



Sesión 4





Herramientas de Análisis



Matriz FODA

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Propósito de la herramienta:

La Matriz FODA permite al consultor realizar un análisis integral de la situación actual del cliente, dividiendo los factores en internos y externos. Ayuda a identificar capacidades, limitaciones y el entorno que influye en la toma de decisiones.



Aplicación paso a paso:

1) Preparación

- a) **Define con claridad el objeto del análisis:** ¿la empresa completa? ¿un área específica? ¿un proceso?
- b) **Recolecta información previa** (entrevistas, observaciones, datos internos, documentos, entre otros) Facilita comparaciones entre variables.

2) Sesión de trabajo (individual o grupal)

- a) El **diseño de las preguntas** debe ser claro y libre de sesgos.
- b) No explica el “por qué” del comportamiento, **solo el “cuánto”**.

3) Llenado guía de la matriz

F

Fortalezas

- ¿Qué hacemos mejor que la competencia?
- ¿Qué capacidades, procesos o recursos destacamos?
- ¿Qué opinan positivamente los clientes de nosotros?

D

Debilidades

- ¿Qué nos impide avanzar?
- ¿Qué fallas internas detectamos?
- ¿Qué sabemos que necesitamos mejorar?

O

Oportunidades

- ¿Qué tendencias del mercado podrían beneficiarnos?
- ¿Hay cambios en normativas, tecnología o clientes a favor?
- ¿Qué alianzas o apoyos externos podríamos aprovechar?

A

Amenazas

- ¿Qué factores externos nos generan riesgo?
- ¿Qué hace la competencia que podría afectarnos?
- ¿Qué aspectos del entorno son inestables o inciertos?

4) Validación

- a) **Repasa** cada cuadrante con el cliente.
- b) **Agrupar o depurar** elementos repetidos o poco relevantes.

5) Pregunta

¿Cuál de estas situaciones puede ser aprovechada o mitigada rápidamente?

Tips de facilitación:

- Invita a distintos perfiles de la empresa para tener visiones variadas.
- Si el cliente está confundido entre “interno” y “externo”, haz preguntas con ejemplos.
- No permitas que el FODA se convierta en una lista sin orden: busca siempre relaciones y prioridades.



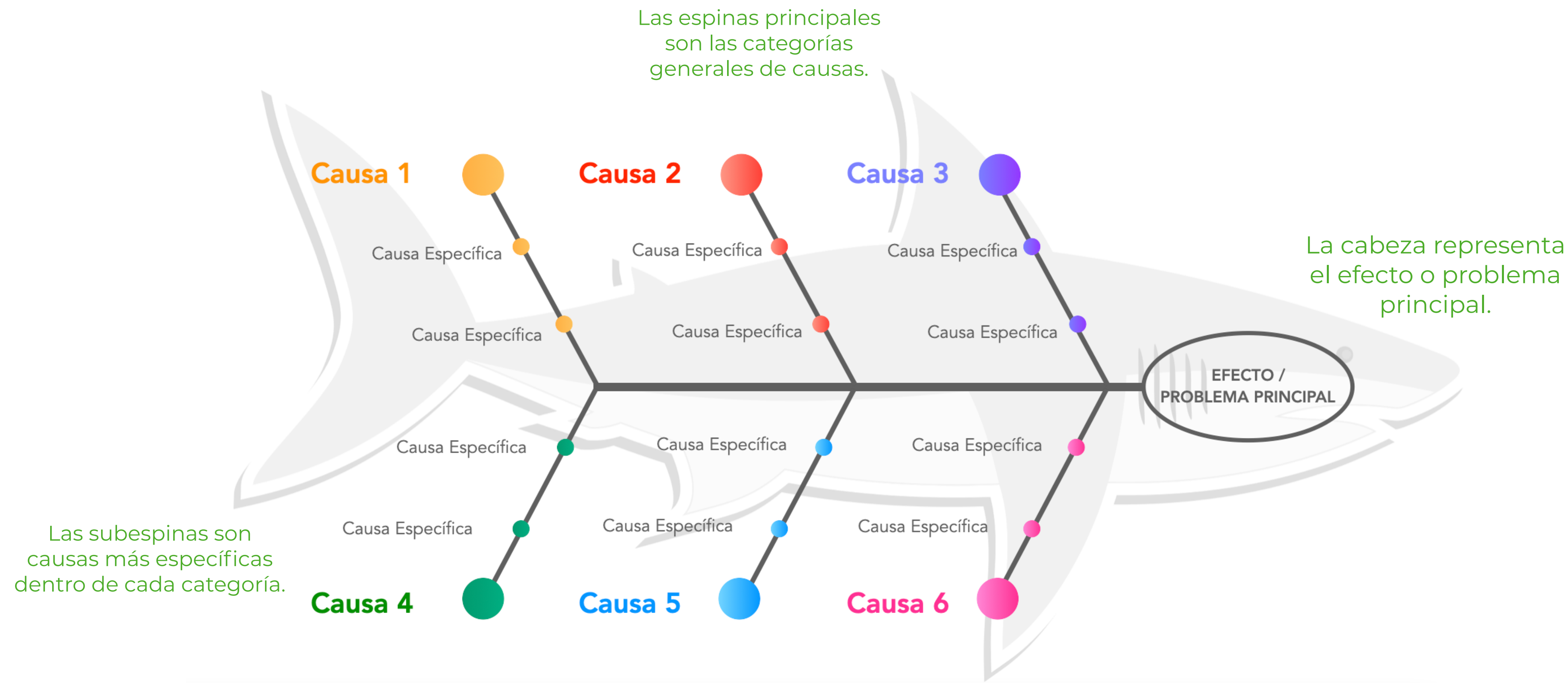
Diagrama Causa y Efecto

(Ishikawa o Espina de Pescado)

Propósito de la herramienta:

El Diagrama de Causa-Efecto ayuda al consultor a identificar de manera estructurada y visual las causas que originan un problema específico. Se enfoca en buscar causas raíz, no solo síntomas, y es ideal para sesiones de análisis participativo.

El Diagrama Causa y Efecto es conocido como “espina de pescado” debido a su estructura gráfica:





Aplicación paso a paso:

1) Preparación

- A. **Define con claridad el objeto del análisis:** ¿la empresa completa? ¿un área específica? ¿un proceso?
- B. **Recolecta información previa** (entrevistas, observaciones, datos internos, documentos, etc.).

2) Lluvia de ideas guiada

- A. **Explica al cliente** qué es la herramienta y para qué sirve.
- B. Puedes usar una pizarra, papel o formato digital compartido.

3) Establecer las categorías principales

Personas - Habilidades, actitudes, capacitación.

Procesos - Flujo de trabajo, pasos, estándares.

Materiales - Insumos, productos, calidad de materias.

Equipos/Tecnología - Herramientas, software, fallas técnicas.

Entorno - Regulaciones, mercado, clientes, clima.

Métodos - Formas de hacer las cosas, políticas, reglas.



4) Lluvia de ideas guiada

En grupo o individual, se van colocando las posibles causas en cada categoría.

Se pueden usar preguntas como:

- ¿Por qué sucede esto?
- ¿Qué lo origina?
- ¿Qué lo complica?
- El consultor actúa como facilitador, asegurando que las ideas se profundicen (“¿Y por qué pasa eso?”).

5) Identifica la causa raíz

- Se destacan las causas que aparecen repetidamente o que se vinculan con varias otras.
- El consultor puede usar colores o símbolos para señalar las prioritarias.

TIPS para aplicarlo en MyPymes:

- Explica con ejemplos sencillos antes de usarla.
- Usa lenguaje accesible (puedes renombrar las categorías si es necesario).
- No impongas causas: escucha al equipo y fomenta la reflexión compartida.
- Después del análisis, haz una tabla de prioridades para decidir qué causas atacar primero.

Ejemplo:

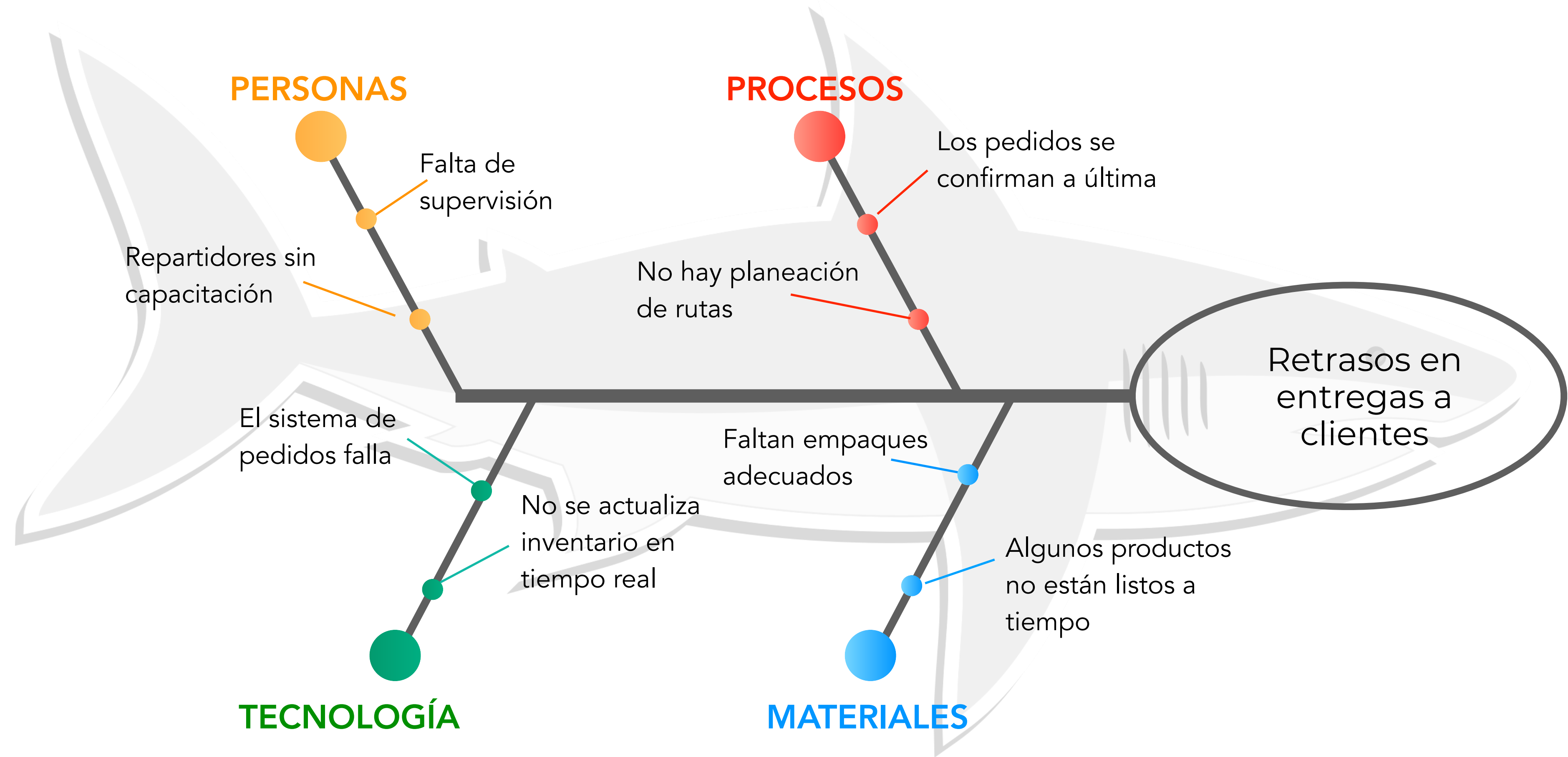


Diagrama de Pareto

Propósito de la herramienta:

El Diagrama de Pareto permite priorizar problemas o causas con base en su frecuencia o impacto. Se basa en el principio de que el 20% de los factores genera el 80% de los efectos. Es ideal cuando el consultor necesita enfocar los esfuerzos del cliente en lo más importante.





¿Qué analiza?

Frecuencias

¿Qué problemas son más comunes?

Magnitud

¿Qué causas generan más pérdidas o errores?

Impacto

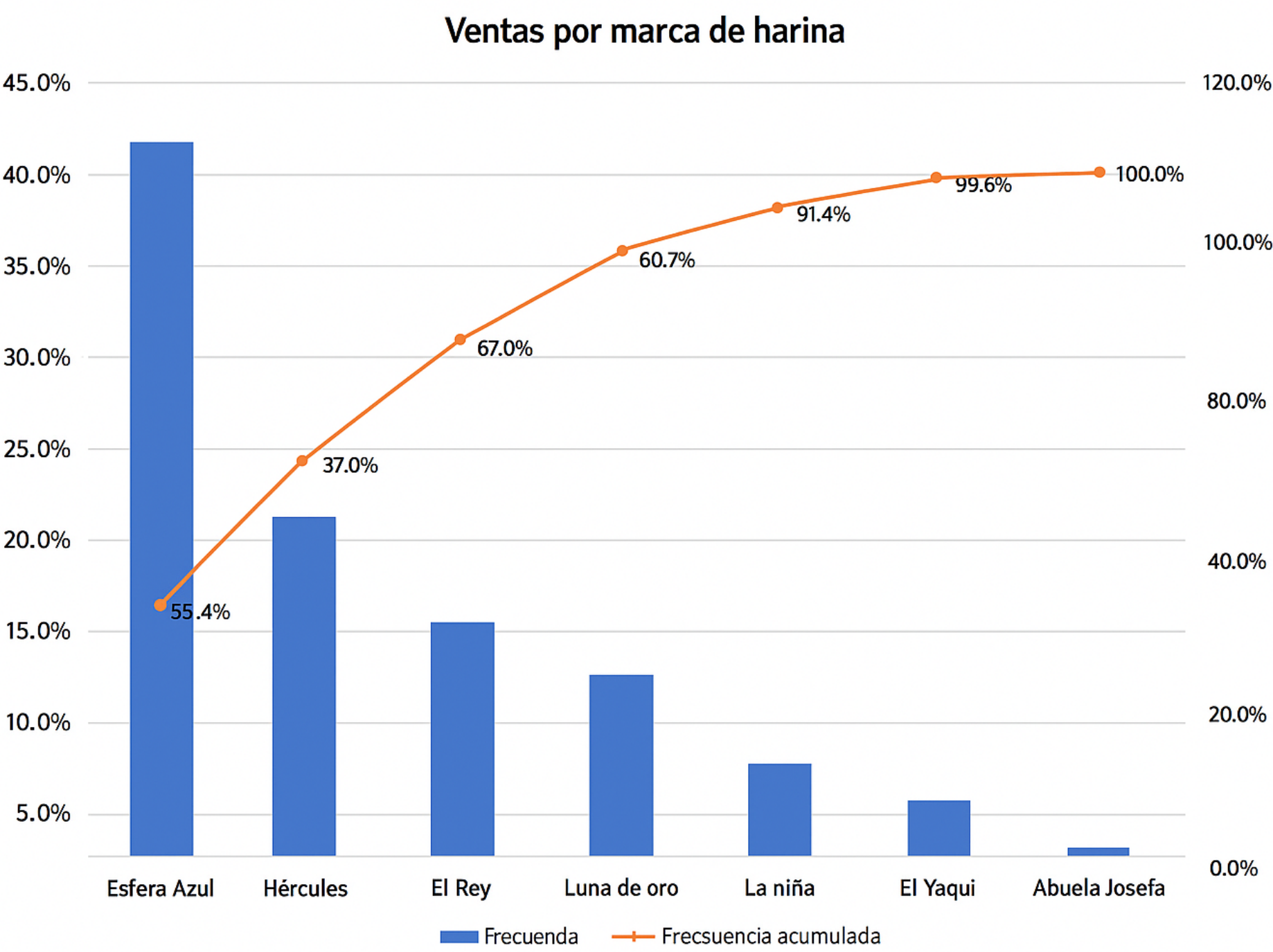
¿Qué genera más quejas, gastos o retrabajo?



¿Cómo se ve?

Un gráfico de barras ordenadas de mayor a menor (problemas o causas), acompañado de una línea que indica el porcentaje acumulado de impacto.

Ventas por marca de harina			
Marca	Ventas en miles	Porcentaje	
Esfera Azul	\$72,858.00	45.4%	45.4%
Hércules	\$34,716.00	21.6%	67.0%
El Rey	\$22,085.00	13.7%	80.7%
Luna de oro	\$17,131.00	10.7%	91.4%
La niña	\$8,370.00	5.2%	96.6%
El Yaqui	\$4,511.00	2.8%	99.4%
Abuela Josefa	\$980.00	0.6%	100.0%





Aplicación paso a paso:

1) Definir el tema o problema general

Ejemplo: Quejas de clientes en los últimos 3 meses

2) Recolectar datos

Usa registros, entrevistas o encuestas para obtener:

- Número de veces que ocurre cada problema.
- Valor monetario asociado si aplica (por ejemplo, pérdidas por errores).

3) Ordenar y calcular porcentajes

- Ordena los problemas de mayor a menor frecuencia.
- Calcula el porcentaje de cada uno respecto al total.
- Suma los porcentajes para obtener el acumulado.

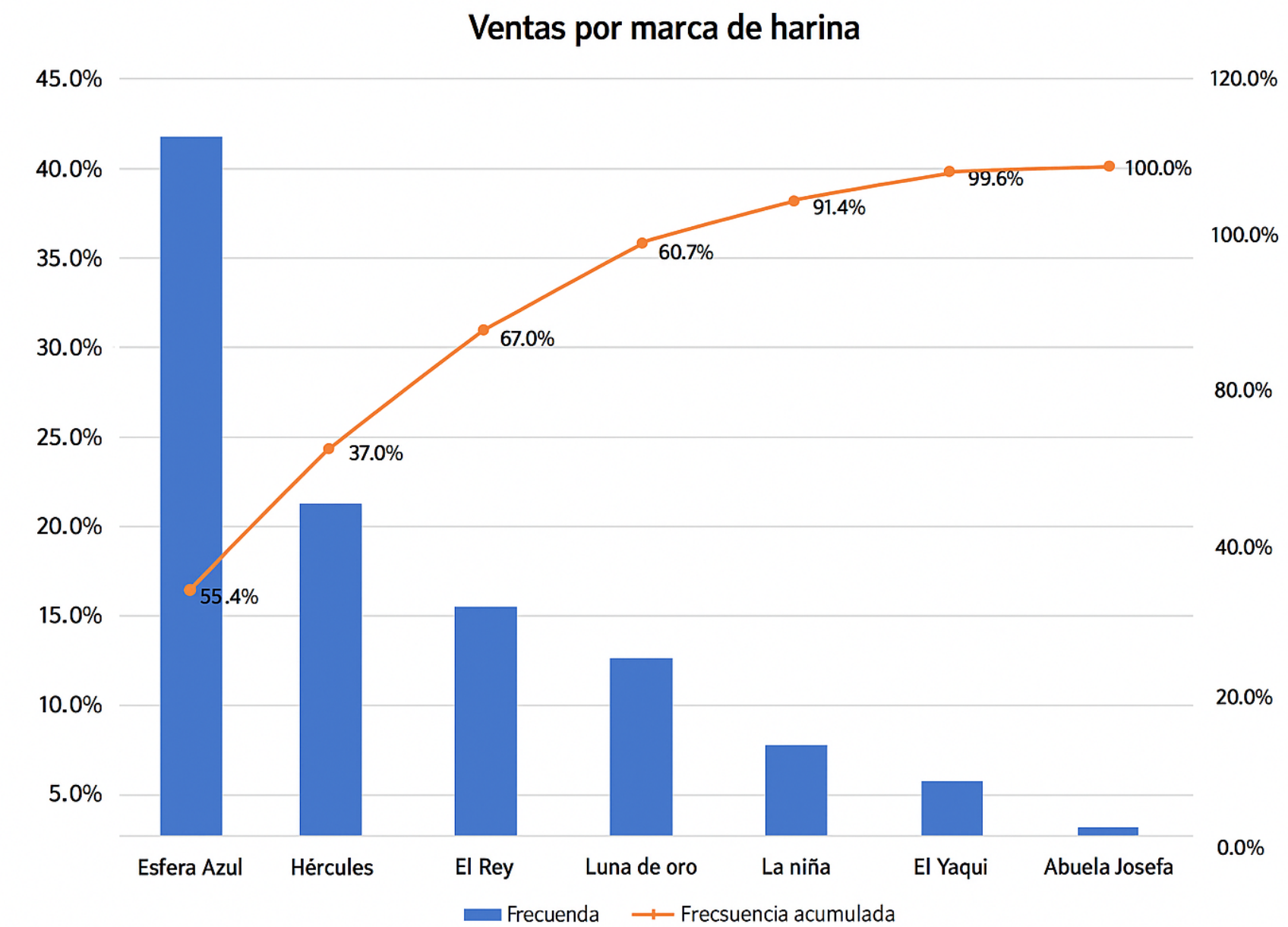
4) Graficar

- Usa barras para las frecuencias (ordenadas).
- Traza una línea para el porcentaje acumulado.
- Identifica el punto donde el 80% del impacto está concentrado.



5) Interpretar

- Las primeras 1 o 2 barras suelen representar las causas que deben atenderse primero.
- No todas las causas tienen el mismo peso, el Pareto ayuda a evitar dispersión de esfuerzos.



Tips de facilitación:

- Ideal para equipos pequeños que no tienen recursos para abordar todo al mismo tiempo.
- Puedes usar datos simples: conteo de errores, reclamos, pérdidas de inventario, devoluciones, etc.
- Si no hay datos formales, pueden estimarse de forma participativa con el cliente.

Tablas de Datos Cruzados

Propósito de la herramienta:

Las tablas de datos cruzados permiten identificar relaciones entre dos variables, ayudando al consultor a detectar patrones o asociaciones que no se observan a simple vista. Son muy útiles para diagnosticar problemas organizacionales o validar hipótesis con base en datos.



¿Qué analiza?

Relaciona dos variables para responder preguntas como:

¿Qué área tiene más rotación de personal?

¿Hay relación entre antigüedad y productividad?

¿En qué turnos hay más errores?





Aplicación paso a paso:

1) Identifica el problema o hipótesis a analizar	2) Elige dos variables relevantes	3) Recolección de datos	4) Construcción de tabla	5) Interpretación
Ejemplo: El cliente cree que “el problema de rotación se concentra en un área específica”.	Variable 1: Área de trabajo Variable 2: ¿El empleado rotó en el último año? (sí/no)	A través de entrevistas, registros internos, encuestas o cuestionarios.	• Una variable va en las filas, la otra en las columnas. • Llenar con conteos absolutos (no porcentajes). • Calcular totales por fila, columna y generales.	• Observa concentraciones, diferencias llamativas, o relaciones obvias. • ¿En qué grupo se presenta más el fenómeno? • ¿Cuál es la proporción dentro de cada categoría?

Buenas prácticas:

- Simplifica las categorías si hay muchos valores posibles (por ejemplo, agrupa edades en rangos).
- Asegúrate de que los totales estén correctos.
- No saques conclusiones apresuradas: correlación no es causalidad.
- Puedes usar porcentajes dentro de filas o columnas para facilitar la comparación.



Tips para aplicarlo en Mypymes:

- Útil cuando hay pocos datos estructurados pero se puede recolectar fácilmente en campo.
- Ayuda al cliente a visualizar relaciones que muchas veces se perciben como opiniones vagas.
- Puede usarse en hojas de cálculo, pizarras o a mano.



Gráficas Simples

Propósito de la herramienta:

Las gráficas permiten al consultor visualizar datos de forma clara y accesible, ayudando a identificar patrones, comparar resultados y comunicar hallazgos al cliente de manera efectiva, especialmente cuando no están familiarizados con análisis estadístico.

¿Qué se puede visualizar?

Comparaciones entre categorías, distribución de respuestas, evolución de indicadores en el tiempo, proporciones o porcentajes.



Aplicación paso a paso:



1) Definir lo que se quiere mostrar

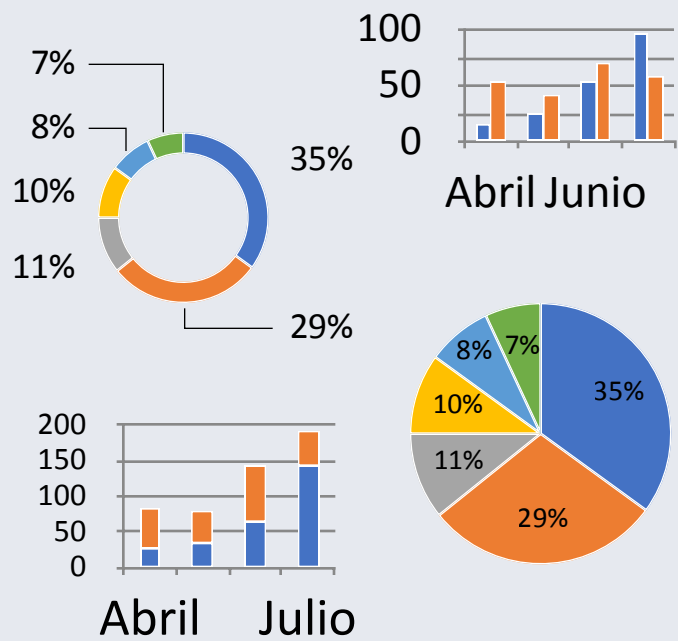
Ejemplo:

- Comparar niveles de satisfacción entre áreas.
- Ver evolución de ventas mensuales.
- Visualizar distribución de respuestas de una encuesta.

2) Organizar los datos

- Utilizar una tabla simple en Excel, Sheets o a mano.
- Ordenar por categoría y valor numérico o porcentual.

3) Elección de gráfica



4) Construcción de gráfica

- **Utilizar programas** como Excel / Google Sheets, Canva, Power Point.
- Agregar títulos claros, leyendas si hay más de una categorías, fuente del dato (opcional). Evitar saturar de colores o detalles innecesarios.

5) Interpretación y explicación

- ¿Qué categoría destaca? ¿Qué está por debajo?
- ¿Hay tendencias que muestran mejora o deterioro?
- ¿Cómo se pueden relacionar con decisiones futuras?



Buenas prácticas para Consultores

- Utilizar colores contrastantes solo si hay más de dos elementos.
- Presentar primero la gráfica, luego la interpretación.
- Si el cliente no comprende los porcentajes, traducirlos a frases claras (“La mitad del personal no está satisfecho...”).
- Siempre mostrar gráficas con propósito, no solo por estética.



Mapas Temáticos o Conceptuales

Propósito de la herramienta:

Esta herramienta ayuda al consultor a organizar y visualizar información cualitativa (discursos, testimonios, observaciones) para identificar patrones, categorías clave y relaciones entre conceptos. Es ideal cuando se trabaja con datos no numéricos.





¿Qué se puede hacer?

Agrupar ideas o frases por temas comunes.

Comprender cómo se conectan distintos problemas o percepciones.

Traducir opiniones o frases dispersas en hallazgos estructurados.

Facilitar el diagnóstico cuando no hay datos cuantificables.

¿Qué se puede analizar?

Resultados de entrevistas o grupos focales.

Opiniones del personal sobre un área específica.

Percepciones de clientes o usuarios.

Causas percibidas de un problema.



Aplicación paso a paso:

1) Recolección y depuración

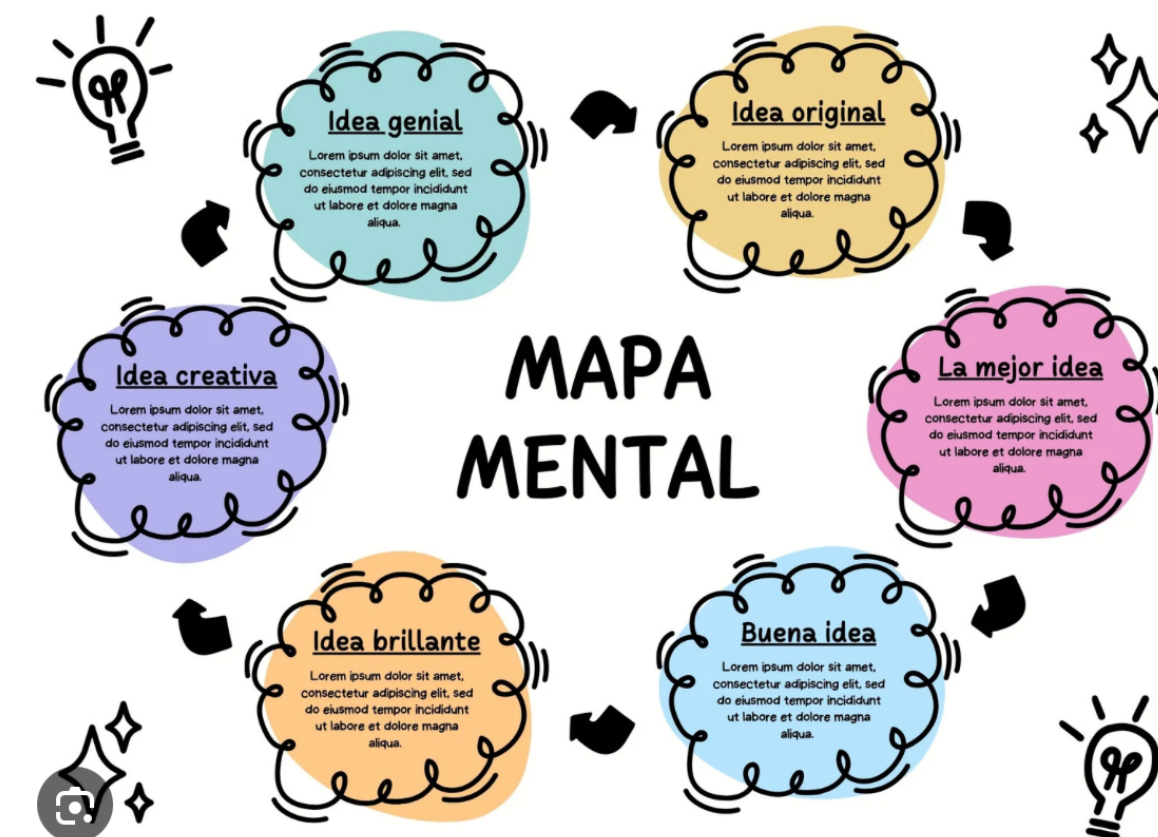
- Usar notas de entrevistas, registros de talleres, observaciones o frases clave de encuestas abiertas.
- Subrayar ideas recurrentes, frases potentes o afirmaciones importantes.

2) Identificación de temas clave

- Agrupar las frases o ideas bajo temas comunes. Estos temas serán las categorías principales del mapa (pueden ser 3 a 6).
- Ejemplo de temas: “Falta de comunicación”, “Ambiente laboral”, “Confusión de funciones”.

3) Construcción del mapa

- En el centro coloca el problema o fenómeno general.
- Alrededor, distribuye los temas principales como nodos.
- Une cada tema con frases, causas o subtemas relacionados.
- Puedes usar símbolos para mostrar relaciones (→ causa, + refuerzo, ↔ conexión).





4) Analizar y resaltar patrones

- ¿Qué tema aparece con más frecuencia?
- ¿Qué temas se relacionan entre sí?
- ¿Qué percepciones son comunes en diferentes áreas o personas?

Herramientas recomendadas:

- Canva (mapas mentales o diagramas)
- Miro (colaborativo y visual)
- XMind o MindMeister (mapas conceptuales clásicos)
- PowerPoint o Word (formas básicas con flechas)

5) Comunicar hallazgos por medio del mapa

- Muestra el mapa al cliente como un insumo visual del diagnóstico.
- Resume los temas prioritarios y posibles líneas de acción.
- Asegúrate de traducir el contenido en lenguaje práctico.

Buenas prácticas:

- El mapa no debe ser solo decorativo: debe facilitar la toma de decisiones.
- Involucra al cliente en la interpretación del mapa cuando sea posible.
- Usa lenguaje accesible y evita tecnicismos.

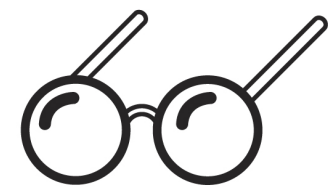


Resumen Comparativo de Herramientas de Análisis de Información en Consultoría





Herramienta	Propósito principal	Tipo de datos	¿Cuándo usarla?	Aplicación en MyPymes
Matriz FODA	Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Cualitativos organizados	Al inicio del diagnóstico estratégico	Fácil de aplicar en sesiones con el cliente
Diagrama de Causa-Efecto	Detectar causas raíz de un problema	Cualitativos por categoría	Para entender qué origina un problema observado	Ideal en sesiones participativas o de equipo
Diagrama de Pareto	Priorizar problemas según frecuencia o impacto	Cuantitativos	Cuando hay varios problemas y se debe enfocar la acción	Requiere datos mínimos y puede hacerse en Excel
Tablas de datos cruzados	Analizar relación entre dos variables	Cuantitativos	Para comprobar patrones o hipótesis	Útil con datos simples; genera claridad visual
Gráficas simples	Visualizar datos de forma clara y comparativa	Cuantitativos	Para presentar resultados de encuestas o registros	Muy útil en reportes y presentaciones
Mapas temáticos/conceptuales	Organizar información cualitativa y visualizar relaciones	Cualitativos (entrevistas, observación)	Cuando hay datos dispersos no estructurados	Ayuda a traducir percepción en líneas de acción



Bibliografía



- ▶ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- ▶ Kubr, M. (2002). Management consulting: A guide to the profession (4th ed.). International Labour Organization.
- ▶ Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage Publications.
- ▶ Juran, J. M. & Godfrey, A. B. (1999). Juran's Quality Handbook (5th ed.). McGraw-Hill.
- ▶ Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (3rd ed.). Jossey-Bass.
- ▶ ICEMéxico. (2024). Manual práctico para el análisis de información en consultoría para MyPymes. Documentos internos

Adaptación y simplificación metodológica para contextos de micro y pequeñas empresas.

