



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Conocimiento, innovación y nuevos modelos de negocio
Código	E000011582
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Optativa
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	José María Benito Peñalba
Horario de tutorías	Solicitar cita por email
Descriptor	Mediante este curso los alumnos se familiarizarán con los distintos componentes del conocimiento de la empresa así como con estrategias para originar, almacenar, proteger y distribuir las innovaciones originadas. De igual modo, se revisarán algunos de los modelos de negocio más habituales en distintos sectores y como algunas empresas son capaces de innovar en su propuesta de valor en producto, en servicios o en procesos de fabricación etc.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	José María Benito Peñalba
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jmbenito@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
En un entorno que cambia a velocidad sin precedentes, la gestión del conocimiento se convierte en una capacidad clave para la sostenibilidad de la empresa. El conocimiento se genera constantemente no sólo en el área de innovación sino a lo largo de toda la organización. Identificar cuál va a ser necesario en el futuro e inventarlo es sólo el primer paso. Es necesario además a) hacerlo accesible a toda los empleados b) asegurar que se utiliza cuando es apropiado y c) crear ecosistemas de estímulo que permitan incorporar las innovaciones creando ventajas competitivas para la empresa. Mediante este curso los alumnos se familiarizarán con los distintos componentes del conocimiento de la empresa así como con estrategias para originar, almacenar y distribuir las innovaciones originadas. Durante el curso se abordará cómo gestionar el conocimiento en empresas con sedes geográficamente dispersas, empleados con diferencias culturales, así como con distinto grado de apertura en su modelo de incorporación de innovaciones. Cómo ser motor de cambio organizativo y realizar la transformación digital necesaria para incorporar el conocimiento serán aspectos fundamentales a desarrollar durante el curso. Se analizarán diferentes herramientas para



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

proteger la propiedad intelectual del conocimiento desarrollado por la empresa.

Se revisarán ejemplos de empresas que han empleado ideas, y conocimiento para generar nuevos modelos de negocio originales.

Prerrequisitos

Conocimientos básicos de Gestión Empresarial.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG02	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.	
	RA01	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales.
	RA02	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información.
CG03	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.	
	RA01	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	RA02	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una.
	RA03	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema.
	RA04	Diseña e implanta un plan de acción para su aplicación.
CG05	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 en la organización empresarial.	
	RA01	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	RA02	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.
	RA03	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.
	RA04	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
	RA05	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
	RA06	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

	RA07	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
	RA08	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.
CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.	
	RA01	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	RA02	Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos.
CG07	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.	
	RA01	Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega.
	RA02	Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas.
CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.	
	RA01	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.
	RA02	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.
	RA03	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	RA04	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos.
CG09	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.	
	RA01	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado.
ESPECÍFICAS DE OPTATIVIDAD		
CEO01-COOR	Capacidad para entender la importancia de la gestión del conocimiento y para aplicar las habilidades necesarias para fomentar su creación, y su transmisión.	
	RA01	Saber las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles en una organización.



RA02	Conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso.
RA03	Saber planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

T.1. Innovación y Gestión del Conocimiento

Tema 1. Innovación y Gestión del Conocimiento

Tema 1: INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- 1.1 ¿Para qué innovar?
- 1.2 La gestión del conocimiento y su impacto en la innovación
- 1.3 Agile: nuevas formas de gestión
- 1.4 La Propiedad Industrial

Tema 2. Modelos de Innovación

Tema 2. Modelos de Innovación.

- 2.1. Innovación Disruptiva vs Innovación Incremental.
- 2.2. Open Innovation.
- 2.3. Innovación en grandes empresas. El modelo 3M.

Tema 3. Tendencias de Innovación

Tema 3. Tendencias de Innovación.

- 3.1. Tecnología y Digitalización:
 - 3.1.1. Inteligencia Artificial
 - 3.1.2. Blockchain
 - 3.1.3. Realidad Aumentada y Realidad Virtual
 - 3.1.4. Internet de las Cosas



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

3.2. Economía Colaborativa

3.3. Intraemprendimiento

Tema 4. Nuevos Modelos de Negocio

Tema 4. Nuevos Modelos de Negocio.

4.1. Plataformas.

4.2. Modelos de Negocio Digitales.

4.3. Modelos de Negocio en Industria.

4.4. Modelos "As a Service".

4.5. Modelos de Negocio basados en Blockchain.

Tema 5. Propiedad Intelectual. Protección del Conocimiento.

Tema 5. Propiedad Intelectual. Protección del Conocimiento.

5.1. Propiedad Intelectual. Protección del Conocimiento.

5.2. Patentes. Modelos de Utilidad. Trade Secret. Marcas.

5.3. Estrategias de Protección de conocimiento.

Tema 6. Metodologías Ágiles de Gestión de Proyectos.

Tema 6. Metodologías Ágiles de Gestión de Proyectos.

6.1. Introducción a Ágil.

6.2. Scrum. Conceptos generales. Roles. Ceremonias. Dinámicas.

6.3. Kanban. Conceptos generales. Roles. Ceremonias. Dinámicas.

6.4. Ejemplos de implantación Ágil en empresas.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Se realizarán actividades en diferentes ámbitos. Por un lado se trabajará en clase con un formato de clase magistral, con presentación de datos, información y casos por parte del profesor.

Por otra parte, se utilizará el método del caso como herramienta para trabajos en grupos donde los alumnos trabajarán juntos para entender y resolver cuestiones críticas en al menos tres casos planteados por el profesor.



Además se requerirán aportaciones individuales por parte del alumno, en forma de trabajos de investigación sobre modelos de negocio.

Finalmente, se realizarán debates en Moodle con temas de actualidad.

El uso de herramientas de Inteligencia Artificial se permitirá en el desarrollo de la asignatura, como herramienta para recopilar información, con una reflexión crítica por parte del alumno, y un uso creativo de dichas herramientas para la presentación de resultados. Se debe considerar la necesidad de incluir opiniones y reflexiones propias del alumno, y no sólo los datos recabados por las herramientas de IA.

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

Metodología Presencial: Actividades

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.

Discusiones de casos de acuerdo a la Metodología del caso. Presentaciones por grupos.

Trabajos individuales y discusiones online en foros creados con temas de actualidad.

Visita a las instalaciones de 3M en Madrid.

Metodología No presencial: Actividades

Participación en discusiones en foros en Moodle sobre temas de actualidad relacionados con el curso.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos		
15.00	15.00		
HORAS NO PRESENCIALES			
Aprendizaje colaborativo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Tutoría académica
13.00	15.00	13.00	4.00



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 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
Intervención en las actividades del aula, con frecuentes aportaciones de valor.	Aportaciones frecuentes y alineadas con los temas de discusión. Espíritu crítico e innovador.	15
Presentación de informes y actividades individuales sobre los casos a discutir.	Evaluación del informe.	25
Proyectos de grupo para evaluación de casos prácticos.	Evaluación presentación de grupo.	30
Prueba Final. Presentación conclusiones personales.	Presentación conclusiones personales.	30

Calificaciones

- La calificación de la asignatura será el resultado de aplicar los criterios y ponderaciones mencionados en el apartado "Actividades de Evaluación".
- La nota mínima requerida para el aprobado será de 5 en escala de 0 a 10. En el caso de no superar el 5 y tener que recuperar la asignatura, el alumno deberá realizar una prueba individual.
- En el caso de dispensa de escolaridad, el alumno deberá relizar un trabajo indicado por el profesor, en base al material facilitado en las sesiones presenciales y disponible en Moodleroom.

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades				Fecha de realización	Fecha de entrega
Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega			
El Cronograma de Trabajo se comunicará a través de la plataforma digital al inicio de la					



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega		
asignatura.				

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

LIBROS DE TEXTO

Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003

Leonard, D., and Walter Swap. Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Business Wisdom. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.

Barton, Gavin., Leonard, D., and Walter Swap. Critical knowledge Transfer. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2014.

ARTÍCULOS

El equipo docente indicará a los alumnos las referencias a artículos académicos y divulgativos elaborados por instituciones académicas y empresariales de referencia. Asimismo, llegado el caso, se proporcionarán en clase materiales de actualidad para su trabajo en el aula.

PÁGINAS WEB

Disponibles en el portal de recursos

APUNTES

Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en el Portal de Recursos