



PRESENTACIÓN

Los negocios digitales son modelos de creación, entrega y captura de valor en los que la tecnología digital constituye el núcleo de su propuesta, operaciones y relación con el cliente. Más allá de comercializar productos o servicios en línea, estos modelos redefinen cómo se genera valor, cómo se interactúa con el mercado y cómo se escala el impacto. Todo ello, apoyándose en internet, datos, plataformas y automatización.

Dada la complejidad y los riesgos inherentes a estos modelos, esta asignatura adopta un enfoque único. Comienza con una fase introductoria que sienta las bases de estos modelos (qué son, qué los distingue y cómo generan valor). Este fundamento tiene un propósito estratégico: preparar al estudiante para un cambio de paradigma: el posterior análisis forense de los fracasos empresariales en empresas digitales. Lejos de repasar 'recetas de éxito' distorsionadas por el sesgo de supervivencia (la tendencia a enfocarse solo en los casos exitosos, ignorando los fracasos), el programa se centra en entender por qué estas empresas, pese a sus ventajas estructurales, padecen de riesgos sistemáticos inherentes a su naturaleza. Situaciones que, sin el adecuado diagnóstico, planificación y ejecución, suelen ser la base sobre la cual se cimentan las causas más frecuentes de fracaso empresarial.

Para ello, el curso emplea la metáfora de una Unidad de Cuidados Intensivos Empresarial (BICU), porque los negocios digitales, como pacientes en estado crítico, requieren un análisis urgente y sistemático. Bajo este enfoque, los estudiantes asumen el rol de estrategias forenses: en lugar de analizar casos de éxito, realizan 'autopsias' sobre negocios digitales que han colapsado o que están en peligro. Siguiendo un protocolo 'clínico-forense' (triaje, diagnóstico, intervención y prevención), aprenden a identificar, neutralizar y evitar los factores que suelen condenar a estos proyectos.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas y Diploma en Dirección de Empresas y Estrategia

Módulo / Materia: 7. Optativas / 7.2. Optativas específicas

ECTS: 3

Curso y semestre: Curso académico 2026-2027. Segundo curso, cuarto semestre

Carácter: Optativa para los alumnos de ADE, si bien será obligatoria para los estudiantes del perfil de Dirección de Empresas y Estrategia (2-Gr.ADE+Dir.Empr-20)

Profesor: Amin Matuk Safi (amatuk@external.unav.es) y José Antonio Alfaro (responsable de acta) (jalfaro@unav.es)

Idioma: Español

Aula y Horario: Aula 15 - Miércoles 12:00 – 13:45. La información actualizada puede consultarse en este [enlace](#)

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

Competencias específicas del perfil de Dirección de Empresas y Estrategia:

CEOP7: Analizar las tendencias actuales en el diseño de objetivos y/o estrategias en la empresa.



Universidad
de Navarra

CEOP8: Desarrollar objetivos, estrategias y/o proyectos en le ámbito de la producción, logística y marketing.

CEOP9: Identificar las nuevas tendencias en el ámbito del marketing, operaciones y/o modelos de negocios.

CEOP10: Desarrollar casos prácticos que describan la estrategia de una empresa y los factores claves en la competitividad de las empresas.

CEOP11: Dominar las metodologías de gestión de proyectos y análisis de procesos como herramientas básicas para la toma de decisiones en una empresa.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Este curso se basa en la metáfora de una Unidad de Cuidados Intensivos Empresariales (BICU). Tu función es la de un Estratega Forense de Negocios. Las actividades se estructuran en torno al diagnóstico, la intervención y el alta de empresas 'pacientes'.

La metodología incluye sesiones teóricas (introducción de nuevas herramientas y marcos forenses), sesiones prácticas (aplicación de herramientas a casos reales de fracaso empresarial), trabajo en grupo (los estudiantes trabajan en equipos para presentar diagnósticos y soluciones mientras de manera aleatoria se enfrentarán a eventos estresores/shocks, que prueban la solidez de sus propuestas estratégicas e informe y exposición final (defendiendo sus propuestas ante la 'junta médica' de alta.

Clases presenciales: 30 horas

Trabajo individual: 20 horas

Preparación de clase: 25 horas

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

Estos resultados de aprendizaje se evalúan con el siguiente criterio:

- Participación individual: 30%
- Participación grupal: 30%
- Examen final: 40%

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Se mantiene el mismo criterio que en la ordinaria.

PROGRAMA

Cada una de las 5 diferentes dimensiones del fracaso se trabajan en sesiones teórico-prácticas alternadas donde los alumnos 'reaniman' negocios digitales en crisis:

- 1- Ecosistema empresarial
- 2- Herramientas de análisis y mitigación



- 3- Desconexión con el mercado - Causa 1 de fracaso
- 4- Modelo de negocio insostenible - Causa 2 de fracaso
- 5- Fallos de liderazgo, equipo y cultura - Causa 3 de fracaso
- 6- Superado por competidores / disrupción - Causa 4 de fracaso
- 7- Mala sincronización y rigidez estratégica - Causa 5 de fracaso
- 8- Evaluación final - Epicrisis

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

- Feig, T. (2022). *Why Startups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success*. Harper Business
- Ronteau, S., Muzellec, L., Saxena, D., & Trabucchi, D. (2022). *Digital business models: The new value creation and capture mechanisms of the 21st century (1st ed.)*. Walter de Gruyter GmbH.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Harvard Business Review Press.
- Wirtz, B. W. (2021). *Digital business models: Concepts, models, and the Alphabet case study*. Springer.
- Horowitz, B. (2014). *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. HarperBusiness.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley
- Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to be done: Theory to practice*. Strategyn
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House
- Kuosa, T. (2012). *The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making*. Gower Publishing
- Lehmann-Ortega, L., Musikas, H., & Schoettl, J.-M. (2023). *(Re)invent your business model: With the Odyssey 3.14 approach (2nd ed.)*. Pearson
- Schwarz, J. A. (2023). *Strategic foresight: An introductory guide to practice*.

COMPLEMENTARIA

- Callan, G. (2023). *Digital Business Strategy: Design a Future-Proof Business Model*. De Gruyter.
- Mlodinow, L. (2012). *Subliminal: How Your Unconscious Mind Rules Your Behavior*. Vintage.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press. (5 Whys).



Universidad de Navarra

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business. (Caps. 7-8: economía unitaria y pivotar).

Syed, M. (2015). *Black Box Thinking: Why Some People Never Learn from Their Mistakes--But Some Do*. Portfolio.

Taleb, N. N. (2012). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden / Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Paidós / Random House.

Taneja, H. (2019). *Canva's unicorn journey*. TechCrunch / Crunchbase.

Wald, A. (1943). *A Method of Estimating Plane Vulnerability Based on Damage of Survivors*. Statistical Research Group, Columbia University.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Kulkarni, P., Rajasekera, J., & Chaudhuri, B. B. (2024). *AI empowered digital business innovation*. CRC Press.