



**GUÍA DOCENTE
CURSO 2017-18**
(Pág. 1 a 7)

**SYLLABUS
YEAR 2017-18**
(Pages 8 to 14)

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Consultoría
Titulación	MBA
Curso	
Semestre	2º
Créditos ECTS	3
Carácter	Obligatoria
Departamento	Departamento de Gestión de Empresas
Área	Dirección y Organización

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Miguel Arjona Torres
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
e-mail	Mikel2208@gmail.com
Teléfono	
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail
Nombre	Juan Antonio Gil Serra
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Organización
e-mail	jagil@comillas.edu
Teléfono	
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
<p>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.</p> <p>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.</p>
Objetivos
<p>Consultoría se enfoca en lograr que el alumno desarrolle la lógica conceptual que permita analizar y diagnosticar situaciones empresariales complejas, desde la óptica sistémica, y proponer e implantar la cartera de soluciones que se necesiten. Tiene en cuenta la gestión del cambio y la innovación en gestión como aspectos clave a la hora de implantar soluciones a problemas y situaciones empresariales y organizativas complejas, permitiendo evaluar el coste de oportunidad y el riesgo asociado a decisiones empresariales.</p>

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
BLOQUE 1: LA CONSULTORIA 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

Competencias

Competencias Genéricas del área-asignatura

- CG 1. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión
- CG 2. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales
- CG 3. 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
- CG 4. Aplicación de conceptos y teorías a las organizaciones empresariales para descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas
- CG 8. 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
- CG 9. 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
- CG 10. 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

Competencias Específicas del área-asignatura

CE 1.- 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

RA1CE1 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.

RA2CE1 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.

RA3CE1 Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.

RA4CE1 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.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Aspectos metodológicos generales de la asignatura	
Metodología Presencial: Actividades	Competencias
<p>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</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>CG1;CG2</p> <p>Todas las mencionadas</p>
<p>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.</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 después de cada sesión.</p> <p>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.</p> <p>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 brevísimo resumen de las ideas clave expuestas por el invitado y generar debate abierto que será coordinado por el profesor</p>	<p>CG4;CG9;CG10</p> <p>CG2;CG4;CG9;CG10</p>

Metodología No presencial: Actividades	Competencias
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>CG2;CG4;CG8</p> <p>Todas las mencionadas</p> <p>CG9;CG10</p>

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Es necesario obtener una puntuación igual o superior a “5.0” en el examen individual para que se tengan en cuenta los demás conceptos evaluables.

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Participación activa en clase	Calidad y cantidad de argumentos debatidos sobre la materia en clase.	30%
Examen individual.	Examen de conocimientos mediante el desarrollo de un caso-ejercicio	40%

Presentación oral pública en grupo	Exposición (dependiendo de la disponibilidad de tiempo) de 20 minutos de trabajo en grupo sobre un aspecto específico de Consultoría. Puede ser sobre un caso o sobre algún otro aspecto relacionado con la materia (artículo o documentación proporcionada por el profesor).	10%
Ejercicios de evaluación continuada del conocimiento (Quizes)	Dos ejercicios de 30 minutos sobre aspectos tratados en clase hasta la fecha	20%

- **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 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.

Para el cálculo de la nota final de la asignatura, y sólo en el caso de que obtengan esta puntuación mínima de “5”, se les aplicarán las ponderaciones establecidas anteriormente siempre que esta aplicación mejore la nota obtenida en el examen de recuperación de la asignatura.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO *			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	17		3
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
5	20	15	5
CRÉDITOS ECTS:			3 (75 HORAS DE TRABAJO)

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS *

Bibliografía Básica
Libros de texto
La Estrategia Expresionista. Miguel Arjona. Ed. Díaz de Santos 2013
Otros recursos
A lo largo del curso se irán proporcionando notas técnicas, enlaces a webs, videos y referencias bibliográficas que vayan completando la materia.

TECHNICAL GUIDE FOR THE COURSE

Key data for the Course	
Course	Consulting
Degree	MBA
Semester	2nd
ECTs Credits	3
Type	Core / Mandatory
Department	General Management
Área	Management and organization

FacultyDetails	
Professors	
Name	Miguel Arjona Torres
Department	General Management
Área	Organization
e-mail	Mikel2208@gmail.com
Phone	
Tutoring Hous	Continuous availability through mail
Name	Juan Antonio Gil Serra
Department	General Management
Área	Organization
e-mail	jagil@comillas.edu
Phone	
Tutoring Hous	Continuous availability through mail

SPECIFIC DATA FOR THE COURSE

Context of the course
Contribution to the professional profile
<p>This course promotes the development of both technical and non-technical competences, to work in any type of company or organization, public or private, with a clear need to undertake managerial transitions and/or change management. The overall umbrella for the course resides in the General Management discipline and, more specifically, it relates to Strategic Planning and Strategy in Action.</p> <p>The course closes the logic path and itinerary of Strategy, prior to Corporate Governance, and materializes, jointly with Strategy in Action, the ability to use in real company situations the concepts, tools and frameworks for strategic planning and management.</p>
Objectives
<p>Consulting will focus on ensuring that the students develop the conceptual logic that would drive the analysis and diagnosis of complex managerial situations, from a systemic perspective; also, to develop the ability to propose and implement a portfolio of solutions appropriate for each situation.</p> <p>To do so, the course considers the aspects of change management and innovation as key levers when implementing solutions that will address problems and managerial/organizational situations that are complex in nature, and that require the evaluation of opportunity costs and the associated risks for the potential managerial solutions.</p>

CONTENTS AND MODULES

Contents
PART 1: VALUE BASED CONSULTING
1.- Consulting activity as a process and a function: creating value
2.- Business diagnosis and profitable growth
3.- Implementing solutions: strategic scorecard
4.- A consulting project in practice
PART 2: INNOVATION AND CHANGE MANAGEMENT IN CONSULTING PROCESSES
5.- Innovation as a tool for consulting
6.- Leading change: implementation of consulting projects

Competences

Generic Competences

- CG 1. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión
- CG 2. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales
- CG 3. 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
- CG 4. Aplicación de conceptos y teorías a las organizaciones empresariales para descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas
- CG 8. 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
- CG 9. 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
- CG 10. 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

Specific Competences

- CE 1.- 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
- RA1CE1 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.
 - RA2CE1 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.
 - RA3CE1 Aplica las herramientas de planificación, implantación y control estratégicos para obtener con ellas decisiones estratégicas eficientes.
 - RA4CE1 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.

TEACHING METHODOLOGY

General methodological aspects for the course

Classroom methodology: Activities	Competences
<p>Lectures. In each session, the different concepts, frameworks and tools relevant for the discussion of cases, will be discussed. This review will summarize key concepts and methodologies covered in the rest of courses within the General Management and Strategy area. Each student should be able to apply them, leveraging this “suitcase of resources”.</p> <p>The professor will assess the fit and convenience of each resource used for the different consulting projects and situations, based on his previous experience in consulting and in the corporate arena.</p> <p>This methodological approach will allow the student to integrate knowledge from different disciplines, overcoming the sequential approach and way of thinking to develop and implement consulting projects.</p>	<p>CG1;CG2</p>
<p>Case Discussions. Cases (both long and short) will be used in the sessions, to apply all the different stages of the consulting process. Cases will be prepared individually or in groups, depending on each case. Specific questions related to the consulting process will be provided, so the student (or the group) can prepare ahead of the session, the solution / improvement initiatives for each case.</p> <p>This preparatory work will be key to really take advantage of the course; it will be discussed during the session, encouraging the participation of the students and/or presentations in groups.</p> <p>The student will develop his/her own conclusions and takeaways, applicable to specific managerial situations after each session.</p>	<p>All</p>
<p>Optional assignments and research exercises. In each session, several relevant topics will be proposed to the class, so they can be analyzed and developed by the students. This will promote the initiative of the students to complement, to develop and to work concepts and content that will emerge during the sessions. The proposed topics will be presented in class, individually or in groups, and will then be discussed.</p>	<p>CG4;CG9;CG10</p>
<p>Guest speakers. In some of the classes, professionals from the consulting industry could be invited by the professor, in order to address some of the key topics related to the consulting process.</p> <p>Following the participation of guest speakers, each student will prepare a brief summary of the major ideas addressed and discussed during the class.</p>	<p>CG2;CG4;CG9;CG10</p>

Non-classroom methodology: Activities	Competences
<p>Case analysis, preparation and documentation. The student will prepare each consulting initiative applied to each case. This will include not only reading the case, but also preparing the responses to the proposed questions, building upon the research activity conducted and the documentation process using concepts and tools as appropriate.</p> <p>Initiative and ability to integrate different tools and approaches when analyzing and solving the case will be valued. This is a critical aspect in consulting, as one of the key objectives is to regard this discipline as an integrated and systemic subject, that relies upon a solid and structured process for analysis and resolution.</p> <p>Academic Tutorials. Support available from the professor, on an individual basis, to guide the students and to solve questions, related to any of the topics or activities associated to this course. Specific dates and location will be defined upon request.</p> <p>Optional assignments. When a student undertakes an assignment related to the research on any of the proposed topics, he/she will present the key conclusions within the agreed deadlines, following the content and format defined jointly with the professor. These assignments will be either individual or in groups.</p>	<p>CG2;CG4;CG8</p> <p>All</p> <p>CG9;CG10</p>

EVALUATION AND GRADING CRITERIA

A score equal or higher than “5.0” in the individual exam will be required, in order to consider the rest of activities.

Evaluation activities	CRITERIA	WEIGHT
Active participation in the Classroom	Quality and quantity of arguments discussed during the sessions	30%
Individual exam	Exam covering a specific case/exercise	40%

Oral presentation in class, in groups	20 minutes presentation (depending on time availability) about a specific topic related to Consulting. It could be about a case or about other aspects related to this subject (article or documentation provided by the professor).	10%
Exercises for continuous evaluation of knowledge and concepts (quizzes)	Two exercises (30 min) related to aspects discussed in class.	20%

Those students that do not fulfill all the requirements set above, will have a second opportunity to pass the course.

In this recovery/second opportunity, the students will complete an individual exam that will cover all the contents of the course. A minimum score of “5.0” will be required.

To calculate the final score for the course, and provided that the minimum score of “5” is achieved, the weighting defined for the evaluation criteria will be applied, provided that it improves the score from the exam.

SUMMARY OF THE WORKING HOURS FOR STUDENTS *			
CLASSROOM ACTIVITIES			
Lectures	Practical classes	Guided activities	Evaluation
10	17		3
NON CLASSROOM ACTIVITIES			
Autonomous individual work (theoretical content)	Autonomous work about practical content	Collaborative / group assignments	Study
5	20	15	5
CREDITS ECTS:			3 (75 WORK HOURS)

REFERENCES AND RESOURCES

Basic Bibliography

Book

“La Estrategia Expresionista”. Miguel Arjona. Ed. Díaz de Santos 2013

Other resources

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