

Sheydi Valenzuela - Presidenta CPBCC

Editorial

Liderar lo que puede salir mal

La consultoría no solo busca impulsar crecimiento e innovación, sino también anticipar riesgos que puedan afectar a las organizaciones. Identificar señales tempranas, comprender vulnerabilidades y fortalecer la capacidad de respuesta son competencias esenciales del consultor moderno.

Los problemas más críticos suelen anunciarse mediante pequeños indicios: procesos frágiles, controles débiles o decisiones repetidas sin cuestionamiento. Por ello, el verdadero valor de la consultoría no está únicamente en resolver problemas existentes, sino en diagnosticar oportunamente aquello que aún no es visible. Este Boletín reflexiona sobre gestión de riesgos, resiliencia organizacional y liderazgo preventivo, reafirmando que el criterio profesional sigue siendo la principal herramienta para enfrentar la incertidumbre y construir organizaciones más preparadas para el futuro. Porque liderar no consiste únicamente en conducir el éxito. También implica construir la capacidad de responder cuando las cosas no salen como fueron planeadas. Y en ese ejercicio, el criterio sigue siendo la herramienta más importante del consultor.



Consultores desarrollan actividades de análisis, planificación estratégica, trabajo colaborativo y comunicación ejecutiva, integrando diferentes competencias clave para la generación de valor organizacional en entornos dinámicos. Fuente: Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos e institucionales del CPBCC (2026).



Consultores analizan el proceso estratégico en un entorno ejecutivo, alineando visión, capacidades y ejecución para transformar objetivos organizacionales en resultados sostenibles mediante decisiones basadas en evidencia. Fuente: Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos e institucionales del CPBCC (2026).

Consejo Directivo

Del propósito a la ejecución: pensar estratégicamente en un entorno complejo

La consultoría moderna exige mucho más que conocimiento técnico. Requiere comprender cómo se conectan propósito, estrategia y ejecución para generar resultados sostenibles. Las organizaciones exitosas no actúan de manera improvisada; construyen una lógica que vincula su misión, visión, objetivos y capacidades con decisiones concretas. En un entorno caracterizado por cambios tecnológicos, competencia creciente y nuevas expectativas de los stakeholders, el pensamiento estratégico se convierte en una ventaja esencial. No basta con definir metas ambiciosas; es necesario traducirlas en prioridades, indicadores y acciones alineadas. Asimismo, la estrategia solo genera impacto cuando logra movilizar recursos, coordinar capacidades y adaptarse a un entorno en constante transformación. En este sentido, el pensamiento estratégico no consiste únicamente en definir una dirección, sino en desarrollar la disciplina

necesaria para sostenerla, corregirla y ejecutarla de manera consistente frente a la incertidumbre y el cambio. La consultoría aporta precisamente esa capacidad de conexión. Ayuda a transformar ideas en planes, recursos en capacidades y estrategias en resultados medibles. Porque la verdadera diferencia no está en tener una estrategia escrita, sino en lograr que esta se ejecute con disciplina y coherencia.

“La estrategia no es el resultado de la planificación; es el punto de partida para crear valor.”

Fuente: McGuinness, W. The Strategy Pyramid. Adaptado de Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning.

Foco consultivo
Cinco marcos de innovación
que convierten ideas en
resultados
Héctor de la Cruz

La innovación rara vez surge de la improvisación. Las organizaciones más exitosas utilizan...

Página 02

Las comisiones reportan
Cuando la consultoría
construye organización

Kevin Ramos

Las actividades recientes de las comisiones del Club han combinado el fortalecimiento de capacidades...

Página 02

Análisis Especial
De la estrategia al impacto:
cuando la planificación se
convierte en ejecución

Equipo Editorial – CPBCC

La estrategia no genera valor por existir en un documento, sino por...

Página 03

Héctor de la Cruz

FOCO CONSULTIVO

Cinco marcos de innovación que convierten ideas en resultados

La innovación rara vez surge de la improvisación. Las organizaciones más exitosas utilizan metodologías estructuradas que permiten reducir incertidumbre, validar hipótesis y acelerar el aprendizaje.

Entre los marcos más utilizados destacan:

- Stage-Gate® Process

Organiza la innovación en etapas secuenciales que permiten evaluar riesgos antes de avanzar.

- Lean Startup

Promueve ciclos rápidos de aprendizaje mediante la lógica

Construir–Medir–Aprender.

- Blue Ocean Strategy

Busca generar nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante.

- Innovation Matrix

Permite seleccionar el tipo de innovación más adecuado según el nivel de conocimiento del problema y de la solución.

- Design Thinking

Coloca al usuario en el centro del proceso de creación de valor.

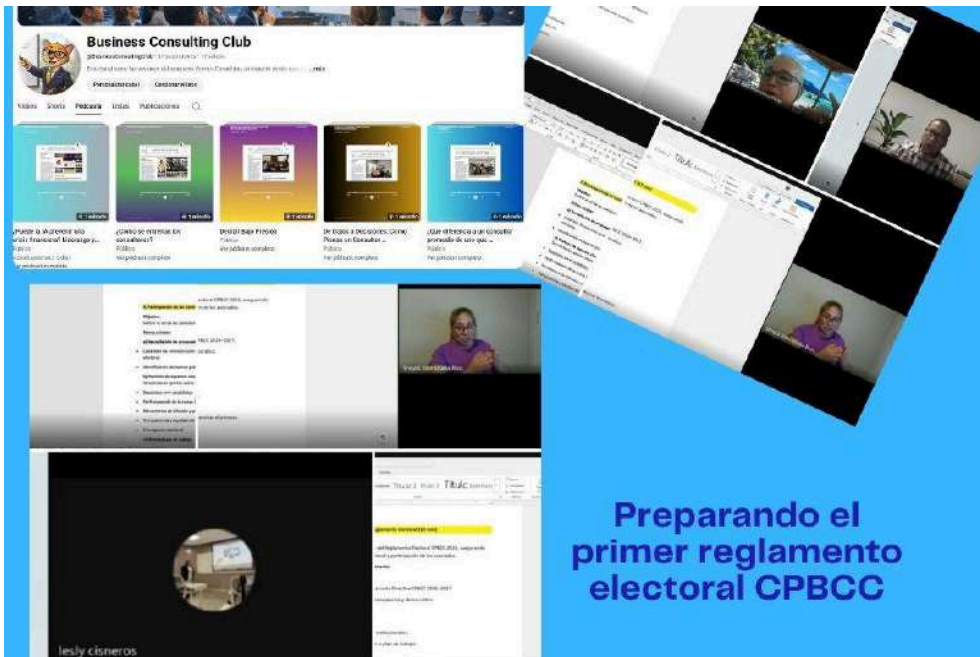
La innovación efectiva no depende únicamente de la creatividad, sino de la capacidad de aplicar métodos que reduzcan incertidumbre y conviertan ideas en resultados concretos. Para el consultor, comprender estos marcos permite estructurar procesos de cambio, validar oportunidades y generar soluciones con impacto sostenible. La diferencia no está en tener más ideas, sino en ejecutar las correctas con disciplina y criterio estratégico.

“Innovar no consiste en generar más ideas, sino en convertir las mejores ideas en valor.”

Fuentes: Cooper, R. (2019); Ries, E. (2011); Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015); Satell, G. (2017); IDEO (2015).



Consultores analizan información financiera y estratégica en un entorno académico de alta exigencia, integrando datos, colaboración y pensamiento crítico para transformar información en decisiones orientadas a la creación de valor. Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos e institucionales del CPBCC (2026).



Sesión preparatoria para aprobar el primer reglamento electoral del CPBCC.

Kevin Ramos

Las comisiones reportan

Cuando la consultoría construye organización: análisis, gobernanza y sostenibilidad

Las actividades recientes de las comisiones del Club han combinado el fortalecimiento de capacidades técnicas con avances en la consolidación institucional. En el ámbito formativo, se continuó promoviendo el análisis financiero como una competencia fundamental para la práctica consultiva, reforzando la comprensión del balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo como herramientas para interpretar la realidad organizacional y apoyar la toma de decisiones. Paralelamente, culminaron las reuniones de coordinación orientadas a la elaboración del primer Reglamento Electoral del Club, un hito institucional que permitirá fortalecer los procesos de gobernanza, participación y sucesión de autoridades. Este trabajo fue desarrollado de manera colaborativa entre las comisiones y la Junta Directiva, integrando análisis normativo, revisión de buenas

prácticas y construcción consensuada de lineamientos.

La experiencia reafirma que la consultoría no solo se desarrolla en proyectos empresariales, sino también en la capacidad de diseñar estructuras organizacionales sólidas, transparentes y sostenibles. Del mismo modo que los estados financieros permiten comprender el funcionamiento de una empresa, la construcción de reglas claras fortalece la institucionalidad y la continuidad de una organización.

“Las organizaciones sólidas se construyen sobre información confiable, procesos claros y decisiones transparentes.”

Fuente: Elaboración propia a partir de las actividades institucionales y formativas del Business Consulting Club (2026).

Lesly Cisneros

CÁPSULA DEL CONSULTOR

Cómo generar accountability sin deteriorar relaciones

La rendición de cuentas efectiva no depende de la dureza del mensaje, sino de la claridad con la que se comunica. Antes de una conversación de accountability, el consultor debe preguntarse:

- ¿Tengo evidencia concreta?
 - ¿Estoy enfocándome en conductas y no en personas?
 - ¿He considerado mi propia responsabilidad?
 - ¿Estoy dispuesto a escuchar?
 - ¿Tengo claro el resultado esperado?
- Una herramienta útil es el modelo SBI:

Situación: ¿Cuándo ocurrió?

Comportamiento: ¿Qué observé?

Impacto: ¿Qué consecuencias generó?

Este enfoque permite construir conversaciones orientadas al aprendizaje y la mejora continua, fortaleciendo la confianza y la responsabilidad profesional.

“La accountability efectiva corrige comportamientos sin destruir relaciones.”

Fuente: Gibson, A. (2025). *How to Hold People Accountable (Without Being Harsh)*.



Consultores analizan información financiera y estratégica en un entorno académico de alta exigencia, integrando datos, colaboración y pensamiento crítico para transformar información en decisiones orientadas a la creación de valor. Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos e institucionales del CPBCC (2026).

Equipo Editorial – CPBCC

ANÁLISIS ESPECIAL

De la estrategia al impacto: cuando la planificación se convierte en ejecución



Consultor estratégico desarrolla análisis, planificación y formulación de recomendaciones en un entorno de estudio ejecutivo, integrando datos, criterio profesional y pensamiento estratégico para transformar información en decisiones de valor. Fuente: Imagen referencial utilizada con fines formativos para el Boletín CPBCC N.º 11 (2026).

La estrategia no genera valor por existir en un documento, sino por su capacidad de orientar decisiones, movilizar recursos y sostener la acción en el tiempo. En muchas organizaciones, la brecha no está en la ausencia de planes, sino en la dificultad para traducir propósito, visión y objetivos en prioridades operativas concretas.

Desde la consultoría, esta brecha representa un espacio central de intervención. El consultor ayuda a conectar el nivel directivo con la ejecución, identificando qué capacidades deben fortalecerse, qué indicadores deben monitorearse y qué decisiones deben priorizarse para que la estrategia no quede desconectada de la realidad organizacional. Modelos como la Pirámide Estratégica permiten ordenar esta lógica: propósito, misión, valores, visión, intención estratégica, habilitadores, iniciativas e indicadores. Su valor no está solo en estructurar ideas, sino en mostrar que toda estrategia requiere coherencia vertical entre lo que la organización declara, decide y ejecuta.

En este sentido, la consultoría estratégica exige mirar más allá de la formulación. Implica acompañar procesos de alineamiento, seguimiento y aprendizaje continuo. Una estrategia bien diseñada debe ser suficientemente clara para orientar la acción y suficientemente flexible para adaptarse cuando el entorno cambia. Por ello, el verdadero desafío no es planificar más, sino ejecutar mejor.

La estrategia se vuelve relevante cuando transforma capacidades en resultados, indicadores en aprendizaje y decisiones en impacto sostenible. “La estrategia solo crea valor cuando logra convertirse en acción disciplinada.” La estrategia solo genera valor cuando logra traducirse en decisiones y acciones concretas. Desde la consultoría, el desafío no consiste únicamente en formular planes, sino en conectar propósito, objetivos, capacidades e indicadores para asegurar una ejecución coherente. Herramientas como la Pirámide Estratégica permiten alinear visión, recursos y desempeño, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para convertir planificación en resultados sostenibles. En última instancia, la ventaja competitiva no surge de tener una estrategia escrita, sino de ejecutarla con disciplina, seguimiento y aprendizaje continuo.

Fuente: Adaptado de McGuinness, W. (The Strategy Pyramid) y Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning.



Consultores en acción desarrollan análisis colaborativo, contrastan evidencia y construyen recomendaciones estratégicas para transformar desafíos organizacionales en decisiones con impacto sostenible. Fuente: Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos e institucionales del CPBCC (2026).

Sheydi Valenzuela

De aprender a diagnosticar: la evolución del consultor en el CPBCC

Los primeros números del Manual del Consultor construyeron una idea fundamental: la consultoría no se aprende acumulando herramientas, sino desarrollando criterio. El aprendizaje comienza cuando el consultor es capaz de comprender contextos, formular preguntas relevantes y transformar información dispersa en decisiones responsables. Desde sus inicios, el CPBCC ha promovido una práctica basada en método, análisis riguroso y reflexión crítica sobre la acción consultiva. A partir de esa base, la formación evolucionó hacia una segunda etapa: investigar para decidir. Comprender un

problema exigió ir más allá de la intuición y desarrollar la capacidad de contrastar fuentes, validar supuestos y construir evidencia antes de intervenir. La investigación dejó de ser una actividad complementaria para convertirse en el fundamento mismo del criterio consultivo. Posteriormente, el foco se desplazó hacia la toma de decisiones. El análisis financiero, la innovación aplicada y el pensamiento estratégico mostraron que la consultoría responsable requiere integrar datos, contexto y juicio profesional. No basta con interpretar información; es necesario convertirla en acciones coherentes y sostenibles.... Continúa pág. 05.



Estudiantes de una escuela de negocios comparten conocimientos, analizan información y construyen soluciones de manera colaborativa, fortaleciendo competencias de investigación, pensamiento estratégico y consultoría aplicada en un entorno de aprendizaje ejecutivo. Fuente: Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos y formativos del CPBCC – Business Consulting Club (2026), inspirada en espacios de aprendizaje colaborativo, investigación aplicada y formación consultiva.

Lesly Cisneros

Del conocimiento a la influencia: comunicar también es consultar



Consejo Directivo CPBCC

En consultoría, una buena idea tiene poco valor si no logra ser comprendida. El conocimiento genera impacto únicamente cuando puede ser comunicado con claridad, estructura y propósito. Por ello, la capacidad de comunicar no debe entenderse como una habilidad complementaria del consultor, sino como una competencia central de su ejercicio profesional.

Con frecuencia se asume que el valor de una recomendación depende exclusivamente de la calidad del análisis. Sin embargo, incluso los diagnósticos más rigurosos pueden perder efectividad si sus hallazgos no son presentados de forma comprensible para quienes deben tomar decisiones. La evidencia necesita contexto; los datos necesitan narrativa; y las conclusiones necesitan una estructura que facilite su comprensión.

La investigación científica ofrece una lección valiosa para la consultoría: producir conocimiento es importante, pero difundirlo adecuadamente es lo que permite que ese conocimiento genere transformación. Comunicar implica pensar en la audiencia, organizar las ideas con lógica y traducir conceptos complejos en mensajes accionables.

Esta reflexión también orienta el propósito del Boletín Quincenal del CPBCC. Más allá de difundir actividades o resumir aprendizajes, busca desarrollar una cultura de publicación donde los asociados aprendan a convertir análisis, lecturas y experiencias consultivas en conocimiento compartido. Publicar es una forma de pensar; escribir es una forma de estructurar el criterio.

Porque el consultor no solo crea valor cuando encuentra respuestas, sino también cuando logra que otros comprendan por qué esas respuestas importan.

“La consultoría se fortalece cuando las ideas individuales se convierten en inteligencia colectiva.” JD CPBCC

Referencias
Addis Ababa University. *Introduction to Research Methods. Capítulo sobre comunicación científica, organización del conocimiento y audiencia de la investigación.*

Sheydi Valenzuela

De aprender a diagnosticar: la evolución del consultor en el CPBCC



Consultores en acción desarrollan análisis colaborativo, contrastan evidencia y construyen recomendaciones estratégicas para transformar desafíos organizacionales en decisiones con impacto sostenible. Fuente: Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos e institucionales del CPBCC (2026).

(Viene de la pág. 3)... Hoy, la Clínica Consultiva representa el siguiente paso natural en esta evolución. Si los casos permiten analizar situaciones simuladas, la clínica enfrenta al consultor con dolencias organizacionales reales. El desafío ya no consiste únicamente en decidir, sino en diagnosticar. Diagnosticar implica identificar causas estructurales, distinguir síntomas de problemas de fondo y construir una comprensión rigurosa antes de proponer soluciones.

En este contexto, el consultor deja de ser un analista de escenarios para convertirse en un arquitecto del problema. La calidad de la recomendación depende de la calidad del diagnóstico. Por ello, la Clínica Consultiva integra todos los aprendizajes acumulados por el CPBCC: investigación, pensamiento estratégico, análisis estructurado, criterio profesional y responsabilidad ética.

La evolución del Club revela una convicción cada vez más clara: en consultoría, el valor no comienza con la solución. Comienza cuando somos capaces de comprender con precisión qué problema debe resolverse. Porque antes de intervenir una organización, el consultor debe aprender a diagnosticarla.

“La madurez del consultor no se mide por la calidad de sus respuestas, sino por la profundidad de sus diagnósticos.”

La evolución del CPBCC refleja una transformación progresiva en la formación consultiva: aprender a investigar, analizar, decidir y, finalmente, diagnosticar. Cada etapa ha fortalecido una competencia esencial para enfrentar problemas organizacionales complejos con rigor y responsabilidad. La Clínica Consultiva consolida este recorrido al situar el diagnóstico como núcleo de la práctica profesional, integrando evidencia, pensamiento estratégico y criterio. Porque en consultoría, el impacto no comienza con la solución, sino con la capacidad de comprender correctamente el problema.

Fuentes institucionales CPBCC

Manual del Consultor – Boletín Formativo Interno N.º 01: Aprender consultoría desde el criterio. CPBCC, enero 2026.
Manual del Consultor – Boletín Formativo Interno N.º 02: Pensar mejor para consultar mejor. CPBCC, enero 2026.
Manual del Consultor – Boletín Formativo Interno N.º 03: Decidir con método: del caso al dato. CPBCC, febrero 2026.
Manual del Consultor – Boletín Formativo Interno N.º 04: El método del caso como entrenamiento del juicio estratégico. CPBCC, marzo 2026.

Referencias académicas complementarias

D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación.
Morris, R. J. (2018). The Ultimate Guide to Compact Cases: Design, Develop, and Deliver Effective Short Cases. Business Expert Press.
Schein, E. H. (1999). Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Addison-Wesley.
Block, P. (2011). Flawless Consulting (3rd ed.). Pfeiffer.

Equipo Editorial – CPBCC

Historia del Consultivito

El Consultivito y el mapa del criterio consultivo

Después de varios meses recorriendo organizaciones, analizando casos y participando en clínicas consultivas, el Consultivito decidió detenerse un momento para revisar todo lo aprendido.

Frente a él apareció un gran tablero. En una sección veía indicadores financieros; en otra, mapas estratégicos; más allá, modelos de innovación, herramientas de análisis y señales de riesgo.

Al observar el tablero, comprendió algo importante: ninguna herramienta resolvía los problemas por sí sola.

La matriz BCG ayudaba a priorizar. Los estados financieros permitían entender la realidad económica. Los modelos de innovación generaban nuevas posibilidades. La inteligencia artificial aceleraba el análisis. Pero era el criterio profesional el que conectaba todas esas piezas para construir una decisión.

Entonces escribió una nota en su libreta:

“Un consultor no vale por las herramientas que conoce, sino por la capacidad de integrarlas para comprender problemas complejos.”

Desde ese día, el Consultivito comenzó a llamar a aquel tablero su Mapa del Criterio Consultivo, recordando que la consultoría es la unión entre conocimiento, análisis y acción.

Moraleja

"Las herramientas generan información; el criterio genera decisiones."



El Consultivito integra los principales aprendizajes desarrollados en los diez primeros boletines del Manual del Consultor, conectando análisis financiero, estrategia, innovación, gestión de riesgos, inteligencia artificial y habilidades consultivas en un mismo marco de criterio profesional orientado a la creación de valor. Imagen generada mediante inteligencia artificial para fines académicos e institucionales del CPBCC (2026).