



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Consultoría
Código	E000011583
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] 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]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Juan Antonio Gil Serra
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@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Miguel Arjona Torres
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	marjona@icade.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 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.

## Prerrequisitos

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

CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión
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
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
CG04	Aplicación de conceptos y teorías a las organizaciones empresariales para descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas
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
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
CG10	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

#### ESPECÍFICAS

CE01	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
------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos



## BLOQUE 1: LA CONSULTORÍA BASADA EN EL VALOR

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

## BLOQUE 2: INNOVACION Y GESTION DEL CAMBIO EN PROCESOS DE CONSULTORIA

Tema 5: Innovación como herramienta para consultoría

Tema 6: Gestión del cambio: implantando proyectos de consultoría

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

**Lecciones de carácter expositivo.** 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

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

**Metodología del caso.** 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.

Este trabajo previo, que es clave para el aprovechamiento de la materia, se debatirá en el aula mediante participación individual o exposición en grupo.

El alumno debe obtener conclusiones prácticas de aplicación a la realidad empresarial 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.

**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

CG01, CG02, CE01

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

CG04, CG09, CG10, CE01



preparar un brevísimo 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 casa 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.

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.

**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.

CG02, CG04, CG08, CE01

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

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	
HORAS NO PRESENCIALES		
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%).	20



	Evaluación individual	
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 (examen individual, casos, ejercicios, quizzes, etc.) Evaluación individual	50

## Calificaciones

Los estudiantes dispondrán de **dos oportunidades** para aprobar la asignatura a lo largo del curso: una durante el periodo lectivo y otra en un periodo de exámenes de recuperación que tendrá lugar en el mes de julio.

A fin de superar la asignatura durante el período lectivo, el alumno deberá obtener una **calificación mínima de 5 en cada uno de los componentes de la evaluación** antes descritos.

Aquellos alumnos que no superen esta primera evaluación, podrán **repetir el examen individual** en el periodo de recuperación de julio. Las calificaciones alcanzadas por los estudiantes en el resto de componentes de la evaluación -con sus correspondientes ponderaciones en la calificación final se mantendrán en esta segunda evaluación.

Aquellos alumnos que tengan **dispensa de escolaridad**, serán calificados atendiendo a la nota obtenida en el examen final

## 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



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2024 - 2025**