



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Consultoría Estratégica/Strategic Consulting
Código	E000012133
Título	Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas [GAnalyt 16]
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	3,0 ECTS
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Rafa Vara
Horario de tutorías	Disponibilidad continua por correo electrónico
Descriptor	ANECA: Proporcionar a los participantes una aproximación a la praxis del ejercicio de la consultoría estratégica y una experiencia sólida en la aplicación de las herramientas y de las técnicas esenciales para el trabajo estratégico. Presentación de la actividad de consultoría y sus diferentes áreas de especialización. A través del abordaje de situaciones organizativas y estratégicas reales, es posible apreciar mejor cómo las diferentes herramientas y técnicas se pueden integrar con el fin de construir un conjunto más robusto y coherente de opciones estratégicas para la empresa. Esta aplicación práctica conduce también, necesariamente, a aprender a manejar las incertidumbres y ambigüedades que existen al aplicar estas herramientas.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Rafael Vara García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 +34913101879
Correo electrónico	rvara@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
INTERÉS: La Consultoría con sus líneas de negocio tradicionales (estratégica; RR.HH.; procesos y operaciones) y sus áreas con más crecimiento (nuevos modelos de negocio; TIC e implantación de sistemas; externalización), presenta una atractiva alternativa para las relaciones con clientes de múltiples sectores de actividad con lo que se valora la posibilidad de "dar el salto" al mundo de la empresa posteriormente como directivo de grandes compañías (antiguos clientes).
OBJETIVO: Conocer y practicar los modelos, los procesos y las herramientas técnicas esenciales para ejercicio competitivo de la



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

consultoría, orientándose a la generación de **soluciones prácticas y operativas** a los problemas empresariales reales.

Prerrequisitos

Fundamentos de Gestión Empresarial y ADE

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad de organización y planificación en la identificación de problemas en el contexto de datos masivos	
	RA1	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos de nivel medio
	RA2	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas
	RA3	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.
CG02	Capacidad de análisis de datos masivos procedentes de diversas fuentes: texto, audio, numérica e imagen	
	RA1	Identifica y define, adecuada y proactivamente, un problema y sus posibles causas
	RA2	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
CG04	Capacidad para elaborar proyectos e informes de manera oral y escrita, difundiendo estas ideas a través de canales digitales	
	RA1	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas, haciendo un uso eficaz de las herramientas digitales
	RA2	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.
	RA3	Incorpora la información a su propio discurso, citando adecuadamente las fuentes que utiliza
CG08	Capacidad crítica y autocrítica en la sociedad de la información	
	RA1	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	RA2	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA3	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de intercambio de opiniones.
CG09	Compromiso ético en la sociedad de la información	



	RA1	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	RA2	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	RA3	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
CG11	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información	
	RA1	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
	RA2	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
	RA3	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
ESPECÍFICAS		
CEO08	Conocer y practicar los modelos, de los procesos y de las herramientas esenciales del ejercicio de la consultoría, orientándose a la generación de soluciones a problemas empresariales.	
	RA1	Conoce y comprende las claves y los procesos propios del ejercicio de la consultoría estratégica.
	RA2	Es capaz de analizar críticamente una problemática empresarial real y aportar soluciones concretas, poniendo en práctica los instrumentos y las metodologías más actuales

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Bloque 1: El proceso de consultoría y el diagnóstico estratégico

- La consultoría como profesión y como proceso: ciclo de vida de un proyecto, rol del consultor.
- Herramientas de diagnóstico estratégico (análisis competitivo, cadena de valor, causa-raíz).
- Diagnóstico basado en datos masivos y de fuentes diversas.

Bloque 2: Generación de valor y diseño de soluciones

- Consultoría basada en valor: crecimiento rentable y modelos de negocio.
- Diseño de soluciones y cuadro de mando estratégico (KPIs, balanced scorecard).
- Caso largo o simulación: defensa de una propuesta ante la clase como "cliente".

Bloque 3: Implementación, cambio y cierre del proyecto

- Gestión del cambio: por qué fracasan los proyectos en la fase de implementación.
- Resistencia organizativa y factores clave de éxito.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

- Proyecto de consultoría en la práctica: presentación final evaluable de los equipos.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Clases magistrales. En cada sesión se repasarán los conceptos, marcos y herramientas relevantes para la discusión de los casos, que serán comentados. Este repaso resumirá los conceptos clave y las metodologías tratadas en el resto de asignaturas del área de Dirección General y Estrategia. Cada estudiante debe ser capaz de aplicarlos, aprovechando esta «maleta de recursos».

El profesor valorará la idoneidad y conveniencia de cada recurso empleado para los distintos proyectos y situaciones de consultoría, basándose en su experiencia previa en consultoría y en el ámbito corporativo. Este enfoque metodológico permitirá al estudiante integrar conocimientos de distintas disciplinas, superando el enfoque secuencial y la forma de pensar tradicional para desarrollar e implementar proyectos de consultoría.

Discusión de casos. Se utilizarán casos (tanto largos como cortos) en las sesiones, para aplicar las distintas etapas del proceso de consultoría. Los casos se prepararán de forma individual o en grupo, según cada caso. Se proporcionarán preguntas específicas relacionadas con el proceso de consultoría, de modo que el estudiante (o el grupo) pueda preparar de antemano las iniciativas de solución o mejora para cada caso.

Este trabajo preparatorio será clave para aprovechar realmente el curso; se comentará durante la sesión, fomentando la participación de los estudiantes y/o las presentaciones en grupo.

El estudiante desarrollará sus propias conclusiones y aprendizajes, aplicables a situaciones directivas concretas tras cada sesión.

Trabajos opcionales y ejercicios de investigación. En cada sesión se propondrán a la clase varios temas relevantes para que los estudiantes los analicen y desarrollen. Esto fomentará la iniciativa de los estudiantes para complementar, desarrollar y trabajar los conceptos y contenidos que vayan surgiendo durante las sesiones. Los temas propuestos se presentarán en clase, de forma individual o en grupo, y a continuación se comentarán.

Ponentes invitados. En algunas de las clases, el profesor podrá invitar a profesionales del sector de la consultoría, con el fin de abordar algunos de los temas clave relacionados con el proceso de consultoría.

Tras la participación de los ponentes invitados, cada estudiante preparará un breve resumen de las principales ideas planteadas y comentadas durante la clase.



Metodología No presencial: Actividades

Análisis, preparación y documentación de los casos. El estudiante preparará cada iniciativa de consultoría aplicada a cada caso, apoyándose en la actividad de investigación realizada y en el proceso de documentación, utilizando los conceptos y herramientas que resulten apropiados.

Se valorará la iniciativa y la capacidad de integrar distintas herramientas y enfoques al analizar y resolver el caso. Este es un aspecto crítico en consultoría, ya que uno de los objetivos clave es concebir esta disciplina como una materia integrada y sistémica, apoyada en un proceso sólido y estructurado de análisis y resolución.

Tutorías académicas. El profesor ofrecerá apoyo individualizado para orientar a los estudiantes y resolver dudas relacionadas con cualquiera de los temas o actividades de esta asignatura. Las fechas y el lugar concretos se definirán a petición del estudiante.

Trabajos opcionales. Cuando un estudiante realice un trabajo relacionado con la investigación sobre alguno de los temas propuestos, presentará las conclusiones principales dentro de los plazos acordados, siguiendo el contenido y el formato definidos conjuntamente con el profesor. Estos trabajos podrán ser individuales o en grupo.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de Carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	
13.00	17.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudios individual y/o en grupo, y lectura organizada	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
10.00	15.00	20.00
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
Participación del alumno	Asistencia (50%) y calidad y cantidad de argumentos debatidos en clase (50%). La evaluación es individual	15 %
El conocimiento adquirido por el alumno se evalúa mediante un examen sobre la materia impartida en clase.	Examen final. Evaluación Individual.	50



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

Evaluación trabajos en grupo- Presentación oral del grupo.	Valoración subjetiva por el profesor Evaluación grupal	15 %
Evaluación trabajo individuales	Solución del caso de consultoría (propuesta de enfoque y entregable)	20 %

Calificaciones

Para aprobar la asignatura será necesario obtener una puntuación igual o superior a "5.0" en cada uno de los bloques de evaluación

EVALUACIÓN PARA RECUPERACIÓN DE LA ASIGNATURA

Deberán acudir a ella aquellos alumnos que no hayan cumplido con los requisitos para aprobar la asignatura en una primera valoración de la materia.

En este proceso de recuperación, los alumnos afrontarán únicamente un examen individual que recoja los contenidos de toda la materia de la asignatura. En este examen, los alumnos deben alcanzar también la puntuación mínima de "5" para aprobar la asignatura.

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".

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
El Plan de Trabajo y Cronograma se presentará en la primera sesión de la asignatura.		

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Arjona, M. (2013), La Estrategia Expresionista, Ed. Díaz de Santos.

Smith, B., 2013. Hands-On Consulting : Learning and Applying the Practice of Management Consulting. Boston: Pearson.

Bibliografía Complementaria

Rasiel, E. & Friga, P. (2002), The McKinsey Mind, McGraw-Hill.

Cosentino, M. (12th Edition, 2024), Case in Point - Complete Case Interview Preparation, Burgee Press.

Zelazny, G. (2001), Say it with charts: the executive guide to visual communication, McGraw-Hill.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2026 - 2027

Turner, A. (1982), Consulting is more than giving advice, HBR Article.

Chan Kim, W. Mauborgne, R (2015). La Estrategia del Océano Azul. Ed. ProfitSinek, S. (2018). Empieza con el Por Qué. Ed. Empresa Activa

Rumlet, R. (2011). Good Strategy, Bad Strategy. Ed. Profile Books LTD. Doerr, J. (2018). Measure What Matters. Ed. Penguin.

Scharmer, O. (2016). Teoría U. Ed. Eleftheria

Senge, P. (2009). Quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica

Avinash, K. Nalebuff, J. (2010). The Art of Strategy. Ed. Norton & Company Avinash, K. (1993). Pensar estratégicamente. Ed. Antoni Bosch

Niven, P. (2014). Balanced Scorecard Evolution. Ed. Wiley.

Render, B. (2016). Métodos cuantitativos para negocios. Ed. Pearson Ismail, S. (2016). Organizaciones Exponenciales. Ed. Bubok

Lewrick, M. (2020). The Design Thinking Toolbox. Ed. Wiley.

Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter. Ed. Harvard Business School. Lindgren, M. (2009). Scenario Planning. Ed. Palgrave Macmillan

Effron, M. (2018). 8 Steps to High Performance. Ed. HBR Press.

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