivos



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Competencias

Resultados de Aprendizaje

RA1	Desafíos Empresariales en la Era Digital/ Business Challenges in the Digital Age (6 ECTS). RA1 Exponer los temas esenciales que condicionan el éxito de las organizaciones en el entorno digital.
RA2	Desafíos Empresariales en la Era Digital/ Business Challenges in the Digital Age (6 ECTS). RA2 Elaborar juicios y pensamiento crítico ante los retos que genera la transformación digital y la respuesta de las organizaciones a los mismos.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Bloque Temático 1: Introducción a la Transformación Digital

Introducción a la Transformación Digital

Este bloque introduce a los estudiantes en el cambio paradigmático que la transformación digital está generando en el mundo empresarial. Los alumnos aprenderán a distinguir entre los conceptos de digitalización, transformación digital e innovación, y entenderán cómo estos procesos afectan la relación de las organizaciones con los consumidores en la era digital.

Bloque Temático 2: Nuevos Modelos de Negocio y Tecnologías Emergentes

Nuevos Modelos de Negocio y Tecnologías Emergentes

Este segmento se centra en la comprensión de la distinción entre los modelos de negocio tradicionales y los nuevos modelos empresariales habilitados por la era digital. Además, los estudiantes se familiarizarán con tecnologías y conceptos digitales emergentes como la inteligencia artificial, la inteligencia artificial generativa, el aprendizaje automático, el blockchain, Internet de las Cosas (IoT), realidad extendida/virtual/aumentada (XR/VR/AR), y la robótica. A través de este bloque, los estudiantes comprenderán el impacto de estas tecnologías en el panorama empresarial actual.

Bloque Temático 3: Desafíos de Liderazgo en la Gobernanza de Empresas en la Era Digital

Desafíos de Liderazgo en la Gobernanza de Empresas en la Era Digital

Este módulo enfatiza los desafíos de gobernabilidad y liderazgo que conlleva la transformación digital. Los estudiantes aprenderán a establecer una dirección clara en la era digital, definir la visión, misión y estrategia de las empresas, y a cultivar una cultura corporativa adaptable. Se estudiarán los cambios en la gobernanza corporativa y las funciones internas debido a la digitalización y se analizarán las implicaciones de la evolución del panorama externo en el mundo digital.

Bloque Temático 4: Establecimiento de Objetivos, Medición y Alineación de la Organización en la Era Digital

Establecimiento de Objetivos, Medición y Alineación de la Organización en la Era Digital

Este bloque temático se centra en el establecimiento de objetivos claros y medibles en el entorno empresarial digital, así como en la alineación de la organización para alcanzar estos objetivos. Los estudiantes aprenderán sobre herramientas como el Modelo Canvas de Negocio y el Cuadro de Mando Integral. También se tratan los cambios en las estructuras organizativas, desde los modelos tradicionales hasta los modernos.

Bloque Temático 5: Ética, ESG y Privacidad en la Era Digital



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

Ética, ASG y Privacidad en la Era Digital

Finalmente, este bloque se centra en los retos éticos que surgen en la era digital, incluyendo las actitudes personales hacia la digitalización y el reconocimiento de los riesgos asociados a ella. Además, se trata el concepto de ASG (Ambiental, Social y Gobernanza), y se destaca la importancia de pasar de una economía lineal a una economía circular. Asimismo, sensibilizará a los estudiantes sobre la importancia de la privacidad en la era digital

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Lecciones magistrales en las que el profesor presentará los principales contenidos de forma clara, estructurada y buscando la motivación del alumno en todo momento a través del apoyo en transparencias de Power Point, videos, audios, visualizaciones, etc

Sesiones participadas de carácter expositivo. En cada clase magistral se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión correspondiente a cada clase. Esto requiere que el estudiante esté preparado para discutir sobre el tema objeto de estudio y sobre las lecturas, videos o audios que se le indicarán al alumno con anticipación.

Resolución individual de pruebas. Se proporcionarán a los alumnos breves cuestionarios sobre el tema tratado en clase para evaluar su progreso en la asignatura.

Aprendizaje cooperativo: El objetivo de esta actividad es fomentar el trabajo en grupos de 5-6 personas, promoviendo la autonomía y la motivación del aprendizaje a través de la responsabilidad compartida.

Análisis y resolución de casos propuestos por el profesor, basados en una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos.

Exposición pública de temas o trabajos. Los estudiantes presentarán y defenderán su trabajo ante el profesor y el resto de los compañeros. Se valorará la organización conceptual, el dominio del tema tratado, la claridad expositiva, y en caso de ser un ejercicio colectivo, la colaboración activa de cada uno de los miembros del equipo.

Aprendizaje y Servicio: Esta actividad busca integrar el aprendizaje académico con el servicio a la comunidad. Los estudiantes trabajarán en proyectos que respondan a necesidades reales de la comunidad, aplicando los conocimientos y habilidades adquiridos en la asignatura.

Se establece que, para varios grupos de estudiantes, "la última entrega de la asignatura" puede realizarse en el contexto de un Proyecto de Aprendizaje y Servicio (ApS). Si bien la evaluación de este proyecto en la asignatura seguirá los mismos criterios y pesos que la entrega tradicional que tengan que realizar el resto de los compañeros. Participar en un Proyecto de ApS brinda la oportunidad de desarrollar una apreciación más amplia de la manera en la que los conocimientos y las competencias profesionales, propias de la asignatura, se pueden poner al servicio de la sociedad, especialmente de los más vulnerables, propiciando así el encuentro del alumnado con otras realidades y la reflexión sobre la función social de su desempeño profesional. Además, esta participación posibilita que los estudiantes reciban una mención especial en el suplemento europeo al título del estudiante siempre que se cumplan las condiciones establecidas.

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual y ampliación de la documentación: Esta actividad implica que el estudiante se dedique a la revisión y análisis en profundidad de la documentación proporcionada, como los temas en clase o el estudio de caso, así como a la búsqueda de información



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

adicional relevante. El objetivo es que el estudiante comprenda, reelabore y retenga los contenidos de la asignatura, y que sea capaz de aplicar estos conocimientos en situaciones prácticas relacionadas con su futura profesión. Este estudio individual también fomenta la autonomía del estudiante y su capacidad para aprender de manera autodirigida

Tutoría académica, para la resolución de problemas que hayan podido surgir en el transcurso del aprendizaje de la materia o en el proceso de adquisición de las correspondientes competencias.

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	Otras actividades, seminarios, talleres, simulaciones, dinámicas de grupo, etc
24.00	5.00	26.00	5.00
HORAS NO PRESENCIALES			
Estudio y lectura organizada	Sesiones tutoriales	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
40.00	10.00	20.00	20.00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 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
Examen teórico-práctico	Los estudiantes serán evaluados en base a su comprensión de los conceptos teóricos y su capacidad para aplicarlos en situaciones prácticas. Se valorará la precisión, coherencia y profundidad de las respuestas, así como la correcta utilización de terminología específica.	40
Pensamiento crítico de manera grupal a través de casos en clase	Se evaluará la capacidad del estudiante para analizar, sintetizar y evaluar información de manera crítica. Se valorará la calidad de los argumentos presentados, la coherencia del análisis y la capacidad para trabajar en equipo.	15
	Los estudiantes serán evaluados en base a su	



Pruebas tipo test de algunos de los temas vistos en clase	conocimiento y comprensión de los temas cubiertos en clase. Se valorará la precisión de las respuestas y la capacidad para recordar y aplicar conceptos teóricos.	15
Trabajos grupales en clase a través de la metodología del caso y presentaciones en grupo	Se evaluará la capacidad del grupo para trabajar de manera colaborativa, la calidad del trabajo presentado, la profundidad del análisis y la capacidad para aplicar los conceptos aprendidos en clase. Se valorará también la presentación y organización del trabajo	20
Control de participación mediante preguntas en clase y debates y asistencia controlada mediante código QR	Se evaluará la frecuencia y calidad de la participación del estudiante en clase, su disposición para hacer preguntas y participar en debates, y su asistencia regular a las clases. Se valorará la contribución constructiva a las discusiones en clase y la puntualidad en la asistencia.	10

Calificaciones

CONVOCATORIA ORDINARIA

La calificación final de la asignatura se obtiene de la siguiente manera:

- Examen final teórico-práctico (40%)
- Evaluación continua (60%), que se desglosa en:
 - Casos grupales (casos prácticos, presentaciones, etc.): 35%
 - Pruebas de evaluación de contenidos: 15%
 - Participación y asistencia a clase: 10%

La calificación final será la suma ponderada del examen (40%) y la nota obtenida en la evaluación continua a través de estudios de casos, mini-pruebas, participación en clase y asistencia (35% + 15% + 10%). **Para aprobar la asignatura es OBLIGATORIO obtener una calificación mínima de 5 en ambas partes, es decir, tanto en la evaluación continua como en el examen final.**

Para aprobar el examen, los estudiantes deberán obtener una calificación mínima de 5 en la parte del estudio de caso y 5 en la parte del test.

La asistencia se considera esencial. Por lo tanto, según la normativa de la universidad, **una vez que el profesor verifique la ausencia del estudiante en al menos un tercio de las clases y con el aviso suficiente antes del correspondiente examen en la convocatoria ordinaria, se informará al estudiante de la pérdida del derecho a examen.** El profesor notificará esta situación al Decano. En este caso, en el acta de la convocatoria ordinaria se consignará como **“No presentado”** (R.G. 93.3.).

CONVOCATORIA ORDINARIA- Alumnos con exención de asistencia

El alumno que desee acogerse a esta adaptación curricular deberá comunicar su situación al profesor correspondiente por correo electrónico durante el primer mes de curso. En este caso, la calificación vendrá determinada por un examen final teórico-práctico que



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

tendrá un valor del 100%. Para preparar este examen, el alumno dispondrá de toda la documentación necesaria en el espacio dedicado a la asignatura en la plataforma Moodle.

EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA: Alumnos que no aprueben en la convocatoria ordinaria

En este caso, la calificación se determinará a través de un examen final teórico-práctico que tendrá un valor del 100%. **La calificación obtenida en la evaluación continua durante la convocatoria ordinaria no se conservará para esta convocatoria.**

USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Para esta asignatura, el uso de herramientas de IA (como ChatGPT o similares) seguirá las siguientes normas:

Temas 1 a 4 (inclusive): El uso de IA está **estrictamente prohibido** en todas las actividades, tanto individuales como grupales. Esto corresponde al **Nivel 1 – Sin IA**, según las directrices institucionales.

Cualquier detección de uso de IA en estas actividades supondrá una calificación de **0 para todos los miembros del grupo implicado**, además de posibles consecuencias académicas adicionales según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e.

Tema 5: Se **permitirá el uso de IA únicamente para planificación, desarrollo de ideas e investigación inicial**, de acuerdo con el **Nivel 2 – Planificación con IA**. Sin embargo, los estudiantes deberán:

- Indicar claramente **con qué propósito se ha utilizado la IA**.
- Proporcionar los **prompts exactos empleados** para obtener la información.
- Mostrar cómo las ideas han sido posteriormente **desarrolladas y refinadas de forma independiente**.

El uso indebido o la falta de declaración del uso de IA en el Tema 5 será considerado una **falta académica grave**, con las mismas consecuencias descritas en el Reglamento General de la Universidad, incluyendo la posible calificación de **0 en la actividad** y sanciones adicionales.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

David, F.R., & David, F.R. Fundamentals of Management. Pearson.

Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). Exploring strategy. Pearson UK.

Jules, C. (2022). Building Better Organizations: How to fuel growth and lead in a Digital Era. Berrett-Koehler Publishers.

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Vol. 1. John Wiley & Sons, 2010.

Bibliografía Complementaria

Accenture. (2018). From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand. Retrieved from https://www.accenture.com/gb-en/insights/strategy/brand-purpose?c= Strat_competitiveagilnovalue_10437228&n=mrl_1118 (Accessed May 20th, 2023)



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

AppliedAI.com (n.d). Artificial Intelligence User cases Comprehensive Guide. Retrieved from: <https://s3-us-west-1.amazonaws.com/appliedai-whitepapers/AI-Usecases-Comprehensive-Guide.pdf> (Accessed May 25, 2023)

Armerding, T. (December 10, 2019). Cost of data breaches in 2019: The 4 worst hits on the corporate wallet. Security Boulevard. Retrieved from <https://securityboulevard.com/2019/12/cost-of-data-breaches-in-2019-the-4-worst-hits-on-the-corporate-wallet/>

BCG (2021). How to drive digital transformation: culture is key. Retrieved from: [https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?](https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=digital&utm_description=paid&utm_topic=digital%20transformation&utm_geo=global)

[utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=digital&utm_description=paid&utm_topic=digital transformation&utm_geo=global](https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=digital&utm_description=paid&utm_topic=digital%20transformation&utm_geo=global) (Accessed April 16, 2023)

BCG (n.d.). Augmented and Virtual Reality. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-internet-of-things> (Accessed June 4, 2023)

Booth, R. (October 25, 2019). Unilevers saves on recruiters by using AI to assess job interviews. The Guardian. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/technology/2019/oct/25/unilever-saves-on-recruiters-by-using-ai-to-assess-job-interviews>

Burns, E. (n.d). Artificial Intelligence (AI). TechTarget. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/AI-Artificial-Intelligence> (Accessed May 22, 2023)

Byrne, S. (September 19, 2022). Why ratings and Reviews are important for your Business. The Bazar Voice. Retrieved from <https://www.bazaarvoice.com/blog/why-ratings-and-reviews-are-important-for-your-business/> (Accessed May 9, 2023)

Chambel, A., & Young, S. (1991). Creating a Sense of Mission Long Range Planning.

Correa, M. (January 9, 2020). Key pillars of digital Transformation. ESADE. Retrieved from: <https://dobetter.esade.edu/en/digital-transformation> (Accessed May 9, 2023)

Cross, R., Edmonson, A., & Murphy, W. (2019). A noble purpose alone won't transform your company. MIT Sloan Management Review

Del Val, J.L. (June 6, 2023). El Futuro y las Nuevas Tecnologías. MABA Competent and Transactional Leader.

Del Valle, G. (Jan 11, 2019). Marriott's data breach may be the biggest in history. Now it's facing multiple class-action lawsuits. Vox.com. Retrieved from: <https://www.vox.com/the-goods/2019/1/11/18178733/marriott-starwood-hack-lawsuit>

Deloitte (2017). Business Impacts of Machine Learning. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/strategy-operations/articles/business-impacts-of-machine-learning.html> (Accessed June 4, 2023)

Digital Transformation (n.d). Boston Consulting Group. Retrieved from: [https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?](https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=digital&utm_description=paid&utm_topic=digital%20transformation&utm_geo=global)

[utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=digital&utm_description=paid&utm_topic=digital transformation&utm_geo=global](https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=digital&utm_description=paid&utm_topic=digital%20transformation&utm_geo=global)

Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row.

Fountain, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. Harvard Business Review, 97(4), 62-73

Fuente, O. (March 9, 2022). ¿Qué es la transformación Digital? IEBS School. Retrieved from: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/> (Accessed May 9, 2023)



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

GAO (Jan 26, 2022). Science & Tech Spotlight: Extended Reality Technologies. Retrieved from: <https://www.gao.gov/products/gao-22-105541> (Accessed June 28, 2023)

Galán A. (March 2, 2022). ¿Qué es la transformación digital y cómo se implementa?. Holded.com. Retrieved from: https://www.holded.com/es/blog/transformacion-digital?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_408004393&utm_content=1141294005338644_71331024994847&utm_term=htt

Lambert, P. (2018, July 9). Are you ready to embrace the digital transformation of your company? Retrieved April 22, 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/you-ready-embrace-digital-transformation-your-company-lambert/>

Lewis, N. (2019, July 22). Walmart revolutionizes its training with virtual reality. SHRM. Retrieved July 4, 2023, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/virtual-reality-revolutionizes-walmart-training.aspx>

Martínez, M., & Sampedro, R. (2019, April 3). Santander simplifica su organigrama para acelerar la ejecución de sus estrategias. Expansión. Retrieved July 8, 2023, from <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/04/03/5ca4abf5fdea162e8b4595.html>

McCullagh, L. (2020, August 21). The Workplace Generational Response to the COVID-19 Pandemic. CadM. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.cadm.com/the-generational-response-to-the-covid-19-pandemic/>

McKinsey & Company. (2022). McKinsey Technology Trends Outlook 2022. Retrieved June 5, 2023, from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20the%20Tech-Trends-Outlook-2022-Applied-AI.pdf>

McKinsey & Company. (2022, August 17). What is the Internet of Things? Retrieved June 4, 2023, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-internet-of-things>

Metz, C. (2021, September 16). AI Gains, but it still needs people. New York Times.

MindTools. (n.d.). The Triple Bottom Line: Using the 3Ps to Measure Organization Impact. Retrieved May 20, 2023, from <https://www.mindtools.com/awbh8iv/the-triple-bottom-line>

Nielson, J. (2014, August 22). Story of Kodak: How they could have saved the business. Retrieved April 22, 2023, from <https://www.ignitionframework.com/story-of-kodak/>

Park, Y. (2022). White Paper of the DQInstitute Global Standards for Digital Intelligence on Digital-ESG: New Sustainability Standards for the Digital Economy. Retrieved June 18, 2023, from https://tdfd-global.org/wp-content/uploads/2023/03/DESG_Whitepaper_11Jan23.pdf

Passionate in Marketing. (2022, September 1). Five ways technology is impacting the older legacy brands. Mr. Gurdeep Singh, Chairman of Jujhar Group. Retrieved May 9, 2023, from <https://www.passionateinmarketing.com/five-ways-technology-is-impacting-the-older-legacy-brands-mr-gurdeep-singh-chairman-of-jujhar-group/>

Peiro, R. (n.d.). Transformación digital. Economipedia. Retrieved May 8, 2023, from <https://economipedia.com/definiciones/transformacion-digital.html>

Perlroth, N., Tsang, A., & Satariano, A. (2018, November 30). Marriott Hacking Exposes Data of Up to 500 Million Guests. The New York Times. Retrieved June 18, 2023, from <https://www.nytimes.com/2018/11/30/business/marriott-data-breach.html>

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. Harvard Business Review, 93(10), 96-114.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE 2025 - 2026

- PowerData. (2014, May). La cruz de la moneda del Big Data: el problema de la privacidad. Retrieved June 18, 2023, from <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/bid/384090/La-cruz-de-la-moneda-del-Big-Data-el-problema-de-la-privacidad>
- PWC. (2020). Time for Trust. The trillion-dollar reasons to rethink blockchain. Retrieved June 4, 2023, from <https://image.uk.info.pwc.com/lib/fe31117075640475701c74/m/2/434c46d2-a889-4fed-a030-c52964c71a64.pdf>
- PWC. (n.d.). Environmental, Social and Governance (ESG) Turn ESG theory into action. From meaningful change to measurable value. Retrieved June 18, 2023, from https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg.html?WT.mc_id=CT3-PL300-DM1-TR2-LS4-ND30-TTA9-CN_the-new-equation-esg&gclid=EAlaQobChMI4P-05NnJ_wlVbB8GAB3z9AI0EAAyAAEgLV_fD_BwE&gclidsrc=aw.ds
- Ranger, S. (2018, May 22). Microsoft CEO Satya Nadella: The Whole World is Now a Computer. ZDNet.
- Ready, D., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for the digital age. MIT Sloan Management Review, 97(1), 1-19.
- Reimer, L. (2019, November 7). Stop Working in Silos: 6 ways to Make Collaboration Happen. Retrieved May 25, 2023, from <https://resources.igloosoftware.com/blog/breaking-down-work-silos/>
- Ryan, T. (n.d). 50 examples of corporations that failed to innovate. Retrieved April 22, 2023, from https://www.indiehackers.com/@Taylor_Ryan/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-8b7baa56ca
- Schein, E. H. (2009). The corporate culture survival guide (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Secures World. (2019, February 5). 10 Quotes on Privacy. Retrieved from <https://www.secureworld.io/industry-news/10-quotes-on-privacy>
- Sohn, J. (2019, August 2). Lifecycle-Industry. Jonsohn.dk. Retrieved May 9, 2023, from <https://johnsohn.dk/2019/08/02/lifecycle-industry/>
- Statista (July 25, 2013). Global market share held by Nokia smartphones from 1st quarter 2007 to 2nd quarter 2013 Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/263438/market-share-held-by-nokia-smartphones-since-2007/>. (access April 22, 2023).
- Schein, E. H. (2009). The corporate culture survival guide (Vol. 158). John Wiley & Sons. • Secures World (2019, February 5). 10 Quotes on Privacy. Retrieved from <https://www.secureworld.io/industry-news/10-quotes-on-privacy> (Accessed June 18, 2023).
- Sohn, J. (2019, August 2). Lifecycle-Industry. Jonsohn.dk. Retrieved from <https://johnsohn.dk/2019/08/02/lifecycle-industry/> (Accessed May 9, 2023).
- Stratability Academy (2019, April 25). Winning the Customer Journey Battle: Netflix vs Blockbuster Case Study. The Strategy Journey. Retrieved from <https://www.strategyjourney.com/netflix-vs-blockbuster-case-study/> (Accessed April 22, 2023).
- Sucher, S., & Gupta, S. (2021). The power of trust: How companies build it, lose it, regain it. New York: Public Affairs.
- Twin, A. (2023, March 17). Business Ethics: Definition, Principles, Why They're Important. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp> (Accessed June 16, 2023). • Understanding Organizational Structures (n.d). Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understanding-organizational-structures.aspx> (Accessed May 21, 2023).
- Weitzman, T. (2022, November 21). The Top Five Ways AI Is Transforming Business. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/21/the-top-five-ways-ai-is-transforming-business/> (Accessed April 20, 2023).
-



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

WBR Insights (n.d.). Here's How Lóreal is Using Augmented and Virtual Reality to create In-store experiences. Retrieved from <https://futurestores.wbresearch.com/blog/loreal-augmented-reality-virtual-reality-in-store-experience-strategy>. (Accessed June 4, 2023).

Williams, S. (n.d). 7 types of organizational structures. Lucidchart. Retrieved from <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures> (Accessed May 21, 2023).

YourStory (2023, May 24). The biggest risk is not taking any risk. Retrieved from <https://yourstory.com/2023/05/embracing-risk-zuckerbergs-philosophy>. (Accessed July 10, 2023).