



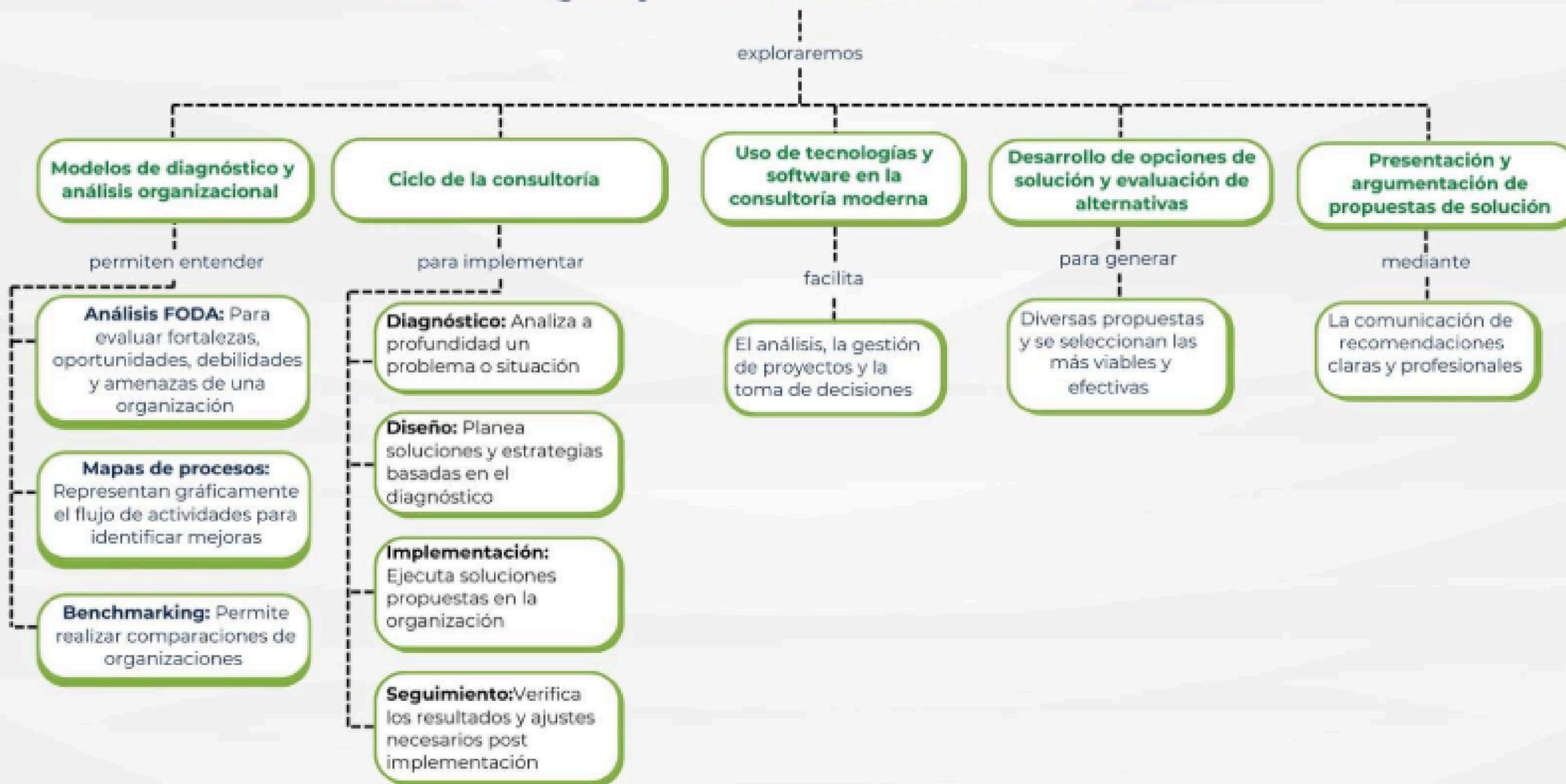
**UNIVERSIDAD**  
**ICMEXICO**

# UNIDAD 4

## Metodologías y Herramientas en la Consultoría



## Metodologías y herramientas en la consultoría



## MAPA CONCEPTUAL U-4

## **4.- Metodologías y herramientas en la consultoría**

### **4.1 Modelos de diagnóstico y análisis organizacional**

# Análisis FODA

## Fortalezas

- Ubicación estratégica
- Personal capacitado
- Sistemas de gestión avanzados

## Oportunidades

- Implementación de tecnologías de vanguardia
  - Optimización del espacio de almacenamiento
- Diversificación de proveedores

F

O

D

A

## Debilidades

- Espacio limitado
- Tecnología obsoleta
- Dependencia de proveedores

## Amenazas

- Incremento de la competencia
  - Fluctuaciones económicas
  - Cambios normativos

# Matriz de FODA Cruzado

<b>Factores Internos</b> <b>Factores Externos</b>		<b>Fortalezas</b> Son las habilidades, talentos y fortalezas que posees como persona, que te permiten ser único como profesional	<b>Debilidades</b> Son las debilidades que poseemos, pero al reconocerlas podemos transformarlas en fortalezas
<b>Amenazas</b>	Son las amenazas del entorno externo que pueden afectar a la marca	<b>Estrategias FA</b>	Reforzamos y transformamos nuestras debilidades para evitar las amenazas latentes en el entorno
<b>Oportunidades</b>	Son las oportunidades que se nos presentan en el entorno externo y que podemos aprovechar para crecer	<b>Estrategias FO</b>	Superamos y transformamos nuestras debilidades a través de las oportunidades que se nos presentan

# Análisis PESTEL

## Políticos

- Cambios de gobierno
- Normativas antimonopolios
- Acuerdos internacionales
- Cambios en las legislaciones
- Movimientos políticos
- Estabilidad del gobierno

## Económicos

- Políticas monetarias
- Tasas de empleo
- Crecimiento económico
- Producto Interno Bruto (PIB)
- Regulaciones bancarias
- Impuestos

## Socioculturales

- Demografía
- Estilo de vida
- Hábitos y tendencias
- Nivel educativo o de ingresos
- Nivel cultural
- Factores religiosos y creencias

## Tecnológicos

- Inteligencia artificial
- Machine learning
- Programmatic
- Software en la nube
- CRM o ERP

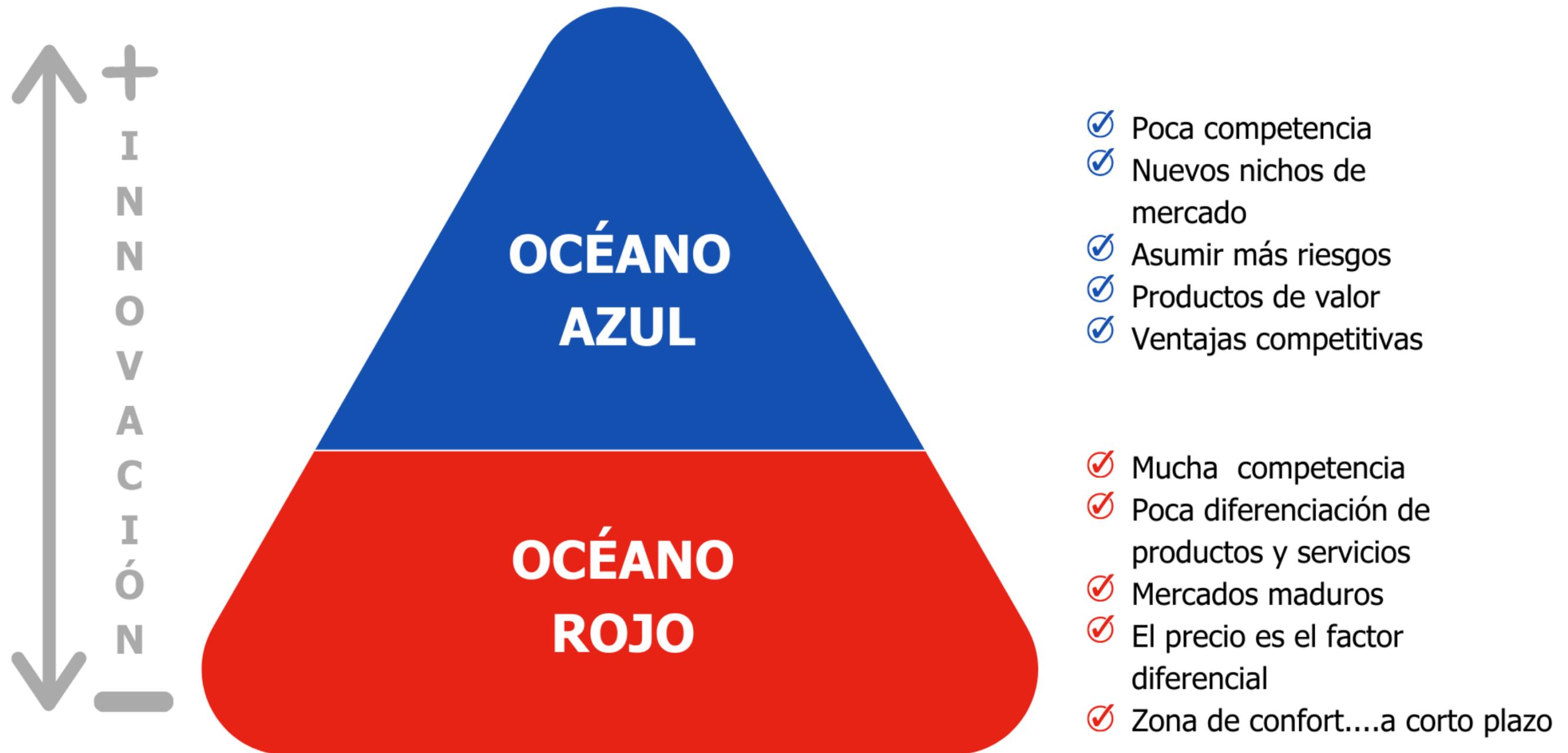
## Ecológicos

- Cambio climático
- Cultura del reciclaje
- Políticas medioambientales
- Riesgos naturales

## Legales

- Derechos de autor
- Propiedad intelectual
- Licencias y certificaciones
- Reglas sanitarias
- Seguridad laboral
- Salarios

# Estrategia del Océano Azul



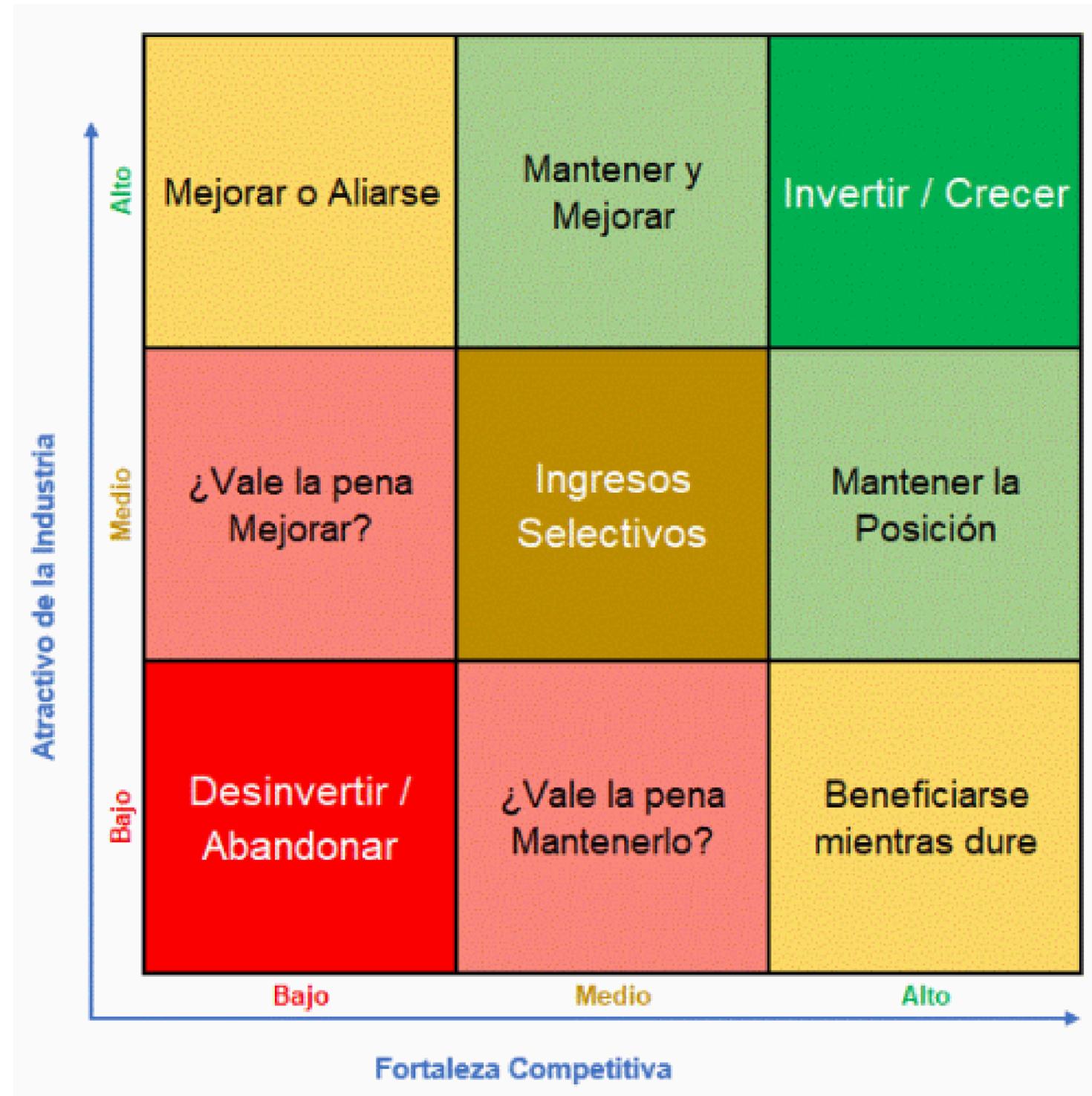
# 5 Fuerzas de Porter



# Matriz Boston Consulting Group



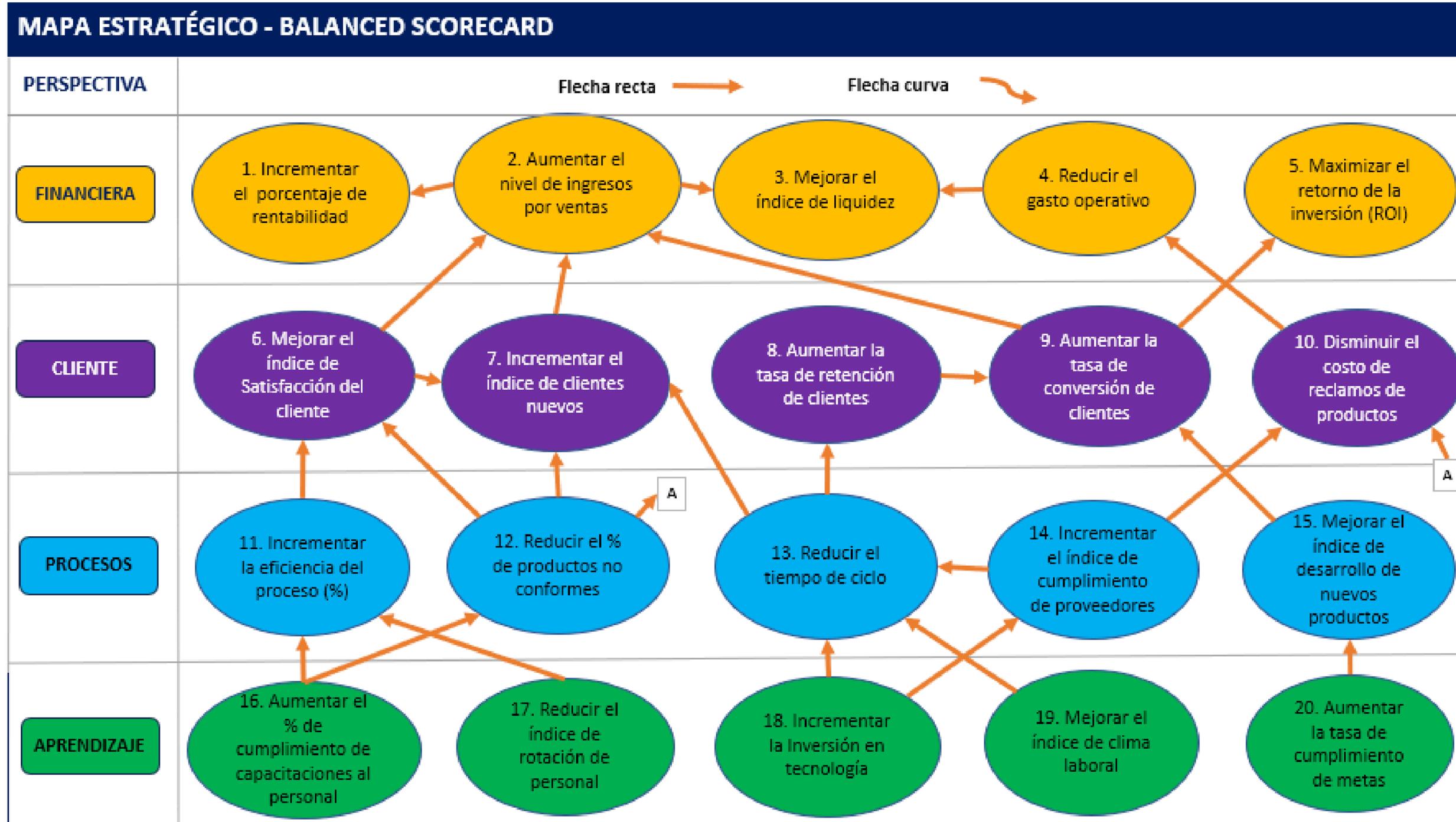
# Matriz GE-McKinsey



# Balanced Scorecard (BSC)



# Mapa Estratégico (Objetivos)



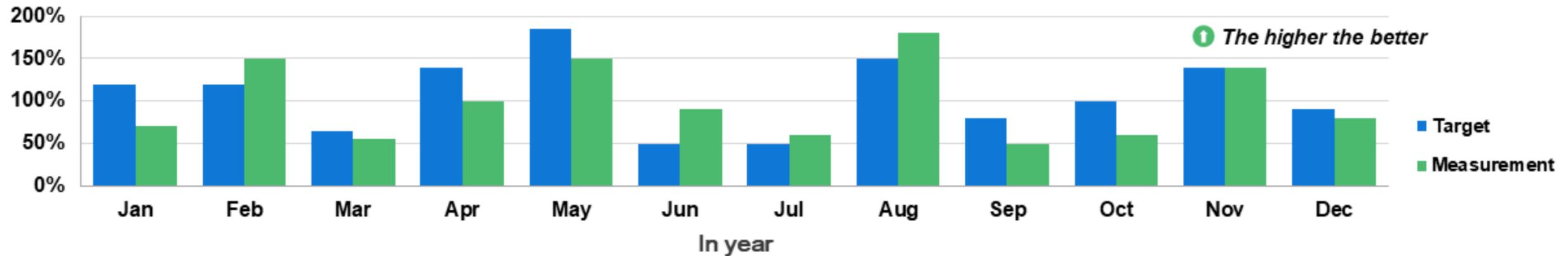
# Mapa Estratégico (KPI's)

N°	Perspectiva	Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Fuente de Datos	Tendencia	Frecuencia de medición	UM	2021	2022	2023	2024 (Actu)	Meta	Optim	Tolerab	Deficite
1	Financiera	Incrementar el porcentaje de rentabilidad	Índice de Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$	Estado de Resultados (EPG)	Incrementar	Mensual/Anual	%	8%	11%	10%	10%	12%	>=12%	[6%,12%>	<6%
2		Aumentar el nivel de ingresos por ventas	Índice de crecimiento de Ventas	$\frac{\text{Venta periodo actual} - \text{Venta periodo anterior}}{\text{Venta periodo anterior}}$	Reporte de ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	12%	8%	12%	13%	15%	>=15%	[7%,15%>	<7%
3		Mejorar el índice de liquidez	Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Estado de Situación financiera (BG)	Incrementar	Mensual/Anual	\$/ \$	2.3	1.2	0.8	1.5	2	[2,2.5]	[1,2>	<1>
4		Reducir el gasto operativo	Nivel de Gasto Operativo	$\frac{\text{Gastos de distribución} + \text{Gastos de Administración} + \text{Gastos de Financiamiento}}{\text{Ingresos totales}}$	Estado de Situación financiera (BG)	Reducir	Mensual/Anual	\$	23,000	18,000	13,000	16,000	14,000	<14,000	[14000,21000>	>=21,000
5		Maximizar el retorno de la inversión (ROI)	Retorno de la Inversión	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	Evaluación de Proyectos de inversión	Incrementar	Anual	%	180%	140%	70%	120%	150%	>=160%	[80%,160%>	<80%
6	Cliente	Mejorar el índice de Satisfacción del cliente	Índice Satisfacción del cliente	$\frac{\text{N° Clientes con valoración } \geq 4}{\text{Total clientes encuestados}}$	Encuesta de Satisfacción de cliente	Incrementar	Anual	%	78%	81%	75%	80%	90%	>=90%	[80%,90%>	<80%
7		Incrementar el índice de clientes nuevos	Tasa de Clientes nuevos	$\frac{\text{N° Clientes nuevos (n+1)}}{\text{N° Clientes (n)}}$	Reporte de ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	7%	5%	6%	8%	10%	>=10%	[0%,10%>	<0%
8		Aumentar la tasa de retención de clientes	Tasa de Retención de Clientes	$\frac{1 - \text{N° Clientes perdidos (n)}}{\text{N° Clientes totales (n)}}$	Reporte de ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	73%	75%	70%	85%	90%	>=90%	[80%,90%>	<80%
9		Aumentar la tasa de conversión de clientes	Tasa de conversión de Clientes	$\frac{\text{N° de conversiones (n)}}{\text{N° de visitas (n)}}$	Reporte de cotizaciones y ventas	Incrementar	Mensual/Anual	%	8%	12%	10%	13%	20%	>=20%	[10%,20%>	<10%
10		Disminuir el costo de reclamos de productos	Costo de Reclamos de cliente	$\sum \text{ops (Cantidad Reclamo} \cdot \text{Precio de venta unitario)}$	Reporte de Reclamos	Reducir	Mensual/Anual	\$	8,600	5,700	6,300	4,800	5,000	<6,000	[6000,12000>	>=12,000
11	Procesos	Incrementar la eficiencia del proceso (%)	Eficiencia del Proceso	$\frac{\text{Disponibilidad} \cdot \text{Rendimiento} \cdot \text{Calidad}}{\text{Total de recursos}}$	Reporte de Producción	Incrementar	Semanal/Mensual	%	65%	75%	72%	79%	90%	>=90%	[70%,90%>	<70%
12		Reducir el % de productos no conformes	Índice de Productos no conformes	$\frac{\text{N° Ops no conformes reprocesados}}{\text{Total de Ops}}$	Reporte de productos no conformes	Reducir	Mensual/Anual	%	7%	9%	4%	6%	3%	<3%	[3%,6%>	>=6%
13		Reducir el tiempo de ciclo	Tiempo de Ciclo	Sumatoria de operaciones (min)	Registro de estudio de tiempos	Reducir	Mensual/Anual	días	22	20	14	18	15	<15	[15,20>	>=2
14		Incrementar el índice de cumplimiento de proveedores	Índice de Cumplimiento de Proveedores	$\frac{\text{N° proveedores aprobados}}{\text{Total proveedores}}$	Matriz de evaluación de proveedores	Incrementar	Mensual/Anual	%	78%	95%	75%	85%	90%	>=90%	[75%,90%>	<75%
15		Mejorar el índice de desarrollo de nuevos productos	Tasa de Desarrollo de nuevos productos	$\frac{\text{N° productos nuevos desarrollados}}{\text{Total de Productos}}$	Registro de Diseño y desarrollo	Incrementar	Mensual/Anual	%	20%	10%	15%	12%	20%	>=20%	[5%,20%>	<5%

# Indicadores Clave de Desempeño (KPI's)

Panel de KPI de control de calidad Mostrando proceso Por debajo ...

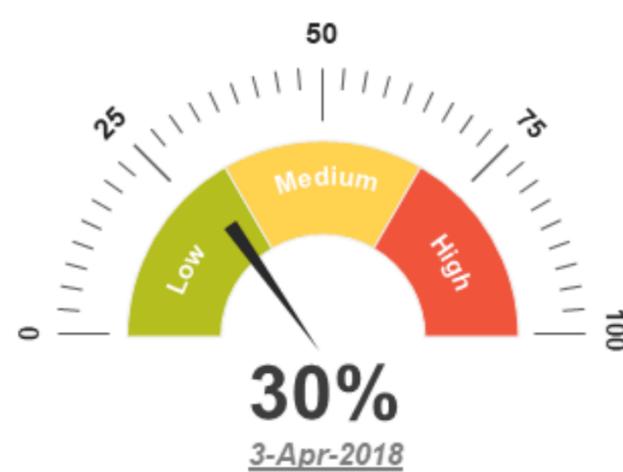
% Process Under Control



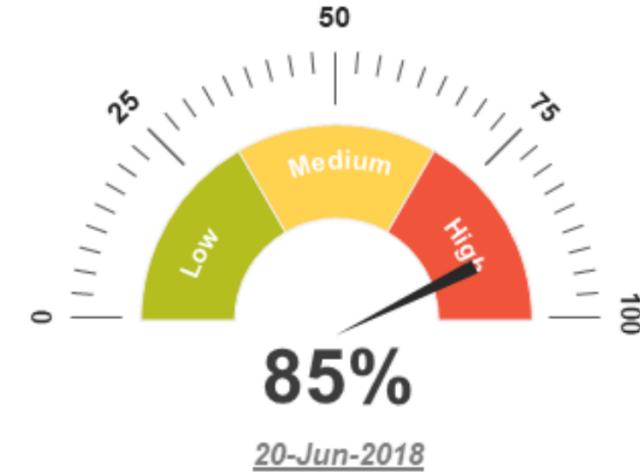
# Of Defects Per Lot



# Of Corrective Actions



Cost Of Quality

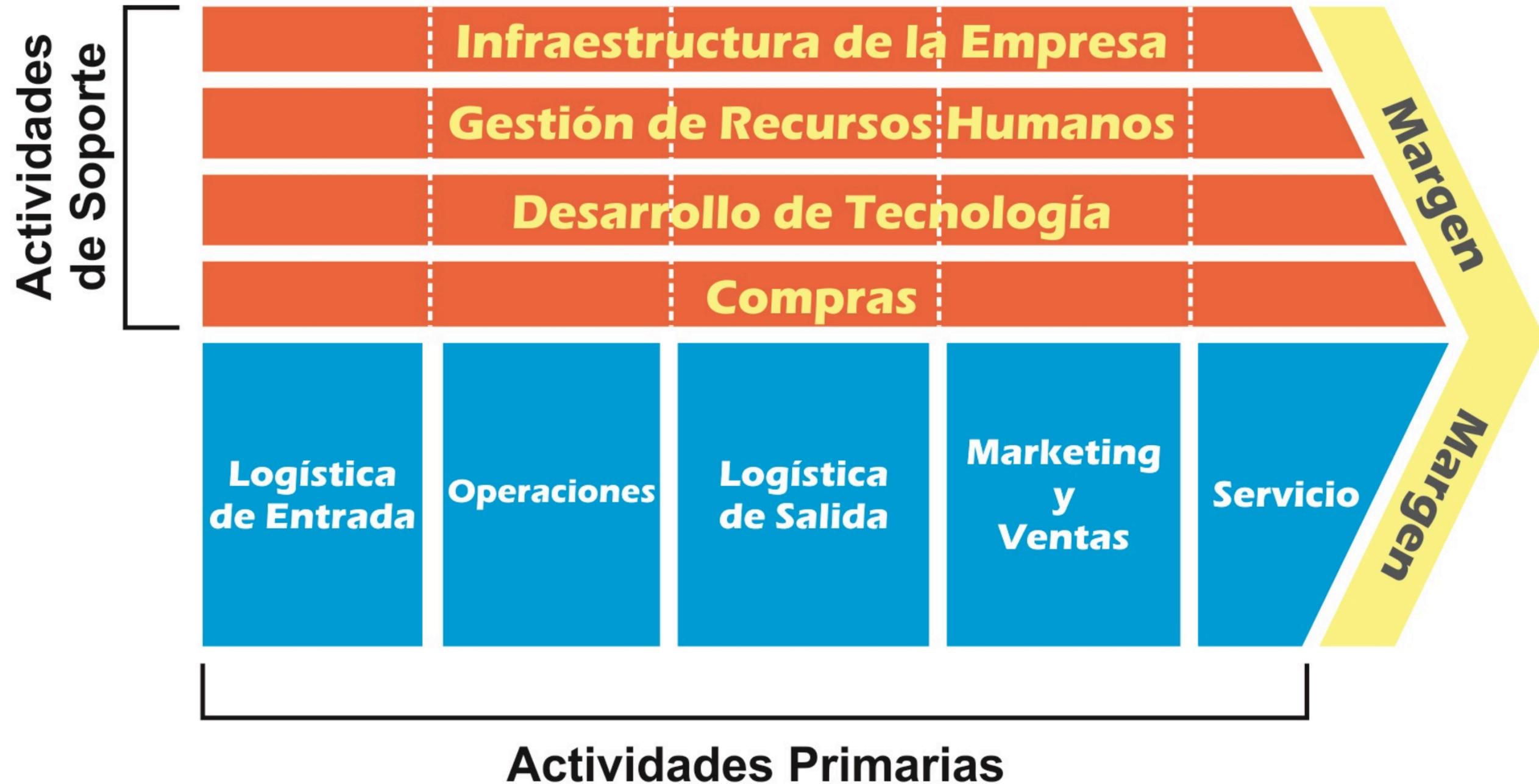


*This graph/chart is linked to excel, and changes automatically based on data. Just left click on it and select "Edit Data".*

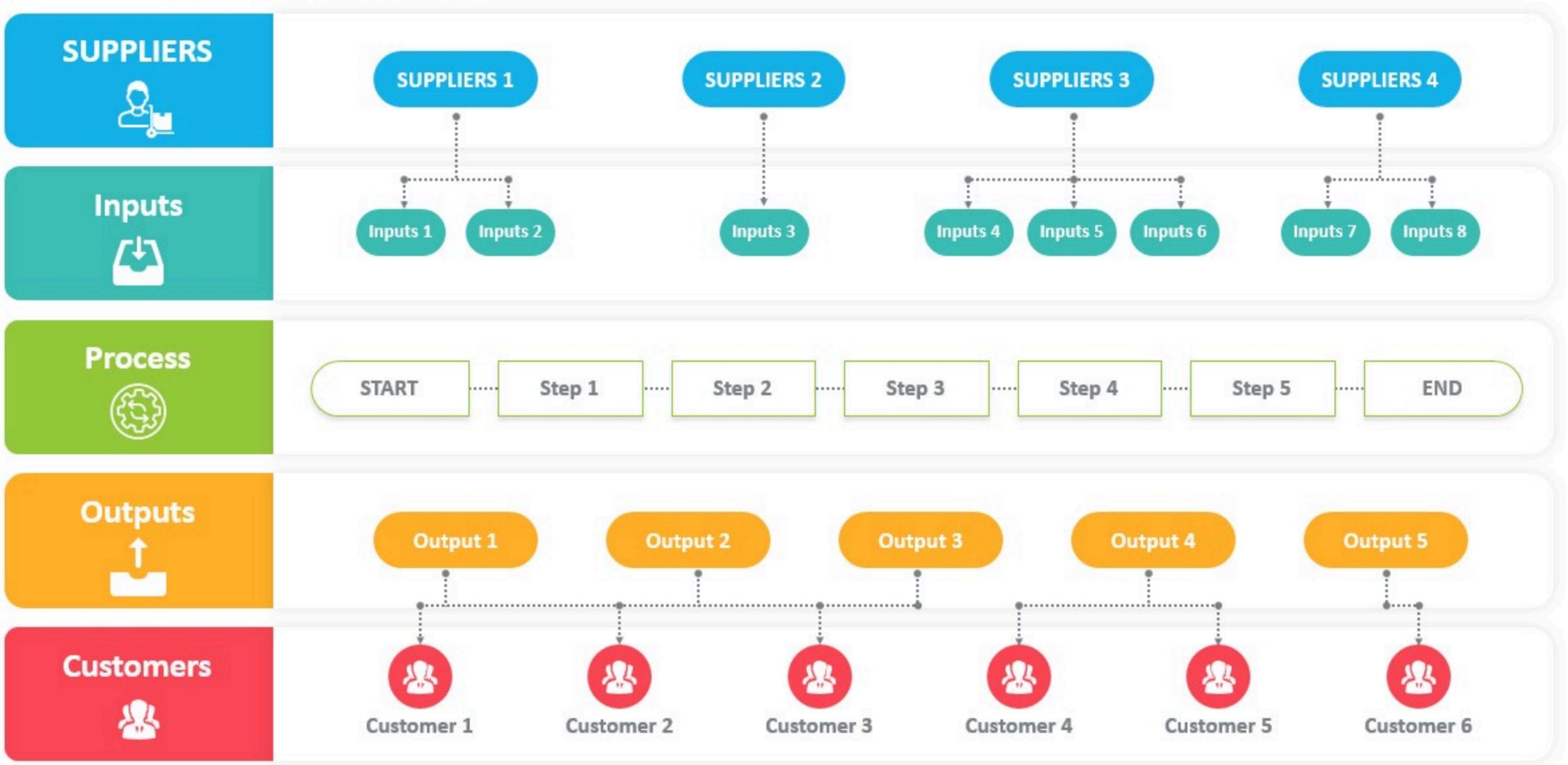
# Matriz de Benchmarking

Empresa	Calidad Restaurantes	Calidad Entrega	Variedad de Comida	Rapidez	Precio Medio	Coste de Delivery
	Alta	Alta	Muy alta	Muy alta	30\$	Gratis (con Glovo Prime) / 3\$ sin Prime
	Alta	Muy alta	Alta	Alta	40\$	3\$
	Media	Media	Media	Alta	25\$	2\$
	?	?	?	?	?	?

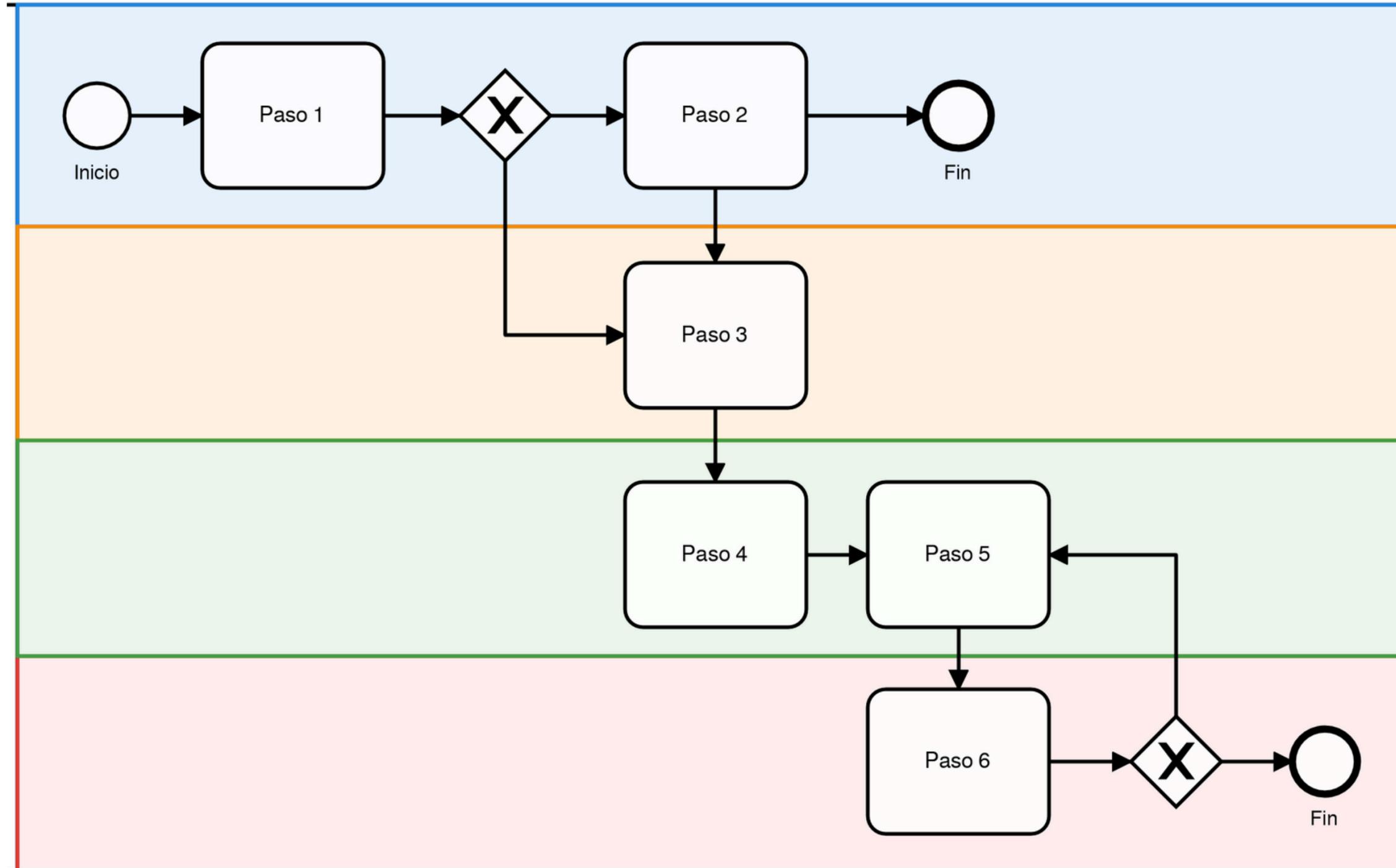
# Mapeo de Procesos (Cadena de Valor)



# Mapeo de Procesos (SIPOC)



# Mapeo de Procesos (Flujograma)



# Gestión de Proyectos (Matriz RACI)

Actividad del proyecto	Roles				
	Gerente de marketing	Redactor de contenido	Diseñador gráfico	Gerente de productos	Ejecutivo sénior
Investigación de mercado	A	R	I	C	I
Desarrollo de estrategia de la campaña	A	C	I	C	I
Creación del contenido del blog	A	R	I	C	I
Diseño de material de apoyo publicitario	A	I	R	C	I
Planificación para RRSS	A	C	I	I	I
Lanzamiento de la campaña	R/A	I	I	I	I
Control del desempeño de la campaña	R/A	I	I	I	I
Análisis de opiniones de clientes	R/A	I	I	I	I
Presentación de resultados de la campaña	R/A	I	I	I	I
Informe final y recomendaciones	R/A	I	I	I	I

## Responsable

¿Quién realizará la tarea?

## Autoridad

¿Quién toma la decisión final?

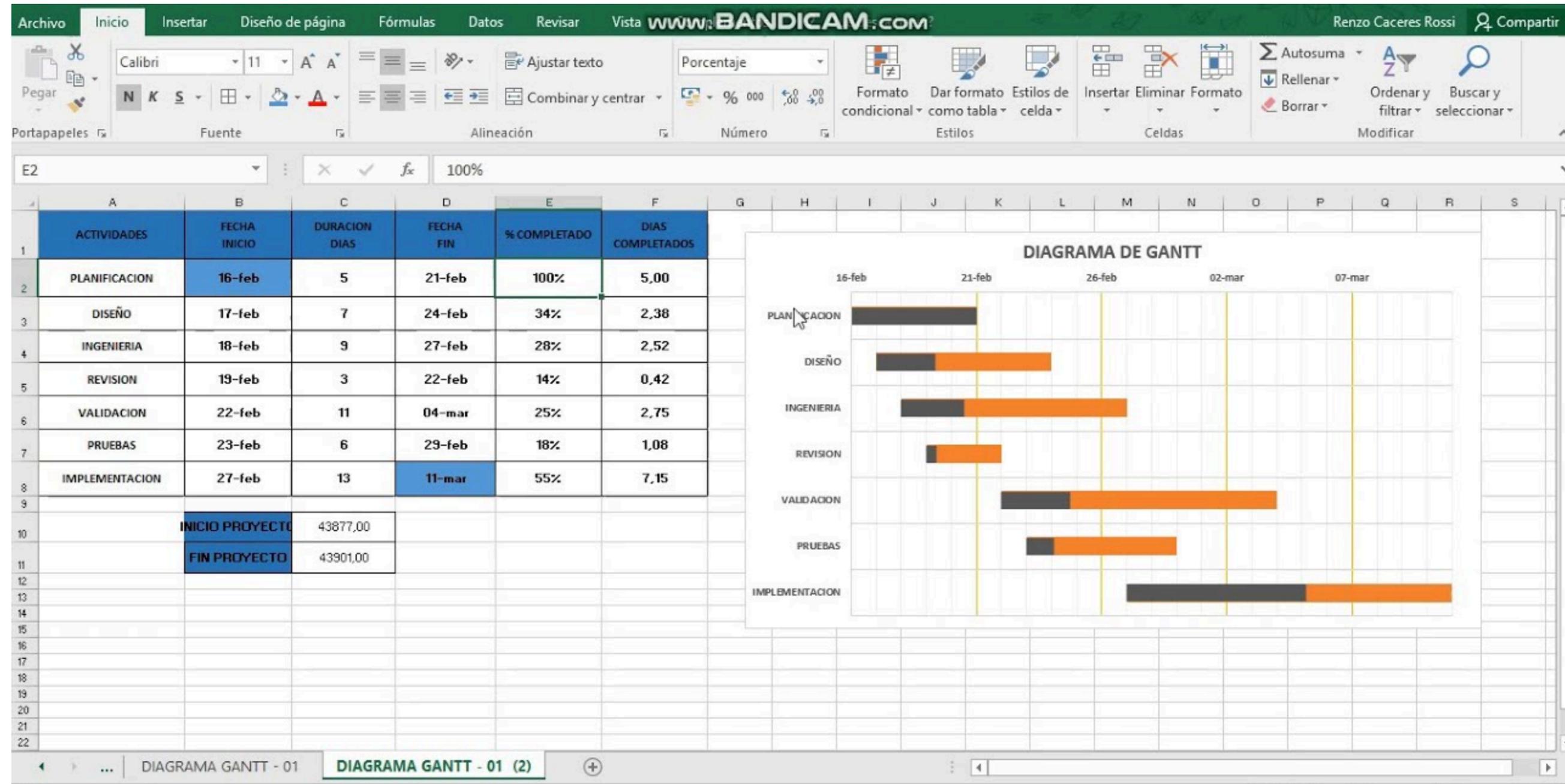
## Consultores

¿Con quién se consulta antes de tomar una decisión o acción?

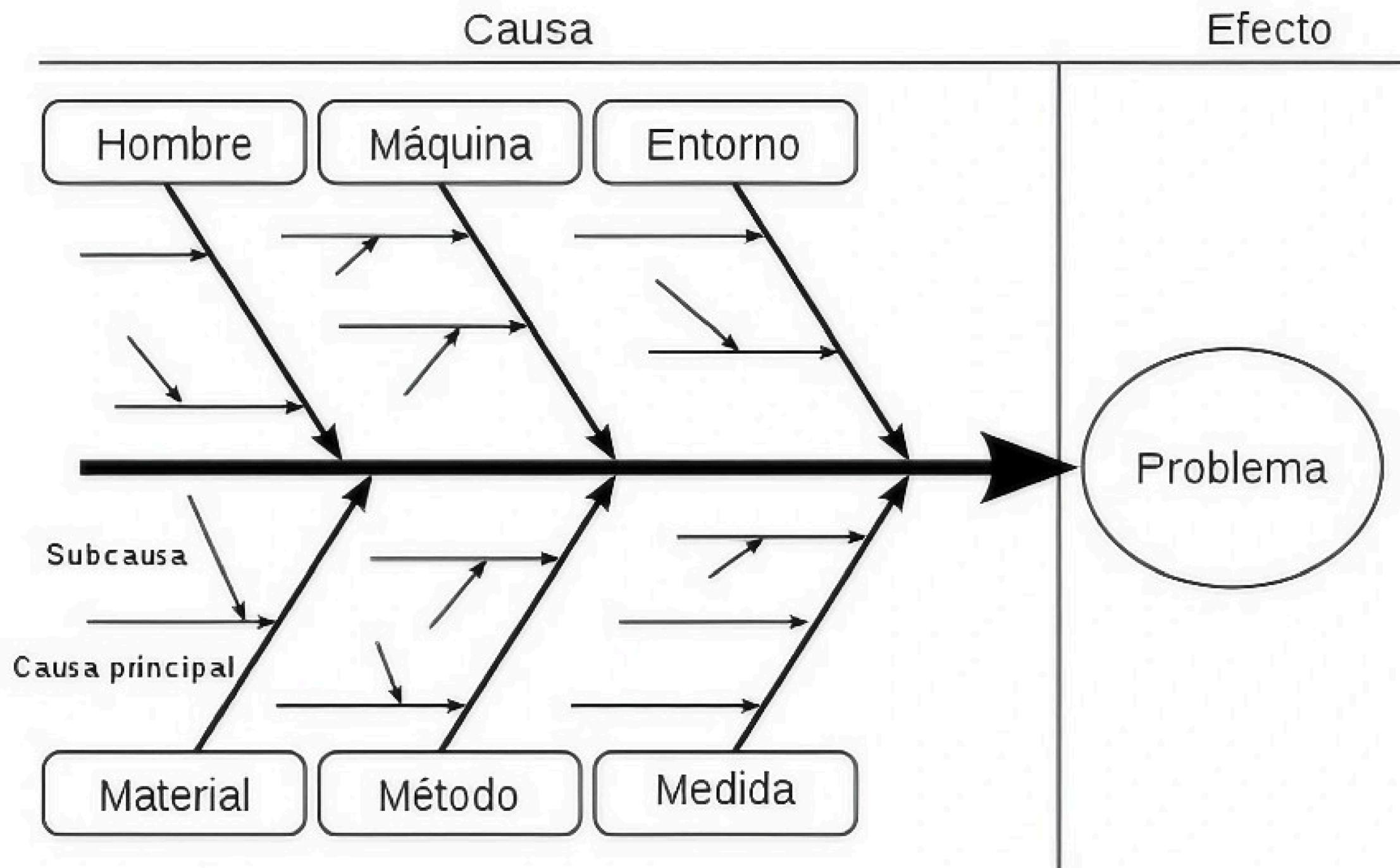
## Informados

¿A quién tiene que informar de una decisión o acción?

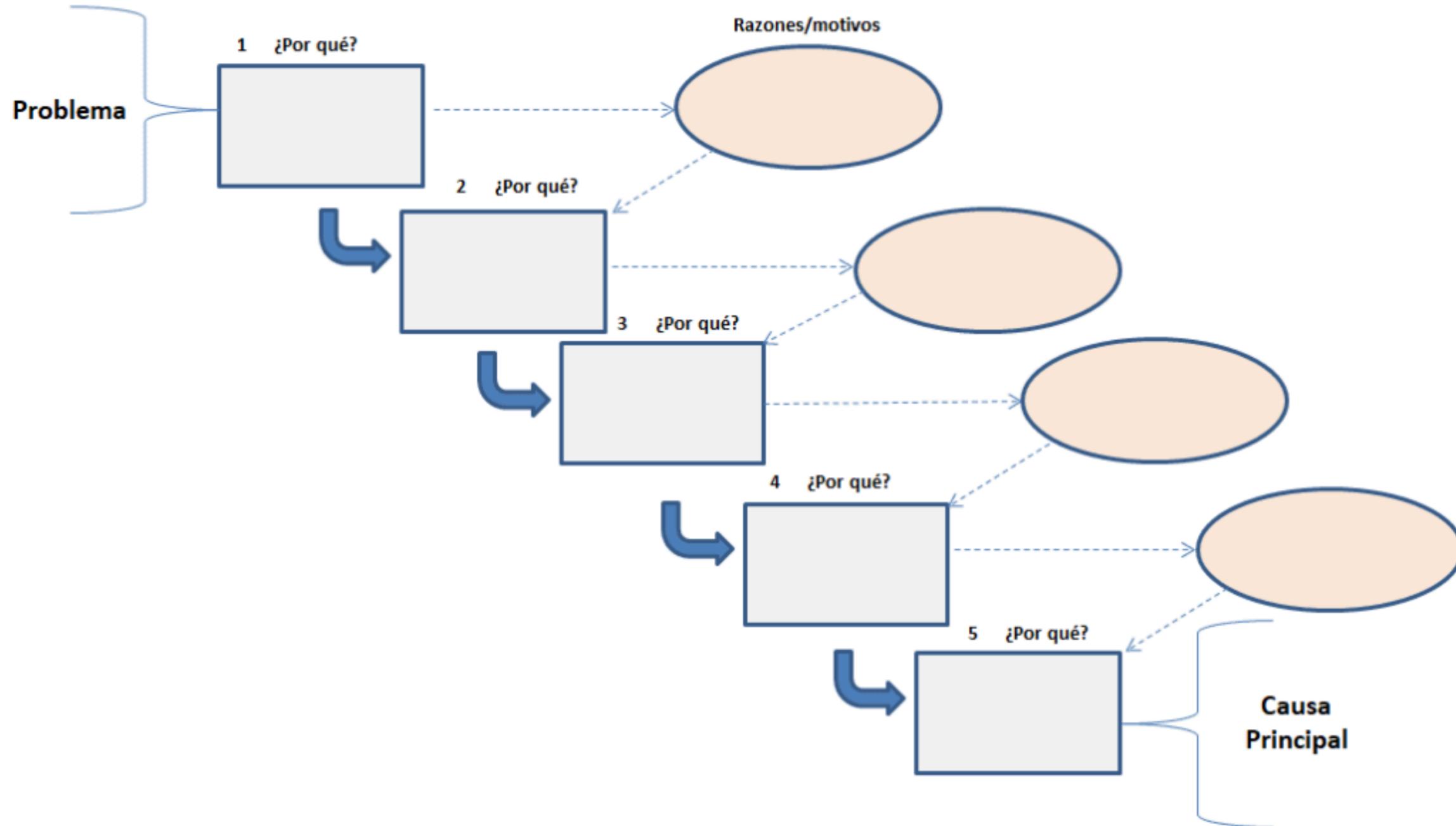
# Gestión de Proyectos (Diagrama de Gantt)



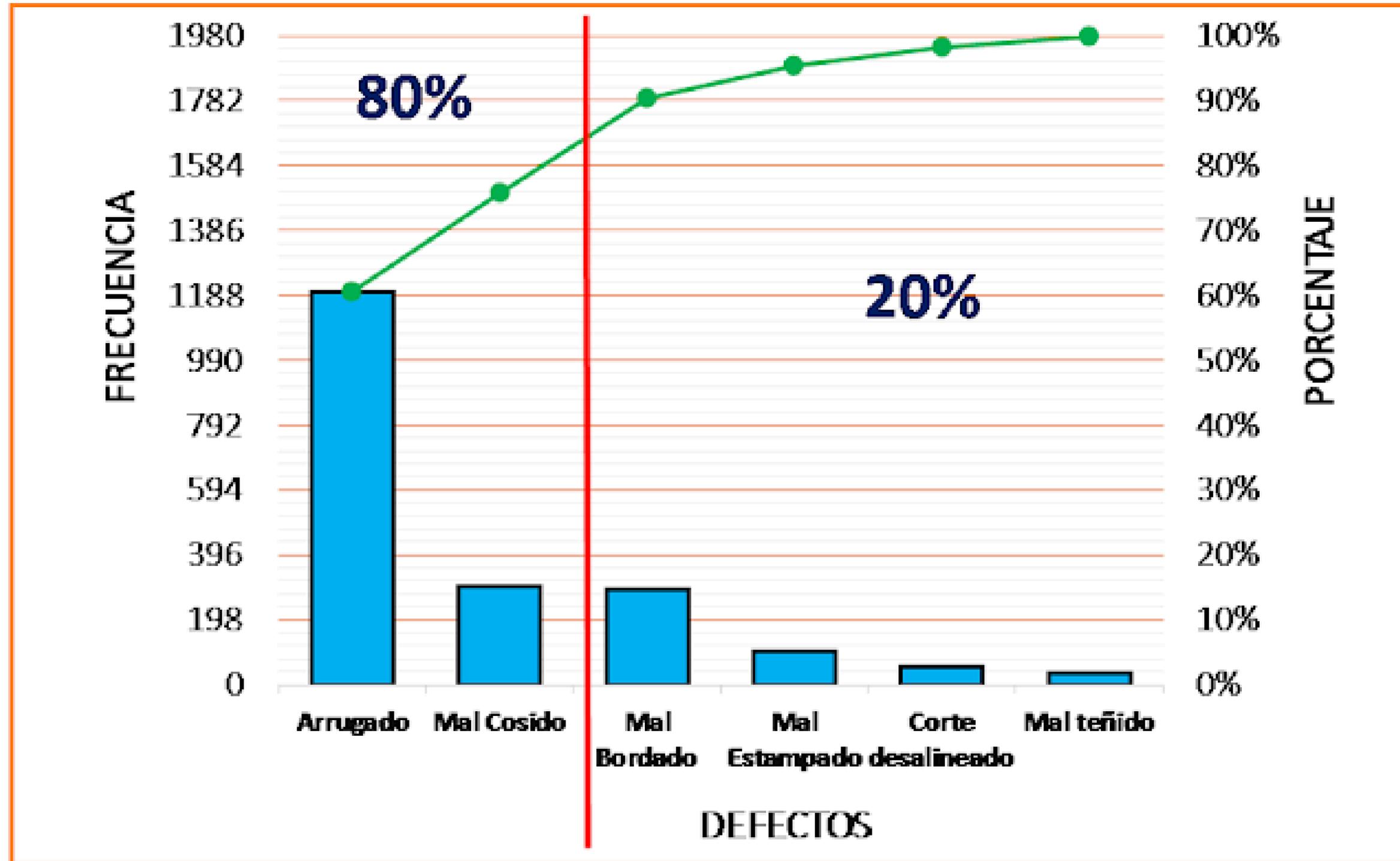
# Diagrama de Ishikawa



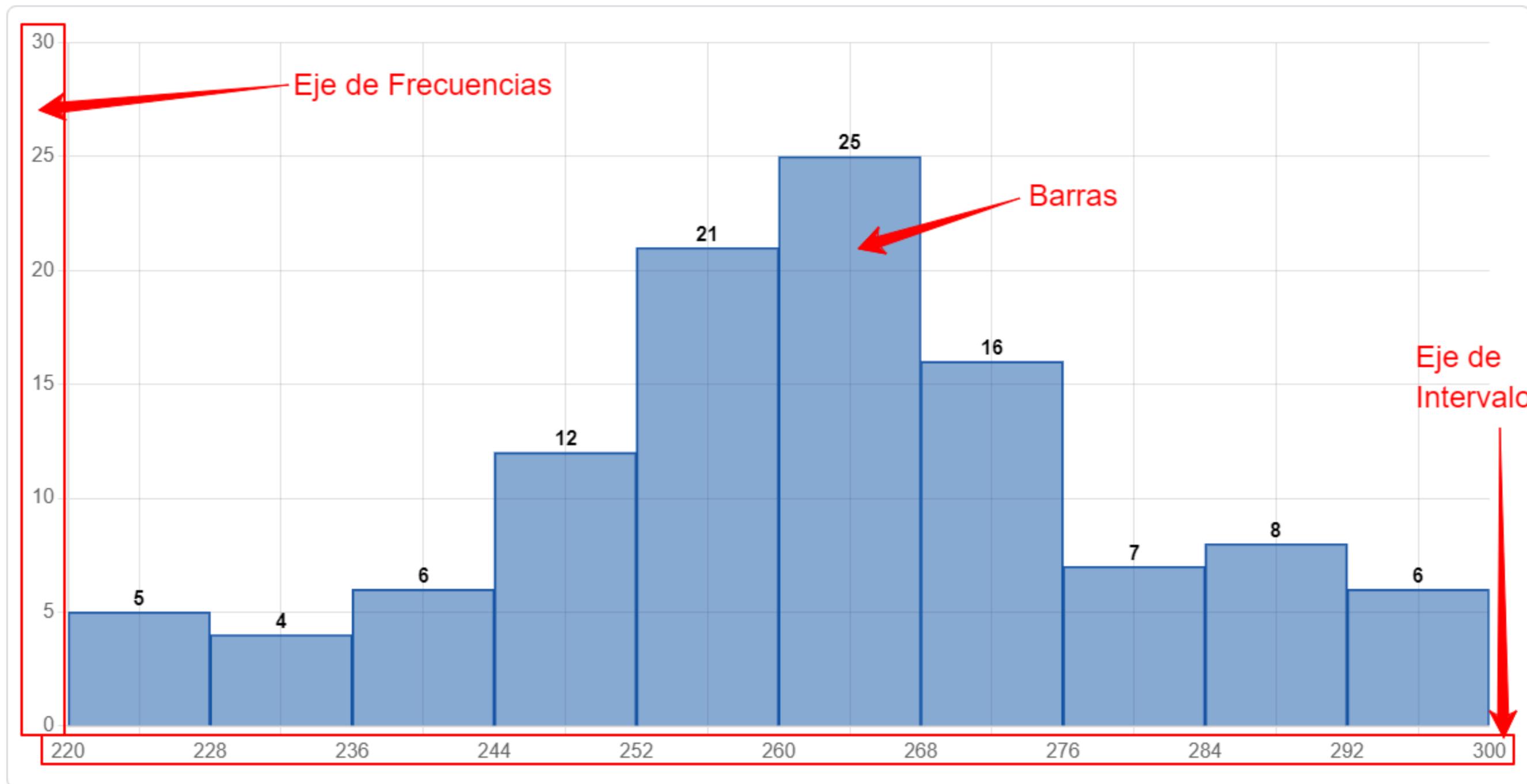
# Diagrama de 5 Por qué's



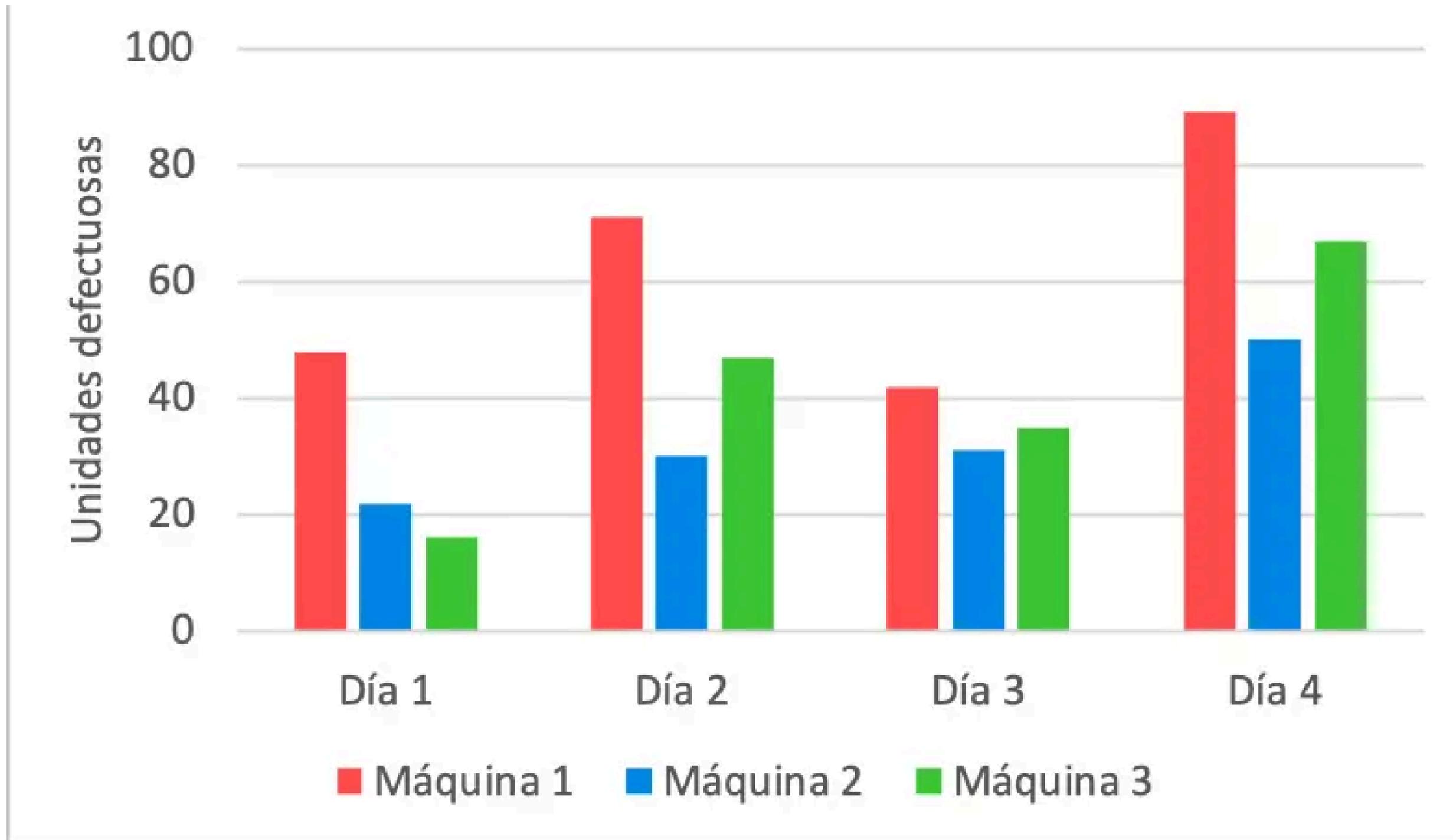
# Diagrama de Pareto



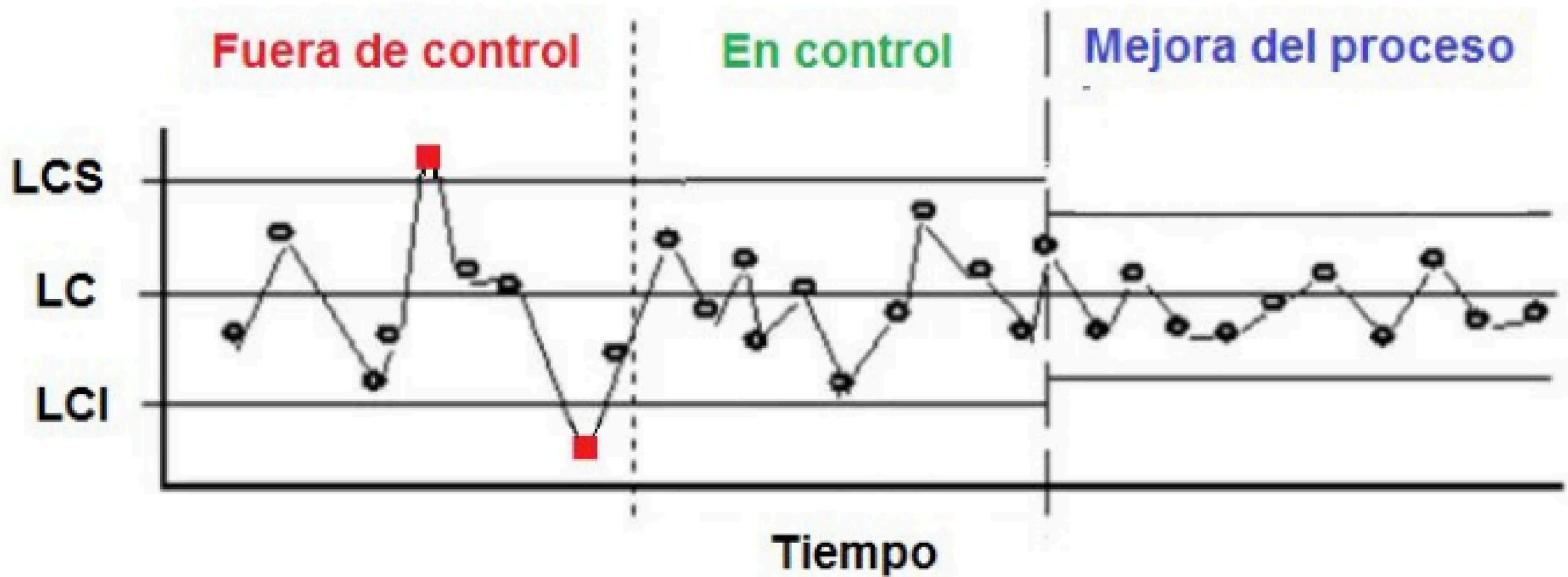
# Histograma



# Diagrama de Estratificación

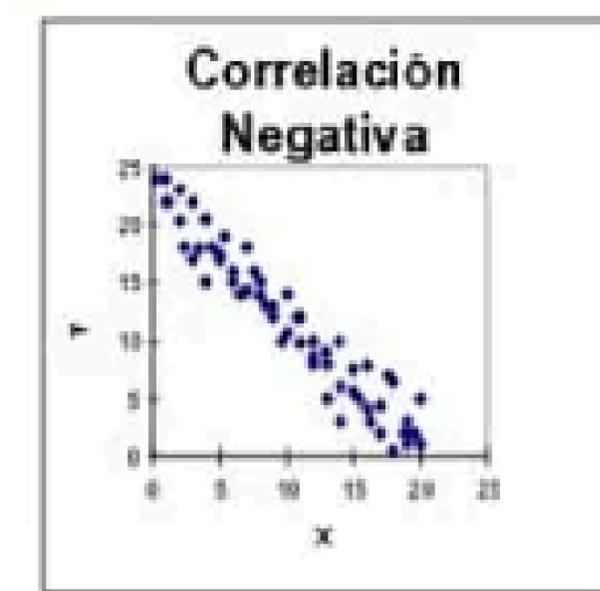
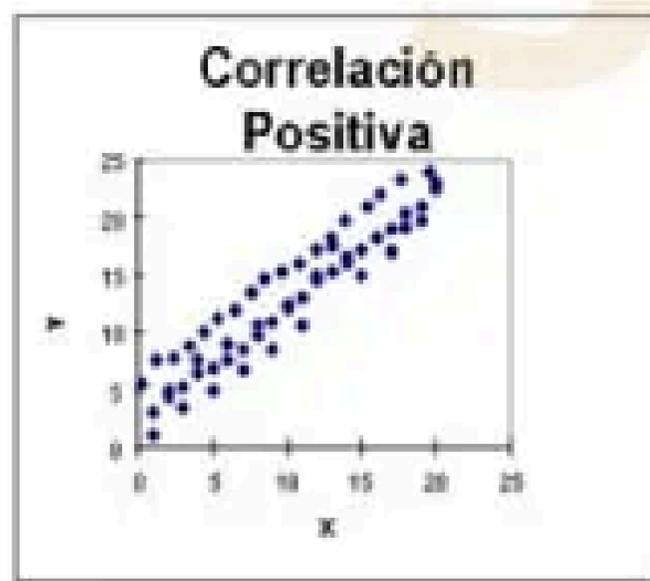
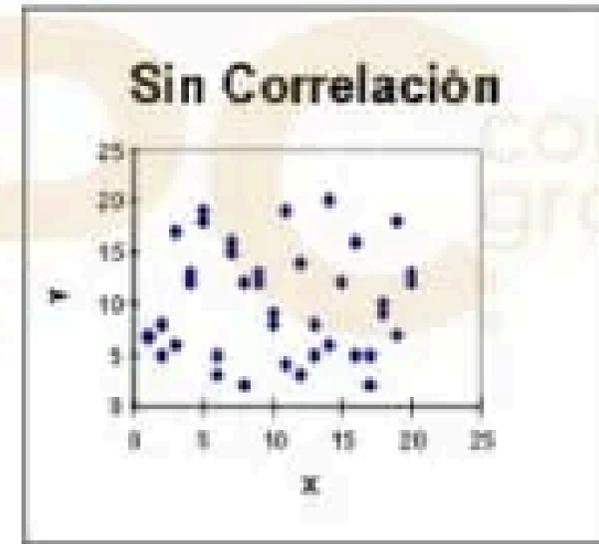


# Gráfico de Control

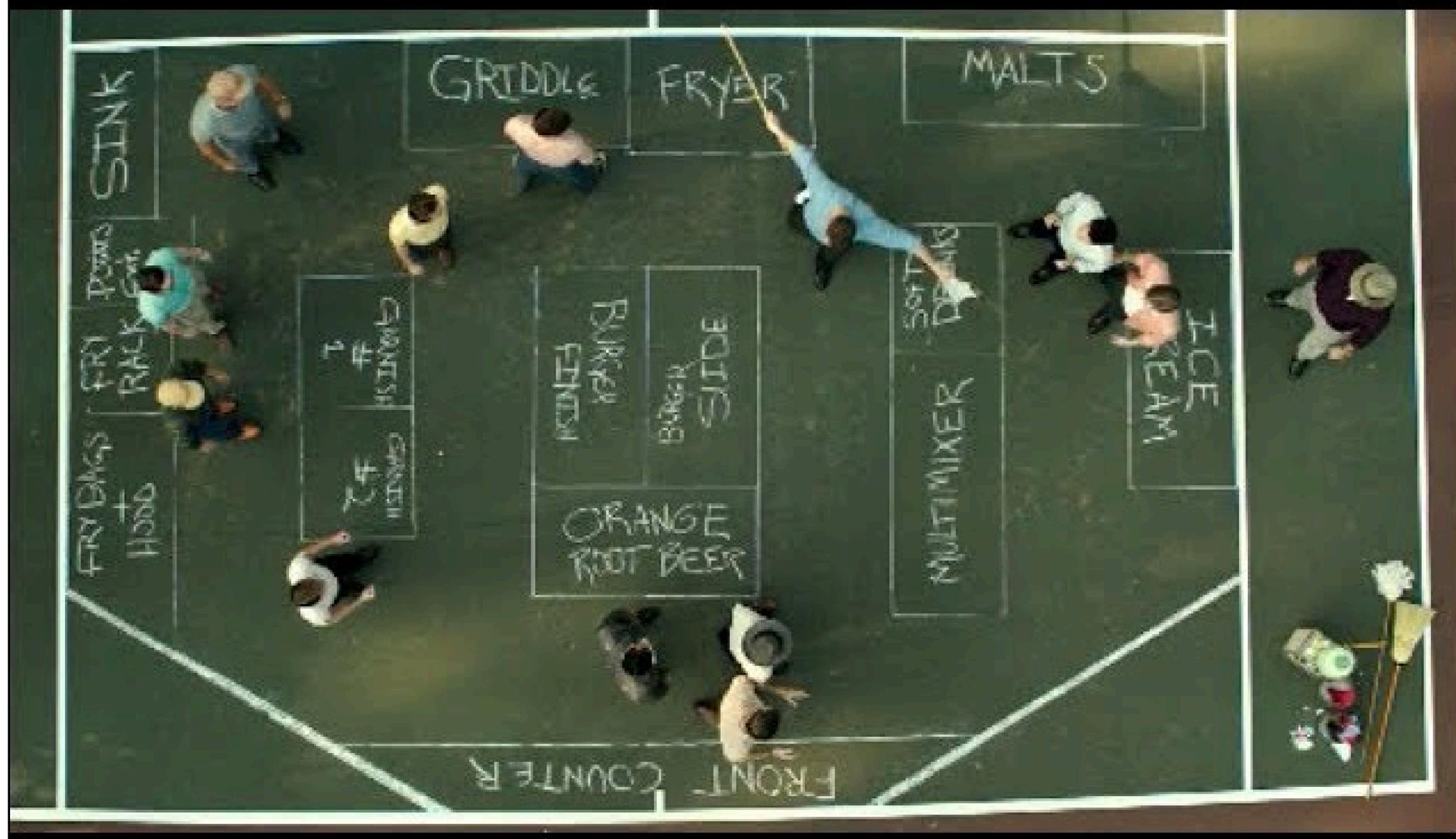


# Diagrama de Dispersión

## Correlación entre las variables Y y X



# Estudio de Tiempos y Movimientos



# Diagnóstico de Clima Laboral



- Factores
- Preguntas
- Tipo de escala de respuestas
- Muestra
- Variables de segmentación
- Formato de la encuesta

- Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados para motivar su sincera y activa participación.

- Se aplica la encuesta al total de la empresa o la muestra definida.

- Se puede complementar con entrevistas a profundidad o focus groups.
- Se comunican los resultados generales y parciales.
- Se diseña el plan de acción.

# Medición de la Experiencia del Cliente

## CSAT

Customer Satisfaction

¿Estás satisfecho con...?

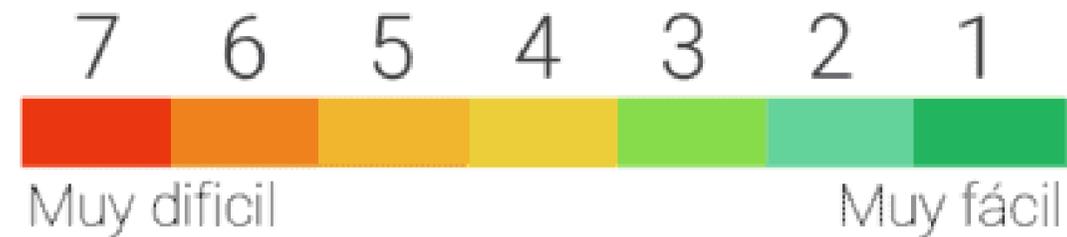


Para medir la calidad de un servicio/producto

## CES

Customer Effort Score

¿Qué tan fácil fue...?

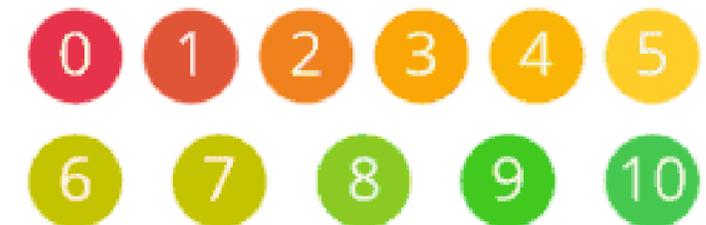


Para descubrir cómo sería más fácil ser nuestro cliente

## NPS

Net Promoter Score

¿Nos recomendarías...?



Para medir la lealtad del cliente

## **4.- Metodologías y herramientas en la consultoría**

# **4.2 Ciclo de la Consultoría**

# Diagnóstico

El diagnóstico es la primera etapa formal del ciclo de la consultoría y, probablemente, una de las más críticas. De su calidad depende la precisión del diseño de soluciones y la eficacia de su implementación. En esta fase, el consultor actúa como un "médico organizacional", utilizando herramientas analíticas y habilidades interpersonales para detectar causas raíz, patrones de comportamiento, bloqueos estructurales o fallos estratégicos.

## ¿Qué hace el consultor durante el diagnóstico?

- Define alcance, plazos, entregables y límites éticos. Alinea su intervención a las expectativas del cliente.
- Recoge información para encontrar hallazgos con datos objetivos.
- Analiza causas raíz, no solo los síntomas evidentes.
- Crea hipótesis e interpreta patrones.
- Entrega un informe de diagnóstico: hallazgos, patrones, implicaciones, etc.

# Diseño

Una vez realizado el diagnóstico, el siguiente paso en el ciclo de la consultoría es el diseño de soluciones. Esta etapa implica traducir los hallazgos del diagnóstico en propuestas concretas, estratégicas y alineadas con la cultura, recursos y objetivos de la organización.

# ¿Qué hace el consultor durante el diseño?

- Define el objetivo de cambio.
- Desarrolla alternativas de solución.
- Evalúa la viabilidad: factibilidad técnica, económica, cultural y temporal de cada alternativa.
- Selecciona la solución más adecuada (consensuar con el cliente)
- Diseñar el plan de acción: Esquematiza las actividades, responsables, recursos necesarios, cronograma e indicadores clave.

# Medición de Evaluación de Soluciones

Solución propuesta	Costo	Tiempo	Impacto esperado	Alineación cultural	Viabilidad técnica
Plataforma de comunicación interna	Alto	Medio	Medio	Baja	Alta
Rediseño de flujos y roles	Medio	Alto	Alto	Alta	Media
Capacitación en gestión	Bajo	Bajo	Medio-Alto	Alta	Alta

# Implementación

El verdadero valor de una consultoría se pone a prueba en la fase de implementación. Aquí es donde se activan los cambios, se enfrentan resistencias y se gestionan los recursos para transformar la realidad organizacional.

# ¿Qué hace el consultor durante la implementación?

- Pone en marcha el plan de acción
- Gestiona el cambio y combate resistencia al cambio
- Brinda capacitación y soporte técnico
- Adaptación en tiempo real, es decir, va monitoreando resultados y puede modificar sobre la marcha.
- Medición de avances: indicadores KPI's.

# Modelo ADKAR

Elemento	Acción del consultor
<i>Awareness</i>	Comunicar la necesidad del cambio
<i>Desire</i>	Motivar a los involucrados
<i>Knowledge</i>	Capacitar en nuevas habilidades o procesos
<i>Ability</i>	Acompañar la aplicación práctica
<i>Reinforcement</i>	Establecer mecanismos que aseguren sostenibilidad

# Seguimiento

El seguimiento es la fase final del ciclo de la consultoría, pero también una de las más determinantes. Sin un seguimiento adecuado, incluso las mejores soluciones pueden perder impacto con el tiempo. Esta etapa busca evaluar si las acciones implementadas están dando los resultados esperados, identificar desviaciones y reforzar comportamientos o procesos clave para asegurar que el cambio se mantenga en el tiempo.

# ¿Qué hace el consultor durante el seguimiento?

- Monitoreo de resultados, compara metas vs. logros reales
- Realiza feedback: Entrevistas, encuestas y reuniones con los involucrados.
- Identifica brechas remanentes, es decir, nuevos retos.
- Refuerza aprendizajes, establece mecanismos de seguimiento como comités internos, dashboards, reportes periódicos.
- Cierra el proyecto entregando un informe final con hallazgos y recomendaciones.

# Matriz de indicadores de seguimiento

Indicador	Meta prevista	Resultado actual	Acción sugerida
Reducción de rotación de personal	-20%	-15%	Reforzar política de incentivos
Nivel de satisfacción del cliente	+10 pts	+12 pts	Mantener enfoque actual
Uso del nuevo sistema CRM	100%	75%	Capacitación adicional

## **4.- Metodologías y herramientas en la consultoría**

### **4.3 Uso de tecnologías y software en la consultoría moderna**

# Tecnología al Servicio del Consultor

En el entorno actual, la tecnología ya no es un valor agregado en consultoría, sino una necesidad. El uso estratégico de software y herramientas digitales permite a los consultores ser más ágiles, precisos y competitivos. Desde plataformas de análisis de datos hasta herramientas colaborativas y de visualización, la tecnología ha redefinido la forma en que se diseñan, implementan y presentan las soluciones.

# ¿Cómo utiliza la tecnología un consultor?

- Recolección de datos y procesar información: Google forms, Typeform, SurveyMonkey
- Análisis y visualización de datos: Power BI, Tableau, Excel, Python
- Colaboración y gestión de proyectos: Slack, Trello, Asana, Microsoft Teams, Notion
- Diseño y simulación de escenarios: Bizagi Modeler, Miro, Lucidchart, simuladores de operaciones
- Presentación de propuestas y resultados: Canva, Prezi, Genially

# Cuadro de herramientas por función consultiva

Función	Herramientas recomendadas
Recolección de datos	Google Forms, SurveyMonkey, Zoho Forms
Análisis de datos	Excel, Power BI, Tableau, Python
Gestión de proyectos	Trello, Asana, Monday.com
Visualización y presentación	Canva, Genially, Miro, Prezi
Mapeo de procesos	Lucidchart, Bizagi, ARIS

## **4.- Metodologías y herramientas en la consultoría**

# **4.4 Desarrollo de opciones de solución y evaluación de alternativas**

# Cómo construir y seleccionar las mejores soluciones

En el camino de la consultoría, identificar el problema es solo el principio. El verdadero reto está en desarrollar opciones de solución realistas y efectivas, y luego evaluarlas con criterios objetivos. Esta etapa es el “puente” entre el análisis y la acción, y es donde el consultor aporta su mayor valor estratégico: diseñar alternativas viables que generen impacto y sostenibilidad.

## ¿De qué se encarga el consultor en esta etapa?

- Genera opciones diversas basadas en el diagnóstico y los objetivos del cliente, considerando diferentes enfoques para abordar la situación.
- Evalúa cada alternativa con criterios claros: costos, tiempos, recursos, personal, organización, cultura, etc.
- Usa herramientas para comparar y priorizar: matrices de decisión, análisis costo-beneficio y análisis multicriterio.
- Presenta alternativas al cliente con evidencia de datos.

# Medición de Evaluación de Alternativas

Alternativa	Costo	Impacto	Tiempo	Riesgo	Viabilidad	Total Ponderado
Rediseño equipo de ventas	Medio	Alto	Medio	Alto	Media	72
Implementación de CRM	Alto	Alto	Medio	Medio	Alta	85
Capacitación en ventas	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Alta	78

## **4.- Metodologías y herramientas en la consultoría**

# **4.5 Presentación y Argumentación de Propuestas de Solución**

## **Persuadir con evidencia, claridad y estrategia**

En esta fase, el consultor no solo informa, sino que influye, convence y moviliza al cliente y a sus actores clave hacia la acción. Presentar propuestas implica mucho más que entregar un PowerPoint. Requiere una narrativa clara, evidencias sólidas, dominio del lenguaje verbal y no verbal, capacidad de responder objeciones y una sensibilidad política para adaptar el mensaje a distintos públicos.

## ¿Qué hace el consultor en esta etapa?

- Estructura la propuesta de forma lógica: parte del problema diagnosticado, expone las alternativas y justificando la solución.
- Adapta su lenguaje al público objetivo
- Utiliza recursos visuales: gráficos, diagramas, mapas de procesos, líneas de tiempo y simulaciones que permitan ejemplificar
- Anticipa y gestiona objeciones, ante posibles dudas o resistencias prepara respuestas fundamentadas con datos.
- Hace un llamado a la acción para aprobación, validación o ajustes

# Estructura de presentación consultiva

<b>1</b>	<b>Introducción y objetivos.</b>
<b>2</b>	<b>Hallazgos clave del diagnóstico.</b>
<b>3</b>	<b>Alternativas consideradas.</b>
<b>4</b>	<b>Solución recomendada.</b>
<b>5</b>	<b>Justificación y beneficios esperados.</b>
<b>6</b>	<b>Plan de acción y cronograma.</b>
<b>7</b>	<b>Requerimientos y próximos pasos.</b>

# Cuadro de elementos de argumentación efectiva

<b>Elemento</b>	<b>Herramienta útil</b>
<b>Datos objetivos</b>	<b>Indicadores, gráficas, métricas</b>
<b>Apoyo emocional</b>	<b>Casos reales, testimonios, visuales</b>
<b>Claridad estructural</b>	<b>Mapas mentales, agendas visuales</b>
<b>Anticipación de dudas</b>	<b>Escenarios “¿y si...?”</b>