



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Consultoría
Código	IBS-MBA-624
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)</a>
Impartido en	Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
Responsable	Miguel Arjona Torres (mikel2208@gmail.com) - Juan Antonio Gil Serra (jagil@comillas.edu) - Sergio Klecker (sklecker@comillas.edu)
Horario	cita previa por email
Horario de tutorías	cita previa por email
Descriptor	Proporcionar a los participantes una experiencia sólida en la aplicación de las herramientas y de las técnicas esenciales para el trabajo estratégico. 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	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Juan Antonio Gil Serra
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jagil@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Miguel Arjona Torres
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	marjona@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	



<b>Nombre</b>	Sergio José Klecker Carrillo
<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	sklecker@comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

Esta asignatura permite el desarrollo de competencias técnicas y no técnicas para trabajar en cualquier tipo de empresa y organización pública o privada, caracterizadas por la necesidad de gestionar transiciones empresariales y gestión del cambio. Se enmarca en el ámbito de la Estrategia Empresarial y en concreto con Planificación Estratégica y Estrategia en Acción.

La asignatura cierra el itinerario lógico de la materia de Estrategia Empresarial antes de Gobierno Corporativo y materializa, junto con Estrategia en Acción, la capacidad de utilizar en la práctica empresarial los conceptos, herramientas y modelos propios de la planificación y dirección estratégica.

#### Prerequisitos

La asignatura cierra el itinerario lógico de la materia de Estrategia Empresarial antes de Gobierno Corporativo y materializa, junto con Estrategia en Acción, la capacidad de utilizar en la práctica empresarial los conceptos, herramientas y modelos propios de la planificación y dirección estratégica. Por ello, es requisito que el alumno haya cursado fundamentos de planificación estratégica así como de la gestión de las áreas funcionales de la empresa.

### Competencias - Objetivos

#### Competencias

##### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión	
	<b>RA1</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio
	<b>RA2</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas
	<b>RA3</b>	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada
	<b>RA4</b>	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados



<b>CG02</b>	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales	
	<b>RA1</b>	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes
	<b>RA2</b>	Conoce y usa Internet para buscar y manejar información, textos y datos
	<b>RA3</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información
<b>CG03</b>	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	
	<b>RA1</b>	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas
	<b>RA2</b>	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
	<b>RA3</b>	Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente
	<b>RA4</b>	Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma
	<b>RA5</b>	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de decisión en situaciones reales
	<b>RA6</b>	Es capaz de ponderar diferentes factores (económicos, sociales y técnicos, entre otros) en el proceso de toma de decisiones y determinar su impacto
<b>CG04</b>	Aplicación de conceptos y teorías a las organizaciones empresariales para descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas	
	<b>RA1</b>	Relaciona conceptos de manera interdisciplinar o transversal
	<b>RA2</b>	Identifica correctamente los conocimientos aplicables a cada situación
	<b>RA3</b>	Determina el alcance y la utilidad de las nociones teóricas
<b>CG08</b>	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	
	<b>RA1</b>	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA2</b>	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias



<b>CG09</b>	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	
	<b>RA1</b>	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico
	<b>RA2</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
	<b>RA3</b>	Amplía y profundiza en la realización de sus trabajos
<b>CG10</b>	Exhibir iniciativa, creatividad y espíritu emprendedor en la aplicación de las técnicas de management y el conocimiento a la gestión y al desarrollo de las organizaciones empresariales	
	<b>RA1</b>	Muestra apertura y curiosidad por las temáticas tratadas, más allá de la calificación de su trabajo
	<b>RA2</b>	Amplía y profundiza en la realización de sus actividades
	<b>RA3</b>	Propone actividades nuevas, procesos de trabajo o de toma de decisiones nuevos e innovadores
	<b>RA4</b>	Muestra interés por desarrollar su propio proyecto empresarial
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE01</b>	Conocimiento, comprensión y manejo de las herramientas para diagnosticar la posición competitiva de una compañía y diseñar, confeccionar y ejecutar el plan estratégico de la empresa	
	<b>RA1</b>	Domina las distintas herramientas de apoyo para la planificación, la implantación y el control estratégicos, y las relaciona con elementos concretos dentro de situaciones empresariales reales
	<b>RA2</b>	Valora las limitaciones de las herramientas de planificación, de implantación y de control estratégico y provoca las condiciones en que se puede hacer un uso óptimo de las mismas
	<b>RA3</b>	Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes
	<b>RA1</b>	Comprende cómo y por qué el entorno y los propios recursos de la empresa pueden fomentar u obstaculizar una planificación, una toma de decisiones y un control eficientes



## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

<b>Contenidos – Bloques Temáticos</b>	
<b>BLOQUE 1: LA CONSULTORÍA BASADA EN EL VALOR</b>	
Tema 1:	La actividad de consultoría como proceso y función: creando valor en la organización
Tema 2:	Diagnóstico de negocio y crecimiento rentable
Tema 3:	Implantando soluciones: Cuadros de mando y “performance” de la empresa
Tema 4:	Un proyecto de consultoría en la práctica
<b>BLOQUE 2: INNOVACION Y GESTION DEL CAMBIO EN PROCESOS DE CONSULTORIA</b>	
Tema 5:	Innovación como herramienta para consultoría
Tema 6:	Gestión del cambio: implantando proyectos de consultoría

## METODOLOGÍA DOCENTE

<b>Aspectos metodológicos generales de la asignatura</b>	
<b>Metodología Presencial: Actividades</b>	
<p><b>Lecciones de carácter expositivo.</b> En cada sesión se desarrollará un esquema-resumen que ordene los conceptos, modelos y herramientas que serán utilizados en el desarrollo de los casos prácticos de la materia. Este esquema servirá de resumen y también de repaso de los elementos clave que se han desarrollado en el resto de materias de Estrategia Empresarial y del resto de asignaturas y que el alumno debe ser capaz de utilizar como si de una cartera de recursos se tratase</p> <p>El profesor valorará, proponiendo el debate y la participación activa, el encaje entre los conceptos y su aplicación a proyectos de consultoría aportando su experiencia empresarial y de consultoría. Esta metodología permite al alumno integrar conocimientos de diferentes áreas de forma que “rompa” con el paradigma de materias secuenciales a la hora de desarrollar e implantar proyectos de consultoría</p> <p><b>Metodología del caso.</b> Se utilizan casos y micro-casos que permitan trasladar a la práctica el desarrollo de todas las etapas de un proceso de consultoría. Los casos se preparan individualmente o en grupo, dependiendo de las características del caso, ámbito y enfoque. Sobre preguntas relacionadas con el proceso de consultoría el alumno debe ser capaz de construir, antes de la clase, una solución o propuesta de mejora en función de cada caso.</p> <p>Este trabajo previo, que es clave para el aprovechamiento de la materia, se debatirá en el aula mediante participación individual o exposición en grupo.</p> <p>El alumno debe obtener conclusiones prácticas de aplicación a la realidad empresarial</p>	<p>CG01, CG02, CE01</p> <p>CG01, CG02, CG03, CG04, CG08, CG09, CG10, CE01</p>



después de cada sesión.

**Trabajos voluntarios y de investigación.** En cada sesión se propondrán varios temas que son de interés general y que promueven la sana costumbre de que el alumno debe tener iniciativa para completar, ampliar o desarrollar conceptos y contenidos que por la duración de la materia no se puedan cubrir en el aula. Para ello el profesor propondrá en clase temas de desarrollo e investigación que podrán ser expuestos individualmente o en grupo y permitirán el debate posterior.

CG04, CG09,  
CG10, CE01

**Invitados en aula.** El profesor podrá invitar a alguna de sus clases presenciales a profesionales del ámbito de la consultoría a impartir alguna clase magistral relacionada con el proceso de consultoría. El alumno deberá preparar un brevísimos resumen de las ideas clave expuestas por el invitado y generar debate abierto que será coordinado por el profesor

CG02, CG04,  
CG09, CG10, CE01

### Metodología No presencial: Actividades

**Análisis, preparación y documentación de casos.** El alumno desarrollará la actividad de preparación del proyecto de consultoría aplicado a cada caso. Esta incluye no solo la lectura del caso y el desarrollo de las respuestas propuestas sino la labor de investigación y documentación necesaria para utilizar conceptos y herramientas de otras materias en su resolución.

CG02, CG04,  
CG08, CE01

Se valorará la capacidad e iniciativa del alumno para integrar diferentes materias en la resolución del caso. Este aspecto es clave en la materia de consultoría donde, uno de los objetivos perseguidos, es conseguir que el alumno vea consultoría como una materia integradora y sistémica apoyada por un proceso ordenado de análisis.

**Tutorías.** Los diferentes profesores que componen el equipo docente se encuentran a disposición del alumno para solucionar dudas o asesorar en la investigación y búsqueda de material de apoyo o cualquier tema vinculado con el buen desarrollo de la materia. Se establecerán fechas y aulas-despachos para realizar las tutorías.

CG01, CG02,  
CG03, CG04,  
CG08, CG09,  
CG10, CE01

**Trabajos voluntarios.** El alumno que decida realizar un trabajo de investigación voluntario sobre una de las opciones expuestas por el profesor presentará las conclusiones en el plazo acordado. Estas deberán seguir el contenido y formato previamente acordado con el profesor y se decidirá sobre su presentación en el aula. Estos trabajos podrán ser individuales o de grupo.

CG09, CG10, CE01

### RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

#### HORAS PRESENCIALES

Lecciones de carácter  
expositivo

Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos



13.00	17.00	
<b>HORAS NO PRESENCIALES</b>		
Estudio individual y lectura organizada	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
10.00	15.00	20.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Asistencia y participación activa en clase	Asistencia (50%) y calidad y cantidad de argumentos debatidos en clase (50%). Evaluación individual	20
Tareas y actividades desarrolladas en grupo	Profundidad y calidad de las tareas de grupo desarrolladas a lo largo del curso (casos, ejercicios, exposiciones...) Evaluación grupal	30
Tareas y actividades individuales	Conocimientos y calidad mostrada en las tareas individuales (casos, ejercicios, quizzes, etc.) Evaluación individual	50

### 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 misma.

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.



- **EVALUACIÓN EN CASO DE DISPENSA DE ESCOLARIDAD**

Los alumnos con dispensa de escolaridad 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.

## **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS**

### **Bibliografía Básica**

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

### **Bibliografía Complementaria**

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

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

Cosentino, M. (10th Edition, 2018), *Case in Point - Complete Case Interview Preparation*, Burgee Press.

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

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

Technical notes, references to web pages, videos and other bibliography will be provided throughout the course

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)