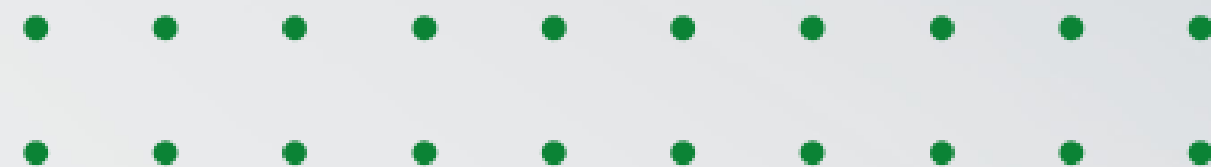


**UNIVERSIDAD**  
**ICEMÉXICO**



# **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS PARA LA CONSULTORÍA**

## **¡BIENVENIDOS!**



# **ASESOR:**

## **M.G.C. Fabián Castillo de León.**

# CONCLUSIONES DE UNIDAD 1.

Unidad 1. Introducción a la  
investigación para la  
consultoría

# De la detección de necesidades a la investigación para la consultoría.

- Antes de iniciar formalmente el contenido de investigación, es importante comprender que **la investigación en consultoría surge a partir de la detección de problemas o necesidades organizacionales.**
- **ALGO ESTA PASANDO** (en investigación eso se llama problema de investigación)
- **En la materia anterior, aprendimos a identificar:**
  - Problemas organizacionales
  - Áreas de oportunidad
  - Necesidades estratégicas
  - Factores que afectan el desempeño de la organización

# Sin embargo, detectar un problema no es suficiente para proponer una solución.

- Aquí es donde entra la investigación para la consultoría; ya que la investigación permite:
  - Validar si el problema identificado realmente existe
  - Comprender sus causas reales
  - Medir su impacto dentro de la organización
  - Generar información confiable para diseñar soluciones

- De esta manera, la investigación se convierte en **el puente entre el diagnóstico inicial y la formulación de estrategias de mejora organizacional.**
- Una consultoría profesional **NO SE BASA EN SUPOSICIONES, OPINIONES O INTUICIÓN**, sino en **información obtenida mediante un proceso sistemático de investigación.**

# Importancia de la investigación en proyectos de consultoría

- La investigación en consultoría permite transformar un problema organizacional en **información analizable** que facilite la toma de decisiones.
- **CUANDO UNA EMPRESA CONTRATA A UN CONSULTOR** normalmente enfrenta situaciones como:
  - disminución en ventas
  - baja productividad
  - alta rotación de personal
  - problemas en procesos internos
  - baja satisfacción del cliente
- **EL ERROR SERÍA REALIZAR PROPUESTAS INMEDIATAS; YA SABEMOS QUE HAY EFECTOS Y HAY CAUSAS.**

- El consultor profesional debe investigar para responder preguntas como:
- ¿Cuál es el problema real?
- ¿Qué lo está provocando?
- ¿Qué tan grave es?
- ¿Cómo afecta a la organización?
- ¿Qué soluciones podrían implementarse?

- **Para responder estas preguntas, la investigación permite:**

1. Identificar problemas organizacionales
2. Comprender las causas del problema
3. Analizar información estratégica
4. Evaluar alternativas de solución
5. Diseñar propuestas fundamentadas

- Las empresas que utilizan investigación para la toma de decisiones tienen **menor incertidumbre, mayor precisión estratégica y mayor probabilidad de éxito en sus decisiones.**

**¿Cuál es el papel de la  
investigación en la consultoría?**

# El papel de los instrumentos en la consultoría

- En la práctica consultiva, no basta con detectar un problema ni con priorizarlo correctamente. **El consultor necesita demostrar, validar y documentar.**
- Los instrumentos de recolección de información cumplen tres funciones fundamentales:
  - **Primero**, confirmar o descartar hipótesis generadas durante el análisis.
  - **Segundo**, reducir la subjetividad en la toma de decisiones.
  - **Tercero**, generar evidencia que respalde propuestas de intervención.
- Sin instrumentos adecuados, **el diagnóstico puede ser lógico, pero frágil.**  
Con instrumentos bien aplicados, **el diagnóstico se vuelve sólido y defendible.**

# De la suposición a la validación

- Durante el proceso de análisis surgen constantemente preguntas como:

¿Realmente esta es la causa raíz?

¿Es un problema generalizado o localizado?

¿El impacto percibido coincide con los datos reales?

¿Lo que creemos está respaldado por información objetiva?

- Los instrumentos que abordaremos permiten transformar esas preguntas en datos concretos. **Entrevistas, cuestionarios, revisión documental y observación sistemática** no son trámites metodológicos; son herramientas estratégicas para disminuir la incertidumbre.

- Es importante entender que estos instrumentos no se aplican de forma mecánica. No se trata de **“hacer encuestas porque sí”** o de **“entrevistar por requisito”**.
- Cada instrumento cumple un propósito distinto:
  - Algunos permiten explorar percepciones.
  - Otros ayudan a medir variables específicas.
  - Algunos revelan inconsistencias entre discurso y práctica.
  - Otros aportan evidencia documental.
- El valor no está en el instrumento en sí, sino en su alineación con el problema definido y con la información que realmente se necesita obtener.

# El consultor basado en evidencia

- Un consultor profesional no interviene basándose únicamente en intuición o experiencia previa. Interviene con base en información sistemáticamente obtenida y analizada, por ello debe fortalecer tres competencias clave:
- **Capacidad para diseñar instrumentos pertinentes.**
- **Habilidad para recolectar información de manera estructurada.**
- **Criterio para interpretar datos dentro del contexto organizacional.**
- A partir de aquí, el diagnóstico no solo será técnicamente estructurado, sino también empíricamente sustentado.

# TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

## Subsistemas del Sistema de Información (Fuentes de información)

- DATOS PRIMARIOS
- DATOS SECUNDARIOS

## Gerentes de marketing y otros usuarios de la información

Obtención de conocimientos acerca del cliente y del mercado a partir de la información de marketing



## Entorno de marketing

Mercados meta

Canales de marketing

Competidores

Públicos

Fuerzas del macroentorno

# 1.- El subsistema de registros y reportes internos:

- Está compuesto por información que se obtiene de fuentes de la empresa para evaluar el desempeño de la mercadotecnia y para detectar problemas y oportunidades en esta área. Proporcionan información de los resultados.

- Ciclo pedido – embarque – facturación.
- Informes de ventas.
- Información del usuario.
- Precios, inventarios, cartera de productos, etc.



## 2.- El sistema de inteligencia:

- es una red de fuentes y un juego de que proporcionan a los gerentes de información cotidiana respecto a cambios en **el ambiente externo** de su organización.
- Algunos directivos llevan a cabo este tipo de inteligencia leyendo periódicos, publicaciones comerciales, hablando con proveedores, clientes, evaluando a la competencia etc.
- Hoy en día, medios digitales, investigaciones, insights, fuentes secundarias.

## 3.- El sistema de investigación:

- Es el diseño sistemático recolección análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de específica a la que se enfrenta la empresa.

# Proceso de investigación.

Paso 1: Identificar el problema de investigación.

Paso 2: Establecer el enfoque del problema

Paso 3: Creación del diseño de investigación y fuentes de datos.

Paso 4: trabajo de campo o recopilación de datos

Paso 5: preparación y análisis de datos

Paso 6: elaboración y presentación del informe

## 1.- Identificar el problema y establecer la necesidad de información.



El primer paso en cualquier proyecto de investigación es definir el problema. Al hacerlo, el investigador debe considerar:

- El propósito del estudio,
- La información antecedente pertinente.
- La información que se necesita y
- La forma en que se utilizará para la toma de decisiones.

## 2.- Establecer el enfoque del problema

- ¿Por qué se realiza este proyecto?
- ¿Qué información se necesita para lograr los objetivos?
- Establecer el marco teórico, diseñar los planteamientos del problema, las hipótesis y las especificaciones de la información



### 3.- Creación del diseño de investigación y fuentes de datos.

El diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto.

1. Diseñar las fases exploratoria, descriptiva y/o causal de la investigación
2. Definir la información que se necesita
3. Especificar los procedimientos de medición y escalamiento
4. Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario (forma de entrevista) o una forma apropiada para la recolección de datos (herramientas)
5. Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra
6. Desarrollar un plan para el análisis de los datos

## **Paso 4.- Trabajo de campo o recopilación de datos.**

La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, desde una oficina por teléfono, por correo o electrónicamente

### **Se debe considerar:**

- Programación del tiempo
- Presupuesto
- Personal
- Medición del desempeño

## Paso 5.- preparación y análisis de datos

- La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige.

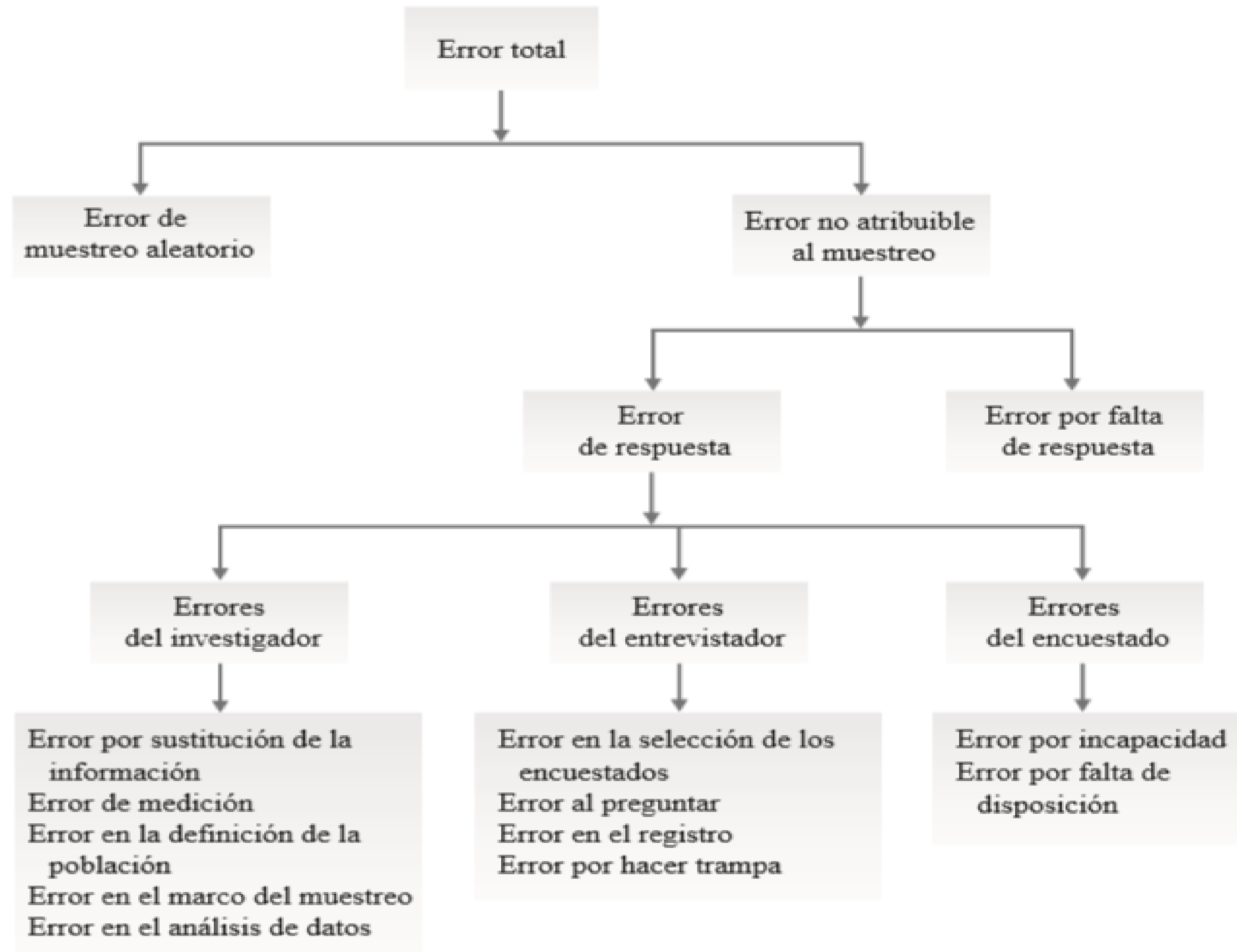


## Paso 6.- Elaboración y presentación del informe.

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron.

- Se describe el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados.
- Se incluyen los resultados en un formato comprensible que facilite la toma de decisiones.

# Errores comunes en la investigación.



**Identificar el problema de investigación. (Primer paso de la investigación)**

# 1. Identificar el problema

- **Es el primer paso crucial** en el proceso de investigación; si el problema se define incorrectamente también los objetivos e hipótesis serán erróneas.
- **Para identificar el problema de investigación se sugiere comprender y desarrollar las siguientes actividades:**

# Actividades para definir el problema

- **a) Análisis preliminar**
- **Reconocer el problema o la oportunidad**
  - Discutiendo con quien toma las decisiones
- **Comprender el entorno de la toma de decisiones**
  - Entrevista con expertos del sector
  - Análisis de datos secundarios
  - Análisis de datos cualitativos
- **b) Definición del problema**
- **Problema administrativo o de la gerencia**
- **Problema de investigación**
- **Identificar los componentes del problema**

# El análisis preliminar.

- **a) Reconocer el problema o la oportunidad.**

- Se enfrenta a las preguntas ¿Qué está pasando?; ¿Debemos cambiar las actividades que actualmente se están desarrollando? ¿Cómo? de esta forma se identifican posibles problemas u oportunidades que pudieran presentarse.

- **Herramienta: Discusiones con quienes toman las decisiones**

- Las conversaciones con quienes toman las decisiones son de suma importancia, ya que estas personas necesitan entender el potencial y las limitaciones de la investigación.
- La investigación proporciona información para las decisiones administrativas; pero no ofrece soluciones en sí porque éstas requieren el juicio de los directivos. A la vez, el investigador necesita comprender la naturaleza de la decisión que enfrentan los gerentes y lo que esperan que la investigación les informe.

## b) Comprender el entorno de la toma de decisiones:

- Una vez que es comprendido la razón para realizar una investigación, en ocasiones es necesaria información básica para comprender a fondo el problema, esto significa hablar simplemente con los responsables, visitar la producción, los puntos de venta, hablar con proveedores etc.
- **Herramienta: Entrevistas con expertos en el sector**
- Además de las discusiones con las personas que deciden, las entrevistas con los expertos en el ramo (conocedores de la empresa y del sector) ayudan a plantear el problema de la investigación de mercados. Los expertos se encuentran tanto dentro como fuera de la empresa. Por lo general, la información de los expertos se obtiene mediante entrevistas personales no estructuradas, es decir, sin la aplicación de un cuestionario formal. No obstante, resulta útil preparar una lista de los temas que deberían tratarse durante la entrevista.

- **Herramienta: Análisis de datos secundarios**

- Los datos secundarios se generan originalmente para un propósito diferente al problema que se maneja. Los datos secundarios incluyen información que se obtuvo de fuentes privadas y gubernamentales, de empresas comerciales de investigación de mercados y de bases de datos computarizadas. Los datos secundarios son una fuente económica y rápida de información antecedente.

- **Herramienta: Investigación cualitativa**

- La información obtenida de la persona que toma las decisiones, de los expertos del sector y de los datos secundarios quizá sea insuficiente para definir el problema de investigación.
- En ocasiones debe realizarse investigación cualitativa para entender el problema y los factores que le subyacen. La investigación cualitativa **es de naturaleza exploratoria y no estructurada**, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo.

## **B) La definición del problema: “Problema de decisión administrativa y problema de investigación”**

- El problema de decisión administrativa pregunta lo que debe hacer quien toma las decisiones; en tanto que el problema de investigación pregunta qué información se necesita y cuál es la mejor forma de obtenerla

- **a) El problema de la decisión administrativa** está orientado a la acción, se interesa en las posibles acciones que puede tomar quien decide.
- ¿Cómo debe detenerse la pérdida de participación en el mercado?
- ¿Debe segmentarse el mercado de forma diferente?
- ¿Debe introducirse un nuevo producto?
- ¿Debe incrementarse el presupuesto para promociones?
  
- **b) El problema de investigación** está orientado a la información, e implica determinar qué información se necesita y cómo puede obtenerse de forma eficaz y eficiente.
  
- **c) Los componentes del problema:** La segunda parte de la definición del problema es identificar los componentes específicos, estos se enfocan en los aspectos fundamentales del problema y proporcionan directrices claras de cómo proceder a continuación. “Son las variables intrínsecas que se encuentran en el problema de investigación y que debemos identificar”.

- **Ejemplo:**
- **Ej. 1. P. Administrativo:** ¿Debe lanzarse un nuevo producto?
- **Ej. 1. P. de Investigación:** Determinar las preferencias e intenciones de compra del consumidor
- **Ej. 2. P. Administrativo:** ¿El clima organizacional está afectando la productividad?
- **Ej. 2. P. de Investigación:** Determinar los factores de clima organizacional que impactan en el desempeño laboral

## Enfoque del problema (Segundo paso de una investigación)

- **Una vez comprendida:**
  - La razón fundamental por la cuál se requiere la información.
  - Identificados los principales síntomas.
  - Comprendido el entorno de la empresa y de la situación.
  - Detectado el problema o la oportunidad.
  - Se procede a establecer el enfoque formal de la investigación.
- **El enfoque del problema** consiste en especificar los elementos de búsqueda de la investigación propuesta, y establecer una lista de necesidades de información y está integrado por el diseño de 4 elementos:
  - a) Preguntas de investigación.
  - b) Hipótesis
  - c) Especificación de la información requerida.
  - d) Marco teórico.

- **a) Preguntas de investigación.**

- Las preguntas de investigación (PI) son planteamientos perfeccionados de los componentes específicos del problema.
- Aunque los componentes definen el problema en términos específicos, quizá se necesite mayor detalle para desarrollar un enfoque. Es posible que cada componente del problema tenga que descomponerse en piezas o preguntas de investigación, las cuales indagan qué información específica se requiere respecto de los componentes del problema.
- Para un determinado componente del problema, es probable que haya varias preguntas de investigación.

- **b) Hipótesis.**

- Una hipótesis (H) es una afirmación o una proposición aún no comprobada acerca de un factor o fenómeno que es de interés para el investigador. A menudo una hipótesis es una respuesta posible a la pregunta de investigación.
- Cuando es complicado o imposible plantear una hipótesis, se puede establecer de manera trivial el planteamiento del problema.

- **c) Especificación de la información requerida.**

- Con los elementos anteriores, el investigador puede determinar qué información debería obtenerse. Es útil realizar este ejercicio para cada componente del problema y hacer una lista que especifique toda la información que debe recabarse.

- **d) Marco teórico.**

- Teoría: es un esquema conceptual basado en afirmaciones fundamentales, que se suponen verdaderas.
- El marco teórico: Debe identificarse una teoría adecuada que guíe la investigación revisando la literatura académica presentada en libros, revistas y monografías. Las consideraciones teóricas proporcionan información sobre la forma de operacionalizar y medir las variables, así como sobre la forma de elegir la muestra y el diseño de investigación.
- Una teoría también funge como una base sobre la cual el investigador puede organizar e interpretar los hallazgos.

