

GUÍA EDUCATIVA: LOS PROYECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Módulo I: Fundamentos de Proyectos, Caso de Negocio y Práctica LMTs

Esta guía educativa ha sido diseñada para servir de soporte teórico y práctico en el entendimiento del papel fundamental que juegan los proyectos en el desarrollo de la estrategia organizacional y cómo se gestiona el ciclo preliminar que da vida a las iniciativas de negocio. El contenido de este documento está completamente basado en las memorias del **Módulo I: Los proyectos en las Organizaciones y el nacimiento de un proyecto**.

1. La Estrategia Organizacional y la Gestión del Cambio

En el contexto corporativo, las empresas definen un direccionamiento a corto, mediano y largo plazo que orienta sus esfuerzos de crecimiento, consolidación o adaptación en el mercado. Para lograr estos objetivos de negocio, se requiere un mecanismo estructurado que traduzca las metas aspiracionales en resultados tangibles. **Los proyectos actúan precisamente como el vehículo para habilitar y apalancar la estrategia de las organizaciones.** Para organizar y priorizar estos esfuerzos, las compañías estructuran sus iniciativas en niveles:

- **Estrategia Organizacional:** Define el norte estratégico. De ella se desprenden las acciones que aseguran el cumplimiento del direccionamiento a corto, mediano y largo plazo de la compañía.
- **Portafolios (Portfolios):** Consisten en un conjunto de proyectos o programas que se gestionan de forma agrupada e integrada para alcanzar objetivos estratégicos específicos del negocio.
- **Programas (Programs):** Son grupos de proyectos interrelacionados que se direccionan de manera conjunta y coordinada para obtener beneficios y un control que no se lograrían si se gestionaran de forma individual, con objetivos claramente definidos.
- **Proyectos (Projects):** Son los esfuerzos específicos y temporales encargados de crear, modificar o mejorar un producto, servicio o proceso, impactando directamente en los indicadores estratégicos de la compañía.

Ejemplo Organizacional (SpaceX): La visión y estrategia general es *convertir a la humanidad en una especie multi-planetaria*. Para lograrlo, la empresa cuenta con programas de financiamiento estratégico como el programa de satélites de bajo costo **Starlink** y el programa de vuelos espaciales comerciales (**Commercial Spaceflight Program**), los cuales sostienen la viabilidad financiera para misiones avanzadas a la Órbita Terrestre, la Estación Espacial Internacional, la Luna y finalmente Marte (Falcon 9, Falcon Heavy, Dragon, Starship).

2. Proceso, Iniciativa o Proyecto: ¿Cómo Diferenciarlos?

Para gestionar de forma óptima los recursos de una organización, es indispensable diferenciar con precisión tres tipos de actividades recurrentes: los Procesos, las Iniciativas y los Proyectos. Confundirlos suele llevar a errores en

la asignación de presupuestos y en las metodologías de seguimiento.

Concepto	Definición Clave	Características
Proceso	Conjunto de actividades enlazadas entre sí que transforman entradas (inputs) en salidas (outputs) o resultados.	• Operativo y continuo en el tiempo. • Frecuentemente es de naturaleza cíclica. • Mantiene la operación del negocio.
Iniciativa	Una idea preliminar que evalúa una solución a una situación específica y cursa un proceso de evaluación y aprobación.	• No está aprobada formalmente. • Requiere definición, clarificación y, en algunos casos, un Caso de Negocio (Business Case). • Aún no ha iniciado su ciclo de vida.
Proyecto	Esfuerzo temporal realizado para mejorar, crear o modificar un producto, servicio o proceso.	• Tiene inicio y fin claramente definidos. • Fuera del curso regular de los procesos de operaciones. • Alcance, entregables, resultados y beneficios establecidos.

3. Ciclo de Vida de las Iniciativas: Cómo Nacen los Proyectos

El paso de una simple inquietud a un proyecto formalmente constituido y con recursos asignados pasa por un ciclo estructurado de maduración de cinco etapas críticas:

1. **Problema / Oportunidad / Cambio:** Todo proyecto nace de la identificación de un punto de dolor, un retraso operativo, una tarea rutinariamente aburrida o densa, o un cambio en el entorno que se percibe como una oportunidad de mejora.
2. **Idea Solución, ajuste o nuevo proceso:** Planteamiento de las posibles soluciones para aproximarse a un estado de 'vida ideal' o solución óptima para el problema identificado.
3. **Evaluación / Valoración (Viabilidad):** Consiste en buscar la opinión de expertos y la realización de viabilidades clave (Técnica, Financiera, Legal, de Mercado, Comercial, Gestión, Económica, Ambiental y Social). En tecnologías de la información, se realizan estimaciones iniciales para soportar el proyecto.
4. **Caso de Negocio (Business Case):** Documento justificativo que detalla los beneficios, costos, riesgos y el plan de ejecución para la iniciativa.
5. **Aprobación:** Proceso en el cual los comités directivos de la organización (como el Comité RAC del Banco) revisan, valoran y aprueban la iniciativa asignando el presupuesto con base en su prioridad, beneficios e impacto.

Componentes Esenciales de un Caso de Negocio Exitoso

Un Caso de Negocio (Business Case) bien formulado es una explicación estructurada que permite convencer a los tomadores de decisiones de la viabilidad y los beneficios del proyecto. Debe responder con claridad a la pregunta: *¿Por qué deberíamos invertir recursos en esto?*. Sus componentes indispensables son:

- **Resumen Ejecutivo (Executive Summary):** Escrito al final, condensa toda la historia del caso, facilitando que se comprenda la idea de un solo vistazo. Define el problema, explica la solución, describe beneficios, costos, riesgos clave y el plan de implementación.
- **Definición del Problema / Contexto:** Descripción detallada de las causas de la situación actual y el impacto concreto que tiene sobre la organización.
- **Solución Propuesta:** Explicación de cómo la idea aborda el problema, elementos requeridos para implementarla, evidencias de por qué funcionaría, escenarios alternativos de decisión y recomendación final (Assessment).
- **Beneficios:** Reducción de riesgos, fortalecimiento frente a competidores, protección de la marca y métricas clave (cuota de mercado, crecimiento de clientes, supuestos concretos).
- **Plan de Ejecución:** Cronograma de alto nivel con hitos importantes (fase de la herramienta, pilotos, marcha blanca, salida final a producción), fechas esperadas, dependencias identificadas y factores de éxito.

La Dimensión Financiera del Business Case: Para fundamentar financieramente una iniciativa, es requerido realizar proyecciones financieras a un horizonte de **6 años**, partiendo de un año 'cero' donde ocurre la inversión de capital.

Involucrando a expertos financieros, deben modelarse los siguientes conceptos fundamentales:

- **CAPEX (Capital Expenditures):** Inversiones de capital de una sola vez en equipos, sistemas o bienes.
- **OPEX (Operational Expenditures):** Gastos operativos recurrentes necesarios para mantener operativo el negocio en el tiempo.
- **ROI (Return on Investment):** Ganancia neta sobre el monto invertido.
- **IRR / TIR (Internal Rate of Return):** Tasa interna de retorno que mide la rentabilidad del proyecto.
- **NPV / VPN (Net Present Value):** El valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por la inversión.
- **Payback:** Plazo necesario para recuperar la inversión inicial.

4. Estudio de Caso Práctico: Problema LMTs Cobranzas

Para aplicar todos los conceptos descritos, el Módulo I presenta un caso práctico del sector financiero: la operación de cobranzas en el proceso de aplicación de pagos de herramientas de mitigación del riesgo (LMTs). A continuación, se detalla la situación actual, los impactos operacionales identificados y los supuestos de desarrollo, proporcionando un marco de análisis para la construcción del Business Case que requiere aprobación del comité.

Descripción del Escenario de Operación

En la operación de cobranzas, cuando se debe aplicar un pago bajo una herramienta LMT, se genera una cadena de pasos manuales propensa a errores:

1. Los asesores de cobranza toman la solicitud de forma manual basándose únicamente en lo explicado en capacitación.
2. El asesor entrega la solicitud al personal de *Back Office* anotada en un **papelito**.
3. La persona de Back Office registra los datos recibidos en un archivo de **Excel**.
4. Este Excel es enviado por **correo electrónico** al área de operaciones.
5. El equipo de operaciones realiza la aplicación final del pago de forma manual ingresando al sistema principal **AS400**.

Impactos Negativos en la Organización

- **Ineficiencia en el servicio al cliente:** Largos tiempos de llamada telefónica que generan insatisfacción y quejas continuas de los clientes.
- **Pérdida de información física:** Los casos se extravían en distintas partes del proceso manual (papelitos o correos no procesados), lo que resulta en negociaciones perdidas.
- **Afectación reputacional grave:** Clientes que negociaron una solución de pago terminaron reportados erróneamente en centrales de riesgo debido a transacciones perdidas u omitidas.
- **Pérdidas financieras regulatorias:** El regulador identificó estos fallos recurrentes del servicio y aplicó una **sanción económica por 300 millones de pesos**.
- **Sobrecarga operativa:** Operaciones requiere digitar uno por uno los registros acumulados directamente en la pantalla de AS400.

Supuestos de Esfuerzo Tecnológico de Desarrollo

Para dar solución definitiva a esta ineficiencia, el área de tecnología de la información ha planteado dos posibles alternativas, las cuales deben evaluarse para fundamentar la recomendación técnica:

Componente / Opción de Desarrollo	Esfuerzo Estimado	Anotaciones de Viabilidad
Desarrollo Integral en AS400	90,000 Horas	Si la solución de automatización requiere un componente profundo y completo de desarrollo en el core bancario.
Desarrollo en Cyber	45,000 Horas	En caso de desarrollar la lógica completa dentro de Cyber (el sistema regional de cobranzas).

Componente / Opción de Desarrollo	Esfuerzo Estimado	Anotaciones de Viabilidad
Solución Tecnológica de Interfaz Integrada	427 Horas Totales • Cyber: 127 Horas • AS400: 300 Horas	Generar una interfaz directa entre Cyber y AS400. Automatiza la transferencia de la negociación al core sin desarrollo masivo.

Estructura de la Propuesta de Caso de Negocio (LMTs Cobranzas)

Frente al reto del comité, se plantea el diseño del Business Case para el patrocinio del Gerente. A continuación se muestra cómo estructurar de forma profesional cada uno de los elementos para garantizar una aprobación ágil por parte del comité RAC:

1. Resumen Ejecutivo (Elaborado al final):

Esta propuesta busca erradicar la ineficiencia operacional y los riesgos regulatorios del proceso de cobranzas LMT mediante la automatización de la transferencia de datos entre el sistema de cobranzas Cyber y el core AS400. Con una inversión ágil de 427 horas de desarrollo, eliminamos el reproceso de papelitos y archivos de Excel, mitigamos el riesgo de reportes erróneos a centrales de riesgo y evitamos futuras sanciones del regulador (que ya suman 300 millones de pesos).

2. Definición del Problema:

El proceso End-to-End de aplicación de pagos de herramientas de mitigación de riesgo LMT es completamente manual. El uso de notas físicas y archivos Excel compartidos vía correo propicia la pérdida de solicitudes, resultando en reclamaciones y en una sanción regulatoria de 300 millones de pesos debido a la incorrecta afectación del historial crediticio de los clientes.

3. Solución Recomendada (Interfaz Automatizada):

Se recomienda rechazar los escenarios de desarrollo masivo (que requerirían 45,000 horas en Cyber o 90,000 horas en AS400). En su lugar, la recomendación técnica es el **desarrollo de una interfaz ágil (427 horas totales)** que capture la negociación de cobranzas directamente en el sistema Cyber (127 horas de esfuerzo) y transmita automáticamente los datos al sistema AS400 (300 horas de esfuerzo) para su aplicación en línea.

4. Beneficios Cuantificables y Cualitativos:

- Reducción a cero de las reclamaciones por pérdida de casos (erradicando futuras sanciones regulatorias).
- Disminución inmediata en los tiempos de llamada de los asesores, mejorando el indicador de satisfacción.
- Liberación de tiempo del personal de operaciones y back office al eliminar la digitación manual.
- Protección de la marca del banco asegurando el correcto reporte a centrales de riesgo.

5. Finanzas del Proyecto:

La inversión requerida (CAPEX) está exclusivamente ligada al esfuerzo de desarrollo de 427 horas de ingeniería. Los ahorros económicos de esta automatización (evitación de la multa de 300 millones y optimización de horas hombre en digitación) generarán un valor presente neto (NPV) altamente positivo con un periodo de recuperación de la inversión (Payback) estimado de corto plazo, proyectado a un horizonte de 6 años.

6. Plan de Ejecución e Hitos Clave:

- Hito 1: Definición y diseño técnico de campos de datos (Semana 1-2).
- Hito 2: Desarrollo del módulo de captura en Cyber (Semana 3-4).
- Hito 3: Desarrollo del receptor en AS400 y pruebas de integración (Semana 5-6).
- Hito 4: Prueba piloto e inicio de Marcha Blanca en agencias seleccionadas (Semana 7).
- Hito 5: Salida final a producción para toda la operación nacional de cobranza (Semana 8).

Mensaje para el Estudiante de Certificación:

Recuerda que ante comités de alta dirección, la claridad de la historia y el rigor de los supuestos son los dos factores de éxito que deciden la asignación de recursos. Este caso práctico de LMTs Cobranzas demuestra que no siempre la solución de mayor envergadura técnica es la mejor opción comercial; la interfaz de 427 horas representa la alternativa óptima de inversión frente a las opciones de miles de horas.