

Unidad 2.

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA CONSULTORÍA

A lo largo de la historia, la toma de decisiones ha requerido el consejo de expertos que ayuden a enfrentar desafíos complejos. Aunque hoy en día la consultoría se asocia con presentaciones en PowerPoint y estrategias corporativas, sus orígenes se remontan a tiempos antiguos, cuando reyes, gobernantes y empresarios acudían a asesores especializados en distintos ámbitos. Este recorrido histórico nos permite entender cómo la consultoría ha evolucionado desde los primeros consejeros imperiales hasta las firmas profesionales de la actualidad.

Consejeros de reyes y estrategas
 Consejeros religiosos y cortesanos
 Frederick Taylor y la administración científica

MATRIZ BCG

La **matriz BCG** (Boston Consulting Group), también conocida como matriz de crecimiento-participación, es una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar la cartera de productos o unidades de negocio de una empresa. Permite a las empresas decidir dónde invertir, mantener, desinvertir o desarrollar productos en función de dos ejes principales: la **cuota de mercado relativa** (eje horizontal) y la **tasa de crecimiento del mercado** (eje vertical).

Componentes de la Matriz BCG

La matriz divide los productos en cuatro cuadrantes, cada uno con implicaciones estratégicas distintas:

- **Estrellas (Stars) 🌟**: Productos con **alta cuota de mercado** en mercados de **alto crecimiento**. Requieren una inversión considerable para mantener su posición de liderazgo, pero generan un gran potencial de crecimiento y, con el tiempo, pueden convertirse en "vacas lecheras".
- **Vacas Lecheras (Cash Cows) 🐄**: Productos con **alta cuota de mercado** en mercados de **bajo crecimiento**. Generan un flujo de efectivo estable y significativo, con poca necesidad de inversión adicional. Estos productos financian otras partes del negocio, como las "estrellas" y los "interrogantes".
- **Interrogantes (Question Marks / Problem Children) ?**: Productos con **baja cuota de mercado** en mercados de **alto crecimiento**. Requieren un análisis cuidadoso para determinar su potencial futuro. La empresa debe decidir si invertir fuertemente para convertirlos en "estrellas" o si desinvertir, ya que consumen muchos recursos sin garantizar el éxito.
- **Perros (Dogs) 🐕**: Productos con **baja cuota de mercado** en mercados de **bajo crecimiento**. Por lo general, no generan mucho efectivo ni requieren grandes

inversiones. A menudo se recomienda desinvertir en ellos o reposicionarlos para evitar que inmovilicen recursos de la empresa.

Utilidad y Propósito

La matriz BCG ayuda a las empresas a:

- Analizar el desempeño de su mezcla de productos.
- Identificar oportunidades de crecimiento e inversión.
- Asignar recursos de manera eficiente entre las diferentes unidades de negocio.
- Determinar qué productos deben eliminarse o discontinuarse

Estrellas (Stars) 	Alta cuota de mercado en un mercado de alto crecimiento.	Apple Watch (Apple), AWS (Amazon Web Services) (Amazon), Spotify (en sus inicios o en mercados emergentes).
Vacas Lecheras (Cash Cows) 	Alta cuota de mercado en un mercado de bajo crecimiento.	iPhone (Apple), Coca-Cola Clásica (Coca-Cola), Fideos Maggi (Nestlé), Windows (Microsoft).
Interrogantes (Question Marks / Problem Children) 	Baja cuota de mercado en un mercado de alto crecimiento.	Airpods (su cuota es muy baja en el mercado minorista general, que crece, aunque su enfoque principal es el comercio electrónico). Amazon Alexa (su crecimiento de mercado se ha estancado y tiene baja cuota en el mercado global, aunque puede variar según el análisis específico).
Perros (Dogs) 	Baja cuota de mercado en un mercado de bajo crecimiento.	iPod (Apple, ya que el mercado de reproductores MP3 dedicados es bajo y su cuota ha disminuido frente a los iPhones), .

TOPTAL

Toptal (abreviatura de *Top Talent*, "Talento Superior") es una plataforma global de trabajo remoto que conecta a empresas con el **3% de los mejores profesionales independientes** en diversas áreas.

Áreas de especialización

Toptal ofrece acceso a profesionales altamente calificados en:

- Desarrollo de software e ingeniería (incluyendo roles como Tech Lead o CTO-as-a-Service).
- Diseño (UI/UX, diseño de producto, etc.).
- Finanzas y análisis de negocios.
- Gestión de proyectos y productos.

Características clave

- **Proceso de selección riguroso:** Solo un pequeño porcentaje de los solicitantes son aceptados en la red de Toptal, lo que garantiza a las empresas el acceso a talento de alta calidad.
- **Talento bajo demanda:** Las empresas pueden ampliar sus equipos de forma flexible según sus necesidades específicas.
- **Enfoque en proyectos críticos:** Las empresas suelen utilizar Toptal para proyectos complejos, integraciones técnicas o para escalar sus productos digitales, donde se requieren resultados garantizados.
- **Modelo de servicio completo:** Toptal gestiona el proceso de emparejamiento entre la empresa y el profesional, asegurando que se encuentre el talento adecuado para el proyecto.
- **Período de prueba:** La plataforma ofrece un período de prueba para que los clientes se aseguren de que el profesional es el adecuado antes de comprometerse a largo plazo.

En resumen, Toptal funciona como un puente selectivo entre empresas que buscan talento de primer nivel y freelancers experimentados que buscan proyectos desafiantes y bien remunerados.

MCKINSEY – GENERAL ELECTRIC

McKinsey & Company fue clave en la transformación estratégica de General Electric (GE) en los años 80, especialmente a través del desarrollo de la Matriz GE-McKinsey, una herramienta que ayudó a Jack Welch a redefinir el portafolio de negocios de la compañía.

¿Qué es la Matriz GE-McKinsey?

Fue desarrollada por McKinsey en colaboración con GE como una evolución de la Matriz BCG. Evalúa cada unidad de negocio según dos criterios:

- **Atractivo del mercado:** tamaño, crecimiento, rentabilidad, competencia.
- **Fortaleza competitiva:** cuota de mercado, marca, canales, calidad del producto.

Esto genera una matriz 3x3 con nueve celdas que orientan decisiones como invertir, mantener o desinvertir.

Aplicación en GE bajo Jack Welch

Durante los años 80, GE era un conglomerado con más de 350 unidades de negocio. Welch, influenciado por McKinsey, aplicó la matriz para tomar decisiones drásticas:

- **“Número 1 o número 2 en el mercado”:** Welch exigió que cada unidad fuera líder en su sector o sería vendida o cerrada.
- **Desinversiones masivas:** GE se deshizo de negocios no estratégicos o poco rentables, como electrodomésticos y algunas divisiones químicas.
- **Foco en sectores clave:** Energía, aviación, salud y servicios financieros se consolidaron como pilares.

Resultados de la transformación

- **Rentabilidad mejorada:** GE pasó de ser un conglomerado disperso a una máquina de eficiencia operativa.
- **Cultura de meritocracia:** Welch impulsó una cultura de alto rendimiento, con evaluaciones constantes y despidos del 10% menos productivo.
- **Modelo replicado:** La estrategia GE-McKinsey se convirtió en un estándar para otras multinacionales.

Lecciones para tu estrategia

Unidad de negocio	Atractivo del mercado	Fortaleza competitiva	Estrategia sugerida
Coaching ejecutivo	Alto	Medio	Invertir y crecer
Talleres grupales	Medio	Alto	Mantener y optimizar
Branding personal	Bajo	Medio	Replantear o enfocar

BAIN & COMPANY – APPLE 1997

La reestructuración de Apple en 1997 no fue liderada directamente por Bain & Company, pero sí reflejó principios estratégicos similares a los que esta firma de consultoría aplica: simplificación, enfoque en el core business y eficiencia operativa. El verdadero artífice fue Steve Jobs, tras su regreso como CEO interino.

Contexto previo: Apple al borde del colapso

- **Pérdidas millonarias:** En 1997, Apple reportó pérdidas de más de \$1,000 millones y su acción cayó un 80%.
- **Portafolio caótico:** Más de 40 productos en venta, muchos sin éxito comercial ni coherencia estratégica.
- **Liderazgo inestable:** Cambios frecuentes de CEO y falta de visión clara.

La “regla del 30%” y la simplificación radical

Steve Jobs aplicó una estrategia que recuerda a los enfoques de Bain & Company:

- **Depuración del portafolio:** Eliminó el 70% de los productos, enfocándose en el 30% que realmente aportaban valor.
- **Despidos masivos:** Redujo la plantilla en 4,100 empleados (31%), lo que ahorró \$500 millones anuales.
- **Matriz 2x2 de productos:** Redefinió la oferta en cuatro líneas clave:
 - iMac (consumidor de escritorio)
 - iBook (consumidor portátil)
 - Power Mac (profesional de escritorio)
 - PowerBook (profesional portátil)

Alianza con Microsoft: un giro inesperado

- **Inversión de \$150 millones:** Microsoft compró acciones sin voto y se comprometió a mantener Office e Internet Explorer en Mac.
- **Fin de litigios:** Apple retiró demandas contra Microsoft, lo que estabilizó la percepción del mercado.

Enfoque estratégico bajo Jobs

- **Reducción de costos:** Se vendieron activos no esenciales y se optimizaron gastos en SG&A y R&D.
- **Control total:** Se canceló el programa de licencias de clones Mac para recuperar la integración vertical.
- **Renovación de marca:** Lanzamiento de la campaña “Think Different” y promoción de Jony Ive como líder de diseño.

¿Y Bain & Company?

Aunque Bain no ejecutó directamente esta reestructuración, **su filosofía de consultoría estratégica—centrada en el foco, la rentabilidad y la ejecución disciplinada—está muy presente en las decisiones que Jobs tomó.** De hecho, Bain ha trabajado con Apple en otras etapas, pero no fue protagonista en 1997.

ACCENTURE – UNILEVER

Entre 2010 y 2020, Accenture fue un socio estratégico clave en la transformación digital de Unilever, ayudando a la multinacional a migrar completamente a la nube, adoptar inteligencia artificial y optimizar sus operaciones globales.

Objetivos de la transformación

Unilever, con más de 400 marcas y presencia en 190 países, enfrentaba desafíos como:

- Fragmentación tecnológica
- Ineficiencia operativa
- Necesidad de mayor agilidad y personalización

Accenture, junto con Microsoft y Avanade, lideró una transformación digital profunda para convertir a Unilever en una empresa “cloud-only”.

Principales iniciativas digitales

- **Migración total a la nube (Azure):** Una de las más grandes en la industria de bienes de consumo, completada en solo 18 meses.
- **Creación de un núcleo digital ágil:** Mejora de la eficiencia operativa, resiliencia y seguridad del entorno TI.
- **Uso de gemelos digitales y metaverso industrial:** Para acelerar la innovación en fábricas inteligentes y optimizar la cadena de suministro.
- **Implementación de IA y big data:** Predicción de demanda, personalización de marketing y automatización de procesos.
- **Aplicación de Azure OpenAI Service:** Para mejorar la experiencia de clientes y empleados mediante automatización inteligente.

Resultados e impacto

- **Mayor velocidad de innovación:** Lanzamiento más rápido de productos y adaptación ágil a tendencias del mercado.
- **Reducción de emisiones de carbono:** La nube permitió una operación más sostenible.
- **Mejora en la experiencia del consumidor:** Campañas más personalizadas y productos más relevantes.
- **Incremento en ingresos y eficiencia operativa:** Gracias a decisiones basadas en datos y procesos optimizados.

Lecciones aplicables

Para proyectos como *Destino Aurora* o *Aurora Coaching*, esta transformación ofrece inspiración para:

- Crear una infraestructura digital escalable
- Usar IA para personalizar servicios de coaching
- Implementar metodologías ágiles para adaptarse al mercado

¿Te gustaría que diseñemos un roadmap digital inspirado en este caso para tus marcas?

Sources:

ROL DEL CONSULTOR

- El rol del consultor ha evolucionado con la transformación digital.
- Mientras que antes se enfocaba en ser un experto en procesos, hoy su función principal es la de facilitador del cambio digital.
- El enfoque tradicional basado en diagnósticos ha sido reemplazado por una orientación hacia los resultados y la co-creación.
- Asimismo, el trabajo presencial y formal ha dado paso a dinámicas ágiles, colaborativas y en entornos remotos.
- Finalmente, el conocimiento técnico por sí solo ya no es suficiente; ahora debe complementarse con habilidades digitales y humanas para lograr un impacto más efectivo en las organizaciones.