



Westfield
Business
School



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención de título de Magister en Administración de Empresas

Implementación de un Modelo Ágil para la Captación Internacional de Inversionistas en MAT BOCA Corp.

AUTORES:

Lic. Negocios Internacionales Timoteo José Jiménez Guamán

Ing. Mecánico Automotriz Fernando Xavier Jiménez Guamán

Ing. Mecánico Sebastián Alejandro Casco Moreno

Ing. Mecánico Automotriz Diego Alejandro Pozo Correa

Ing. Mecatrónico Marco Alexander Ayala Benavides

TUTOR:

Dr. José Francisco Garrido Casas

**PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL**

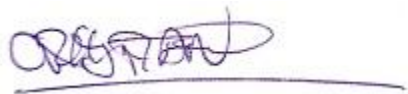
Implementación de un Modelo Ágil para la Captación Internacional de Inversionistas
en MAT BOCA Corp.

Por

Lic. Negocios Internacionales Timoteo José Jiménez Guamán
Ing. Mecánico Automotriz Fernando Xavier Jiménez Guamán
Ing. Mecánico Sebastián Alejandro Casco Moreno
Ing. Mecánico Automotriz Diego Alejandro Pozo Correa
Ing. Mecatrónico Marco Alexander Ayala Benavides

Octubre 2026

Aprobado



Cristian Melo
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Yo, Cristian Javier Melo González e Ignacio Maroto, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: [Lic. Timoteo José Jiménez Guamán](#), [Ing. Mecánico Automotriz Fernando Xavier Jiménez Guamán](#), [Ing. Mecánico Sebastián Alejandro Casco Moreno](#), [Ing. Mecánico Automotriz Diego Alejandro Pozo Correa](#) e [Ing. Mecatrónico Marco Alexander Ayala Benavides](#) son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Cristian Melo
Coordinador MBA UIDE



Ignacio Maroto
Provost WBS

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Lic. Timoteo José Jiménez Guamán, Ing. Mecánico Automotriz Fernando Xavier Jiménez Guamán, Ing. Mecánico Sebastián Alejandro Casco Moreno, Ing. Mecánico Automotriz Diego Alejandro Pozo Correa e Ing. Mecatrónico Marco Alexander Ayala Benavides, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Implementación de un Modelo Ágil para la Captación Internacional de Inversionistas en MAT BOCA Corp. es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Timoteo José Jiménez Guamán

Correo electrónico:

timoteojimenez7@gmail.com



Fernando Xavier Jiménez Guamán

Correo electrónico:

fernando@cambiarte.org



Sebastián Alejandro Casco Moreno

Correo electrónico:

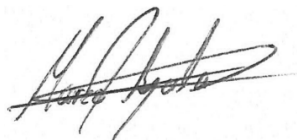
secascomo@uide.edu.ec



Diego Alejandro Pozo

Correo electrónico:

dipozoco@uide.edu.ec



Marco Alexander Ayala Benavides

Correo electrónico:

maayalabe@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Lic. Timoteo José Jiménez Guamán, Ing. Automotriz Fernando Xavier Jiménez Guamán, Ing. Mecánico Sebastián Alejandro Casco Moreno, Ing. Mecánico Automotriz Diego Alejandro Pozo Correa e Ing. Mecatrónico Marco Alexander Ayala Benavides, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Implementación de un Modelo Ágil para la Captación Internacional de Inversionistas en MAT BOCA Corp., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, octubre de 2026



Timoteo José Jiménez Guamán

Correo electrónico:
timoteojimenez7@gmail.com



Fernando Xavier Jiménez Guamán

Correo electrónico:
fernando@cambiarte.org



Sebastián Alejandro Casco Moreno

Correo electrónico:
secascomo@uide.edu.ec



Nombres completos de Autor(a)

Correo electrónico:
dipozoco@uide.edu.ec



Marco Alexander Ayala Benavides

Correo electrónico:

maayalabe@uide.edu.ec

Dedicatorias y Agradecimientos

-Yo, Timoteo José Jiménez, dedico este proyecto de titulación a mis padres y a una persona muy especial, Brad King, quienes han sido un apoyo fundamental a lo largo de mi formación y trayectoria profesional. Gracias a su confianza, acompañamiento y respaldo constante, he podido avanzar y superar cada etapa hasta llegar a este momento tan importante: culminar mi formación de cuarto nivel y alcanzar el título de MBA.

Este logro representa no solo el resultado de mi esfuerzo y dedicación, sino también el reflejo del apoyo de quienes han creído en mí y me han acompañado durante este camino. A ellos les dedico con especial gratitud este proyecto, que representa el cierre de una etapa de aprendizaje y, al mismo tiempo, el inicio de nuevos desafíos profesionales.

-Yo, Marco Ayala Benavides, dedico este proyecto de titulación, en primer lugar, a Dios, por darme la sabiduría, la paciencia y la fortaleza necesarias para culminar esta etapa. En los momentos de cansancio y duda, fue mi fe la que me permitió seguir adelante. A mis padres, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y su apoyo constante a lo largo de todo este proceso académico. Cada sacrificio que hicieron por mí y cada palabra de aliento en los momentos difíciles han sido el motor que me impulsó a no rendirme. Gracias por creer siempre en mí. Este logro también les pertenece. Les aseguro que este título no representa una meta final, sino un peldaño más en mi formación personal y profesional, y el punto de partida hacia los objetivos que me he propuesto alcanzar en el futuro.

-Yo, Sebastián Casco Moreno, dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por guiarme, darme fortaleza y permitirme llegar hasta aquí. A mis padres, por ser mi ejemplo, mi apoyo y la base de cada uno de mis logros. Y, de manera muy especial, a mi mamá, quien fue quien me impulsó a seguir esta maestría, me animó a dar este paso y me recordó que siempre podía llegar un poco más lejos. Gracias por creer en mí y por ser esa voz que me motivó a no rendirme. Este logro también es de ustedes, porque detrás de cada meta alcanzada hay un amor que impulsa, una familia que sostiene y, especialmente, una madre que creyó en mí e impulsó a alcanzar esta meta.

Contenido

Índice de figuras y tablas.....	13
Introducción y objeto del proyecto.....	15
Objetivo del proyecto	15
Nombre de la empresa: MAT Boca Corp. Misión	15
Visión	15
Sector y mercado	15
Procesos, organización y cifras del negocio.....	15
Procesos.....	15
Organización.....	16
Cifras del negocio	16
Vinculación con la empresa	16
Fuentes de información y nivel de conocimiento.....	16
Nivel de conocimiento	16
Otras informaciones	17
Capítulo 1: Ejemplos Cascada y Ágil (investigación).....	18
1.1 Objetivo	18
1.2 Metodología de Investigación.....	18
1.3 Ejemplo 1: Construcción del Burj Khalifa.....	19
1.3.1 Gestión en Cascada	19
1.4 Ejemplo 2: Spotify.....	20
1.4.1 Gestión Ágil Basada en el Valor	20
1.5 Comparación y Contraste.....	21
1.6 Conclusiones.....	22
1.6 Recomendaciones.....	22
Capítulo 2: Planificación Inicial de Proyecto.....	24
2.1 Objetivos del Proyecto.....	24
2.1.1 Objetivo General	24
2.2.2 Objetivos Específicos (SMART)	24
2.2 Datos Clave	25
2.3 Alcance del Proyecto	26
2.3.1 Actividades dentro del Alcance	26
2.3.2 Actividades Fuera del Alcance	26

2.4 Metodología de Gestión del Proyecto.....	27
2.5 Cronograma Inicial.....	27
2.6 Presupuesto Inicial.....	28
2.7 Conclusiones.....	29
Capítulo 3: Plan de proyecto integral	30
3.1 Introducción.....	30
3.2 Enunciado el Alcance	30
3.3 Entregables principales:	31
3.4 Limitaciones del proyecto.....	31
3.5 Identificación de los stakeholders clave y sus expectativas.....	32
3.6 Descomposición del Trabajo (WBS/EDT).....	33
3.7 Cronograma del Proyecto (Diagrama de Gantt).....	34
3.8 Hitos críticos:	34
3.9 Asignación de Recursos.....	35
3.9.1 Recursos Humanos:	35
3.9.2 Recursos Materiales Principales:	36
3.9.3 Recursos Financieros:.....	37
3.10 Identificación de Riesgos	38
Diagrama de Pareto.....	38
Presupuesto Móvil.....	40
3.11 Plan de Seguimiento y Control.....	42
3.11.1 Estructura de Seguimiento	42
Reporting	43
3.11.2 Métricas de Rendimiento (KPIs).....	43
3.11.3 Puntos de Control (Gates).....	44
3.11.4 Gestión de Cambios	45
3.12 Conclusión.....	45
Capítulo 4: Formación de equipos.....	46
4.1 Introducción.....	46
4.2 Identificación de Habilidades.....	46
4.3 Habilidades técnicas	46
4.4 Habilidades interpersonales	47

4.5 Entrevistas Simuladas.....	48
4.6 Escenario de entrevista y preguntas por rol	48
4.7 Criterios de evaluación de candidatos	49
4.8 Definición de Roles del Equipo	49
4.9 Roles, responsabilidades y perfil	50
4.10 Plan de Formación de Equipo.....	51
Etapas del plan.....	52
4.11 Comunicación y gestión de conflictos	52
4.12 Actividades de team building propuestas	52
4.13 Conclusión.....	53
Capítulo 5: Plan de Comunicación, Gestión de conflictos y Crisis para Proyecto	54
5.1 Introducción.....	54
5.2 Partes interesadas	54
5.3 Objetivos del plan de Comunicación	56
5.3.1 Objetivos específicos.....	56
5.3.2 Matriz de Comunicación	56
5.3.3 Mensajes Clave.....	58
5.3.4 Calendario de Comunicación	59
5.3.5 Indicadores de Comunicación.....	61
5.4 Gestión de Conflictos	62
5.4.1 Estrategias Preventivas	62
5.4.2 Procedimiento de Resolución de Conflictos.....	62
5.5 Gestión de crisis.....	63
5.5.1 Matriz de gestión de crisis	64
5.5.2 Comité de Crisis.....	65
5.5.3 Roles de Responsabilidad	66
5.5.4 Protocolo de Actuación antes crisis	67
5.5.5 Comunicación para los Stakeholder.....	68
5.6 Conclusiones.....	69
Capítulo 6: Aplicación de Scrum en el proyecto de MAT Boca Corp	70
6.1 Introducción.....	70
6.2 Descripción del proyecto	70

6.3 Objetivo de la aplicación de Scrum	71
6.4 Alcance de la aplicación de Scrum	71
6.5 Aplicación de Scrum en el proyecto	71
6.6 Roles del equipo Scrum	72
6.6.1 Artefactos de Scrum	73
6.6.2 Product Backlog	73
6.6.3 Sprint Backlog	73
6.6.4 Incremento	74
6.7 Eventos de Scrum	74
6.7.1 El Sprint	74
6.7.2 Planificación del Sprint	74
6.7.3 Reunión diaria	74
6.7.4 Revisión del Sprint	75
6.7.5 Retrospectiva del Sprint	75
6.7.6 Planificación del primer Sprint	75
6.7.7 Historias de usuario	76
6.8 Informe final	79
6.7 Lecciones aprendidas	79
6.8 Conclusiones	80
Capítulo 7: Aplicación de Kanban al proceso de captación internacional de inversionistas	81
7.1 Introducción	81
7.2 Selección y justificación del proceso de trabajo	81
7.3 Diseño del sistema Kanban	82
7.3.1 Etapas del flujo de trabajo	82
7.3.2 Elementos de trabajo y diseño de las tarjetas	83
7.3.3 Límites de trabajo en progreso	84
7.4 Tablero Kanban propuesto	85
7.5 Políticas explícitas de operación	87
7.6 Roles y cadencias de gestión	88
7.7 Seguimiento e indicadores de desempeño	88
7.8 Implementación propuesta	89
7.9 Riesgos y acciones de respuesta	90

7.10 Conclusiones	90
Capítulo 8: Desarrollo De Un Nuevo Producto O Servicio Utilizando Lean Startup	91
8.1 Selección de la Idea.....	91
8.1.1 Justificación: por qué se considera prometedora.....	91
8.2 Desarrollo de Hipótesis	92
8.3 Desarrollo de Hipótesis	93
8.4 Implementación y Experimentación	94
8.5 Análisis y Pivotaje.....	94
8.6 Iteración	95
8.7 Producto Mínimo Viable (MVP).....	95
8.8 Conclusión Capítulo 8.....	97
Capítulo 9: Design Sprint para el diseño y validación de la experiencia digital de captación de inversionistas internacionales en MAT Boca Corp.....	98
9.1 Introducción.....	98
9.2 Selección del problema	98
9.2.1 Justificación para aplicar Design Sprint.....	99
9.3 Planificación del Design Sprint.....	99
9.3.1 Objetivo.....	99
9.3.2. Equipo	100
9.3.3 Expertos y partes interesadas.....	100
9.3.4 Recursos preparados	100
9.4 Día 1 – Comprender	101
9.4.1 Revisión de los aprendizajes anteriores.....	101
9.4.2 Mapa del recorrido del inversionista.....	101
9.4.3 Principales puntos de dolor	101
9.4.4 Pregunta estratégica del Sprint	102
9.5 Día 2 – Idear	102
9.5.1 Generación de alternativas.....	102
9.5.2 Principales conceptos generados.....	103
9.5.3 Agrupación de ideas	104
9.6 Día 3 – Decidir.....	104
9.6.1 Criterios de decisión	104
9.6.2 Solución seleccionada.....	104

9.6.3. Priorización del MVP	105
9.7 Día 4 – Prototipar	106
9.7.1 Tipo de prototipo.....	106
9.7.2 Flujo principal	106
9.7.3 Pantallas principales.....	106
9.8 Día 5 – Prueba con usuarios.....	107
9.8.1 Usuarios objetivo.....	107
9.8.2 Metodología	107
9.8.3 Indicadores de evaluación.....	108
9.8.4 Criterios de éxito	108
9.8.5 Feedback esperado y análisis	108
9.9 Resultados y lecciones aprendidas	109
9.10 Presentación y comunicación de resultados.....	109
9.11 Integración del Design Sprint con el modelo ágil del proyecto.....	110
9.12. Gestión de riesgos y próximos pasos.....	110
9.13. Conclusión	111
Capítulo 10: Aprobación, evaluación y cierre del proyecto	113
10.1 Introducción.....	113
10.2 Finalización de las actividades del proyecto.....	113
10.3 Evaluación final del proyecto.....	113
10.4 Documentación necesaria para el cierre	114
10.5 Recopilación de lecciones aprendidas.....	115
10.6 Revisión de aspectos legales y contractuales	115
10.7 Formalización de la aceptación del proyecto.....	116
10.8 Reconocimiento del equipo del proyecto.....	116
10.9 Difusión de los resultados	117
10.10 Informe final de cierre	117
10.11 Cierre administrativo y transferencia.....	118
10.12 Conclusiones y aplicaciones	118
CONCLUSIONES Y APLICACIONES	119
REFERENCIAS	120

Índice de figuras y tablas

Tabla 1. Comparación entre la gestión en cascada y la gestión ágil basada en el valor	21
Tabla 2. Lean Semana 1 Ejercicio	23
Tabla 3. Datos clave	25
Tabla 4. Cronograma inicial	27
Tabla 5. Presupuesto	29
Tabla 6. Stakeholders	32
Tabla 7. Diagrama de Cantt	34
Tabla 8. Hitos Críticos	34
Tabla 9. Recursos humanos	35
Tabla 10. Recursos de la empresa	35
Tabla 11. Equipo tecnológico	36
Tabla 12. Recursos humanos	36
Tabla 13. Recursos financieros	37
Tabla 14. Distribución del flujo de caja	37
Tabla 15. Causas de retrasos	38
Tabla 16. Valoración porcentual del riesgo	38
Tabla 17. Matriz de Riesgo	40
Tabla 18. Variaciones de los costos	40
Tabla 19. Métricas de rendimiento	43
Tabla 20. Puntos de control	44
Tabla 21. Habilidades técnicas	46
Tabla 22. Habilidades técnicas	47
Tabla 23. Habilidades interpersonales	47
Tabla 24. Estructura de la entrevista	48
Tabla 25. Criterios de valoración	49
Tabla 26. Roles y responsabilidades	50
Tabla 27. Matriz RACI	51
Tabla 28. Etapas del plan	52
Tabla 29. Partes interesadas	54
Tabla 30. Matriz de comunicación	56
Tabla 31. Mensajes clave	58
Tabla 32. Calendario e comunicación	59
Tabla 33. Indicadores de comunicación	61
Tabla 34. Posibles crisis	63
Tabla 35. Gestión de crisis	64
Tabla 36. Comité de crisis	65
Tabla 37. Integrantes del comité	66
Tabla 38. Protocolo de acciones	67
Tabla 39. Comunicación de Stakeholders	68
Tabla 40. Roles del Equipo Scrum	72
Tabla 41. Identificación de necesidades	73

Tabla 42. Datos Generales del Sprint	75
Tabla 43. Actividades seleccionadas	76
Tabla 44. Etapas del flujo Kanban para inversionistas internacionales.....	82
Tabla 45. Información mínima de una tarjeta Kanban.....	83
Tabla 46. Límites WIP propuestos y criterio de capacidad	84
Tabla 47. Tablero Kanban propuesto Parte 1.....	85
Tabla 48. Tablero Kanban propuesto Parte 2.....	86
Tabla 49. Políticas de funcionamiento del sistema Kanban.....	87
Tabla 50. Indicadores para monitorear el sistema Kanban.....	88
Tabla 51. Hipótesis clave del nuevo producto «MAT Boca Invest»	92
Tabla 52. Diseño de experimentos, métricas y KPI's.....	93
Tabla 53. Resultados de la experimentación (datos simulados).....	94
Tabla 54. Análisis de hipótesis y decisión (validar / pivotar / perseverar).....	94
Tabla 55. Funcionalidades priorizadas del MVP	96
Tabla 56. Criterios de evaluacion	104
Tabla 57. Indicadores de evaluacion	108
Tabla 58. Evaluación de la comunicacion	111
Tabla 59. Aspectos de evaluación final	114
Figura 1. Diagrama de Ishikawa - Análisis de causas raíz de problemas potenciales.....	39
Figura 2. Análisis de Riesgos - Matriz de riesgos y plan de gestión	39
Figura 3. Flujograma - Proceso de gestión de cambios.....	41
Figura 4. Definición de roles	50
Figura 5. Ciclo Crear–Medir–Aprender aplicado a la validación del producto	93
Figura 6. Mockup del MVP – Plataforma.....	96

Introducción y objeto del proyecto

Objetivo del proyecto

Diseñar e implementar un modelo de gestión ágil que permita a MAT Boca Corp expandir su captación de inversionistas internacionales mediante la optimización de los procesos comerciales, marketing digital y seguimiento de clientes potenciales. El proyecto busca reducir los tiempos de respuesta, mejorar la conversión de prospectos y crear un sistema escalable para apoyar el crecimiento de la empresa en mercados internacionales.

Nombre de la empresa: MAT Boca Corp. Misión

En MAT Boca Corp. transformamos propiedades en oportunidades únicas de inversión, integrando diseño, funcionalidad y excelencia constructiva. Trabajamos con integridad, visión estratégica y atención al detalle para maximizar el valor de cada activo inmobiliario, generando un impacto positivo tanto para nuestros clientes como para las comunidades donde operamos.

Visión

Ser líderes en inversión y renovación inmobiliaria en Florida, transformando espacios en hogares modernos, rentables y con propósito, elevando continuamente el estándar de calidad en el sector mediante la innovación, la confianza y resultados sostenibles.

Sector y mercado

MAT Boca Corp. pertenece al sector inmobiliario y de inversión en bienes raíces. Su actividad principal se desarrolla en el estado de Florida (Estados Unidos), donde identifica oportunidades de inversión, desarrolla proyectos de renovación y comercialización de propiedades para inversionistas nacionales e internacionales.

Procesos, organización y cifras del negocio

Procesos

Los procesos principales de la empresa incluyen:

- Captación de inversionistas.
- Análisis y adquisición de propiedades.
- Evaluación financiera de proyectos.
- Remodelación y construcción.
- Home Staging y diseño interior.

- Comercialización y venta de propiedades.
- Servicio postventa y gestión de inversionistas.

El proyecto se enfocará principalmente en optimizar el proceso de captación y gestión de inversionistas mediante metodologías ágiles.

Organización

MAT Boca Corp. funciona como empresa matriz de un grupo de empresas especializadas que apoyan el desarrollo integral de los proyectos inmobiliarios. Entre ellas se encuentran compañías dedicadas a construcción, remodelación, Home Staging, diseño interior y comercialización de mobiliario y acabados.

Esta integración vertical permite controlar gran parte de la cadena de valor, aunque actualmente existe la oportunidad de fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas para facilitar la expansión internacional y mejorar la captación de inversionistas.

Cifras del negocio

- Año de fundación: 2019
- Número de empleados: 4
- Ventas anuales aproximadas: \$1,150,000.00 (Venta de proyectos inmobiliarios)
- Presencia: Florida, Estados Unidos.
- Mercado objetivo: inversionistas nacionales e internacionales interesados en proyectos inmobiliarios de alta rentabilidad.

Vinculación con la empresa

Actualmente Timoteo Jiménez se desempeña como Coordinador Administrativo de MAT Boca Corp., participando en procesos administrativos, operativos y de coordinación entre diferentes áreas de la organización. Su posición le permite conocer los procesos internos y colaborar con diferentes departamentos involucrados en la gestión de los proyectos inmobiliarios.

Fuentes de información y nivel de conocimiento

La información utilizada para el proyecto provendrá de documentación interna, procesos operativos, reuniones con la dirección de la empresa.

Nivel de conocimiento:

9/10 Justificación: Debido al cargo de Timoteo Jiménez cargo dentro de la organización, tengo acceso directo a la mayoría de los procesos administrativos y operativos, así como

comunicación constante con la gerencia. Aunque existen algunos datos estratégicos y financieros de carácter confidencial, dispongo de información suficiente para desarrollar el proyecto con un alto nivel de conocimiento del negocio.

Otras informaciones

El proyecto será desarrollado sobre una necesidad real de la organización, relacionada con su estrategia de crecimiento internacional. La implementación de metodologías ágiles permitirá proponer mejoras en la coordinación entre áreas, optimizar la captación de inversionistas y establecer un modelo de trabajo adaptable al crecimiento futuro de la empresa

Capítulo 1: Ejemplos Cascada y Ágil (investigación)

La gestión de proyectos ha evolucionado de manera importante durante las últimas décadas debido a los cambios tecnológicos, las nuevas necesidades del mercado y las crecientes expectativas de los clientes. En este contexto, las organizaciones han adoptado diferentes metodologías para planificar, ejecutar y controlar sus proyectos, buscando obtener mejores resultados en términos de calidad, tiempo y costos.

Entre los enfoques más utilizados se encuentran la gestión en cascada (Waterfall) y la gestión ágil basada en el valor (Agile). La primera se caracteriza por desarrollar el proyecto de forma secuencial, donde cada fase debe concluir antes de iniciar la siguiente. En cambio, la gestión ágil promueve un trabajo iterativo e incremental, permitiendo realizar ajustes continuos conforme evolucionan las necesidades del cliente (Project Management Institute [PMI], 2021).

Actualmente, ninguna metodología puede considerarse superior en todos los casos. Su efectividad depende de las características del proyecto, del entorno en el que se desarrolla y del nivel de incertidumbre existente. Por ello, conocer las ventajas y limitaciones de ambos enfoques resulta fundamental para seleccionar la alternativa más adecuada en cada situación.

El presente estudio analiza dos casos reales: la construcción del Burj Khalifa, como ejemplo de gestión en cascada, y el modelo de desarrollo de Spotify, reconocido por aplicar principios de gestión ágil basada en el valor. A partir de estos casos se comparan sus resultados en términos de calidad, tiempo de ejecución y satisfacción del cliente.

1.1 Objetivo

Comparar la gestión en cascada y la gestión ágil basada en el valor mediante el análisis de dos casos reales, evaluando sus resultados en cuanto a calidad, tiempo de ejecución y satisfacción del cliente, con el propósito de identificar el enfoque más apropiado según las características de cada proyecto.

1.2 Metodología de Investigación

Este estudio se desarrolló mediante una investigación documental de carácter descriptivo. Para ello, se revisó información proveniente de libros especializados, artículos científicos, documentos del Project Management

Institute (PMI) y la Guía Scrum, considerados referentes internacionales en gestión de proyectos.

Posteriormente, se seleccionaron dos casos ampliamente documentados: la construcción del Burj Khalifa y el modelo de trabajo implementado por Spotify. La elección respondió a que ambos representan ejemplos reconocidos de la aplicación de metodologías diferentes y permiten comparar sus resultados de manera objetiva.

Finalmente, se realizó un análisis comparativo considerando tres criterios principales: calidad del proyecto, tiempo de ejecución y satisfacción del cliente. Estos aspectos permitieron identificar las principales fortalezas y limitaciones de cada metodología.

1.3 Ejemplo 1: Construcción del Burj Khalifa

1.3.1 Gestión en Cascada

El Burj Khalifa, ubicado en Dubái, es el edificio más alto del mundo, con una altura de 828 metros. Su construcción inició en 2004 y concluyó en 2010, convirtiéndose en uno de los proyectos de ingeniería más importantes de la historia. Debido a su complejidad técnica y al elevado nivel de inversión, fue necesario implementar una metodología de gestión que garantizara un estricto control durante todas las fases del proyecto.

La metodología utilizada fue la gestión en cascada, ya que cada etapa del proyecto se desarrolló de manera secuencial. Primero se realizaron los estudios de factibilidad y diseño; posteriormente se ejecutó la construcción de los cimientos, la estructura, las instalaciones y, finalmente, los acabados. Cada fase debía completarse antes de iniciar la siguiente, reduciendo la posibilidad de modificaciones importantes durante la ejecución (PMI, 2021). Este enfoque permitió mantener un elevado nivel de calidad en cada proceso, controlar los costos y cumplir con los estándares internacionales de seguridad. Además, la planificación detallada facilitó la coordinación entre arquitectos, ingenieros y contratistas que participaron en la obra.

Sin embargo, uno de los principales desafíos fue la limitada flexibilidad para introducir cambios una vez iniciada la construcción. Debido a la naturaleza secuencial del proyecto, cualquier modificación implicaba retrasos y costos adicionales.

En términos generales, la gestión en cascada permitió finalizar una obra de gran complejidad con altos estándares de calidad, demostrando que este enfoque resulta adecuado cuando los requisitos están claramente definidos desde el inicio y existe poca probabilidad de cambios durante la ejecución.

1.4 Ejemplo 2: Spotify

1.4.1 Gestión Ágil Basada en el Valor

Spotify es una de las plataformas de música en streaming más utilizadas a nivel mundial. Desde sus primeros años de crecimiento, la empresa enfrentó el reto de desarrollar nuevas funcionalidades de manera rápida sin afectar la calidad del servicio. Para lograrlo, adoptó un modelo de trabajo basado en metodologías ágiles, donde el objetivo principal es entregar valor de forma continua a los usuarios.

A diferencia de la gestión tradicional, Spotify organiza a sus colaboradores en pequeños equipos autónomos, conocidos como *Squads*. Cada equipo tiene la responsabilidad de desarrollar una parte específica del producto y cuenta con la autonomía suficiente para tomar decisiones, resolver problemas e implementar mejoras de manera continua. Esta forma de trabajo favorece la innovación y permite responder con rapidez a los cambios del mercado (Kniberg & Ivarsson, 2012).

El desarrollo del software se realiza mediante ciclos cortos de trabajo, denominados *sprints*, durante los cuales se planifican, desarrollan, prueban y entregan nuevas funcionalidades. Al finalizar cada ciclo, el producto es evaluado por los usuarios y el equipo utiliza esa retroalimentación para realizar mejoras en la siguiente iteración. De esta manera, el cliente participa activamente durante todo el proyecto y no únicamente al final del proceso (Schwaber & Sutherland, 2020).

Uno de los principales beneficios obtenidos por Spotify ha sido la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades de sus usuarios. Gracias a este enfoque, la empresa incorpora nuevas funciones de manera constante, corrige errores en poco tiempo y mejora continuamente la experiencia del cliente. Además, el trabajo colaborativo entre los equipos favorece la innovación y reduce los tiempos de desarrollo.

No obstante, la gestión ágil también presenta algunos desafíos. Requiere una comunicación permanente entre los integrantes del equipo, una participación del cliente y una adecuada coordinación para mantener alineados los objetivos del proyecto. Cuando estos elementos no existen, la implementación de la metodología puede perder efectividad.

En conjunto, la experiencia de Spotify demuestra que la gestión ágil basada en el valor es especialmente recomendable para proyectos tecnológicos o de innovación, donde los cambios son frecuentes y las necesidades del cliente evolucionan constantemente.

1.5 Comparación y Contraste

Los dos casos analizados muestran que tanto la gestión en cascada como la gestión ágil pueden conducir al éxito de un proyecto. Sin embargo, los resultados obtenidos dependen de las características del trabajo que se desarrolla y del nivel de flexibilidad que se requiere durante su ejecución.

En el caso del Burj Khalifa, la planificación detallada y el desarrollo secuencial permitieron mantener un estricto control de la calidad, el presupuesto y los tiempos de construcción. Por el contrario, Spotify logró un alto nivel de innovación gracias a la entrega continua de valor y a la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios solicitados por los usuarios.

La principal diferencia entre ambos enfoques radica en la manera de gestionar los cambios. Mientras la metodología en cascada procura evitar modificaciones durante el proyecto, la metodología ágil considera que los cambios forman parte del proceso y representan una oportunidad para mejorar el producto final (PMI, 2021).

Tabla 1. Comparación entre la gestión en cascada y la gestión ágil basada en el valor

Aspecto	Gestión en Cascada	Gestión Ágil Basada en el Valor
Planificación	Se realiza al inicio del proyecto.	Se ajusta continuamente durante el proyecto.
Desarrollo	Secuencial por etapas.	Iterativo e incremental.
Cambios	Son limitados y generan mayores costos.	Se aceptan y gestionan continuamente.
Participación del Cliente	Principalmente al inicio y al final.	Permanente durante todo el proyecto.
Tiempo de Entrega	El producto se entrega al finalizar el proyecto.	Se realizan entregas parciales y continuas.
Calidad	Depende del cumplimiento del plan inicial.	Mejora continuamente mediante retroalimentación.
Proyectos Recomendados	Construcción, infraestructura e industria.	Software, innovación y transformación digital.

Puede observarse que ninguno de los enfoques es mejor en todos los escenarios. La elección dependerá del tipo de proyecto, del nivel de incertidumbre existente y de la necesidad de realizar cambios durante su desarrollo.

1.6 Conclusiones

El análisis de los casos del Burj Khalifa y Spotify permitió comprobar que tanto la gestión en cascada como la gestión ágil basada en el valor son metodologías eficaces cuando se aplican en el contexto adecuado. Ninguna puede considerarse superior de manera general, ya que su éxito depende de las características, objetivos y nivel de incertidumbre del proyecto.

La gestión en cascada demostró ser la alternativa más conveniente para proyectos de gran infraestructura, donde los requisitos están claramente definidos desde el inicio y es necesario mantener un estricto control sobre los costos, la calidad y el cronograma. El caso del Burj Khalifa evidencia que una planificación detallada facilita la coordinación de actividades complejas y reduce los riesgos durante la ejecución.

Por otra parte, el caso de Spotify mostró que la gestión ágil basada en el valor ofrece mayores ventajas en proyectos tecnológicos e innovadores. La entrega continua de funcionalidades, la participación permanente del cliente y la capacidad de adaptación permitieron mejorar continuamente el producto y responder con rapidez a las necesidades del mercado.

Finalmente, se concluye que la selección de la metodología no debe realizarse por preferencia, sino a partir de un análisis de las condiciones del proyecto. Elegir el enfoque adecuado contribuye a optimizar los recursos, mejorar los resultados y aumentar la satisfacción del cliente.

1.6 Recomendaciones

Las organizaciones deberían analizar el alcance, la complejidad y el nivel de incertidumbre de cada proyecto antes de seleccionar una metodología de gestión. Esta evaluación permite identificar el enfoque que mejor se adapta a las necesidades específicas de cada trabajo.

En proyectos de construcción, infraestructura o manufactura, donde los cambios suelen ser limitados y los requisitos están claramente establecidos, es recomendable utilizar la gestión en cascada, ya que facilita el control del presupuesto, el cumplimiento del cronograma y el aseguramiento de la calidad.

Por el contrario, en proyectos relacionados con el desarrollo de software, la innovación o la transformación digital, resulta conveniente aplicar metodologías ágiles, debido a que permiten incorporar cambios de forma continua y entregar valor al cliente desde las primeras etapas del proyecto.

Finalmente, independientemente de la metodología utilizada, es fundamental fortalecer la comunicación entre los equipos de trabajo, mantener una adecuada planificación y realizar un seguimiento permanente del avance del proyecto. Estos elementos contribuyen a mejorar la toma de decisiones y aumentan las probabilidades de éxito.

Tabla 2. Lean Semana 1 Ejercicio

Actividad	Inicio	Fin	Minutos de valor agregado
Reunión de equipo	8:00	9:00	0
Reunión inicio estado proyecto con CEOs	9:00	10:00	10
Reunión con Dep. Arquitectura/G. Contractors	10:00	11:00	30
Llamada a Loan Officers	11:00	12:00	5
Manejo de correos electrónicos	12:00	13:00	15
Comida	13:00	14:00	0
Reunión con Equipo de Marketing	14:00	15:00	10
Conciliación de cuentas y transacciones del día	15:00	16:00	50
Análisis cuentas por pagar	16:00	17:00	10
Control de presupuestos por proyecto	17:00	18:00	35
TOTAL	10:00		165

De cada jornada de dedicación (horas) de: 10:00 importan: 165 minutos.

Soluciones para aumentar el tiempo agregado:

- Reducir la duración de las reuniones
- Agrupar la revisión de correos electrónicos
- Delegar tareas administrativas o de bajo valor, como parte del seguimiento o consolidación de información.
- Automatizar procesos repetitivos, como conciliaciones, reportes financieros y control de presupuestos mediante herramientas como Excel, Power BI o un ERP.
- Priorizar actividades de mayor impacto
- Estandarizar reportes y formatos

Capítulo 2: Planificación Inicial de Proyecto

MAT Boca Corp. es una empresa dedicada al desarrollo e inversión inmobiliaria en el estado de Florida, Estados Unidos, enfocada en la adquisición, remodelación y comercialización de propiedades con alto potencial de rentabilidad para inversionistas nacionales e internacionales. Como parte de su estrategia de crecimiento, la empresa busca fortalecer sus procesos comerciales mediante la adopción de metodologías ágiles que permitan optimizar la captación y gestión de inversionistas extranjeros.

Actualmente, el proceso de captación de inversionistas presenta oportunidades de mejora relacionadas con la integración de la información comercial, el seguimiento de clientes potenciales, la velocidad de respuesta y la disponibilidad de indicadores que faciliten la toma de decisiones estratégicas. Estas limitaciones pueden afectar la eficiencia del proceso comercial y reducir las oportunidades de crecimiento en un mercado altamente competitivo.

En este contexto, el presente proyecto propone el diseño e implementación de un modelo de gestión ágil que permita estandarizar los procesos comerciales, fortalecer el uso de herramientas tecnológicas y mejorar la experiencia del inversionista durante todo el ciclo de captación.

El propósito de este documento es establecer la planificación inicial del proyecto mediante la definición de objetivos SMART, la identificación de los datos clave necesarios para la gestión del proyecto, la delimitación de su alcance, la selección de la metodología de dirección de proyectos, así como la elaboración de un cronograma y un presupuesto preliminar que sirvan como base para las siguientes fases del proyecto.

2.1 Objetivos del Proyecto

2.1.1 Objetivo General: Diseñar e implementar un modelo de gestión ágil para optimizar el proceso de captación internacional de inversionistas en MAT Boca Corp., incrementando la eficiencia comercial, mejorando el seguimiento de oportunidades de negocio y fortaleciendo la capacidad de expansión de la empresa en un período de seis meses.

2.2.2 Objetivos Específicos (SMART)

- Reducir en un 40% el tiempo promedio de respuesta a las consultas realizadas por inversionistas internacionales durante los primeros seis meses posteriores a la implementación del nuevo modelo de gestión.

- Aumentar en un 25% la tasa de conversión de prospectos internacionales en inversionistas activos dentro de los seis meses posteriores a la implementación del proyecto.
- Implementar un sistema CRM que permita registrar y gestionar el 100% de los contactos comerciales antes de finalizar el proyecto.
- Capacitar al 100% del personal involucrado en metodologías ágiles, gestión comercial y uso del CRM antes del cierre del proyecto.
- Diseñar e implementar un tablero de control con indicadores comerciales que permita monitorear semanalmente el desempeño del proceso de captación de inversionistas.

2.2 Datos Clave

Para garantizar una adecuada ejecución y seguimiento del proyecto será necesario recopilar información confiable y actualizada que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. Los principales datos serán los siguientes:

Tabla 3. Datos clave

Dato clave	Forma de recopilación	Uso dentro del proyecto
Número de prospectos internacionales	Registro automático en el CRM	Medir la generación de oportunidades comerciales.
Tiempo promedio de respuesta	Historial de atención del CRM	Evaluar la eficiencia del proceso comercial.
Tasa de conversión de prospectos	Comparación entre prospectos e inversionistas concretados	Medir la efectividad del modelo de captación.
Costo de adquisición de clientes (CAC)	Información financiera y de marketing	Analizar la rentabilidad de las campañas comerciales.
Nivel de satisfacción de inversionistas	Encuestas posteriores a la atención	Identificar oportunidades de mejora en el servicio.
Desempeño de campañas digitales	Google Analytics, Meta Ads y CRM	Evaluar el impacto de las estrategias de marketing digital.
Productividad del equipo comercial	Reportes semanales del CRM	Monitorear el cumplimiento de metas individuales y grupales.

Toda la información será consolidada en un sistema CRM y complementada mediante un tablero de indicadores que permitirá realizar un seguimiento permanente al avance del proyecto y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

2.3 Alcance del Proyecto

2.3.1 Actividades dentro del Alcance

- Diagnóstico del proceso actual de captación de inversionistas.
- Identificación de oportunidades de mejora en los procesos comerciales.
- Diseño del modelo de gestión basado en metodologías ágiles.
- Implementación de un sistema CRM para la administración de prospectos.
- Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Diseño de un tablero de control para seguimiento comercial.
- Capacitación del personal involucrado.
- Elaboración de procedimientos y manuales de operación.
- Implementación piloto del nuevo modelo de gestión.
- Evaluación de resultados y propuesta de mejoras.

2.3.2 Actividades Fuera del Alcance

- Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios.
- Apertura de nuevas oficinas comerciales.
- Modificación de la estructura organizacional de la empresa.
- Desarrollo de software propio.
- Cambios en aspectos legales, tributarios o financieros relacionados con las inversiones.
- Contratación de nuevo personal para el crecimiento de la organización.

2.3.3 Entregables principales

- Diagnóstico del proceso actual.
- Modelo de gestión ágil documentado.
- CRM implementado y configurado.
- Manual de procesos comerciales.
- Dashboard de indicadores.
- Personal capacitado.
- Informe de resultados de la implementación.
- Informe de cierre del proyecto.

2.4 Metodología de Gestión del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto se adoptará una metodología ágil, debido a que las necesidades del mercado inmobiliario y el proceso de captación de inversionistas internacionales requieren una alta capacidad de adaptación, retroalimentación continua y mejora incremental.

A diferencia de las metodologías tradicionales, como el modelo en cascada, que ejecuta las actividades de forma secuencial y con poca flexibilidad ante cambios, las metodologías ágiles permiten desarrollar el proyecto mediante iteraciones cortas, evaluando o continuamente los resultados obtenidos y realizando ajustes cuando sea necesario.

En el caso de MAT Boca Corp., este enfoque facilitará la implementación progresiva de mejoras en los procesos comerciales, la validación continua con los responsables de la empresa y la incorporación oportuna de cambios derivados de las necesidades del mercado o de los inversionistas potenciales.

Como complemento para la planificación y evaluación del proyecto, se utilizarán principios de la Metodología de Marco Lógico (MML), especialmente para la definición de objetivos, indicadores, medios de verificación y evaluación de resultados. Esta metodología permitirá asegurar que el proyecto mantenga una relación clara entre los problemas identificados, los objetivos planteados y los beneficios esperados para la organización.

La combinación de una metodología ágil para la ejecución y la Metodología de Marco Lógico para la planificación y evaluación proporciona un enfoque integral que favorece la eficiencia, el seguimiento de resultados y la mejora continua durante todo el ciclo de vida del proyecto.

2.5 Cronograma Inicial

El proyecto tendrá una duración estimada de seis meses, período en el cual se desarrollarán las actividades de planificación, diseño, implementación y evaluación del modelo de gestión ágil. Debido a la naturaleza dinámica del proyecto, el cronograma se plantea de forma preliminar y podrá ajustarse conforme se obtenga información durante la ejecución.

Tabla 4. Cronograma inicial

Etapas del Proyecto	Duración estimada	Resultado esperado
Inicio y planificación del proyecto	Semana 1	Acta de inicio y planificación aprobada.

Diagnóstico y levantamiento de información	Semanas 2 y 3	Identificación del estado actual de los procesos comerciales.
Análisis del problema y definición de objetivos	Semanas 4 y 5	Problema definido, objetivos e indicadores establecidos mediante la Metodología de Marco Lógico.
Diseño del modelo de gestión ágil	Semanas 6 y 7	Propuesta metodológica validada por la dirección de la empresa.
Implementación del CRM y herramientas de seguimiento	Semanas 8 a 11	Sistema configurado y operativo.
Capacitación del personal	Semanas 12 y 13	Equipo capacitado en el uso del CRM y en metodologías ágiles.
Implementación piloto del modelo	Semanas 14 a 18	Aplicación del modelo en un entorno controlado y seguimiento de indicadores.
Evaluación de resultados y ajustes	Semanas 19 a 22	Identificación de mejoras y optimización del proceso.
Cierre del proyecto	Semana 23	Informe final y cierre formal del proyecto.

Este cronograma constituye una planificación inicial que servirá como guía para la ejecución del proyecto. Conforme avance el desarrollo y se obtenga retroalimentación del equipo de trabajo y de los interesados, podrán realizarse ajustes que permitan optimizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.6 Presupuesto Inicial

El presupuesto preliminar representa una estimación de los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto. Los valores podrán ajustarse durante la fase de planificación detallada, una vez se definan con mayor precisión los requerimientos técnicos y operativos.

Tabla 5. Presupuesto

Concepto	Valor estimado (USD)
Consultoría para el diagnóstico y diseño del modelo de gestión	7.500
Implementación y configuración del sistema CRM	12.000
Licencias de software y herramientas digitales	4.000
Capacitación del personal	5.000
Desarrollo del tablero de indicadores y reportes	3.500
Dirección y coordinación del proyecto	8.000
Fondo para contingencias (10 %)	4.000
Total estimado	44.000

La asignación de estos recursos permitirá desarrollar las actividades contempladas dentro del alcance del proyecto, garantizando la disponibilidad de herramientas tecnológicas, capacitación del personal y mecanismos de seguimiento que contribuyan al logro de los objetivos planteados.

2.7 Conclusiones

La planificación inicial desarrollada para el proyecto "Implementación de un Modelo Ágil para la Captación Internacional de Inversionistas en MAT Boca Corp" constituye un elemento fundamental para orientar la ejecución del proyecto y facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La definición de objetivos SMART, el establecimiento de datos clave para el seguimiento y la delimitación del alcance proporcionan una base sólida para la toma de decisiones y el control del desempeño del proyecto. Asimismo, la selección de una metodología ágil, complementada con los principios de la Metodología de Marco Lógico, responde a las características y necesidades del proyecto, permitiendo combinar flexibilidad en la ejecución con una planificación estructurada basada en objetivos, indicadores y resultados verificables. Este enfoque favorece la adaptación a los cambios del entorno, promueve la mejora continua y fortalece el seguimiento de los avances durante todas las fases del proyecto.

Capítulo 3: Plan de proyecto integral

3.1 Introducción

El proyecto seleccionado consiste en la implementación de un modelo de gestión ágil para optimizar el proceso de captación internacional de inversionistas en MAT Boca Corp., empresa dedicada al desarrollo e inversión inmobiliaria en el estado de Florida, Estados Unidos. La organización busca fortalecer su capacidad para atraer y gestionar oportunidades de inversión mediante la estandarización de sus procesos comerciales, la centralización de la información y la incorporación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), con el fin de mejorar la eficiencia operativa, optimizar el seguimiento de prospectos y apoyar la toma de decisiones basada en indicadores de desempeño que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.

El propósito del presente plan de proyecto es establecer una planificación integral que sirva como guía para la ejecución, seguimiento y control de la implementación del modelo de gestión ágil en MAT Boca Corp., definiendo de manera estructurada el alcance, la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS), el cronograma, la asignación de recursos, la gestión de riesgos y los mecanismos de seguimiento y control. Asimismo, este plan proporciona una línea base para coordinar las actividades del proyecto, optimizar el uso de los recursos disponibles y facilitar la toma de decisiones durante todas las fases de ejecución, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y a la mejora del proceso de captación internacional de inversionistas.

3.2 Enunciado el Alcance

- Diseñar e implementar un modelo de gestión ágil para optimizar el proceso de captación internacional de inversionistas.
- Estandarizar los procesos comerciales relacionados con la gestión y seguimiento de prospectos.
- Implementar un sistema CRM que centralice la información y facilite la administración de oportunidades de inversión.
- Reducir los tiempos de respuesta a inversionistas potenciales mediante la automatización y mejora de los procesos comerciales.
- Implementar un dashboard de indicadores que permita monitorear el desempeño comercial y apoyar la toma de decisiones.
- Capacitar al equipo comercial en la aplicación del nuevo modelo de gestión y en el uso del sistema CRM.

- Incrementar la eficiencia del proceso de captación de inversionistas, contribuyendo al crecimiento y posicionamiento internacional de MAT Boca Corp.

3.3 Entregables principales:

Como resultado del proyecto se entregarán los siguientes productos:

- Acta de constitución y plan de proyecto.
- Diagnóstico del proceso actual de captación de inversionistas.
- Modelo de gestión ágil documentado.
- Estructura de procesos comerciales estandarizados.
- Sistema CRM implementado y configurado.
- Dashboard de indicadores comerciales.
- Manual de procesos y procedimientos.
- Capacitación al equipo comercial y administrativo.
- Informe de resultados de la implementación piloto.
- Informe de cierre del proyecto con lecciones aprendidas y recomendaciones.

3.4 Limitaciones del proyecto:

El proyecto se ejecutará considerando las siguientes restricciones y limitaciones:

- Duración máxima de ejecución de 23 semanas.
- Presupuesto estimado de USD 44.000.
- El proyecto se limita a la optimización del proceso de captación internacional de inversionistas.
- No contempla el desarrollo de software propio, únicamente la implementación y configuración de un sistema CRM.
- No incluye la contratación de nuevo personal ni la apertura de nuevas oficinas comerciales.
- No considera modificaciones legales, tributarias o financieras de la empresa.
- La implementación se realizará utilizando la infraestructura tecnológica existente en MAT Boca Corp.

3.5 Identificación de los stakeholders clave y sus expectativas

Tabla 6. Stakeholders

Stakeholder	Rol dentro del proyecto	Expectativas
Dirección General de MAT Boca Corp.	Patrocinador del proyecto	Mejorar la eficiencia del proceso de captación de inversionistas, incrementar la competitividad de la empresa y asegurar el cumplimiento del presupuesto y cronograma.
Director del Proyecto	Responsable de la planificación, ejecución y control	Cumplir el alcance del proyecto, coordinar los recursos y garantizar el logro de los objetivos establecidos.
Equipo Comercial	Usuario principal del nuevo modelo de gestión	Contar con procesos estandarizados, herramientas tecnológicas eficientes y una gestión más organizada de los prospectos e inversionistas.
Especialista CRM	Responsable de la implementación tecnológica	Configurar correctamente el sistema CRM y asegurar su funcionamiento de acuerdo con los requerimientos del proyecto.
Consultor Agile	Responsable del diseño del modelo de gestión	Implementar una metodología de trabajo que incremente la productividad, facilite la colaboración y mejore el desempeño comercial.
Inversionistas nacionales e internacionales	Clientes finales del proceso comercial	Recibir una atención más ágil, personalizada y transparente, con información oportuna y un seguimiento eficiente durante todo el proceso de inversión.

3.6 Descomposición del Trabajo (WBS/EDT)

Creación de una estructura jerárquica que descompone el proyecto en tareas más pequeñas y manejables:

- 1. Inicio y planificación del proyecto (2 semanas | USD 4.000)**
 - 1.1. Acta de Constitución
 - 1.2. Identificación de stakeholders
 - 1.3. Plan del Proyecto
- 2. Diagnóstico del proceso comercial (3 semanas | USD 6.000)**
 - 2.1. Levantamiento de información
 - 2.2. Análisis del proceso actual
 - 2.3. Diagnóstico y oportunidades de mejora
- 3. Diseño del modelo de gestión ágil (4 semanas | USD 8.000)**
 - 3.1. Diseño del proceso comercial
 - 3.2. Definición de KPIs
 - 3.3. Diseño del Dashboard
 - 3.4. Requerimientos del CRM
- 4. Implementación del modelo comercial (6 semanas | USD 14.000)**
 - 4.1. Configuración del CRM
 - 4.2. Migración de información
 - 4.3. Pruebas funcionales
 - 4.4. Capacitación
- 5. Implementación piloto y evaluación (4 semanas | USD 7.000)**
 - 5.1. Implementación piloto
 - 5.2. Seguimiento
 - 5.3. Ajustes
- 6. Cierre del proyecto (2 semanas | USD 5.000)**
 - 6.1. Evaluación final
 - 6.2. Informe final
 - 6.3. Cierre administrativo

TOTAL, PROYECTO: 23 Semanas – USD 44.000

3.7 Cronograma del Proyecto (Diagrama de Gantt)

Reutilizamos el cronograma ya desarrollado anteriormente:

Tabla 7. Diagrama de Gantt

No.	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras
1	Inicio y planificación del proyecto	2 semanas	03/08/2026	16/08/2026	—
2	Diagnóstico del proceso comercial	3 semanas	17/08/2026	06/09/2026	1
3	Diseño del modelo de gestión ágil	4 semanas	07/09/2026	04/10/2026	2
4	Implementación del modelo comercial	6 semanas	05/10/2026	15/11/2026	3
5	Implementación piloto y evaluación	4 semanas	16/11/2026	13/12/2026	4
6	Cierre del proyecto	2 semanas	14/12/2026	27/12/2026	5

3.8 Hitos críticos:

Tabla 8. Hitos Críticos

Código	Hito	Fecha
H1	Inicio oficial del proyecto	03/08/2026
H2	Finalización de la planificación del proyecto	16/08/2026
H3	Diagnóstico del proceso comercial completado	06/09/2026
H4	Modelo de gestión ágil diseñado y aprobado	04/10/2026
H5	Implementación y configuración del CRM completada	15/11/2026
H6	Implementación piloto finalizada	13/12/2026
H7	Cierre y aprobación final del proyecto	27/12/2026

3.9 Asignación de Recursos

Identificación y asignación de recursos necesarios para cada tarea:

3.9.1 Recursos Humanos:

3.9.1.1 Equipo de Dirección del Proyecto

Tabla 9. Recursos humanos

Recurso	Cant.	Dedicación	Tiempo	Responsabilidad
Patrocinador del Proyecto (Dirección General)	1	20%	23 semanas	Aprobar el alcance, presupuesto, cambios estratégicos y entregables del proyecto.
Director del Proyecto	1	100%	23 semanas	Planificar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades del proyecto.
Consultor Agile	1	50%	12 semanas	Diseñar e implementar el modelo de gestión ágil y brindar acompañamiento metodológico.

3.9.1.2 Equipo de la Empresa:

Tabla 10. Recursos de la empresa

Recurso	Cant.	Dedicación	Tiempo	Responsabilidad
Gerente Comercial	1	40%	23 semanas	Coordinar la implementación del nuevo proceso comercial y validar los entregables.
Ejecutivos Comerciales	3	50%	10 semanas	Participar en la implementación piloto, pruebas y adopción del nuevo modelo de gestión.
Asistente Administrativo	1	30%	23 semanas	Apoyar la gestión documental, programación de reuniones y control administrativo del proyecto.

3.9.1.3 Equipo Tecnológico:

Tabla 11. Equipo tecnológico

Recurso	Cant.	Dedicación	Tiempo	Responsabilidad
Especialista CRM	1	80%	10 semanas	Configurar, parametrizar e implementar el sistema CRM.
Analista de Datos	1	40%	8 semanas	Diseñar los KPIs, elaborar el dashboard comercial y validar la calidad de la información.
Especialista de TI	1	30%	12 semanas	Brindar soporte técnico, integración de plataformas y respaldo de la información.

3.9.1.4 Equipo de Capacitación y mejora continua:

Tabla 12. Recursos humanos

Recurso	Cant.	Dedicación	Tiempo	Responsabilidad
Instructor de Capacitación	1	40%	4 semanas	Capacitar al personal en el uso del CRM y del nuevo modelo de gestión.
Consultor de Procesos	1	30%	6 semanas	Documentar procedimientos, elaborar manuales y proponer mejoras a los procesos comerciales.

3.9.2 Recursos Materiales Principales:

- **Equipos tecnológicos:** Computadores portátiles, estaciones de trabajo y equipos de oficina necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto.
- **Software y plataformas digitales:** Licencias de CRM, Microsoft Project, Microsoft 365 y herramientas de videoconferencia para la gestión, planificación, comunicación y seguimiento del proyecto.
- **Servicios tecnológicos:** Almacenamiento en la nube y conexión a Internet de alta velocidad para garantizar la disponibilidad, respaldo e intercambio seguro de información.
- **Mobiliario y suministros de oficina:** Escritorios, mobiliario ergonómico, impresora, papelería y materiales requeridos para actividades administrativas, reuniones y capacitaciones.

- **Equipos para reuniones y presentaciones:** Proyector o pantallas utilizadas para capacitaciones, presentaciones de avances y sesiones de trabajo.

3.9.3 Recursos Financieros:

El presupuesto total estimado para la ejecución del proyecto asciende a USD 44.000, distribuido de acuerdo con las principales fases de trabajo.

Tabla 13. Recursos financieros

Fase	Inversión (USD)
Inicio y planificación	4.000
Diagnóstico del proceso comercial	6.000
Diseño del modelo de gestión ágil	8.000
Implementación del modelo comercial	14.000
Implementación piloto y evaluación	7.000
Cierre del proyecto	5.000
TOTAL	44.000

Flujo de caja estimado por trimestre:

Considerando que el proyecto tiene una duración aproximada de seis meses (23 semanas), el flujo de caja estimado se distribuye en dos trimestres de ejecución.

Tabla 14. Distribución del flujo de caja

Trimestre	Actividades principales	Desembolso (USD)
T3 2026 (Ago – Sep)	Planificación, diagnóstico y diseño del modelo de gestión	18.000
T4 2026 (Oct – Dic)	Implementación del CRM, capacitación, piloto y cierre del proyecto	26.000
TOTAL		44.000

3.10 Identificación de Riesgos

Usaremos para ello:

Diagrama de Pareto - Análisis de causas de retrasos potenciales.

Se tiene identificado los siguientes retrasos:

Tabla 15. Causas de retrasos

Causa del Retraso	Horas Perdidas (Ajustadas)
Resistencia al cambio del personal	18
Retraso en la implementación del CRM	15
Calidad deficiente de los datos	10
Cambios en los requerimientos	8
Demoras en la aprobación de entregables	7
Problemas de capacitación	6
Fallas tecnológicas	5
Comunicación insuficiente entre áreas	4
Ausencia de indicadores (KPIs)	3
Otros	2
Total	78

Ahora, colocándolos de mayor a menor y haciendo el porcentaje individual y acumulado se tiene el siguiente cuadro y diagrama:

Tabla 16. Valoración porcentual del riesgo

Porcentaje individual y acumulado		
Causas	Individual	Acumulado
1. Resistencia al cambio del personal	23.1	23.1
2. Retraso en la implementación del CRM	19.2	42.3
3. Calidad deficiente de los datos	12.8	55.1
4. Cambios en los requerimientos	10.3	65.4
5. Demoras en la aprobación de entregables	9.0	74.4
6. Problemas de capacitación	7.7	82.1
7. Fallas tecnológicas	6.4	88.5
8. Comunicación insuficiente entre áreas	5.1	93.6
9. Ausencia de indicadores (KPIs)	3.8	97.4
10. Otros	2.6	100.0

Figura 1. Diagrama de Ishikawa - Análisis de causas raíz de problemas potenciales.

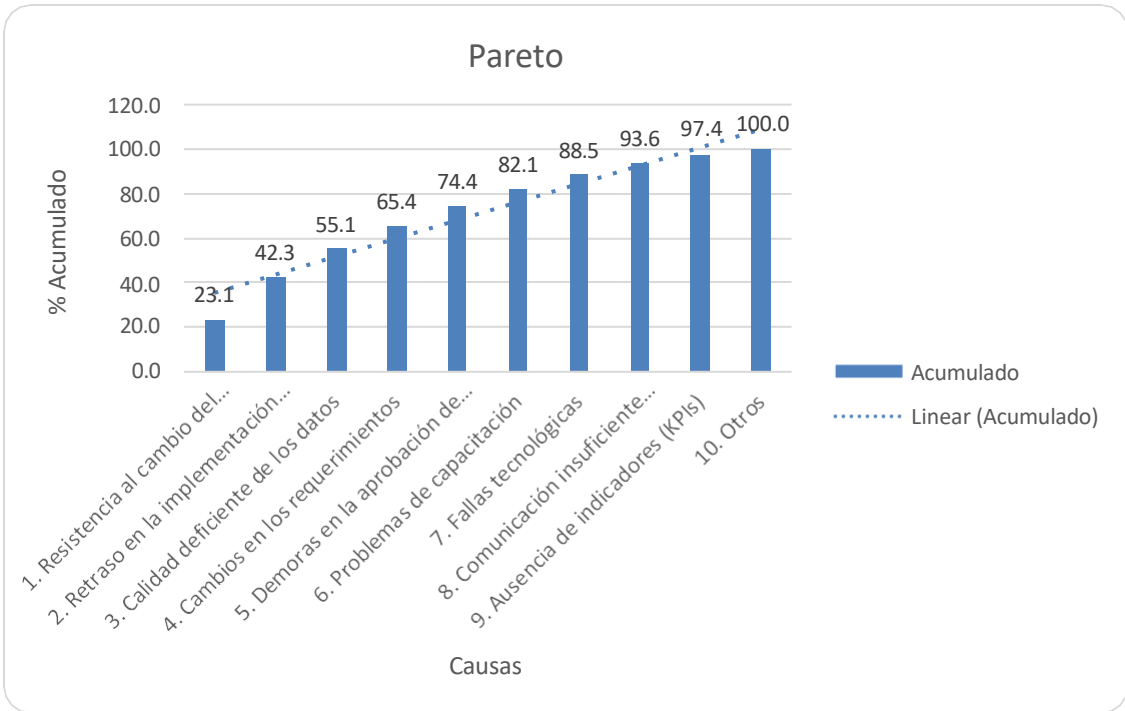


Figura 2. Análisis de Riesgos - Matriz de riesgos y plan de gestión

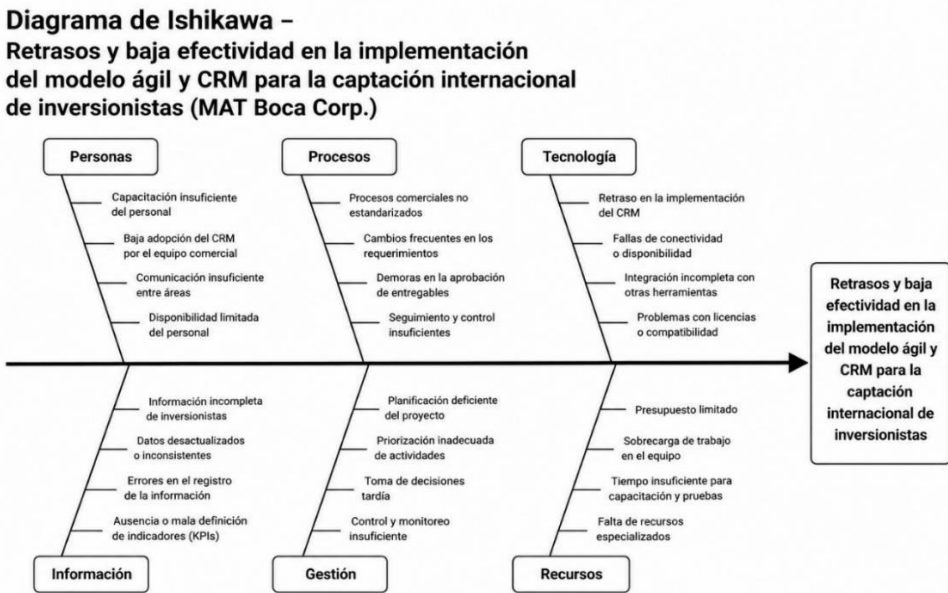


Tabla 17. Matriz de Riesgo

Riesgos según ciclo de vida del proyecto							
FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO							
INICIO-RIESGOS							
Nº	RIESGO	IMPACTO (TEXTO)	PROBABILIDAD (TEXTO)	IMPACTO (NÚMERO)	PROBABILIDAD (NÚMERO)	P X I (VALOR)	TIPO RIESGO
1	Cambios en los requerimientos del proyecto	ALTO: genera retrabajo y ajustes en alcance y cronograma	ALTA: pueden surgir nuevas solicitudes	0.4	0.7	0.28	ALTO
2	Demoras en aprobación de entregables	ALTO: retrasa actividades posteriores	MEDIA: depende de disponibilidad de directivos	0.4	0.5	0.2	ALTO
(1) SI EL CLIENTE NO SABE LO QUE QUIERE NO PODEMOS DESARROLLAR EL PROYECTO							
PLANIFICACIÓN-RIESGOS							
3	Planificación o alcance insuficientemente definidos	ALTO: puede causar desviaciones de tiempo y costo	MEDIA: puede ocurrir por información inicial incompleta	0.4	0.5	0.2	ALTO
4	Limitaciones presupuestarias	MEDIO: puede reducir alcance o calidad	BAJA: presupuesto aprobado con margen limitado	0.2	0.3	0.06	MODERADO
EJECUCIÓN-RIESGOS							
5	Retraso en la implementación del CRM	MUY ALTO: afecta pruebas, piloto y cronograma	ALTA: depende de configuración y proveedor	0.8	0.7	0.56	ALTO
6	Capacitación insuficiente y baja adopción del CRM	ALTO: reduce el uso efectivo del sistema	ALTA: disponibilidad limitada del equipo	0.4	0.7	0.28	ALTO
CONTROL-RIESGOS							
7	Información incompleta o inconsistente de inversionistas	MUY ALTO: afecta análisis, reportes y seguimiento	MEDIA: depende de calidad de captura y migración	0.8	0.5	0.4	ALTO
8	Comunicación insuficiente y KPIs mal definidos	MEDIO: dificulta control y toma de decisiones	MEDIA: pueden existir canales dispersos	0.2	0.5	0.1	MODERADO
CIERRE-RIESGOS							
9	No aceptación de los entregables finales	ALTO: retrasa el cierre formal del proyecto	BAJA: puede haber observaciones pendientes	0.4	0.3	0.12	MODERADO
10	Transferencia de conocimiento incompleta	MEDIO: afecta continuidad posterior al cierre	BAJA: puede faltar documentación o asistencia	0.2	0.3	0.06	MODERADO

Presupuesto Móvil - Tabla de variaciones de costes

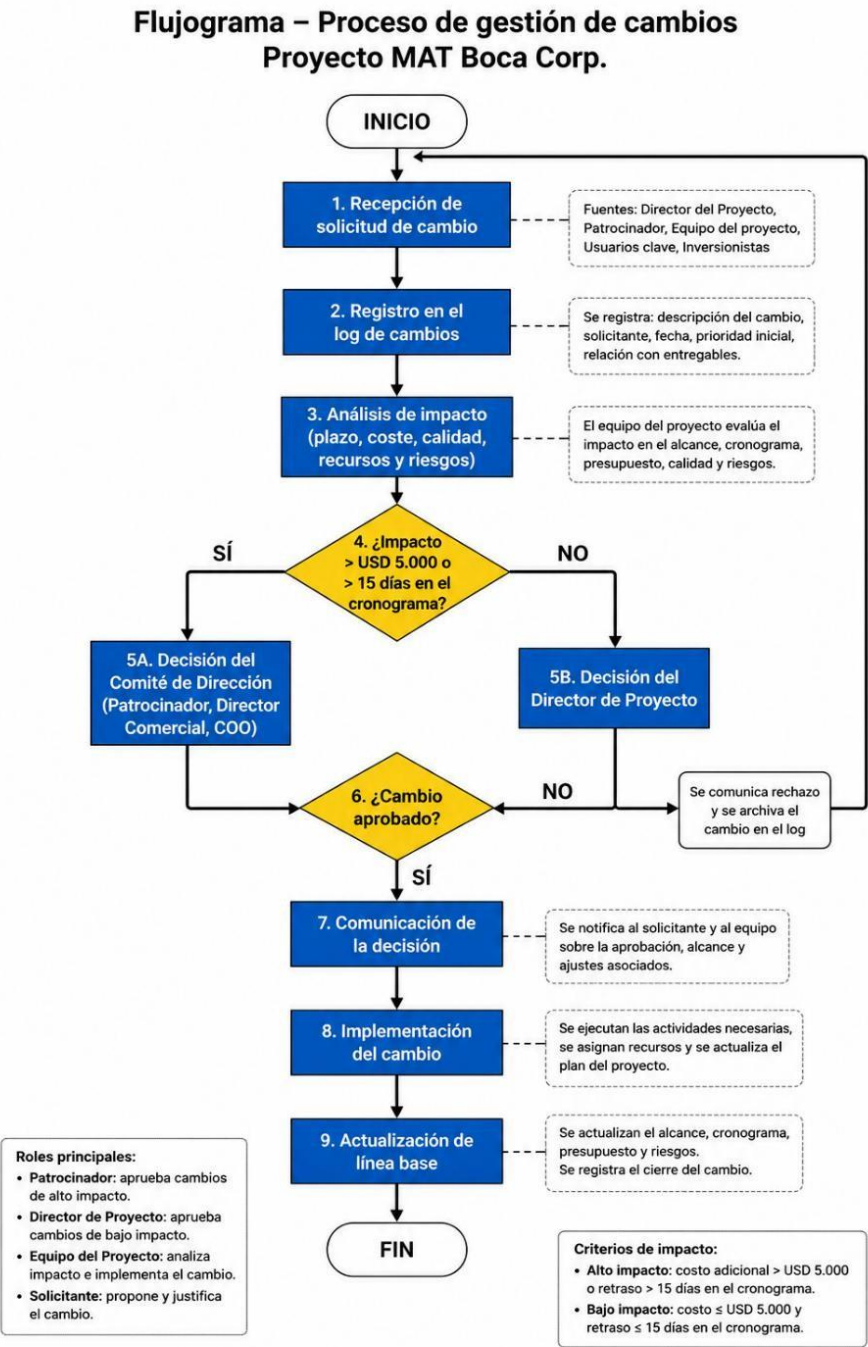
Tabla 18. Variaciones de los costos

TAREA	LEYENDA	COSTE ESTIMADO	CONSUMIDO HASTA EL MOMENTO	COSTE PARA CONCLUSIÓN	ESTIMACIÓN REVISADA	VARIACIÓN
A	Inicio y planificación	4,000	3,900	0	3,900	100
B	Diagnóstico comercial	6,000	5,800	0	5,800	200
C	Diseño del modelo ágil	8,000	6,000	1,800	7,800	200
D	Implementación del CRM	14,000	7,000	6,600	13,600	400
E	Implementación piloto	7,000	0	6,900	6,900	100
F	Cierre del proyecto	5,000	0	4,900	4,900	100
	TOTAL	44,000	22,700	20,200	42,900	1,100

El presupuesto móvil evidencia una gestión eficiente de los recursos del proyecto, estimando una variación positiva del 2,5 % respecto al presupuesto inicial. Este resultado se atribuye a una adecuada planificación, la optimización de los recursos tecnológicos disponibles, la utilización de modalidades de capacitación de menor costo y el aprovechamiento del talento interno para la ejecución de diversas actividades. En conjunto, estas acciones permiten concluir el proyecto por debajo del presupuesto

aprobado, sin afectar el alcance, la calidad ni el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Figura 3. Flujograma - Proceso de gestión de cambios



3.11 Plan de Seguimiento y Control

3.11.1 Estructura de Seguimiento

Reuniones de seguimiento:

- **Comité de Dirección del Proyecto**
 - **Frecuencia:** Mensual (primera semana de cada mes, duración aproximada de 2 horas).
 - **Asistentes:** Dirección General de MAT Boca Corp; director del Proyecto; Gerente Comercial; responsable Financiero.
 - **Contenido:** Revisión de avance, costes, riesgos, decisiones estratégicas
- **Equipo del Proyecto**
 - **Frecuencia:** Diaria (15 minutos).
 - **Asistentes:** director del Proyecto; Consultor Agile; Especialista CRM; Analista de Datos; Gerente Comercial; Representante del equipo comercial.
 - **Contenido:** Revisión del avance semanal de las actividades programadas, verificación del estado de los entregables y del cumplimiento del cronograma, identificación de riesgos y problemas surgidos durante la ejecución, definición de acciones correctivas cuando sean necesarias y planificación de las actividades y prioridades para la siguiente semana.
- **Reunión Operativa**
 - **Frecuencia:** Semanal (lunes, 1 hora).
 - **Asistentes:** director del Proyecto; Especialista CRM; Equipo Comercial involucrado; Soporte TI.
 - **Contenido:** Revisión de las actividades ejecutadas y de las programadas para la jornada, identificación de bloqueos o inconvenientes que puedan afectar el desarrollo del proyecto, verificación de los recursos necesarios para su correcta ejecución y definición de las prioridades inmediatas para garantizar la continuidad de las actividades.

Reporting:

- **Informe quincenal:** A stakeholders clave (2 páginas máximo)
 - Estado general del proyecto (Semáforo Verde, Amarillo o Rojo).
 - Avance físico del cronograma.
 - Avance financiero del presupuesto.
 - Riesgos activos y acciones implementadas.
 - Cambios aprobados.
 - Decisiones pendientes.
- **Dashboard mensual:** Indicadores clave
 - Estado general del proyecto (Semáforo).
 - % de avance del cronograma.
 - Presupuesto ejecutado vs. presupuesto aprobado.
 - Estado de implementación del CRM.
 - Número de riesgos críticos activos.
 - Número de incidencias abiertas.
 - Nivel de adopción del CRM.
 - Número de inversionistas gestionados mediante el CRM.

3.11.2 Métricas de Rendimiento (KPIs)

Tabla 19. Métricas de rendimiento

KPI	Meta	Frecuencia
Cumplimiento del cronograma (SPI)	$\geq 0,95$	Mensual
Cumplimiento del presupuesto (CPI)	$\geq 0,95$	Mensual
Avance de implementación del CRM	100 %	Mensual
Adopción del CRM por el equipo comercial	≥ 90 %	Mensual
Cumplimiento del plan de capacitación	100 %	Mensual
Incidencias críticas abiertas	≤ 3	Semanal
Riesgos críticos sin plan de respuesta	0	Mensual

Satisfacción de los usuarios del CRM	$\geq 4,5 / 5$	Al finalizar el piloto
Reducción del tiempo de respuesta a inversionistas	$\geq 30 \%$	Mensual
Cambios aprobados durante el proyecto	≤ 10	Continuo

3.11.3 Puntos de Control (Gates)

Tabla 20. Puntos de control

Gate	Fecha	Criterios de aprobación	Responsable
C1 – Planificación aprobada	16/08/2026	Acta del proyecto aprobada, alcance definido, cronograma validado y presupuesto aprobado.	Dirección General
C2 – Diagnóstico completado	06/09/2026	Diagnóstico comercial validado e identificación de oportunidades de mejora.	Director del Proyecto
C3 – Modelo Ágil aprobado	04/10/2026	Procesos comerciales rediseñados y metodología validada.	Comité de Dirección
C4 – CRM implementado	15/11/2026	CRM configurado, pruebas funcionales aprobadas y usuarios capacitados.	Especialista CRM
C5 – Piloto finalizado	13/12/2026	Piloto ejecutado, KPIs alcanzados y aceptación del equipo comercial.	Director del Proyecto
C6 – Cierre del Proyecto	27/12/2026	Entregables aprobados, documentación entregada y cierre administrativo del proyecto.	Dirección General

3.11.4 Gestión de Cambios

Proceso (ver Flujograma):

- Recepción de la solicitud de cambio por cualquier stakeholder.
- Registro de la solicitud en el Registro de Cambios.
- Análisis del impacto en alcance, cronograma, presupuesto, calidad y riesgos.
- Evaluación del director del Proyecto.
- Si el impacto supera USD 5.000 o implica un retraso mayor a 15 días, la aprobación corresponderá al Comité de Dirección.
- Si el impacto es igual o inferior a USD 5.000 y no supera los 15 días, la aprobación corresponderá al director del Proyecto.
- Comunicación e implementación del cambio aprobado.
- Actualización de la línea base y cierre del cambio.

Software de Gestión:

- Planificación y control del proyecto: Microsoft Project.
- Gestión comercial: Sistema CRM implementado para el seguimiento de inversionistas.
- Repositorio documental: Microsoft SharePoint o OneDrive.
- Comunicación y reuniones: Microsoft Teams.
- Seguimiento de tareas: Microsoft Planner o Asana.
- Visualización de indicadores: Microsoft Power BI o Microsoft Excel.

3.12 Conclusión

El plan de seguimiento y control proporciona una estructura integral para supervisar el desempeño del proyecto mediante reuniones periódicas, indicadores de gestión, puntos de control y un procedimiento formal para la administración de cambios. Estas herramientas permitirán detectar oportunamente desviaciones en plazo, costo, alcance y calidad, facilitando la toma de decisiones basada en información objetiva. Su aplicación contribuirá a garantizar la implementación exitosa del modelo ágil y del sistema CRM en MAT Boca Corp., fortaleciendo el proceso de captación internacional de inversionistas y asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.

Capítulo 4: Formación de equipos

4.1 Introducción

El presente plan tiene como propósito garantizar que MAT Boca Corp. cuente con el talento adecuado y correctamente organizado para ejecutar el proyecto. Para ello, se identifican las habilidades técnicas e interpersonales requeridas, se diseñan entrevistas simuladas que permiten seleccionar a los candidatos idóneos, se definen con claridad los roles y responsabilidades evitando ambigüedades y duplicidad de esfuerzos y se establece un plan de integración, capacitación y desarrollo que consolide un equipo de alto rendimiento alineado con los objetivos del proyecto

4.2 Identificación de Habilidades

La identificación de habilidades clave es el primer paso para conformar un equipo efectivo. Partiendo de los requisitos y objetivos del proyecto, se definieron dos grupos de competencias: las habilidades técnicas, necesarias para ejecutar las tareas especializadas, y las habilidades interpersonales, fundamentales para la dinámica y la colaboración del equipo.

4.3 Habilidades técnicas

Tabla 21. Habilidades técnicas

Habilidad / competencia	Descripción	Importancia para el proyecto
Dirección ágil de proyectos	Dominio de Scrum, Kanban y facilitación de ceremonias ágiles (planificación, revisiones y retrospectivas).	Permite ejecutar el proyecto de forma iterativa e incremental, adaptándose a los cambios del mercado inmobiliario.
Implementación de CRM	Configuración, parametrización, migración de datos y automatización de flujos comerciales en plataformas CRM.	Es el eje tecnológico del proyecto; garantiza la centralización y el seguimiento de prospectos e inversionistas.

Tabla 22. Habilidades técnicas

Habilidad / competencia	Descripción	Importancia para el proyecto
Dirección ágil de proyectos	Dominio de Scrum, Kanban y facilitación de ceremonias ágiles (planificación, dailies, revisiones y retrospectivas).	Permite ejecutar el proyecto de forma iterativa e incremental, adaptándose a los cambios del mercado inmobiliario.
Implementación de CRM	Configuración, parametrización, migración de datos y automatización de flujos comerciales en plataformas CRM.	Es el eje tecnológico del proyecto; garantiza la centralización y el seguimiento de prospectos e inversionistas.
Análisis de datos e inteligencia de negocio	Diseño de KPIs, construcción de dashboards y modelamiento de datos (Power BI / Excel avanzado).	Sustenta la toma de decisiones basada en datos y el monitoreo del desempeño comercial.
Tecnología, integración y seguridad	Integración de plataformas, gestión de infraestructura, respaldos y protección de la información.	Asegura la disponibilidad, integridad y confidencialidad de los datos de inversionistas.
Rediseño y documentación de procesos	Levantamiento, estandarización y documentación de procesos comerciales; elaboración de manuales.	Ordena el proceso de captación y facilita la adopción sostenible del nuevo modelo.
Conocimiento del negocio inmobiliario	Comprensión del proceso de captación de inversionistas y del mercado de bienes raíces en Florida.	Alinea la solución con las necesidades reales del negocio y de los stakeholders.

4.4 Habilidades interpersonales

Tabla 23. Habilidades interpersonales

Habilidad	Descripción y relevancia
Liderazgo y toma de decisiones	Capacidad para coordinar el equipo, resolver problemas y sostener el rumbo del proyecto hacia sus objetivos.
Comunicación efectiva	Transmitir información de forma clara y oportuna entre el equipo y los stakeholders, evitando ambigüedades.
Trabajo en equipo y colaboración	Integrar perspectivas diversas y trabajar de forma coordinada bajo un enfoque ágil.

Adaptabilidad y gestión del cambio	Ajustarse a cambios de requisitos y acompañar la transición del equipo comercial al nuevo modelo.
Resolución de conflictos	Gestionar las diferencias de manera constructiva para preservar la dinámica del equipo.
Orientación a resultados	Mantener el foco en el valor entregado y en el cumplimiento de los KPIs comprometidos.

4.5 Entrevistas Simuladas

Para seleccionar a los miembros del equipo se aplica un enfoque de entrevistas estructuradas, en el cual todos los candidatos de un mismo rol responden a las mismas preguntas, facilitando la comparación objetiva de sus respuestas. Cada entrevista combina la evaluación de competencias técnicas con la valoración de comportamientos pasados (entrevista por competencias), complementada con la verificación de referencias laborales y la alineación con los valores de la organización.

4.6 Escenario de entrevista y preguntas por rol

Tabla 24. Estructura de la entrevista

Rol / candidato	Competencias para evaluar	Preguntas clave de entrevista
Director del Proyecto	Liderazgo ágil, planificación, gestión de stakeholders y control de alcance, tiempo y costo.	¿Cómo ha liderado proyectos con metodologías ágiles y equipos multidisciplinarios? Describa una situación en la que tuvo que replanificar por un cambio de alcance. ¿Cómo gestiona a un patrocinador exigente y a un equipo bajo presión?
Consultor Ágil (Scrum Master)	Dominio de Scrum/Kanban, facilitación, mentalidad ágil y gestión de impedimentos.	¿Qué ceremonias implementaría en un equipo que recién adopta agilidad? Cuente una experiencia en la que ayudó a un equipo a superar un impedimento. ¿Cómo mide la mejora del desempeño del equipo?
Especialista CRM	Configuración de CRM, automatización de procesos comerciales y migración de datos.	¿Qué CRM ha implementado y cómo abordó la parametrización? Describa un proyecto de migración de datos y cómo aseguró su integridad. ¿Cómo automatizaría el seguimiento de prospectos internacionales?

Analista de Datos / BI	Diseño de KPIs, dashboards, modelamiento y calidad de datos.	¿Cómo define y valida los KPIs de un proceso comercial? Muestre un dashboard que haya construido. ¿Cómo garantiza la calidad y consistencia de la información?
Especialista de TI	Integraciones, seguridad de la información, infraestructura y soporte.	¿Cómo aseguraría la protección de datos sensibles de inversionistas? Describa una integración entre sistemas que haya realizado. ¿Cómo gestiona respaldos y continuidad del servicio?
Consultor de Procesos y Capacitación	Documentación de procesos, diseño de capacitación y gestión del cambio.	¿Cómo levanta y documenta un proceso comercial? ¿Qué estrategia de capacitación usaría para asegurar la adopción del CRM? Cuenta un caso de resistencia al cambio y cómo lo resolvió.

4.7 Criterios de evaluación de candidatos

Para objetivar la selección, cada candidato es calificado sobre una escala de 1 a 5 en los siguientes criterios ponderados. Se considera idóneo todo candidato que alcance una puntuación total ponderada igual o superior a 4,0 sobre 5,0.

Tabla 25. Criterios de valoración

Criterio de evaluación	Peso	Escala
Competencia técnica específica del rol	35 %	1 (bajo) – 5 (experto)
Experiencia previa en proyectos similares	20 %	1 – 5
Habilidades de comunicación y trabajo en equipo	20 %	1 – 5
Adaptabilidad y mentalidad ágil	15 %	1 – 5
Alineación con los valores y cultura de la organización	10 %	1 – 5
Puntuación total requerida (mínimo)	100 %	≥ 4,0 / 5,0

4.8 Definición de Roles del Equipo

A partir de los recursos definidos en el plan de proyecto, se estructura un equipo ágil y ligero, liderado por un único director del Proyecto y compuesto por roles técnicos

especializados y un enlace permanente con el negocio. La siguiente figura presenta la estructura organizativa del equipo.

Figura 4. Definición de roles



4.9 Roles, responsabilidades y perfil

Tabla 26. Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidades principales	Perfil requerido
Patrocinador del Proyecto (Dirección General)	Aprobar el alcance, presupuesto y cambios estratégicos; remover obstáculos de alto nivel; asegurar la disponibilidad de recursos.	Dirección General de MAT Boca Corp. con visión estratégica del negocio.
Director del Proyecto	Planificar, coordinar, ejecutar y controlar el proyecto; gestionar riesgos, comunicación y stakeholders; garantizar alcance, tiempo y costo.	Profesional en dirección de proyectos con experiencia ágil y liderazgo de equipos.
Consultor Ágil (Scrum Master)	Diseñar e implementar el modelo ágil; facilitar ceremonias; eliminar impedimentos; acompañar metodológicamente al equipo.	Especialista en Scrum/Kanban con experiencia en transformación ágil.
Gerente Comercial (Product Owner)	Priorizar necesidades del negocio; validar entregables; representar la voz del área comercial y de los inversionistas.	Líder comercial con conocimiento del proceso de captación de inversionistas.

Especialista CRM	Configurar, parametrizar e implementar el CRM; migrar información; ejecutar pruebas funcionales.	Experto en implementación de plataformas CRM y automatización comercial.
Analista de Datos / BI	Diseñar KPIs y el dashboard comercial; validar la calidad de los datos; generar reportes de desempeño.	Analista con dominio de Power BI/Excel avanzado y modelamiento de datos.
Especialista de TI	Brindar soporte técnico, integrar plataformas, garantizar seguridad, respaldos y continuidad de la información.	Profesional de TI con experiencia en integraciones y seguridad de la información.
Consultor de Procesos y Capacitación	Documentar procedimientos y manuales; diseñar y ejecutar la capacitación; liderar la gestión del cambio y la adopción.	Consultor en procesos y formación con habilidades de gestión del cambio.

La matriz RACI clarifica el nivel de participación de cada rol en las principales fases del proyecto: R = responsable (ejecuta), A = Aprobador (rinde cuentas), C = Consultado, I = Informado.

Tabla 27. Matriz RACI

Fase del proyecto	Patroc.	Dir. Proy.	Cons. Ágil	Ger. Com.	Esp. CRM	An. Datos	Esp. TI	Cons. Proc.
Inicio y planificación	A	R	C	C	I	I	I	C
Diagnóstico del proceso	I	A	C	R	I	C	I	C
Diseño del modelo ágil	I	A	R	C	C	C	C	C
Implementación del CRM	I	A	C	C	R	C	C	I
Dashboard e indicadores (KPIs)	I	A	I	C	C	R	C	I
Capacitación y adopción	I	A	C	C	C	I	I	R
Piloto y evaluación	C	A	C	R	C	C	C	C
Cierre del proyecto	A	R	I	C	I	I	I	C

4.10 Plan de Formación de Equipo

El plan de formación define cómo se integrarán, capacitarán y desarrollarán los miembros del equipo para trabajar de manera cohesionada y efectiva. Se estructura en tres etapas integración, capacitación y consolidación acompañadas de actividades de team building y de un esquema de comunicación y mejora continua

Etapas del plan

Tabla 28. Etapas del plan

Etapa	Objetivo	Actividades	Momento
1. Integración y onboarding	Alinear al equipo con los objetivos del proyecto y clarificar roles.	Reunión de arranque (kick-off), presentación de la visión y del alcance, socialización del organigrama y de la matriz RACI, acuerdos de trabajo del equipo.	Semana 1
2. Capacitación y desarrollo	Nivelar competencias técnicas y metodológicas del equipo.	Taller de fundamentos ágiles (Scrum/Kanban), inducción a la plataforma CRM, formación en KPIs y uso del dashboard, buenas prácticas de seguridad de la información.	Semanas 1 – 3
3. Consolidación y alto rendimiento	Fortalecer la confianza, la colaboración y la mejora continua.	Retrospectivas periódicas, retroalimentación constructiva, actividades de team building fuera del entorno de trabajo, reconocimiento de logros.	Durante todo el proyecto

4.11 Comunicación y gestión de conflictos

Para sostener un equipo de alto rendimiento se definen canales claros de comunicación reuniones diarias breves (dailies), reunión operativa semanal, herramientas de colaboración en línea y correo electrónico y se promueve la escucha activa y la comunicación clara y concisa. El conflicto se asume como algo natural: se aborda de manera constructiva indagando su causa raíz, propiciando el diálogo respetuoso entre las partes y buscando soluciones mutuamente beneficiosas; en casos complejos se recurre a la mediación del director del Proyecto como tercero imparcial. Tras cada conflicto resuelto se reflexiona en la retrospectiva para prevenir situaciones similares.

4.12 Actividades de team building propuestas

- Sesión de arranque con dinámica de presentación y construcción de acuerdos de equipo (team charter).
- Talleres colaborativos de resolución de problemas aplicados a retos reales del proyecto.

- Espacios informales periódicos (almuerzos o encuentros virtuales) para fortalecer la confianza y la camaradería.
- Reconocimiento público de hitos alcanzados al cierre de cada fase del proyecto.

4.13 Conclusión

La formación de equipo desarrollada para el proyecto de MAT Boca Corp. permitió identificar las habilidades técnicas e interpersonales clave, diseñar entrevistas simuladas con criterios objetivos de selección, definir con claridad los roles y responsabilidades mediante un organigrama, estableciendo un plan de integración, capacitación y consolidación del equipo.

La conformación de un equipo multidisciplinario, equilibrado y correctamente organizado es un factor determinante para el éxito del proyecto, ya que contribuye a la eficiencia en la ejecución, a la toma de decisiones informadas y a la resolución efectiva de problemas. Un liderazgo ágil claro, sumado a una comunicación abierta y a una adecuada gestión de conflictos, sienta las bases para que el equipo trabaje de manera productiva y alcance los objetivos de optimización del proceso de captación internacional de inversionistas.

Capítulo 5: Plan de Comunicación, Gestión de conflictos y Crisis para Proyecto

5.1 Introducción

El propósito del presente capítulo es establecer los mecanismos de comunicación entre las partes interesadas, así como definir las estrategias para prevenir y gestionar conflictos, pudiendo así responder de manera oportuna ante las situaciones de crisis durante la ejecución del proyecto, contribuyendo a fortalecer la coordinación con los stakeholders, minimizando el impacto de los eventos perjudiciales para el proyecto y apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos para la implementación del modelo de gestión ágil.

5.2 Partes interesadas

La identificación de las partes interesadas permite conocer las áreas o personas que influyen o impactan en el proyecto, permitiendo definir estrategias de comunicación adecuadas al conocer su nivel de poder o interés, obteniendo así una participación efectiva en la toma de decisiones oportunas en la implementación del modelo ágil y del sistema CRM en MAT Boca Corp.

Tabla 29. Partes interesadas

Stakeholder	Rol dentro del proyecto	Poder	Interés	Estrategia de gestión
Dirección General (Patrocinador)	Aprueba presupuesto, alcance, cambios estratégicos y proporciona los recursos necesarios para el proyecto.	Alto	Alto	Gestionar de cerca mediante reuniones ejecutivas mensuales, informes de avance y participación en decisiones estratégicas.
Director del Proyecto	Responsable de planificar, coordinar, ejecutar y controlar el proyecto, así como gestionar riesgos, comunicación y stakeholders.	Alto	Alto	Mantener comunicación permanente con todo el equipo, realizar seguimiento continuo y coordinar la toma de decisiones.
Gerente Comercial (Product Owner)	Representa las necesidades del negocio, prioriza requerimientos y valida los entregables del proyecto.	Alto	Alto	Involucrarlo en la planificación de los sprints, revisiones de avances y validación de entregables.

Consultor Agile (Scrum Master)	Facilita la implementación de la metodología ágil, elimina impedimentos y promueve la mejora continua del equipo.	Medio	Alto	Mantener comunicación diaria con el equipo y realizar retrospectivas para impulsar la mejora continua.
Especialista CRM	Configura e implementa el sistema CRM, realiza pruebas funcionales y apoya la migración de información.	Medio	Alto	Coordinar reuniones técnicas periódicas y seguimiento de incidencias durante toda la implementación.
Analista de Datos / BI	Diseña indicadores, dashboards y reportes para el seguimiento del desempeño del proyecto.	Medio	Medio	Compartir periódicamente los indicadores del proyecto y validar la calidad de la información generada.
Especialista de TI	Garantiza la infraestructura tecnológica, la integración de plataformas y la seguridad de la información.	Medio	Medio	Coordinar actividades técnicas, gestión de incidencias y soporte durante la implementación del CRM.
Consultor de Procesos y Capacitación	Documenta procesos, desarrolla manuales y lidera la capacitación y gestión del cambio organizacional.	Medio	Alto	Mantener reuniones de planificación de capacitaciones y seguimiento del proceso de adopción del nuevo modelo.
Equipo Comercial	Usuario final del nuevo modelo de gestión y principal beneficiario de la implementación del CRM.	Bajo	Alto	Mantener comunicación continua, capacitaciones, demostraciones del sistema y espacios para retroalimentación.
Inversionistas Nacionales e Internacionales	Clientes finales del proceso comercial, quienes recibirán un servicio más ágil y personalizado.	Medio	Alto	Informar oportunamente sobre mejoras en el proceso de atención, tiempos de respuesta y canales de comunicación.

5.3 Objetivos del plan de Comunicación

Establecer un plan de comunicación donde se garantice el flujo claro y efectivo de la información a las partes interesadas del proyecto, promoviendo la coordinación, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos del proyecto gracias a la implementación del modelo ágil logrando la captación de inversionistas internacionales en MAT Boca Corp.

5.3.1 Objetivos específicos

- Definir los canales, frecuencia y responsables de la comunicación, asegurando que cada stakeholder reciba la información relevante de acuerdo con su nivel de participación durante el proyecto.
- Promover una comunicación transparente para facilitar el seguimiento de las actividades, gestión, cambios y resolución oportuna de incidencias durante la ejecución del proyecto.
- Implementar mecanismos de retroalimentación para favorecer la participación de las partes interesadas, permitiendo identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento en la adaptación del modelo ágil y del sistema CRM.
- Establecer lineamientos de comunicación para contribuir a la prevención de conflictos, pudiendo brindar una respuesta coordinada ante situaciones que puedan afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

5.3.2 Matriz de Comunicación

Por medio de esta matriz se define la gestión, intercambio, recepción, canales y frecuencia de como las partes interesadas obtengan la información, implementando el modelo ágil para la oportuna toma de decisiones.

Tabla 30. Matriz de comunicación

Stakeholder	Información para comunicar	Canal de comunicación	Frecuencia	Responsable
Dirección General (Patrocinador)	Estado general del proyecto, avances, indicadores, riesgos, presupuesto y decisiones estratégicas.	Reuniones ejecutivas, Microsoft Teams, correo electrónico e informes ejecutivos.	Mensual o cuando se requiera una decisión estratégica.	Director del Proyecto.
Director del Proyecto	Planificación, seguimiento de actividades, gestión de riesgos, conflictos, cambios y	Microsoft Teams, Planner, SharePoint y reuniones de seguimiento.	Diaria y semanal.	Director del Proyecto.

	cumplimiento del cronograma.			
Gerente Comercial (Product Owner)	Priorización del backlog, validación de entregables, avances funcionales y requerimientos del negocio.	Reuniones de Sprint, Microsoft Teams y CRM.	Semanal y al cierre de cada Sprint.	Director del Proyecto y Scrum Master.
Consultor Agile (Scrum Master)	Impedimentos, desempeño del equipo, retrospectivas y mejora continua.	Daily Scrum, Microsoft Teams y reuniones de retrospectiva.	Diaria y al finalizar cada Sprint.	Scrum Master.
Especialista CRM	Configuración del sistema, incidencias técnicas, pruebas y avances de implementación.	Microsoft Teams, SharePoint y reuniones técnicas.	Semanal o según la fase del proyecto.	Director del Proyecto.
Especialista TI	Integración tecnológica, infraestructura, soporte técnico y seguridad de la información.	Reuniones técnicas, Microsoft Teams y correo electrónico.	Semanal y cuando se presenten incidencias.	Director del Proyecto.
Analista BI	Indicadores de desempeño (KPIs), dashboards y reportes de avance del proyecto.	Power BI, SharePoint y reuniones de seguimiento.	Quincenal.	Analista BI.
Consultor de Procesos y Capacitación	Planes de capacitación, manuales de procesos, gestión del cambio y resultados de las capacitaciones.	Microsoft Teams, SharePoint y talleres presenciales o virtuales.	Según el cronograma de capacitación.	Consultor de Procesos.
Equipo Comercial	Cronograma de implementación, uso del CRM, capacitaciones, cambios en procesos y actividades pendientes.	Microsoft Teams, correo electrónico, CRM y sesiones de capacitación.	Semanal.	Gerente Comercial y Consultor de Procesos.

Inversionistas Nacionales e Internacionales	Mejoras en los procesos de atención, tiempos de respuesta y nuevos canales de contacto.	Correo electrónico, CRM y reuniones comerciales.	Cuando existan mejoras relevantes o durante el proceso de atención.	Gerente Comercial.
---	---	--	---	--------------------

5.3.3 Mensajes Clave

Estos mensajes claves corresponden a la información estratégica que debe comunicarse durante las diferentes etapas del proyecto, asegurando la comunicación clara y oportuna, fortaleciendo el compromiso de los stakeholders durante la implementación del modelo.

Tabla 31. Mensajes clave

Etapas del proyecto	Mensaje clave	Stakeholders	Medio de comunicación
Inicio del proyecto	Comunicar el inicio del proyecto, sus objetivos, alcance, beneficios esperados y roles de cada participante.	Todos los stakeholders	Reunión de lanzamiento (Kick-off), Microsoft Teams y correo electrónico.
Planificación	Informar el cronograma de actividades, entregables, responsabilidades y metodología de trabajo que se aplicará durante el proyecto.	Equipo del proyecto, Dirección General y Gerente Comercial	Reuniones de planificación, Microsoft Teams y SharePoint.
Ejecución	Comunicar periódicamente el avance del proyecto, cumplimiento de hitos, indicadores de desempeño, riesgos identificados y acciones correctivas implementadas.	Dirección General, director del Proyecto y equipo de trabajo	Reuniones de seguimiento, Power BI, Teams e informes ejecutivos.
Implementación del CRM	Informar el progreso de la configuración, pruebas, capacitación y puesta en marcha del sistema CRM, así como los beneficios esperados para el proceso comercial.	Equipo Comercial, Especialista CRM y Dirección General	Reuniones técnicas, capacitaciones y Microsoft Teams.
Gestión de cambios	Comunicar los cambios aprobados en el alcance,	Dirección General,	Comité de cambios, correo

	cronograma o requerimientos, indicando su justificación, impacto y plan de implementación.	director del Proyecto y equipo involucrado	electrónico y SharePoint.
Gestión de riesgos y conflictos	Informar oportunamente la identificación de riesgos, conflictos o incidencias relevantes, así como las acciones definidas para su mitigación y seguimiento.	Director del Proyecto, Dirección General y equipo del proyecto	Reuniones de seguimiento, Microsoft Teams y reportes ejecutivos.
Cierre del proyecto	Presentar los resultados obtenidos, cumplimiento de objetivos, lecciones aprendidas y beneficios alcanzados con la implementación del modelo ágil y el sistema CRM.	Todos los stakeholders	Reunión de cierre, informe final y presentación ejecutiva.

5.3.4 Calendario de Comunicación

Este calendario establecerá la programación de las actividades de comunicación a desarrollarse durante el proyecto, garantizando que la información relevante sea transmitida oportunamente a las partes interesadas.

Permite llevar un seguimiento del avance de las actividades y la toma de decisiones.

Tabla 32. Calendario e comunicación

Actividad de comunicación	Objetivo	Participantes	Frecuencia	Medio
Reunión de inicio (Kick-off)	Presentar el proyecto, objetivos, alcance, cronograma y responsabilidades.	Todos los stakeholders	Una sola vez (inicio del proyecto)	Reunión presencial o Microsoft Teams
Daily Scrum	Revisar avances, actividades del día e identificar impedimentos.	Director del Proyecto, Scrum Master y equipo del proyecto	Diaria	Microsoft Teams
Reunión de seguimiento	Revisar el avance del proyecto, cumplimiento del cronograma, riesgos e incidencias.	Director del Proyecto y equipo del proyecto	Semanal	Microsoft Teams

Revisión de Sprint (Sprint Review)	Presentar los entregables desarrollados y validar los resultados con el negocio.	Product Owner, Dirección General y equipo del proyecto	Al finalizar cada Sprint	Microsoft Teams
Retrospectiva de Sprint	Analizar oportunidades de mejora y definir acciones para optimizar el desempeño del equipo.	Scrum Master y equipo del proyecto	Al finalizar cada Sprint	Microsoft Teams
Comité de seguimiento	Informar el estado general del proyecto, indicadores, presupuesto y decisiones estratégicas.	Dirección General, director del Proyecto y Gerente Comercial	Mensual	Reunión ejecutiva y presentación en Power BI
Reporte de indicadores (KPIs)	Presentar el desempeño del proyecto mediante indicadores y dashboards.	Dirección General y Gerente Comercial	Quincenal	Power BI y SharePoint
Capacitaciones del CRM	Capacitar al equipo comercial en el uso del sistema CRM y los nuevos procesos.	Equipo Comercial	Según cronograma de implementación	Presencial o virtual mediante Microsoft Teams
Comunicación de riesgos o cambios	Informar riesgos críticos, incidencias o cambios aprobados que impacten el proyecto.	Stakeholders involucrados	Cuando sea necesario	Correo electrónico, Microsoft Teams y SharePoint
Reunión de cierre	Presentar los resultados finales, beneficios alcanzados y lecciones aprendidas del proyecto.	Todos los stakeholders	Una sola vez (cierre del proyecto)	Reunión presencial o Microsoft Teams

5.3.5 Indicadores de Comunicación

Para garantizar que la comunicación oportuna y adecuada, se establece las siguientes KPI, permitiendo monitorear el cumplimiento de las actividades durante el proyecto.

Tabla 33. Indicadores de comunicación

Indicador	Descripción	Fórmula / Método de medición	Meta	Frecuencia
Cumplimiento del calendario de comunicación	Mide el porcentaje de reuniones, reportes y actividades de comunicación ejecutadas conforme a lo planificado.	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) \times 100$	$\geq 95 \%$	Mensual
Asistencia a reuniones	Evalúa el nivel de participación de los stakeholders en las reuniones programadas del proyecto.	$(\text{Asistentes} / \text{Convocados}) \times 100$	$\geq 90 \%$	Semanal
Tiempo promedio de respuesta	Mide el tiempo empleado para responder solicitudes, consultas o requerimientos relacionados con el proyecto.	Promedio de horas o días de respuesta	≤ 24 horas	Semanal
Entrega oportuna de informes	Evalúa el cumplimiento en la emisión de reportes e informes de avance según el calendario establecido.	$(\text{Informes entregados a tiempo} / \text{Informes programados}) \times 100$	100 %	Mensual
Nivel de satisfacción de los stakeholders	Mide la percepción de las partes interesadas respecto a la claridad, oportunidad y utilidad de la información recibida.	Encuesta de satisfacción (escala de 1 a 5)	$\geq 4,5 / 5$	Al finalizar cada Sprint
Incidencias por fallas de comunicación	Registra el número de problemas o retrasos ocasionados por falta de comunicación o información incompleta.	Número de incidencias registradas	≤ 2 incidencias por Sprint	Al finalizar cada Sprint

5.4 Gestión de Conflictos

En todo proyecto es común que se generen diferencias de criterios, prioridades o expectativas, por lo que una adecuada gestión de conflictos permite identificar y analizar las causas de los conflictos e implementar estrategias para minimizar su impacto al proyecto.

En nuestro proyecto esta gestión se orienta a prevenir situaciones que puedan afectar la coordinación del equipo, la adopción del sistema CRM y el cumplimiento de objetivos.

5.4.1 Estrategias Preventivas

Estas estrategias permitirán anticipar posibles diferencias y facilitar un ambiente de trabajo alineado con los principios de la gestión ágil.

- Establecer canales de comunicación claro y efectivos.
- Definir claramente los roles y responsabilidades para evitar la duplicidad de funciones y confusiones durante la ejecución del proyecto
- Realizar reuniones periódicas de seguimiento, sea presenciales, por teams, para detectar posibles inconvenientes u oportunidades de mejora.
- Promover una cultura de colaboración y respeto, fomentando el dialogo abierto, la escucha activa y el trabajo en equipo.
- Gestionar adecuadamente los cambios, comunicando de forma transparente todo cambio en el alcen, cronograma o requerimiento del proyecto.
- Capacitar al equipo en el uso del modelo ágil y del sistema CRM, asegurando que todos los involucrados comprendan los nuevos procesos y herramientas implementadas.

5.4.2 Procedimiento de Resolución de Conflictos

Al presentarse un conflicto en el proyecto se seguirá un procedimiento estructurado que permite atender la situación de manera oportuna, objetiva y colaborativa, buscando minimizar el impacto sobre el proyecto.

- **Identificación del conflicto:** Identificar la situación que genera desacuerdo, junto con sus causas e involucrados.
- **Análisis de la situación:** Evaluar el origen del conflicto, sus posibles consecuencias sobre el proyecto.
- **Dialogo y negociación:** Facilitar un espacio de comunicación entre las partes involucradas para analizar alternativas de solución.
- **Definición e implementación de la solución:** seleccionar la alternativa más adecuada, asignar responsables y ejecutar las acciones necesarias.
- **Escalamiento:** De no resolver el conflicto o tenga un impacto estratégico, este escalara al director del proyecto, o en su defecto a dirección general.

- **Seguimiento y cierre:** verificar la efectividad de las acciones tomadas, confirmar si el conflicto fue resuelto, prevenir situaciones similares en el futuro.

5.5 Gestión de crisis

Durante el proyecto pueden existir escenarios que afecten el cumplimiento del alcance, el cronograma, el presupuesto o la calidad de los entregables. La identificación oportuna de estas posibles crisis permite establecer medidas de repuesta para reducir su impacto.

A continuación, se pueden identificar las siguientes posibles crisis por el proyecto

Tabla 34. Posibles crisis

Posible crisis	Impacto en el proyecto	Nivel de impacto	Responsable
Retraso en la implementación del sistema CRM debido a inconvenientes técnicos o del proveedor.	Afecta el cronograma, retrasa las pruebas y la puesta en marcha del proyecto.	Alto	Director del Proyecto y Especialista CRM
Resistencia al cambio por parte del equipo comercial.	Disminuye la adopción del nuevo modelo de trabajo y reduce la efectividad de la implementación.	Alto	Gerente Comercial y Consultor de Procesos
Pérdida o inconsistencia de información durante la migración de datos al CRM.	Compromete la continuidad operativa y la confiabilidad de la información de los clientes e inversionistas.	Alto	Especialista CRM y Especialista TI
Fallas en la infraestructura tecnológica o indisponibilidad de las plataformas de trabajo.	Interrumpe las actividades del equipo y retrasa el desarrollo de los entregables.	Medio	Especialista TI
Cambios estratégicos solicitados por la Dirección General durante la ejecución del proyecto.	Generan modificaciones en el alcance, prioridades y planificación del proyecto.	Medio	Dirección General y director del Proyecto
Baja participación o disponibilidad de los stakeholders clave.	Retrasa la toma de decisiones, la validación de entregables y el avance del proyecto.	Medio	Director del Proyecto
Incumplimiento del cronograma por retrasos en actividades críticas.	Impacta el cumplimiento de los hitos y puede generar sobrecostos en la ejecución del proyecto.	Alto	Director del Proyecto

Problemas de comunicación entre las áreas involucradas.	Provoca retrasos, duplicidad de actividades y decisiones poco oportunas.	Medio	Director del Proyecto y Scrum Master
---	--	-------	--------------------------------------

5.5.1 Matriz de gestión de crisis

Esta matriz permite comprender las posibles crisis que pueden comprometer el desarrollo del proyecto y establecer acciones de respuesta.

Tabla 35. Gestión de crisis

Crisis	Probabilidad	Impacto	Acciones de respuesta	Responsable
Retraso en la implementación del sistema CRM	Media	Alto	Reprogramar actividades críticas, coordinar con el proveedor, asignar recursos adicionales y realizar seguimiento diario hasta normalizar el cronograma.	Director del Proyecto y Especialista CRM
Resistencia al cambio por parte del equipo comercial	Alta	Alto	Ejecutar sesiones de comunicación y capacitación, resolver inquietudes de los usuarios y fortalecer la gestión del cambio mediante acompañamiento continuo.	Gerente Comercial y Consultor de Procesos
Pérdida o inconsistencia de información durante la migración de datos	Baja	Alto	Restaurar respaldos de seguridad, validar la integridad de la información y repetir el proceso de migración cuando sea necesario.	Especialista CRM y Especialista TI
Fallas en la infraestructura tecnológica o indisponibilidad de las plataformas	Media	Medio	Activar los protocolos de soporte técnico, utilizar sistemas de respaldo y restablecer los servicios en el menor tiempo posible.	Especialista TI
Cambios estratégicos	Media	Medio	Evaluar el impacto sobre alcance, cronograma y	Director del Proyecto

solicitados por la Dirección General			presupuesto, presentar alternativas y gestionar la aprobación mediante el proceso de control de cambios.	
Incumplimiento del cronograma del proyecto	Media	Alto	Repriorizar actividades, reasignar recursos, ajustar la planificación y monitorear diariamente el avance hasta recuperar el cronograma.	Director del Proyecto
Baja participación de los stakeholders clave	Baja	Medio	Reforzar la comunicación, reprogramar reuniones críticas y gestionar directamente el compromiso de las partes interesadas.	Director del Proyecto
Problemas de comunicación entre las áreas del proyecto	Media	Medio	Convocar reuniones de coordinación, aclarar responsabilidades, fortalecer los canales de comunicación y dar seguimiento a los acuerdos establecidos.	Director del Proyecto y Scrum Master

5.5.2 Comité de Crisis

Este comité estará conformado por los principales responsables del proyecto y tendrá como finalidad coordinar la toma de decisiones establecer acciones de respuesta y garantizar la comunicación ante las situaciones que puedan afectar el proyecto.

Tabla 36. Comité de crisis

Integrante	Cargo	Principales responsabilidades durante la crisis
Dirección General (Patrocinador)	Patrocinador del Proyecto	Aprobar decisiones estratégicas, asignar recursos extraordinarios y autorizar acciones que impliquen cambios significativos en el proyecto.
Director del Proyecto	Líder del Comité de Crisis	Coordinar la atención de la crisis, evaluar el impacto, dirigir las acciones de respuesta, convocar al comité y realizar el seguimiento hasta la normalización del proyecto.

Gerente Comercial (Product Owner)	Representante del Negocio	Evaluar el impacto sobre los procesos comerciales, priorizar necesidades del negocio y mantener la comunicación con las áreas usuarias e inversionistas cuando corresponda.
Scrum Master (Consultor Agile)	Facilitador Ágil	Coordinar al equipo de trabajo, eliminar impedimentos, promover la colaboración entre las áreas involucradas y facilitar la implementación de las acciones correctivas.
Especialista CRM	Responsable Técnico del CRM	Resolver incidentes relacionados con la configuración, funcionamiento o implementación del sistema CRM y apoyar la recuperación de la operación.
Especialista TI	Responsable de Infraestructura Tecnológica	Restablecer los servicios tecnológicos, garantizar la disponibilidad de las plataformas y ejecutar los protocolos de respaldo y recuperación de información.
Consultor de Procesos y Capacitación	Responsable de Gestión del Cambio	Coordinar la comunicación interna, apoyar la capacitación del personal cuando la crisis implique cambios operativos y asegurar la correcta adopción de las soluciones implementadas.

5.5.3 Roles de Responsabilidad

Cada integrante del comité asumirá funciones específicas de acuerdo con su rol dentro del proyecto lo que permitirá obtener una respuesta rápida y coordinada, optimizando la toma de decisiones.

Tabla 37. Integrantes del comité

Rol	Responsabilidad
Patrocinador	Aprobar decisiones estratégicas, asignar recursos extraordinarios y respaldar las acciones necesarias para superar la crisis.
Director del Proyecto	Liderar la gestión de la crisis, coordinar al comité, supervisar la ejecución del plan de respuesta y comunicar el estado de la situación a los stakeholders.
Product Owner (Gerente Comercial)	Priorizar los requerimientos del negocio, evaluar el impacto sobre los usuarios y validar las acciones implementadas.
Scrum Master	Facilitar la coordinación del equipo, eliminar impedimentos y asegurar la aplicación de los principios ágiles durante la gestión de la crisis.
Especialista CRM	Atender incidentes funcionales o técnicos relacionados con el sistema CRM y apoyar el restablecimiento de las operaciones.

Especialista TI	Garantizar la disponibilidad de la infraestructura tecnológica, ejecutar planes de contingencia y proteger la integridad de la información.
Consultor de Procesos	Coordinar la comunicación con los usuarios, gestionar la capacitación requerida y apoyar la implementación de acciones correctivas para facilitar la continuidad del proyecto.

5.5.4 Protocolo de Actuación antes crisis

Tabla 38. Protocolo de acciones

Etapas	Descripción	Responsable
1. Detección	Identificar oportunamente la situación de crisis mediante el monitoreo continuo de los indicadores del proyecto, reportes del equipo o alertas de los stakeholders.	Todo el equipo del proyecto.
2. Evaluación	Analizar la naturaleza de la crisis, determinar su nivel de impacto sobre el alcance, cronograma, presupuesto y calidad, e identificar las causas que la originaron.	Director del Proyecto y Comité de Crisis.
3. Activación del Comité de Crisis	Convocar a los integrantes del Comité de Crisis cuando el evento represente un riesgo significativo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Director del Proyecto.
4. Definición e implementación de acciones	Establecer e implementar las acciones correctivas y de contingencia necesarias para controlar la crisis, asignando responsables y tiempos de ejecución.	Comité de Crisis.
5. Comunicación	Informar de manera oportuna a las partes interesadas sobre la situación presentada, las decisiones adoptadas y el estado de las acciones implementadas, utilizando los canales de comunicación definidos en el proyecto.	Director del Proyecto y Gerente Comercial.
6. Seguimiento y control	Supervisar la ejecución de las acciones correctivas, verificar su efectividad y realizar los ajustes necesarios hasta restablecer la operación normal del proyecto.	Director del Proyecto y Comité de Crisis.
7. Cierre y lecciones aprendidas	Documentar la crisis, evaluar los resultados obtenidos, registrar las lecciones aprendidas y proponer acciones de mejora para prevenir situaciones similares en el futuro.	Director del Proyecto y Scrum Master.

5.5.5 Comunicación para los Stakeholder

Durante una situación de crisis es fundamental mantener una comunicación clara con las partes interesadas.

Por medio de la siguiente matriz se definen los principales mensajes que deben comunicarse a los stakeholders, para mantenerlos informados de la situación del proyecto.

Tabla 39. Comunicación de Stakeholders

Stakeholder	Mensaje clave	Medio de comunicación	Responsable
Dirección General (Patrocinador)	Informar la naturaleza de la crisis, su impacto sobre el proyecto, las acciones implementadas y las decisiones estratégicas requeridas.	Reunión extraordinaria, Microsoft Teams e informe ejecutivo.	Director del Proyecto.
Director del Proyecto	Coordinar la gestión de la crisis, comunicar el estado de las actividades y supervisar la ejecución del plan de respuesta.	Reuniones del Comité de Crisis y Microsoft Teams.	Director del Proyecto.
Gerente Comercial (Product Owner)	Informar el impacto de la crisis sobre los procesos comerciales, la priorización de actividades y las medidas adoptadas para garantizar la continuidad del negocio.	Microsoft Teams, reuniones de coordinación y correo electrónico.	Director del Proyecto.
Scrum Master (Consultor Agile)	Comunicar los impedimentos identificados, coordinar las acciones del equipo y dar seguimiento a la implementación de las soluciones definidas.	Daily Scrum, Microsoft Teams y reuniones extraordinarias.	Scrum Master.
Especialista CRM y Especialista TI	Informar el estado de la infraestructura tecnológica, avances en la solución del incidente y tiempos estimados para la recuperación del servicio.	Reuniones técnicas, Microsoft Teams y SharePoint.	Director del Proyecto.
Equipo Comercial	Comunicar el impacto de la crisis sobre las actividades operativas, los cambios temporales en los procesos y las acciones necesarias para	Microsoft Teams, correo electrónico y reuniones informativas.	Gerente Comercial.

	garantizar la continuidad del servicio a los inversionistas.		
Inversionistas Nacionales e Internacionales	Informar, cuando corresponda, las posibles afectaciones al servicio, las medidas implementadas para minimizar el impacto y el compromiso de la organización con la continuidad y calidad de la atención.	Correo electrónico, CRM y reuniones comerciales.	Gerente Comercial.

5.6 Conclusiones

El Plan de Comunicación desarrollado para el proyecto permitió definir los canales, responsables y mecanismos necesarios para mantener una comunicación clara y oportuna entre las partes interesadas. Esto facilita la coordinación del equipo, mejora el seguimiento de las actividades y apoya la toma de decisiones durante la implementación del modelo ágil y del sistema CRM.

La gestión de conflictos permitió identificar las situaciones que podrían presentarse durante la ejecución del proyecto y establecer acciones para prevenirlas o resolverlas de manera oportuna. Contar con un procedimiento definido ayuda a reducir el impacto de estos eventos sobre el cronograma, el alcance y la calidad de los entregables.

La planificación de la gestión de crisis proporciona una guía para actuar de forma organizada ante situaciones que puedan afectar el proyecto. La definición del comité de crisis, los responsables y el protocolo de actuación facilita una respuesta más rápida y una mejor coordinación entre las partes involucradas.

En conjunto, el Plan de Comunicación, la Gestión de Conflictos y la Gestión de Crisis complementan la planificación del proyecto y brindan herramientas para enfrentar los desafíos que puedan surgir durante su ejecución. Esto favorece el cumplimiento de los objetivos planteados y aporta mayor solidez a la implementación del modelo de gestión ágil en MAT Boca Corp.

Capítulo 6: Aplicación de Scrum en el proyecto de MAT Boca Corp.

6.1 Introducción

En los capítulos anteriores se definieron la planificación, el equipo de trabajo y los mecanismos de comunicación necesarios para implementar un modelo ágil en MAT Boca Corp, en este capítulo se presenta la aplicación de Scrum como una forma de organizar y desarrollar las actividades relacionadas con la mejora del proceso de captación internacional de inversionistas.

En este aspecto, la empresa necesita ordenar la información de sus posibles inversionistas, mejorar el seguimiento comercial y reducir el tiempo que tarda en responder sus consultas. Para atender estas necesidades, Scrum permitirá dividir el trabajo en periodos cortos llamados *Sprints*, al finalizar cada periodo, el equipo presentará un resultado concreto que podrá ser revisado y mejorado antes de continuar con las siguientes actividades.

De igual forma, la aplicación de Scrum también facilitará la participación del área comercial durante el desarrollo del proyecto, De tal manera que sus integrantes podrán revisar los avances, comunicar nuevas necesidades y comprobar que el sistema CRM y los procesos diseñados respondan a la realidad de la empresa.

Por lo tanto, el propósito de este capítulo se centra en establecer los roles, actividades, reuniones y elementos de trabajo que se utilizarán durante la aplicación de Scrum, además, se desarrollará la planificación de un primer Sprint, su revisión y la retrospectiva correspondiente, con el fin de mostrar cómo este método contribuirá al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

6.2 Descripción del proyecto

El presente proyecto radica en implementar un modelo de gestión ágil para mejorar la captación internacional de inversionistas en MAT Boca Corp., cuya entidad se encuentra dedicada al desarrollo y la inversión inmobiliaria en Florida, Estados Unidos.

Actualmente, la empresa presenta dificultades para centralizar la información de los posibles inversionistas, dar seguimiento a cada contacto y conocer con rapidez el estado de las oportunidades comerciales, estas situaciones han generado retrasos en las respuestas, pérdida de información y una atención poco semejante.

Por lo tanto, para mejorar este proceso, en este apartado se contempla la implementación y configuración de un sistema CRM, la organización de la información comercial, la definición de indicadores, la creación de un tablero de seguimiento y la capacitación del personal que utilizará estas herramientas.

En consecuencia, el proyecto tendrá una duración total de 23 semanas, con un presupuesto estimado de \$ 44.000, cuyo alcance se concentrará en el proceso de captación y seguimiento de inversionistas

internacionales, por lo que no incluirá el desarrollo de un programa propio, la contratación de nuevo personal ni cambios en las áreas legales, tributarias o financieras de la empresa.

6.3 Objetivo de la aplicación de Scrum

Aplicar Scrum en la implementación del modelo de gestión ágil de MAT Boca Corp., mediante periodos cortos de trabajo, revisiones frecuentes y la participación continua del área comercial, con el fin de optimizar cada uno de los procesos operativos y administrativos de forma continua, respondiendo oportunamente a las necesidades que se puedan presentar durante el proyecto.

6.4 Alcance de la aplicación de Scrum

La aplicación de Scrum comprenderá las siguientes actividades:

- Identificación y organización de las necesidades del área comercial.
- Elaboración y priorización del *Product Backlog*.
- Configuración progresiva del sistema CRM.
- Registro y organización de los datos de los prospectos.
- Diseño de las etapas del proceso comercial.
- Automatización de tareas de seguimiento.
- Creación de indicadores y del tablero comercial.
- Realización de pruebas con el equipo comercial.
- Capacitación de los usuarios.
- Revisión y mejora de los resultados obtenidos en cada Sprint.

Con esta delimitación, Scrum permitirá desarrollar el proyecto mediante entregas parciales que puedan probarse antes de la implementación definitiva, esto ayudará a corregir errores a tiempo, permitiendo que las dificultades sean identificadas antes de la finalización del proyecto.

6.5 Aplicación de Scrum en el proyecto

El Scrum se aplicará para organizar el trabajo en periodos cortos y facilitar la entrega progresiva de resultados, en lugar de esperar hasta el final para comprobar si el sistema funciona, el equipo revisará los avances después de cada Sprint.

Cada Sprint tendrá una duración de dos semanas, durante este tiempo el equipo trabajará en un grupo específico de actividades, como la organización de la información, la configuración del CRM, el diseño de indicadores o la capacitación del personal.

Al finalizar cada Sprint se presentará un resultado que pueda ser revisado por el gerente comercial y por los usuarios involucrados, las observaciones recibidas servirán para realizar ajustes y organizar el siguiente periodo de trabajo.

Scrum se apoyará en cinco valores fundamentales que son :

- Compromiso, cada integrante cumplirá las actividades asignadas.
- Enfoque, el equipo trabajará sobre el objetivo establecido para cada Sprint.

- Apertura, los avances y problemas se comunicarán de manera transparente y oportuna.
- Respeto, se tomarán en cuenta las opiniones y conocimientos de todo el equipo.
- Valentía, el equipo comunicará los errores y propondrá soluciones sin ocultar las dificultades.

6.6 Roles del equipo Scrum

Para aplicar Scrum se definieron tres responsabilidades principales, Product Owner, Scrum Master y Equipo de Trabajo, por lo que la Dirección General y el director del Proyecto participarán como apoyo y seguimiento, sin formar parte directa del equipo Scrum, cuyos roles se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 40. Roles del Equipo Scrum

Rol	Responsable	Funciones dentro del proyecto
Product Owner	Gerente Comercial	Representará las necesidades del negocio y de los inversionistas. Organizará y priorizará el Product Backlog y revisará los resultados de cada Sprint.
Scrum Master	Consultor Ágil	Orientará al equipo en la aplicación de Scrum, organizará las reuniones y ayudará a resolver los obstáculos que afecten el trabajo.
Equipo de Trabajo	Especialista CRM, analista de datos, especialista de TI y consultor de procesos	Configurará el CRM, organizará la información, diseñará los indicadores, realizará pruebas y preparará la capacitación.
Patrocinador	Dirección General	Aprobará los recursos y tomará decisiones cuando se presenten cambios importantes.
Director del Proyecto	Director designado	Dará seguimiento al alcance, cronograma, presupuesto y riesgos generales del proyecto.

El Product Owner mantendrá contacto permanente con el área comercial para conocer sus necesidades, el Scrum Master ayudará a que el equipo trabaje de manera ordenada, mientras que los especialistas desarrollarán las tareas necesarias para obtener resultados funcionales en cada Sprint.

6.6.1 Artefactos de Scrum

Los artefactos permitirán organizar las actividades, establecer prioridades y comprobar los avances del proyecto.

6.6.2 Product Backlog

El Product Backlog contendrá todas las necesidades y actividades que deberán desarrollarse, el Gerente Comercial como Product Owner, será el responsable de ordenarlas de acuerdo con su importancia para la empresa., cuya categorización se presenta en la siguiente tabla

Tabla 41. Identificación de necesidades

Código	Necesidad o actividad	Prioridad
PB-01	Analizar el proceso actual de captación de inversionistas.	Alta
PB-02	Identificar y depurar la información de los prospectos existentes.	Alta
PB-03	Definir las etapas del proceso comercial.	Alta
PB-04	Configurar usuarios, permisos y accesos al CRM.	Alta
PB-05	Crear los campos para registrar los datos de los inversionistas.	Alta
PB-06	Migrar la información comercial al CRM.	Alta
PB-07	Configurar alertas y recordatorios de seguimiento.	Alta
PB-08	Diseñar los indicadores comerciales.	Media
PB-09	Crear el tablero de control.	Media
PB-10	Realizar pruebas con el equipo comercial.	Alta
PB-11	Corregir los errores encontrados durante las pruebas.	Alta
PB-12	Elaborar el manual de uso y de procedimientos.	Media
PB-13	Capacitar al equipo comercial y administrativo.	Alta
PB-14	Evaluar el funcionamiento del modelo mediante una prueba piloto.	Alta
PB-15	Preparar el informe final y registrar las lecciones aprendidas.	Media

Este listado se modificará en el instante que aparezcan nuevas necesidades, sin embargo, cualquier cambio deberá ser revisado y priorizado por el Product Owner antes de ser incluido en un Sprint.

6.6.3 Sprint Backlog

El Sprint Backlog estará formado por las actividades seleccionadas para cada Sprint, el contenido dependerá de la prioridad establecida y de la capacidad de trabajo del equipo., para el primer Sprint se seleccionarán las actividades relacionadas con el diagnóstico del proceso comercial y la definición de sus etapas, estas actividades son necesarias antes de iniciar la configuración del CRM.

6.6.4 Incremento

El Incremento será el resultado terminado y revisado al finalizar cada Sprint, no se considerará terminado un trabajo que todavía presente errores importantes o que no haya sido validado por el Product Owner.

- Los incrementos del proyecto podrán ser los siguientes:
- Diagnóstico del proceso comercial aprobado.
- Flujo de captación de inversionistas definido.
- CRM configurado con usuarios y campos básicos.
- Base de prospectos migrada y revisada.
- Alertas de seguimiento funcionando.
- Tablero de indicadores disponible.
- Manual de procedimientos terminado.
- Personal capacitado para utilizar el nuevo modelo.

6.7 Eventos de Scrum

6.7.1 El Sprint

Cada Sprint tendrá una duración de dos semanas, en cuyo periodo, el equipo trabajará en un objetivo concreto y evitará incorporar actividades que no hayan sido planificadas, salvo que exista una necesidad urgente aprobada por el Product Owner.

6.7.2 Planificación del Sprint

La planificación se realizará al inicio de cada Sprint, en esta reunión participarán el Product Owner, el Scrum Master y el Equipo de Trabajo.

Se revisarán las actividades pendientes, se definirá el objetivo del Sprint y se seleccionarán las tareas que puedan completarse durante las dos semanas, asimismo se establecerán los responsables y los resultados esperados.

6.7.3 Reunión diaria

La reunión diaria tendrá una duración máxima de 15 minutos, donde se dará a conocer el avance del trabajo e identificar posibles dificultades. Cada integrante responderá de forma breve:

- ¿Qué actividad realizó?
- ¿Qué actividad desarrollará a continuación?
- ¿Existe algún problema que impida avanzar?

Cuando se presente una dificultad, el Scrum Master ayudará a encontrar una solución; los temas que necesiten mayor análisis se tratarán después de la reunión para no extender su duración.

6.7.4 Revisión del Sprint

La revisión se realizará al finalizar las dos semanas, el equipo presentará los resultados al Product Owner y a los usuarios involucrados, durante esta reunión se comprobará si el trabajo cumple con las necesidades del área comercial.

Las observaciones recibidas se registrarán y, cuando sea necesario, se incorporarán al Product Backlog para ser atendidas en los siguientes Sprints.

6.7.5 Retrospectiva del Sprint

Después de la revisión, el equipo realizará una retrospectiva, en esta reunión se conversará sobre la forma en que se desarrolló el trabajo, los aspectos positivos y los problemas encontrados.

La finalidad no será buscar culpables, sino identificar cambios sencillos que permitan mejorar el trabajo del equipo en el siguiente Sprint.

6.7.6 Planificación del primer Sprint

Datos generales

Tabla 42. Datos Generales del Sprint

Elemento	Descripción
Duración	Dos semanas
Objetivo	Conocer el proceso actual de captación de inversionistas y diseñar un flujo comercial que sirva como base para configurar el CRM.
Product Owner	Gerente Comercial
Scrum Master	Consultor Ágil
Equipo	Especialista CRM, analista de datos, especialista de TI y consultor de procesos
Resultado esperado	Diagnóstico del proceso actual y propuesta del nuevo flujo comercial aprobados.

Actividades seleccionadas

Para ejemplificar el scrum se seleccionaron las siguientes actividades

Tabla 43. Actividades seleccionadas

Actividad	Responsable principal	Resultado esperado
Reunirse con el equipo comercial.	Consultor de procesos	Necesidades y dificultades identificadas.
Revisar los registros actuales de prospectos.	Especialista CRM	Fuentes de información reconocidas.
Identificar las etapas actuales de atención.	Consultor de procesos	Flujo actual documentado.
Detectar retrasos y tareas repetidas.	Equipo de trabajo	Problemas principales registrados.
Definir las nuevas etapas del proceso comercial.	Gerente Comercial y equipo	Propuesta del nuevo flujo comercial.
Establecer los datos que se registrarán en el CRM.	Especialista CRM	Lista de campos requeridos.
Definir criterios para considerar a un prospecto como oportunidad de inversión.	Gerente Comercial	Criterios comerciales aprobados.
Presentar el resultado al Product Owner.	Equipo de trabajo	Diagnóstico y propuesta revisados.

6.7.7 Historias de usuario

Para expresar las necesidades de manera sencilla, se utilizarán historias de usuario.

Historia de usuario 1

Como integrante del equipo comercial, necesito registrar toda la información de los prospectos en un solo lugar, para evitar pérdidas de datos y realizar un seguimiento ordenado.

Criterios de aceptación:

- Se identificaron los datos que deberá contener cada registro.
- Se establecieron campos obligatorios de contacto.
- Se definió una forma común de registrar la información.
- El Gerente Comercial revisó y aprobó los campos.

Historia de usuario 2

Como Gerente Comercial, necesito conocer en qué etapa se encuentra cada posible inversionista, para organizar las acciones de seguimiento y tomar decisiones oportunas.

Criterios de aceptación:

- Se definieron las etapas del proceso comercial.
- Cada etapa tiene una descripción sencilla.
- Se establecieron las condiciones para avanzar de una etapa a otra.
- El flujo fue revisado con el equipo comercial.

Historia de usuario 3

Como asesor comercial, necesito recibir recordatorios sobre las actividades pendientes, para responder a los prospectos en el tiempo establecido.

Criterios de aceptación:

- Se identificaron las actividades que necesitan recordatorios.
- Se establecieron tiempos de seguimiento.
- Se definieron los responsables de cada acción.
- Los requerimientos quedaron listos para configurar el CRM.

Criterios para considerar terminado el Sprint

El primer Sprint se considerará terminado cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- El proceso actual de captación se encuentre documentado.
- Las principales dificultades hayan sido identificadas.
- Las nuevas etapas del proceso comercial estén definidas.
- Los campos necesarios para registrar a los prospectos estén establecidos.
- El equipo comercial haya revisado la propuesta.
- El Product Owner haya aprobado los resultados.

Los documentos se encuentren guardados en el espacio compartido del proyecto.

6.7.7.1 Revisión del primer Sprint

Al finalizar el Sprint, el equipo presentará el diagnóstico del proceso actual y la propuesta del nuevo flujo comercial, la presentación estará dirigida por el equipo de trabajo y contará con la participación del Product Owner, el Scrum Master, el director del Proyecto y representantes del área comercial.

Durante la revisión se mostrarán aspectos como:

- El proceso actual de captación.
- Los problemas encontrados.
- Las etapas propuestas para el nuevo proceso.
- Los datos que se registrarán en el CRM.
- Los responsables de realizar el seguimiento.
- Los criterios para clasificar las oportunidades de inversión.

Como resultado del Sprint, se espera contar con un proceso comercial más claro, formado por las siguientes etapas:

1. Registro del prospecto.
2. Primer contacto.
3. Identificación del interés y capacidad de inversión.
4. Presentación de oportunidades inmobiliarias.
5. Seguimiento comercial.
6. Negociación.
7. Confirmación de la inversión.
8. Atención posterior.

La revisión permitirá recoger las opiniones del equipo comercial, si alguna etapa no refleja la manera real de trabajar de la empresa, se realizarán los ajustes correspondientes antes de iniciar la configuración del CRM.

6.7.7.2 Resultado del primer Sprint

Al finalizar el primer Sprint se espera obtener un diagnóstico aprobado del proceso comercial y una propuesta clara para organizar la captación de inversionistas, el equipo habrá identificado que uno de los principales problemas es la existencia de información dispersa en correos electrónicos, hojas de cálculo y conversaciones individuales, también se espera confirmar la necesidad de establecer responsables y tiempos de atención para cada etapa.

Así también, el incremento obtenido será el nuevo flujo comercial documentado, junto con la lista de datos que deberán configurarse en el CRM, aunque el sistema todavía no estará en funcionamiento, este resultado será necesario para evitar configuraciones que no respondan a las necesidades reales del área comercial.

6.7.7.3 Retrospectiva del primer Sprint

La retrospectiva permitirá evaluar cómo trabajó el equipo durante las dos semanas.

Aspectos que funcionaron bien

- El equipo comercial participó en las reuniones y compartió información importante.
- Las responsabilidades estuvieron claramente definidas.
- Las reuniones diarias permitieron conocer el avance de las actividades.
- El trabajo conjunto facilitó la identificación de los problemas del proceso.
- El Product Owner revisó las decisiones antes de su aprobación.

Aspectos que deben mejorarse

- Algunas reuniones podrían extenderse por tratar varios temas al mismo tiempo.
- Parte de la información comercial podría estar incompleta o desactualizada.
- El equipo necesitaría establecer un formato común para registrar los hallazgos.
- Las observaciones deberían comunicarse con mayor rapidez.

- Será necesario reservar tiempo para revisar los documentos antes de presentarlos.
-

Acciones para el siguiente Sprint

- Limitar la duración de las reuniones.
- Utilizar un solo formato para registrar la información.
- Asignar un responsable para revisar los documentos.
- Comunicar los problemas al Scrum Master en cuanto aparezcan.
- Confirmar con anticipación la disponibilidad del Product Owner.
- Preparar una demostración sencilla de la configuración inicial del CRM.

6.8 Informe final

La aplicación de Scrum permitirá organizar la implementación del modelo ágil mediante entregas pequeñas y revisiones frecuentes, cada Sprint producirá un resultado que podrá ser evaluado antes de continuar con las siguientes actividades.

Este método favorecerá la colaboración entre el área comercial y los especialistas responsables de la implementación, el equipo no trabajará únicamente con supuestos, sino que podrá presentar avances, recibir comentarios y realizar cambios cuando todavía exista tiempo para corregirlos.

Scrum también ayudará a identificar los problemas con mayor rapidez, las reuniones diarias permitirán comunicar los obstáculos, mientras que las revisiones servirán para comprobar si los resultados responden a las necesidades de la empresa, por su parte, las retrospectivas permitirán mejorar la forma de trabajo después de cada Sprint.

Entre los resultados esperados se encuentran la organización de la información comercial, la reducción de los tiempos de respuesta, el seguimiento ordenado de los prospectos y la disponibilidad de indicadores para apoyar las decisiones de la gerencia.

6.7 Lecciones aprendidas

La planificación del primer Sprint permitió reconocer que Scrum requiere la participación constante de las personas que conocen el proceso comercial, la configuración del CRM no puede realizarse de manera aislada, debido a que el sistema debe ajustarse a la forma en que MAT Boca Corp. atiende a sus posibles inversionistas.

También se comprendió que dividir el proyecto en periodos cortos facilita el seguimiento y evita acumular errores, asimismo, presentar resultados cada dos semanas permitirá realizar cambios sin afectar todo el proyecto.

Otra lección importante es que las reuniones deben ser breves y tener un propósito definido, ya que reunión extensa no siempre mejora la comunicación, por ello, cada evento de Scrum tendrá un tiempo establecido y se enfocará en las necesidades del Sprint.

Finalmente, se identificó que la mejora del proceso no dependerá solamente de la tecnología, el compromiso del equipo comercial, la calidad de la información y el cumplimiento de los nuevos procedimientos serán necesarios para alcanzar los resultados esperados.

6.8 Conclusiones

La aplicación de Scrum en el proyecto de MAT Boca Corp. permitirá organizar el trabajo de manera progresiva, mediante Sprints de dos semanas y resultados que podrán ser revisados al finalizar cada periodo, esta forma de trabajo facilitará la identificación temprana de errores y la incorporación de mejoras durante el desarrollo del proyecto.

La definición del Product Owner, Scrum Master y Equipo de Trabajo ayudará a distribuir las responsabilidades con claridad, además, el Product Backlog permitirá ordenar las necesidades del proyecto y atender primero aquellas que generen mayor beneficio para el proceso comercial.

La planificación del primer Sprint se concentrará en comprender el proceso actual y definir el nuevo flujo de captación, este resultado será la base para configurar correctamente el CRM y evitar que la herramienta se implemente sin considerar las necesidades reales de sus usuarios.

De manera general, Scrum contribuirá a mejorar la colaboración, la comunicación y la capacidad de adaptación del equipo, la implementación permitirá que MAT Boca Corp. avance de manera ordenada hacia un proceso de captación internacional más rápido, claro y fácil de controlar.

Capítulo 7: Aplicación de Kanban al proceso de captación internacional de inversionistas

7.1 Introducción

Kanban es un método de gestión visual orientado a comprender y mejorar el flujo de trabajo. Su aplicación permite representar el proceso real, hacer visibles las actividades pendientes y en curso, limitar el trabajo en progreso y detectar acumulaciones antes de que afecten el servicio. En MAT Boca Corp., estas prácticas son pertinentes porque la captación internacional requiere atender oportunamente a prospectos ubicados en distintos países, conservar información completa y coordinar acciones comerciales sin perder continuidad.

El propósito de este capítulo es diseñar un sistema Kanban para gestionar el flujo continuo de prospectos internacionales, desde su registro hasta la confirmación de la inversión y la atención posterior. El diseño se integrará con el CRM previsto en el proyecto y permitirá controlar la capacidad del equipo mediante límites de trabajo en progreso o WIP. De esta manera, el tablero no será solamente una representación visual, sino un mecanismo operativo para priorizar, asignar responsables, identificar bloqueos y apoyar el objetivo de reducir en al menos 30 % el tiempo de respuesta a los inversionistas.

La aplicación de Kanban complementa el enfoque Scrum desarrollado en el capítulo anterior. Scrum organiza la implementación progresiva del modelo ágil y del CRM mediante Sprints de dos semanas; Kanban, por su parte, administra el flujo comercial continuo una vez que los prospectos ingresan al proceso. Por tanto, ambos enfoques cumplen funciones diferentes y compatibles dentro del proyecto.

7.2 Selección y justificación del proceso de trabajo

El proceso seleccionado es la captación y seguimiento de inversionistas internacionales. Inicia cuando se identifica o registra un prospecto y termina cuando este confirma la inversión o cuando se documenta el cierre de la oportunidad sin conversión. Si la inversión se concreta, el flujo incorpora una etapa de atención posterior para asegurar la transferencia ordenada de información y mantener la relación con el inversionista.

Este proceso es adecuado para Kanban porque recibe solicitudes de forma continua, contiene etapas reconocibles, exige múltiples seguimientos y puede presentar variaciones en el volumen de prospectos y en el tiempo necesario para tomar una decisión. La información dispersa en correos electrónicos, hojas de cálculo y conversaciones individuales dificulta conocer el estado de cada oportunidad. Un tablero conectado con el CRM permitirá visualizar esa carga, evitar que se inicien más gestiones de las que el equipo puede atender y concentrar el esfuerzo en terminar las actividades activas.

La unidad de trabajo será la oportunidad de inversión asociada a un prospecto. Cuando una persona evalúe más de una oportunidad simultáneamente, cada combinación prospecto-oportunidad deberá administrarse como un registro diferenciado, vinculado al mismo contacto dentro del CRM. Esto evita duplicar datos personales y permite medir con precisión el avance de cada posibilidad de inversión.

7.3 Diseño del sistema Kanban

7.3.1 Etapas del flujo de trabajo

Las etapas se basan en el flujo comercial definido durante el primer Sprint. Para que el tablero sea administrable, la identificación del interés y la capacidad de inversión se integra en la etapa de calificación, mientras que la confirmación y la atención posterior se mantienen separadas. Las oportunidades descartadas pueden salir de cualquier etapa hacia un estado de cierre sin conversión, siempre que se registre el motivo.

Tabla 44. Etapas del flujo Kanban para inversionistas internacionales

N.º	Etapas	Propósito	Criterio de salida	Siguiente estado
1	Registro del prospecto	Crear el registro único y completar los datos mínimos.	Nombre, país, contacto, fuente, responsable y consentimiento o base de contacto registrados.	Primer contacto
2	Primer contacto	Responder, validar el canal y acordar la siguiente interacción.	Contacto realizado o intento documentado; próxima acción y fecha definidas.	Calificación
3	Calificación	Determinar interés, horizonte, capacidad y criterios de inversión.	Perfil mínimo validado y clasificación de prioridad registrada.	Presentación de oportunidad
4	Presentación de oportunidad	Compartir alternativas coherentes con el perfil.	Material enviado, recepción confirmada y fecha de seguimiento establecida.	Seguimiento comercial
5	Seguimiento comercial	Acompañar la evaluación y	Interacciones registradas y decisión de avanzar, pausar o cerrar documentada.	Negociación

N.º	Etapas	Propósito	Criterio de salida	Siguiente estado
		mantener vigente la próxima acción.		
6	Negociación	Alinear condiciones comerciales y la coordinar información necesaria.	Condiciones preliminares aceptadas y pendientes identificados.	Confirmación de inversión
7	Confirmación de inversión	Formalizar la decisión comercial y transferir el caso al proceso correspondiente.	Confirmación documentada, expediente completo y hand-off aceptado.	Atención posterior
8	Atención posterior	Mantener la comunicación y registrar satisfacción o nuevas necesidades.	Seguimiento inicial completado y relación activa en el CRM.	Cerrado convertido

7.3.2 Elementos de trabajo y diseño de las tarjetas

Cada tarjeta Kanban representará una oportunidad activa. La tarjeta deberá contener la información suficiente para que cualquier integrante autorizado comprenda el estado del caso sin recurrir a comunicaciones aisladas. Los datos personales y financieros se conservarán en el CRM con acceso según el rol; el tablero mostrará únicamente la información necesaria para coordinar el trabajo.

Tabla 45. Información mínima de una tarjeta Kanban

Grupo	Campos	Finalidad
Identificación	Código de oportunidad, nombre o código del prospecto y país.	Reconocer el caso sin crear duplicados.
Origen y perfil	Fuente del lead, tipo de inversionista, rango de inversión y preferencias.	Contextualizar la oportunidad y apoyar la calificación.

Grupo	Campos	Finalidad
Gestión	Responsable, etapa actual, prioridad y fecha de ingreso a la etapa.	Definir propiedad y medir permanencia.
Próxima acción	Actividad siguiente, fecha compromiso y canal de contacto.	Evitar oportunidades sin seguimiento.
Control	Estado normal, urgente o bloqueado; causa del bloqueo.	Hacer visibles riesgos y vencimientos.
Trazabilidad	Última interacción, documentos pendientes y notas relevantes.	Mantener continuidad y evidencia en el CRM.

Las tarjetas se clasificarán visualmente por prioridad: normal para oportunidades dentro de los tiempos acordados, urgente cuando la próxima acción venza en 24 horas o exista una fecha externa cercana, y bloqueada cuando un impedimento evite avanzar. La prioridad no autoriza a superar el WIP; si surge una urgencia, el responsable deberá terminar o liberar capacidad antes de incorporar una nueva oportunidad a la etapa.

7.3.3 Límites de trabajo en progreso

Los límites WIP se proponen como valores iniciales para un equipo pequeño y sin contratación adicional, de acuerdo con las restricciones del proyecto. No representan metas de ocupación: son topes que obligan a completar trabajo antes de iniciar más. El backlog de registro y los estados cerrados no requieren límite porque no consumen capacidad activa; las demás etapas sí lo requieren. Los valores deberán revisarse con datos reales después de las primeras cuatro semanas de operación.

Tabla 46. Límites WIP propuestos y criterio de capacidad

Etapas	WIP máximo	Justificación
Registro del prospecto	Backlog	Ingreso y validación inicial; los elementos deben ordenarse por fecha y prioridad.
Primer contacto	6	Capacidad para realizar contactos oportunos y registrar una próxima acción.
Calificación	4	Exige conversación y validación de datos; un límite menor evita perfiles incompletos.

Etapas	WIP máximo	Justificación
Presentación de oportunidad	4	Requiere seleccionar y adaptar información a cada perfil.
Seguimiento comercial	5	Admite varias conversaciones activas, pero exige fechas concretas de seguimiento.
Negociación	3	Demanda mayor atención y coordinación; se protege la calidad del cierre.
Confirmación de inversión	2	Requiere completar información y coordinar la transferencia del expediente.
Atención posterior	4	Permite acompañamiento inicial sin desplazar nuevas oportunidades comerciales.
Cerrado convertido o no convertido	Sin límite	Estado final para medición y aprendizaje; no consume capacidad activa.

Cuando una columna alcance su límite, ningún integrante incorporará una tarjeta adicional. El equipo priorizará desbloquear o terminar los casos existentes, colaborará con la etapa saturada y revisará si alguna oportunidad debe pausarse o cerrarse con evidencia. Solo el Gerente Comercial, como responsable del flujo, podrá autorizar temporalmente una excepción; esta deberá registrarse con causa, duración y acción correctiva para evitar que la excepción se convierta en la práctica habitual.

7.4 Tablero Kanban propuesto

El tablero se configurará en el CRM y mostrará el flujo de izquierda a derecha. Para conservar legibilidad en este documento, se presenta en dos secciones consecutivas. Ambas forman un único tablero: la primera contiene el ingreso y desarrollo de la oportunidad, y la segunda muestra las etapas de decisión y cierre. Los códigos utilizados son ejemplos simulados y no contienen información confidencial.

Tabla 47. Tablero Kanban propuesto Parte 1

Carril	Registro Backlog	Primer contacto WIP 6	Calificación WIP 4	Presentación WIP 4
Oportunidades visibles	MB-104 Ecuador Alta Próx.: validar	MB-101 • Ecuador	MB-097 • España	MB-094 • México

Carril	Registro Backlog	Primer contacto WIP 6	Calificación WIP 4	Presentación WIP 4
	datos 12/09 MB-105 Colombia Normal Próx.: asignar responsable 12/09	• Urgente Próx.: videollamada 13/09 MB-102 • Perú • Normal Próx.: segundo intento 14/09	• Alta Próx.: validar rango 13/09 MB-098 • Chile • Bloqueada Falta: disponibilidad del prospecto	• Alta Material enviado 11/09 Próx.: confirmar recepción 13/09
Conteo simulado	2	2 de 6	2 de 4	1 de 4
Señal de flujo	Backlog priorizado	Capacidad disponible	50 % del límite; un bloqueo	Capacidad disponible

Tabla 48. Tablero Kanban propuesto Parte 2

Carri	Seguimiento WIP 5	Negociación WIP 3	Confirmación WIP 2	Atención posterior WIP 4	Cerrado
Oportunidades visibles	MB-090 • Panamá • Normal Próx.: resolver preguntas 14/09 MB-091 • Canadá • Urgente Próx.: llamada 13/09	MB-085 • Ecuador • Alta Pendiente: condiciones finales	MB-081 • Colombia • Alta Confirmación recibida Pendiente: hand-off	MB-073 • Perú • Normal Próx.: control inicial 16/09	MB-070 • Convertido MB-068 • No convertido
Conteo simulado	2 de 5	1 de 3	1 de 2	1 de 4	Estado final
Señal de flujo	Capacidad disponible	Capacidad disponible	50 % del límite	Capacidad disponible	Medición y aprendizaje

La lectura del ejemplo muestra siete oportunidades activas entre el primer contacto y la atención posterior, además de dos registros pendientes de gestión y dos casos cerrados. Ninguna etapa supera su WIP. La oportunidad MB-098 permanece visible como bloqueada y debe revisarse diariamente; su existencia no libera capacidad, porque continúa ocupando un espacio hasta que avance, se pause formalmente o se cierre.

7.5 Políticas explícitas de operación

Para que el tablero refleje el proceso real, el equipo aplicará políticas comunes. Estas reglas definen cuándo una tarjeta puede ingresar, avanzar, detenerse o cerrarse y reducen interpretaciones diferentes entre los integrantes.

Tabla 49. Políticas de funcionamiento del sistema Kanban

Política	Regla operativa
Entrada	Todo prospecto deberá registrarse una sola vez, tener fuente identificada y responsable asignado antes de pasar a Primer contacto.
Sistema pull	La etapa siguiente tomará una tarjeta únicamente cuando tenga capacidad disponible y se cumpla el criterio de salida de la etapa anterior.
Próxima acción	Ninguna oportunidad activa permanecerá sin una próxima acción, fecha y responsable visibles.
Tiempo de respuesta	El primer contacto deberá intentarse dentro del plazo definido por la empresa; los vencimientos se marcarán como urgentes para su revisión diaria.
Bloqueos	Todo bloqueo deberá mostrar causa, responsable de resolverlo y fecha de revisión. Los bloqueos se revisarán en la reunión diaria.
Pausa	Una oportunidad podrá pasar a En espera cuando exista una fecha acordada con el prospecto. No ocupará el WIP activo, pero deberá tener fecha de reactivación.
Cierre	Los estados Convertido y No convertido exigirán fecha de cierre y motivo; un caso no se eliminará del sistema.
Confidencialidad	El tablero mostrará solo los datos necesarios para coordinar; los documentos y datos sensibles permanecerán en el CRM con permisos por rol.

Política	Regla operativa
Excepción WIP	Toda superación temporal deberá ser autorizada por el Gerente Comercial, registrada y revisada en la siguiente reunión de mejora.

7.6 Roles y cadencias de gestión

El Gerente Comercial será responsable del flujo y de priorizar el backlog. Los asesores comerciales actualizarán las tarjetas inmediatamente después de cada interacción y gestionarán las próximas acciones. El Consultor Ágil facilitará la adopción, observará el cumplimiento de las políticas y apoyará las revisiones de mejora. El Especialista CRM configurará columnas, campos, alertas y permisos, mientras que el Analista de Datos elaborará las métricas de flujo.

El tablero se revisará diariamente durante un máximo de 15 minutos, enfocándose en tarjetas bloqueadas, vencidas, próximas a vencer y etapas cercanas al límite WIP. Semanalmente, el Gerente Comercial revisará prioridades y oportunidades en espera. Cada dos semanas, aprovechando la retrospectiva del Sprint durante la implementación, el equipo analizará datos del tablero y acordará una mejora concreta. Mensualmente se revisarán tendencias y, cuando exista evidencia suficiente, se ajustarán los límites WIP o las políticas.

7.7 Seguimiento e indicadores de desempeño

Durante la implementación inicial se registrará una línea base con los datos disponibles y se utilizarán métricas de flujo para comprobar si Kanban mejora la velocidad y la previsibilidad. Los indicadores no deberán utilizarse para comparar personas, sino para detectar restricciones del sistema y orientar decisiones de mejora.

Tabla 50. Indicadores para monitorear el sistema Kanban

Indicador	Forma de medición	Criterio inicial	Frecuencia
Tiempo de respuesta inicial	Horas entre el registro y el primer intento de contacto.	Reducir al menos 30 % frente a la línea base.	Semanal
Lead time	Días desde el registro hasta el cierre de la oportunidad.	Tendencia decreciente por segmento.	Mensual
Cycle time por etapa	Días desde que la tarjeta ingresa hasta que sale de una etapa.	Dentro del estándar definido tras la línea base.	Semanal

Indicador	Forma de medición	Criterio inicial	Frecuencia
Throughput	Número de oportunidades cerradas por periodo, convertidas o no.	Tendencia estable o creciente sin exceder capacidad.	Semanal
Cumplimiento WIP	Porcentaje de días sin superar límites WIP.	100 %, salvo excepciones documentadas.	Semanal
Oportunidades bloqueadas	Cantidad y antigüedad de tarjetas bloqueadas.	Cero bloqueos sin responsable o fecha de revisión.	Diaria
Tasa de conversión	Oportunidades convertidas dividido para oportunidades cerradas por 100.	Mejora frente a la línea base.	Mensual
Integridad del registro	Porcentaje de tarjetas activas con responsable, próxima acción y fecha.	100 %.	Semanal

Un diagrama de flujo acumulado permitirá observar la cantidad de oportunidades en cada etapa a lo largo del tiempo. Si una franja aumenta de manera sostenida, existirá una acumulación que deberá analizarse. Adicionalmente, el control del cycle time permitirá identificar tarjetas envejecidas, incluso cuando el WIP todavía no haya alcanzado su límite.

7.8 Implementación propuesta

La implementación se realizará sin desarrollar software propio ni contratar personal adicional. Durante la primera semana se validarán con el área comercial las etapas, criterios de entrada y salida, campos de tarjeta y responsables. En la segunda semana, el Especialista CRM configurará una versión piloto del tablero, permisos, alertas y vistas. A continuación, se migrará una muestra controlada de oportunidades activas y se capacitará a los usuarios mediante ejercicios prácticos.

El piloto operará durante cuatro semanas. En este periodo se realizará la revisión diaria y se recopilarán tiempos de respuesta, permanencia por etapa, bloqueos, cumplimiento WIP y calidad del registro. Al finalizar la segunda y cuarta semana se efectuarán revisiones de mejora. Los cambios en límites o políticas deberán sustentarse en la capacidad observada y no únicamente en la intención de incorporar más trabajo.

La implementación será considerada satisfactoria si todas las oportunidades piloto están visibles y actualizadas, los usuarios respetan los criterios de movimiento, no existen tarjetas activas sin responsable o próxima acción y se dispone de una medición comparable del

tiempo de respuesta. La reducción del 30 % se evaluará cuando exista un periodo suficiente frente a la línea base; no se presentará como resultado alcanzado antes de contar con evidencia real.

7.9 Riesgos y acciones de respuesta

Los principales riesgos son la actualización tardía de las tarjetas, la duplicación de registros, el uso del tablero como lista estática, la modificación frecuente de prioridades y la exposición innecesaria de información confidencial. Para responder a estos riesgos se establecerán campos obligatorios, reglas de duplicación, revisión diaria, permisos por rol y auditorías semanales de calidad de datos. Si una columna se mantiene saturada durante tres revisiones consecutivas, el equipo analizará la causa raíz antes de elevar el WIP.

7.10 Conclusiones

El sistema diseñado adapta Kanban al proceso central de captación internacional de MAT Boca Corp. y transforma un conjunto disperso de seguimientos en un flujo visible, con criterios de movimiento, responsables y límites de capacidad. La principal contribución del tablero es permitir que el equipo conozca qué oportunidades están activas, cuáles requieren atención inmediata y dónde se generan acumulaciones.

Los límites WIP propuestos favorecen la finalización del trabajo y protegen la calidad de las etapas que requieren mayor análisis, como calificación, negociación y confirmación. Su validez deberá comprobarse con datos del piloto y ajustarse mediante mejora continua. Las métricas de tiempo de respuesta, cycle time, throughput, bloqueos, conversión e integridad del registro permitirán evaluar el sistema sin confundir actividad con resultados.

Finalmente, Kanban se integra con el CRM y complementa Scrum sin alterar el alcance, presupuesto o restricciones del proyecto. Scrum continuará guiando la implementación en iteraciones, mientras Kanban permitirá administrar el flujo comercial cotidiano. Esta combinación proporciona a MAT Boca Corp. una base práctica para responder con mayor rapidez, preservar la trazabilidad y escalar la captación internacional de manera controlada.

Capítulo 8: Desarrollo De Un Nuevo Producto O Servicio Utilizando Lean Startup

Lean Startup es una metodología orientada a reducir la incertidumbre y el riesgo asociados al desarrollo de nuevos productos, mediante el aprendizaje validado y la experimentación temprana con los clientes. En lugar de invertir grandes recursos antes de conocer si existe demanda real, propone un ciclo iterativo de Crear–Medir–Aprender que permite construir versiones mínimas del producto, medir la respuesta del mercado con datos y decidir de manera informada si perseverar o pivotar.

Mientras que los capítulos anteriores se enfocaron en optimizar el proceso interno de captación mediante un modelo ágil y un sistema CRM, este capítulo da un paso adicional: aplicar Lean Startup para diseñar y validar un producto digital orientado al inversionista final. La importancia de este enfoque radica en que permite a MAT Boca Corp. innovar de forma ágil y basada en datos, validando las suposiciones más riesgosas antes de comprometer capital en el desarrollo completo de la plataforma, en un entorno inmobiliario y de inversión altamente competitivo.

8.1 Selección de la Idea

La idea seleccionada es «MAT Boca Invest», una plataforma digital (web y aplicación móvil) que permite a inversionistas internacionales descubrir proyectos de renovación inmobiliaria curados en Florida, acceder a información transparente de cada oportunidad proyección de rentabilidad (ROI) y due diligence, invertir o coinvertir desde montos accesibles y dar seguimiento en tiempo real al avance de obra y al desempeño de su portafolio. La hipótesis de valor inicial es que los inversionistas internacionales desean una forma confiable, transparente y sencilla de invertir en bienes raíces en Estados Unidos sin necesidad de estar físicamente presentes.

8.1.1 Justificación: por qué se considera prometedora

- Alineación estratégica: responde directamente al objetivo del proyecto de fortalecer la captación internacional de inversionistas y a la misión y visión de la empresa.
- Problema real y vigente: los inversionistas internacionales enfrentan barreras de distancia, desconfianza, opacidad de la información y altos montos mínimos para invertir en el mercado inmobiliario estadounidense.
- Ventaja competitiva difícil de imitar: la integración vertical de MAT Boca Corp. (adquisición, construcción, remodelación, home staging y comercialización) le permite ofrecer transparencia y seguimiento de extremo a extremo que un intermediario financiero no puede replicar.
- Tendencia de mercado: el crecimiento del sector proptech y de los modelos de inversión inmobiliaria digital y fraccionada respalda la oportunidad.

- Complementariedad con el CRM: el CRM del proyecto captura y gestiona prospectos; la plataforma agrega valor al convertir, atender y fidelizar al inversionista con una experiencia digital diferenciada.

8.2 Desarrollo de Hipótesis

La idea seleccionada es «MAT Boca Invest», una plataforma digital (web y aplicación móvil) que permite a inversionistas internacionales descubrir proyectos de renovación inmobiliaria curados en Florida, acceder a información transparente de cada oportunidad proyección de rentabilidad (ROI) y due diligence, invertir o coinvertir desde montos accesibles y dar seguimiento en tiempo real al avance de obra y al desempeño de su portafolio. La hipótesis de valor inicial es que los inversionistas

Tabla 51. Hipótesis clave del nuevo producto «MAT Boca Invest»

Tipo de hipótesis	Enunciado	Suposición crítica por validar
Del problema	Los inversionistas internacionales encuentran difícil, opaco y riesgoso invertir en bienes raíces en EE. UU. de forma remota.	Que el problema es real, frecuente y suficientemente doloroso.
De valor	Una plataforma con proyectos curados, información transparente y seguimiento en tiempo real generará confianza y disposición a invertir a distancia.	Que la transparencia y el seguimiento reducen la barrera de desconfianza.
De la solución	Una plataforma digital con fichas de proyecto, due diligence, panel de seguimiento de obra y portafolio resuelve el problema.	Que la solución propuesta es usable y percibida como valiosa.
De segmento	El segmento objetivo son inversionistas de Latinoamérica con capital medio que buscan diversificar en USD y en bienes raíces de EE. UU.	Que existe un segmento accesible con capacidad y disposición de inversión.
De canal	Los canales digitales (redes, campañas) y las alianzas con asesores financieros permitirán captar inversionistas de forma rentable.	Qué canal capta con menor costo de adquisición (CAC).
De crecimiento	Los inversionistas satisfechos reinvertirán y recomendarán la plataforma, impulsando el crecimiento por referidos.	Que existe recompra y recomendación (motor de crecimiento).

8.3 Desarrollo de Hipótesis

Para validar o refutar las hipótesis se diseñaron experimentos de bajo costo alineados con el ciclo Crear–Medir–Aprender de Lean Startup, cada uno con métricas e indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos previamente y criterios de éxito claros.

Figura 5. Ciclo Crear–Medir–Aprender aplicado a la validación del producto.

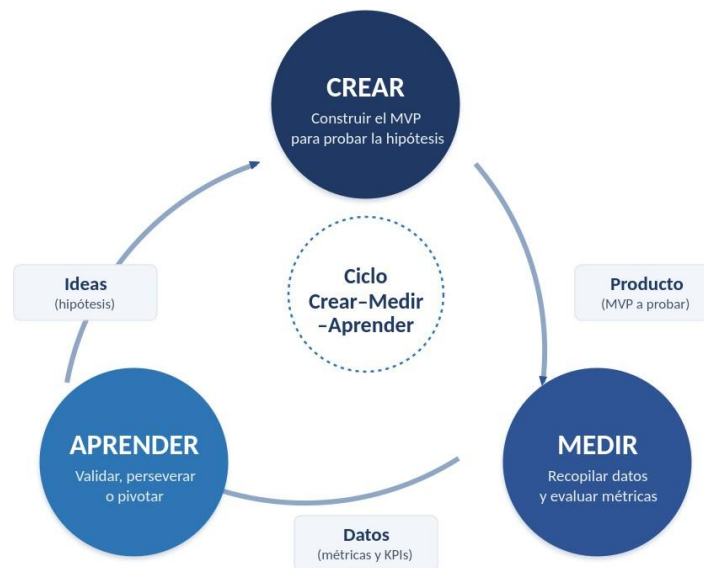


Tabla 52. Diseño de experimentos, métricas y KPI's

Experimento	Hipótesis que prueba	Método	Métrica / KPI	Criterio de éxito
E1. Descubrimiento del problema	Problema	Encuesta en línea (120 inversionistas) y 10 entrevistas de profundidad.	% que percibe la inversión remota como difícil/opaca; nivel de interés.	≥ 60 % percibe el problema como relevante.
E2. Prueba de humo (smoke test)	Valor y canal	Landing page con un proyecto ejemplo y botón «Quiero invertir»; tráfico desde 3 canales.	Tasa de conversión visita→registro; CAC por canal.	≥ 5 % de conversión a registro de interés.
E3. Prototipo con grupo piloto	Solución, segmento y crecimiento	Mockup navegable presentado a 15 inversionistas; medición de usabilidad y confianza.	Nivel de confianza (1–5); % dispuesto a invertir; ticket promedio.	Confianza ≥ 4/5 y ≥ 50 % dispuesto a invertir.

8.4 Implementación y Experimentación

Los experimentos se ejecutaron de forma secuencial durante un periodo de prueba controlado. Se lanzó la encuesta y se realizaron las entrevistas (E1); se publicó la landing page y se distribuyó tráfico por redes sociales, campañas pagadas y referidos de asesores (E2); y se presentó el prototipo navegable a un grupo piloto de inversionistas para recoger su percepción (E3). A continuación, se resumen los datos recopilados (valores simulados con fines académicos).

Tabla 53. Resultados de la experimentación (datos simulados)

Experimento	Resultado obtenido	Lectura
E1. Problema	78 % percibe la inversión remota en EE. UU. como difícil u opaca; 71 % muestra interés en una plataforma con seguimiento transparente.	Problema fuertemente validado.
E2. Prueba de humo	1.500 visitas; conversión global a registro del 6,2 % (93 leads). Referidos/alianzas: 11 % de conversión; anuncios pagados: 2,8 % con CAC elevado.	Valor validado; el canal pagado resulta poco rentable.
E3. Prototipo	Confianza promedio de 4,2/5 tras ver el seguimiento de obra; 60 % dispuesto a invertir en 6 meses. Ticket deseado dispar: muchos prefieren montos mayores con más control. La coinversión fraccional generó dudas legales.	Solución validada; ajustar segmento/ticket y modelo de inversión.

8.5 Análisis y Pivotaje

El análisis de los datos permitió evaluar cada hipótesis y decidir, para cada una, si se debía validar (perseverar), pivotar o mantener el rumbo con ajustes. Los resultados confirmaron el problema y la propuesta de valor, pero revelaron la necesidad de pivotar en el canal de adquisición y en el modelo de inversión y segmento.

Tabla 54. Análisis de hipótesis y decisión (validar / pivotar / perseverar)

Hipótesis	Hallazgo principal	Decisión
Del problema	El problema es real y frecuente (78 %).	Validar / Perseverar
De valor	La transparencia y el seguimiento generan confianza (4,2/5).	Validar / Perseverar

Hipótesis	Hallazgo principal	Decisión
De la solución	La plataforma es usable; el seguimiento de obra es la función más valorada.	Perseverar (con foco)
De segmento y ticket	Muchos inversionistas prefieren montos mayores con más control; la coinversión fraccional genera dudas legales.	Pivotar el modelo
De canal	Los anuncios pagados tienen alto CAC; las alianzas y referidos convierten mejor.	Pivotar el canal

8.6 Iteración

Con base en los aprendizajes, se realizaron las siguientes iteraciones sobre el concepto del producto y su estrategia:

- Reposicionamiento del modelo: se pasa de un enfoque de inversión fraccionada masiva a un modelo de inversión directa curada con transparencia total, incorporando la coinversión solo de forma selectiva y con el debido respaldo legal y de verificación (KYC).
- Priorización funcional: se coloca en el centro del producto el módulo de seguimiento de obra en tiempo real y la due diligence transparente, por ser los elementos que más confianza generaron.
- Cambio de estrategia de adquisición: se reorientan los recursos desde los anuncios pagados hacia alianzas con asesores financieros y brokers, un programa de referidos y el aprovechamiento del CRM existente para nutrir la base de prospectos.
- Incorporación de acompañamiento: se añade un proceso guiado de on-boarding con verificación de identidad y soporte, para reforzar la confianza del inversionista internacional.

8.7 Producto Mínimo Viable (MVP)

A partir de las iteraciones, se define un MVP que concentra únicamente las funcionalidades esenciales para entregar y validar la propuesta de valor con inversionistas reales, evitando el sobre desarrollo. El MVP consiste en una plataforma web con un catálogo curado de proyectos, seguimiento de obra en tiempo real, panel del inversionista y un proceso de registro de interés conectado con el equipo comercial a través del CRM.

Figura 6. Mockup del MVP – Plataforma

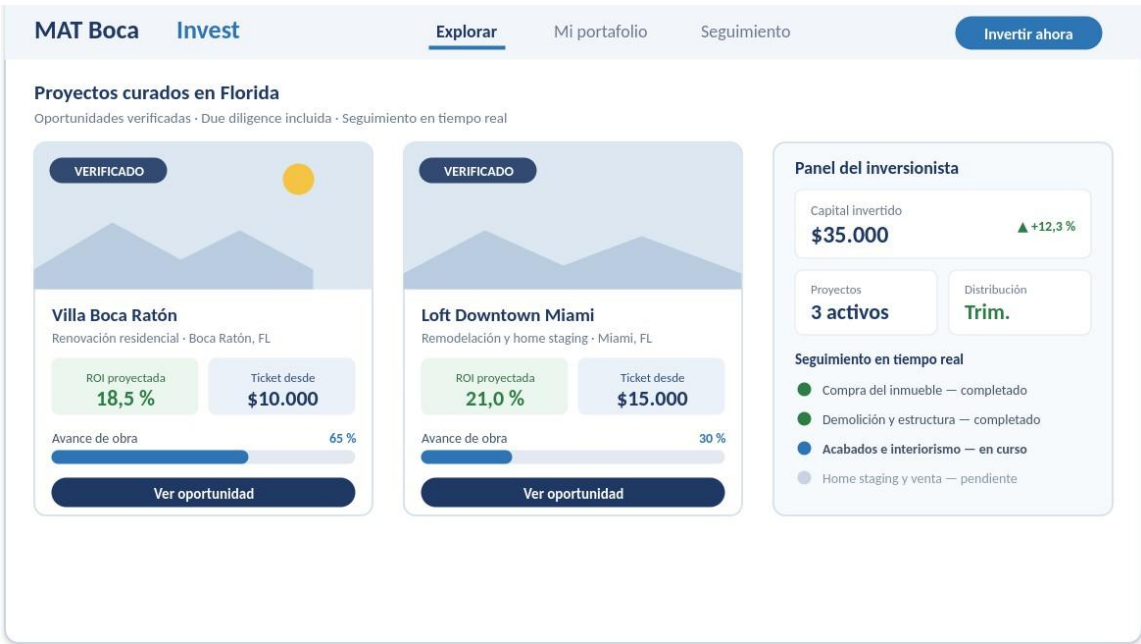


Tabla 55. Funcionalidades priorizadas del MVP

Funcionalidad	Descripción	Problema que resuelve
Catálogo curado de proyectos	Fichas de 3 a 5 proyectos verificados con proyección de ROI, fotos y Due diligence.	Acceso a oportunidades confiables y comparables.
Seguimiento de obra en tiempo real	Panel con hitos, avance porcentual, fotografías y reportes de cada proyecto.	Opacidad y desconfianza del inversionista a distancia.
Panel del inversionista	Resumen de capital invertido, portafolio y distribución de proyectos.	Falta de visibilidad sobre el desempeño de la inversión.
Onboarding con verificación (KYC)	Registro guiado con verificación de identidad y acompañamiento.	Barrera de confianza y cumplimiento en inversión internacional.
Registro de interés / hand-off comercial	Solicitud de inversión que se integra con el CRM y el equipo comercial.	Conversión del interés en inversión efectiva.

Cómo aborda el problema: el MVP ataca directamente la desconfianza y la opacidad principales barreras identificadas mediante proyectos verificados, información transparente y, sobre todo, un seguimiento de obra en tiempo real que permite al inversionista internacional supervisar su inversión sin necesidad de estar presente. Quedan fuera del MVP, para fases posteriores, funciones como los pagos automatizados de inversión fraccionada, el mercado secundario de participaciones y la aplicación móvil nativa.

8.8 Conclusión Capítulo 8:

La aplicación de Lean Startup permitió transformar una idea de producto en un concepto validado con datos reales del mercado, reduciendo significativamente el riesgo antes de comprometer recursos en su desarrollo completo. A través del ciclo Crear–Medir–Aprender, MAT Boca Corp. pudo confirmar la existencia de un problema relevante, validar su propuesta de valor centrada en la transparencia y el seguimiento, y ajustar oportunamente el modelo de inversión, el segmento y el canal de adquisición mediante decisiones de pivote fundamentadas.

El principal aprendizaje es que la confianza y la transparencia son los verdaderos motores de la decisión de inversión a distancia, más que la accesibilidad del monto. El principal desafío fue interpretar correctamente las señales de los experimentos para distinguir entre perseverar y pivotar. En conjunto, la metodología demostró ser altamente efectiva para innovar de manera ágil, orientada a los datos y centrada en el cliente, capacidades esenciales en un entorno empresarial dinámico y competitivo como el del sector inmobiliario y de inversión.

Capítulo 9: Design Sprint para el diseño y validación de la experiencia digital de captación de inversionistas internacionales en MAT Boca Corp.

9.1 Introducción

El presente capítulo aplica la metodología Design Sprint al proyecto de implementación de un modelo ágil para la captación internacional de inversionistas en MAT Boca Corp. La aplicación del Design Sprint se plantea como una continuación natural del trabajo desarrollado en el Capítulo 8 mediante Lean Startup, donde se identificó y validó la oportunidad de desarrollar MAT Boca Invest, una plataforma digital orientada a facilitar el acceso de inversionistas internacionales a proyectos inmobiliarios de renovación en Florida. La propuesta de MAT Boca Invest busca responder a uno de los principales problemas identificados durante la experimentación: la desconfianza y opacidad percibidas por los inversionistas que desean invertir en bienes raíces en Estados Unidos sin estar físicamente presentes. Los experimentos desarrollados previamente mostraron que el seguimiento transparente de los proyectos y la información verificable son elementos relevantes para generar confianza. Asimismo, el prototipo evaluado alcanzó una confianza promedio de 4,2 sobre 5 y un 60 % de disposición a invertir en un horizonte de seis meses, mientras que las pruebas también evidenciaron la necesidad de ajustar el modelo de inversión y los canales de adquisición.

En este contexto, el Design Sprint permitirá pasar de las hipótesis y aprendizajes obtenidos mediante Lean Startup a una solución digital concreta, visualizable y susceptible de ser validada rápidamente con usuarios. El objetivo no es desarrollar todavía la plataforma definitiva, sino reducir la incertidumbre antes de comprometer recursos en su desarrollo completo, mediante un proceso intensivo de comprensión, ideación, decisión, prototipado y prueba.

La metodología resulta coherente con el enfoque de gestión ágil adoptado por el proyecto, ya que permite trabajar en ciclos cortos, incorporar retroalimentación del usuario y tomar decisiones basadas en evidencia. El módulo establece cinco etapas para el Design Sprint: comprender, idear, decidir, prototipar y probar, con la finalidad de obtener rápidamente una solución validada y reducir el riesgo de desarrollar productos que no respondan a las necesidades del usuario.

9.2 Selección del problema

El problema seleccionado para el Design Sprint es: ¿Cómo diseñar una experiencia digital para MAT Boca Invest que permita a un inversionista internacional evaluar una oportunidad

inmobiliaria, comprender su rentabilidad y sus riesgos, visualizar el avance del proyecto y avanzar hacia el contacto o proceso de inversión con suficiente confianza y transparencia?

Este problema se encuentra directamente relacionado con los resultados obtenidos en Lean Startup. La experimentación permitió identificar que el principal desafío no consiste únicamente en facilitar el acceso a oportunidades inmobiliarias, sino en reducir la incertidumbre del inversionista que toma decisiones a distancia.

La información sobre rentabilidad, due diligence y seguimiento de obra adquiere, por tanto, un valor estratégico. La confianza no se genera solamente mediante una interfaz atractiva, sino mediante información verificable, trazabilidad, acompañamiento y visibilidad sobre el comportamiento real de la inversión.

9.2.1 Justificación para aplicar Design Sprint

El problema es adecuado para un Design Sprint por las siguientes razones:

- Es un problema concreto y de alto impacto para el proyecto.
- Involucra un alto componente de incertidumbre relacionado con la confianza del inversionista.
- Requiere integrar perspectivas comerciales, financieras, tecnológicas y de experiencia de usuario.
- Las decisiones equivocadas de diseño pueden generar costos de desarrollo y reprocesos.
- El producto requiere interacción directa con usuarios antes de su implementación definitiva.
- El MVP ya fue definido mediante Lean Startup, por lo que el Sprint permite profundizar en su experiencia de uso.

En este sentido, el Design Sprint representa un mecanismo para fallar barato y aprender rápido, evitando desarrollar funcionalidades que posteriormente podrían no generar valor para el inversionista.

9.3 Planificación del Design Sprint

9.3.1 Objetivo

Diseñar y validar un prototipo de la experiencia de MAT Boca Invest que permita al inversionista internacional comprender una oportunidad inmobiliaria, evaluar su nivel de confianza y avanzar hacia una interacción comercial con MAT Boca Corp.

9.3.2. Equipo

Decisor: Gerente Comercial o representante de la Dirección de MAT Boca Corp.
Tendrá capacidad para tomar decisiones respecto a la solución que deberá pasar a la siguiente fase.

Facilitador: Responsable de Agile/UX.

Será responsable de conducir las actividades, controlar los tiempos, mantener el foco del equipo y evitar desviaciones respecto del objetivo.

Participantes clave:

- Responsable comercial.
- Especialista en inversiones inmobiliarias.
- Especialista en CRM.
- Especialista UX/UI.
- Responsable tecnológico.
- Analista financiero o de datos.

La composición multidisciplinaria es importante porque la solución debe responder simultáneamente a las necesidades del inversionista, los objetivos comerciales, la viabilidad tecnológica y las restricciones financieras y legales.

9.3.3 Expertos y partes interesadas

Se podrá consultar puntualmente a:

- Responsable legal o de cumplimiento.
- Responsable de proyectos y construcción.
- Especialista en KYC (Know Your Customer).
- Representantes del segmento de inversionistas internacionales.
- Asesores financieros o brokers aliados.

9.3.4 Recursos preparados

Para desarrollar el Sprint se utilizarán:

- Sala de trabajo colaborativa.
- Pizarras y post-its.
- Mapas de experiencia del cliente.
- Plantillas de storyboard.
- Computadores.
- Herramienta equivalente.
- Información de los proyectos inmobiliarios.

- Resultados de los experimentos de Lean Startup.
- Estructura del MVP.
- Información del CRM.

9.4 Día 1 – Comprender

9.4.1 Revisión de los aprendizajes anteriores

El primer día comienza con una revisión de la información obtenida durante Lean Startup. El equipo parte de cuatro aprendizajes principales:

- Primero, el problema de invertir de forma remota es relevante para el segmento analizado.
- Segundo, la transparencia y el seguimiento generan confianza.
- Tercero, el seguimiento de obra representa una funcionalidad de alto valor para el usuario.
- Cuarto, el modelo debe priorizar una inversión directa y curada frente a una estrategia de coinversión masiva, debido a las dudas legales y a la necesidad de mantener mayor control.

Estos aprendizajes se convierten en restricciones y oportunidades para el Design Sprint.

9.4.2 Mapa del recorrido del inversionista

El equipo construye el customer journey del inversionista:

Descubrimiento → Registro → Exploración → Evaluación → Due diligence → Seguimiento → Consulta → Contacto → Inversión → Seguimiento posterior.

En cada etapa se identifican necesidades y posibles puntos de fricción.

Por ejemplo, durante el descubrimiento el inversionista necesita comprender rápidamente la propuesta de valor. En la evaluación necesita información clara sobre rentabilidad, riesgos y proyecto. Durante el proceso de decisión necesita evidencia que reduzca la incertidumbre. Finalmente, después de invertir requiere información periódica que mantenga la confianza.

9.4.3 Principales puntos de dolor

Se identifican como principales puntos de dolor:

- Información financiera difícil de interpretar.
- Falta de información verificable.
- Incertidumbre sobre el avance real del proyecto.
- Dudas sobre riesgos.
- Complejidad del proceso de inversión.
- Falta de acompañamiento.
- Temor a realizar una inversión sin conocer personalmente el proyecto.
- Posible desconexión entre la plataforma digital y el equipo comercial.

9.4.4 Pregunta estratégica del Sprint

Al finalizar el primer día se define el desafío:

¿Cómo podríamos hacer que un inversionista internacional pueda evaluar una oportunidad de MAT Boca Corp. de forma clara, transparente y confiable, aunque se encuentre físicamente fuera de Estados Unidos?

Esta pregunta orientará las actividades de ideación de los siguientes días.

9.5 Día 2 – Idear

9.5.1 Generación de alternativas

El segundo día se dedica a generar soluciones. Se utiliza la técnica Crazy 8s, mediante la cual cada integrante desarrolla rápidamente diferentes propuestas para resolver los puntos de dolor identificados.

La intención es evitar que el equipo se comprometa demasiado pronto con una única solución.

Las ideas se concentran en:

- Presentación de oportunidades.
- Información financiera.
- Seguimiento de obra.
- Transparencia documental.
- Experiencia de registro.
- Contacto con asesores.
- Comparación de proyectos.
- Visualización del portafolio.
- Integración con el CRM.

9.5.2 Principales conceptos generados

Concepto 1: Proyecto transparente

Una ficha digital completa donde el inversionista pueda encontrar toda la información de la oportunidad:

- Ubicación.
- Fotografías.
- Precio.
- Inversión requerida.
- ROI proyectado.
- Cronograma.
- Riesgos.
- Documentación.
- Estado de due diligence.

Concepto 2: Investor Dashboard

Un panel personalizado donde el inversionista pueda consultar:

- Proyectos activos.
- Capital invertido.
- Rentabilidad proyectada.
- Estado de cada proyecto.
- Hitos de construcción.
- Documentos.
- Comunicaciones.

Concepto 3: Seguimiento de obra

Un sistema visual que muestre:

Planificado → En ejecución → Hito completado → Inspección → Finalización.

Cada etapa estaría acompañada por fotografías, fechas y actualizaciones.

Concepto 4: Onboarding guiado

Un proceso inicial que permita conocer:

- Perfil del inversionista.
- Preferencia de inversión.
- Nivel de experiencia.
- Horizonte temporal.
- Preferencia de riesgo.

Esta información permitiría personalizar la experiencia y facilitar posteriormente el trabajo comercial.

Concepto 5: Asesor digital + asesor humano

La plataforma ofrecería información inmediata, pero mantendría la posibilidad de contactar a un asesor de MAT Boca Corp.

Esta combinación resulta importante porque la digitalización no debe eliminar el componente humano en una decisión de inversión de alto involucramiento.

9.5.3 Agrupación de ideas

Las propuestas se agrupan en tres alternativas:

Alternativa A: Plataforma centrada en información y transparencia.

Alternativa B: Plataforma centrada en seguimiento y control de la inversión.

Alternativa C: Plataforma integral que combina información, seguimiento y acompañamiento comercial.

9.6 Día 3 – Decidir

9.6.1 Criterios de decisión

Para evitar que la decisión dependa únicamente de preferencias individuales, se establecen criterios de evaluación:

Tabla 56. Criterios de evaluación

Criterio	Pregunta de evaluación
Valor para el usuario	¿Resuelve una necesidad importante del inversionista?
Confianza	¿Reduce la incertidumbre y mejora la transparencia?
Viabilidad	¿Puede implementarse con los recursos disponibles?
Integración	¿Puede conectarse con el CRM?
Conversión	¿Facilita avanzar hacia una oportunidad comercial?
Escalabilidad	¿Puede crecer con MAT Boca Corp.?
Riesgo	¿Evita incorporar funcionalidades innecesariamente complejas?

Estos criterios permiten mantener una perspectiva de negocio y evitar que el Sprint se convierta únicamente en un ejercicio de diseño visual.

9.6.2 Solución seleccionada

La solución seleccionada es la Alternativa C: plataforma integral de MAT Boca Invest.

La solución combina:

1. Catálogo curado de proyectos.

2. Información financiera y ROI proyectado.
3. Due diligence y documentación.
4. Seguimiento visual de obra.
5. Panel del inversionista.
6. Onboarding y verificación.
7. Contacto con asesor.
8. Integración con CRM.

La decisión mantiene coherencia con el MVP definido durante Lean Startup, que ya priorizó el catálogo, el seguimiento de obra, el panel del inversionista y el registro de interés conectado con el equipo comercial.

9.6.3. Priorización del MVP

No todas las funcionalidades serán desarrolladas simultáneamente.

Prioridad alta

- Catálogo de proyectos.
- Ficha detallada.
- ROI y riesgos.
- Due diligence.
- Seguimiento de obra.
- Registro de interés.
- Integración con CRM.

Prioridad media

- Panel personalizado.
- Comparador de proyectos.
- Notificaciones.
- Personalización de preferencias.

Prioridad futura

- Automatizaciones avanzadas.
- Analítica predictiva.
- Funciones adicionales de inversión.
- Integraciones tecnológicas de mayor complejidad.

Esta priorización evita el sobre desarrollo del MVP y mantiene el principio de entregar primero aquello que genera mayor valor.

9.7 Día 4 – Prototipar

9.7.1 Tipo de prototipo

Durante el cuarto día se desarrolla un prototipo digital navegable de alta fidelidad de MAT Boca Invest.

El prototipo no busca representar el producto tecnológico definitivo, sino simular suficientemente la experiencia para permitir que un usuario pueda interactuar con ella.

9.7.2 Flujo principal

El recorrido será:

Inicio → Proyectos → Selección → Detalle → ROI y riesgos → Due diligence → Seguimiento de obra → Registro → Contacto con asesor.

9.7.3 Pantallas principales

Pantalla 1. Inicio

Presentación de MAT Boca Invest y su propuesta de valor:

“Invierte en proyectos inmobiliarios en Florida con información transparente y seguimiento de principio a fin.”

Pantalla 2. Catálogo

Muestra los proyectos disponibles y permite visualizar información resumida.

Pantalla 3. Detalle del proyecto

Incluye:

- Ubicación.
- Fotografías.
- Descripción.
- Inversión requerida.
- ROI proyectado.
- Plazo.
- Riesgos.
- Estado del proyecto.

Pantalla 4. Due diligence

Permite visualizar la documentación y verificaciones disponibles.

Pantalla 5. Seguimiento de obra

Muestra:

- Porcentaje de avance.
- Hitos.
- Fotografías.
- Fechas.
- Actualizaciones.

Pantalla 6. Panel del inversionista

Permite consultar las oportunidades de interés y, posteriormente, las inversiones realizadas.

Pantalla 7. Contacto

Incluye las opciones:

- “Quiero invertir”
- “Hablar con un asesor”

Esta última acción genera un registro que conceptualmente alimenta el CRM y permite al equipo comercial continuar la gestión.

9.8 Día 5 – Prueba con usuarios

9.8.1 Usuarios objetivo

La prueba deberá realizarse con usuarios representativos del segmento definido en Lean Startup: inversionistas internacionales interesados en diversificar en dólares y acceder al mercado inmobiliario estadounidense.

Para fines académicos, se propone un grupo de 5 usuarios representativos.

La selección debe procurar diversidad en experiencia de inversión, conocimiento del mercado estadounidense y nivel de familiaridad con plataformas digitales.

9.8.2 Metodología

A cada participante se le solicitará realizar tareas concretas sin recibir inicialmente una explicación detallada de cómo utilizar la plataforma.

Las tareas serán:

1. Encontrar un proyecto que considere atractivo.
2. Identificar cuánto debe invertir.
3. Determinar cuál es el ROI proyectado.
4. Identificar los principales riesgos.
5. Consultar el due diligence.

6. Revisar el avance de obra.
7. Identificar cómo solicitar información adicional.
8. Simular el registro de interés.

El objetivo será observar qué hace el usuario, no solamente qué dice que haría.

9.8.3 Indicadores de evaluación

Se utilizarán indicadores cualitativos y cuantitativos:

Tabla 57. Indicadores de evaluación

Indicador	Escala / medición
Claridad de la información	1–5
Facilidad de navegación	1–5
Percepción de transparencia	1–5
Confianza generada	1–5
Utilidad del seguimiento	1–5
Comprensión del ROI	1–5
Facilidad para contactar al asesor	1–5
Intención de continuar	% de usuarios

También se registrará el tiempo necesario para completar las tareas y los puntos donde el usuario solicita ayuda.

9.8.4 Criterios de éxito

Para considerar que el prototipo presenta condiciones adecuadas para continuar hacia una siguiente iteración se plantean como referencia:

- Confianza promedio $\geq 4/5$.
- Al menos 80 % de los usuarios completa las tareas principales sin asistencia.
- Al menos 80 % identifica correctamente la inversión requerida y el ROI.
- Al menos 80 % encuentra la información de seguimiento de obra.
- Al menos 60 % manifiesta intención de continuar con el contacto comercial.

Estos criterios no representan resultados obtenidos todavía, sino umbrales de validación definidos previamente para evitar interpretar subjetivamente la prueba.

9.8.5 Feedback esperado y análisis

La prueba permitirá identificar si el usuario realmente comprende la propuesta o si determinadas funcionalidades generan confusión.

Particular atención deberá darse a:

- Interpretación del ROI.
- Presentación de riesgos.
- Cantidad de información.
- Transparencia de la documentación.
- Visibilidad del avance de obra.
- Facilidad del proceso de contacto.
- Percepción de seguridad y confianza.

Si los usuarios comprenden la plataforma, pero consideran excesiva la cantidad de información, el problema no necesariamente estaría en la funcionalidad, sino en la forma de presentarla.

9.9 Resultados y lecciones aprendidas

El Design Sprint permitió transformar los aprendizajes obtenidos mediante Lean Startup en una propuesta concreta para la experiencia digital de MAT Boca Invest. La solución integra cinco elementos principales: catálogo de proyectos, información financiera y due diligence, seguimiento de obra, panel del inversionista y conexión con el CRM.

El principal aprendizaje es que la confianza del inversionista debe incorporarse directamente al diseño de la solución mediante información verificable, transparencia, trazabilidad y acompañamiento, y no depender únicamente de la comunicación comercial.

Asimismo, el Sprint demuestra que la velocidad en Agile Project Management no significa desarrollar más rápido, sino aprender más rápido antes de comprometer recursos. Por ello, el prototipo permite identificar problemas de navegación, comprensión del ROI, presentación de riesgos y acceso a la información antes del desarrollo tecnológico definitivo.

Finalmente, los resultados del Sprint deberán traducirse en ajustes del prototipo y en nuevos elementos del Product Backlog, manteniendo un ciclo continuo de diseño, prueba y mejora.

9.10 Presentación y comunicación de resultados

La presentación del Sprint mostrará la evolución del proyecto desde el problema inicial hasta la solución propuesta:

Comprender → Idear → Decidir → Prototipar → Probar.

Se presentará el problema del inversionista internacional, los principales aprendizajes de Lean Startup, las alternativas generadas, los criterios utilizados para seleccionar la solución y las principales pantallas del prototipo de MAT Boca Invest.

La presentación concluirá con los aprendizajes obtenidos, los ajustes requeridos y los siguientes pasos para incorporar la solución al desarrollo del proyecto.

9.11 Integración del Design Sprint con el modelo ágil del proyecto

El Design Sprint se integra con las metodologías aplicadas anteriormente, complementando sus funciones:

- Scrum: organiza el desarrollo iterativo del proyecto.
- Kanban: gestiona el flujo continuo de prospectos.
- Lean Startup: valida hipótesis de negocio y producto.
- Design Sprint: diseña y prueba rápidamente la experiencia de solución.
- CRM: centraliza y da seguimiento a la relación con los inversionistas.

De esta manera, el Design Sprint no constituye una actividad aislada, sino un mecanismo que genera aprendizajes y prototipos que posteriormente pueden incorporarse al Product Backlog y desarrollarse mediante los ciclos de trabajo definidos.

Por ejemplo, una necesidad detectada durante el Sprint puede convertirse en una historia de usuario, como: “Como inversionista internacional, quiero consultar el avance de obra de un proyecto para conocer el estado real de mi inversión”. Esta historia podrá posteriormente ser priorizada y desarrollada dentro de un Sprint.

9.12. Gestión de riesgos y próximos pasos

El Sprint también permite anticipar riesgos relacionados con la implementación de MAT Boca Invest, especialmente aquellos asociados con la confianza, información financiera, actualización de datos, cumplimiento legal, protección de información e integración con el CRM.

Para reducir estos riesgos se plantea:

- Validar legalmente el proceso de inversión y KYC.
- Definir responsables y frecuencia de actualización de la información.
- Presentar claramente los supuestos del ROI y los riesgos.
- Mantener trazabilidad del avance de los proyectos.
- Priorizar las funcionalidades esenciales antes de ampliar el MVP.
- Integrar desde el inicio la experiencia digital con el CRM.

Como siguiente paso, los aprendizajes del Design Sprint serán incorporados al Product Backlog. Las funcionalidades validadas podrán pasar a desarrollo, mientras que aquellas que presenten problemas deberán ser rediseñadas o descartadas.

Así, el proyecto mantiene el principio fundamental de la gestión ágil: diseñar, probar, aprender y mejorar continuamente antes de escalar.

9.13. Conclusión

La aplicación del Design Sprint a MAT Boca Invest permite transformar los aprendizajes obtenidos mediante Lean Startup en una solución concreta, centrada en las necesidades del inversionista internacional. A través de las cinco fases: comprender, idear, decidir, prototipar y probar, se busca reducir la incertidumbre antes de realizar una inversión significativa en el desarrollo tecnológico, priorizando funcionalidades como la información de proyectos, transparencia, due diligence, seguimiento de obra, panel del inversionista y contacto con el equipo comercial.

Además, el Design Sprint se integra con las demás herramientas ágiles utilizadas en el proyecto: Scrum para organizar el desarrollo, Kanban para gestionar el flujo de trabajo, Lean Startup para validar hipótesis y el CRM para dar continuidad a la relación con los inversionistas. Esta integración permite establecer un ciclo de mejora continua en el que los resultados de cada etapa alimentan las siguientes decisiones, evitando el sobre desarrollo y enfocando los recursos en aquello que realmente genera valor para el usuario y para MAT Boca Corp.

Finalmente, la evaluación de la comunicación mediante el método Lean permite complementar la gestión del producto con la mejora del propio equipo, considerando aspectos como confianza, apertura de opiniones, compromiso, nivel de debate y evolución del proyecto. De esta manera, MAT Boca Corp. no solo busca desarrollar una solución digital, sino consolidar una forma de trabajo basada en colaboración, transparencia, aprendizaje continuo y generación de valor, principios que permiten avanzar de manera progresiva desde la hipótesis hasta una solución validada.

Evaluación de la calidad de nuestra comunicación en el proyecto según el método Lean

Tabla 58. Evaluación de la comunicación

ACCIÓN LEAN	PORCENTAJE	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Grado de confianza en las personas – nivel de delegación	80 %	Fortalecer la delegación de actividades, estableciendo responsables claros	Líder del proyecto	Próxima reunión de seguimiento

		y mayor autonomía en la ejecución.		
Grado de apertura de opiniones y comentarios	85 %	Mantener espacios de participación abierta para recoger y analizar las propuestas de todos los integrantes.	Facilitador	Durante cada Sprint
Grado de compromiso con el estatus de los temas	85 %	Revisar periódicamente compromisos, responsables y fechas para asegurar el avance de las actividades.	Líder del proyecto	Semanal
Grado de confrontación de propuestas (nivel de debate)	75 %	Promover un debate constructivo basado en argumentos, datos y criterios de decisión.	Facilitador y equipo	En cada sesión de decisión
Grado de aseguramiento de que el proyecto/proceso evolucione	90 %	Realizar reuniones de seguimiento y retrospectivas para transformar los aprendizajes en acciones de mejora.	Líder del proyecto y equipo	Al cierre de cada Sprint

Capítulo 10: Aprobación, evaluación y cierre del proyecto

10.1 Introducción

El cierre del proyecto representa la etapa final del proyecto desarrollado para MAT Boca Corp., en la cual se verifica el cumplimiento de los objetivos, se revisan los entregables y se recopilan los principales aprendizajes obtenidos durante su desarrollo.

En este proyecto, el cierre permite evaluar de manera integral las actividades relacionadas con la implementación de una metodología de gestión ágil, la mejora de los procesos comerciales, la incorporación de herramientas como el CRM y el desarrollo de la propuesta MAT Boca Invest para la captación y gestión de inversionistas internacionales.

El proceso de cierre no se limita únicamente a finalizar las actividades pendientes, sino que también contempla la evaluación de los resultados, la recopilación de documentación, la identificación de lecciones aprendidas y la formalización de la aceptación del proyecto.

10.2 Finalización de las actividades del proyecto

Como primera etapa del cierre, se debe comprobar que las actividades planificadas hayan sido finalizadas o que, en caso de existir actividades pendientes, se encuentren claramente identificadas y asignadas.

Para MAT Boca Corp., esta revisión debe considerar principalmente:

- Cumplimiento de los objetivos establecidos para el proyecto.
- Finalización de los entregables definidos.
- Implementación o validación de los procesos comerciales propuestos.
- Integración y utilización del CRM.
- Desarrollo de los indicadores y mecanismos de seguimiento.
- Capacitación y transferencia de conocimiento al equipo.
- Validación de la propuesta MAT Boca Invest.
- Documentación de los resultados obtenidos.
- Identificación y cierre de pendientes.

Esta revisión permite determinar si el proyecto puede considerarse terminado desde el punto de vista operativo y si los resultados alcanzados son coherentes con el alcance definido inicialmente.

10.3 Evaluación final del proyecto

Una vez finalizadas las actividades, se debe realizar una evaluación general del proyecto. Esta evaluación permite comparar lo planificado con lo desarrollado y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Para realizar esta evaluación se pueden considerar los siguientes aspectos:

Tabla 59. Aspectos de evaluación final

Aspecto	Evaluación
Cumplimiento del alcance	Verificar que los entregables correspondan con el alcance definido.
Cumplimiento de objetivos	Comparar los objetivos iniciales con los resultados obtenidos.
Cronograma	Revisar el cumplimiento de las actividades y fechas establecidas.
Recursos	Analizar el uso de recursos humanos, tecnológicos y económicos.
Calidad	Verificar que los entregables cumplan con los criterios establecidos.
Gestión de riesgos	Revisar los riesgos identificados y las respuestas aplicadas.
Satisfacción de las partes interesadas	Recopilar la percepción de los principales involucrados.
Resultados del proyecto	Determinar el aporte de las soluciones desarrolladas para MAT Boca Corp.

En el caso de la propuesta MAT Boca Invest, la evaluación también debe considerar los resultados obtenidos durante el proceso de validación de la solución, especialmente en aspectos como claridad de la información, navegación, transparencia, comprensión del retorno de inversión, seguimiento de proyectos y confianza del potencial inversionista.

Los indicadores definidos durante el Design Sprint deben utilizarse como criterios de evaluación. Sin embargo, cuando todavía no se disponga de resultados reales, estos deben considerarse como criterios de validación y no como resultados ya obtenidos.

10.4 Documentación necesaria para el cierre

La documentación constituye una parte fundamental del cierre, ya que permite dejar evidencia de lo realizado durante el proyecto y facilita su posterior consulta.

Para MAT Boca Corp. se debe recopilar y organizar, entre otros, los siguientes documentos:

- Acta de constitución del proyecto.
- Plan y cronograma del proyecto.
- Registro de cambios realizados.
- Registro de riesgos e incidencias.
- Diagnóstico inicial.
- Documentación de los procesos comerciales.
- Evidencia de implementación o configuración del CRM.
- Manuales y documentos de capacitación.

- Indicadores y resultados obtenidos.
- Documentación relacionada con MAT Boca Invest.
- Evidencia de validación y pruebas realizadas.
- Registro de entregables.
- Evidencia de conformidad de las partes interesadas.
- Registro de lecciones aprendidas.
- Informe final de cierre.
- Acta de aceptación y cierre del proyecto.

La recopilación de esta información permite mantener la trazabilidad del proyecto y demostrar que las actividades y entregables fueron revisados antes de proceder con el cierre formal.

10.5 Recopilación de lecciones aprendidas

Una de las actividades más importantes del cierre es identificar qué funcionó correctamente, qué dificultades se presentaron y qué aspectos podrían mejorarse en futuros proyectos.

En este proyecto, las lecciones aprendidas pueden organizarse en cuatro grupos:

Gestión del proyecto:

El uso de Scrum, Kanban y Lean Startup permitió organizar las actividades, controlar el flujo de trabajo y validar progresivamente las propuestas antes de comprometer mayores recursos.

Procesos comerciales:

La estandarización de los procesos facilita el seguimiento de oportunidades y permite reducir la dependencia de actividades realizadas de manera informal.

Tecnología y CRM:

La utilización del CRM permite centralizar la información de los inversionistas y mejorar el seguimiento de las oportunidades comerciales.

Experiencia del inversionista:

El Design Sprint permitió identificar que la confianza del inversionista depende en gran medida de la transparencia de la información, la trazabilidad de los proyectos, la claridad de los riesgos y la facilidad para obtener asesoramiento.

Estas lecciones deben quedar registradas para que puedan ser utilizadas en futuros proyectos de MAT Boca Corp.

10.6 Revisión de aspectos legales y contractuales

Antes de formalizar el cierre también es necesario revisar los aspectos legales y contractuales relacionados con el proyecto.

En este caso, se deben verificar principalmente:

- Propiedad intelectual de los documentos, herramientas y soluciones desarrolladas.
- Contratos y acuerdos establecidos con proveedores.

- Licencias relacionadas con software y herramientas utilizadas.
- Protección y manejo de la información de potenciales inversionistas.
- Cumplimiento de los procesos de identificación y validación de inversionistas.
- Responsabilidades posteriores a la finalización del proyecto.
- Obligaciones pendientes derivadas de contratos o acuerdos.

También se debe considerar que cualquier modificación relacionada con aspectos legales, tributarios o estructurales que se encuentre fuera del alcance del proyecto deberá ser gestionada mediante los mecanismos correspondientes y no incorporarse como parte de los entregables de cierre.

10.7 Formalización de la aceptación del proyecto

Una vez revisados los entregables, resultados y documentación, se debe formalizar la aceptación del proyecto.

La aceptación debe realizarse mediante un documento o acta en la que se deje constancia de que las partes responsables han revisado los resultados y consideran que los entregables cumplen con lo establecido en el alcance.

El acta de cierre debe incluir como mínimo:

- Nombre del proyecto.
- Objetivo general.
- Fecha de inicio y finalización.
- Principales entregables.
- Resultados obtenidos.
- Pendientes, si existieran.
- Lecciones aprendidas.
- Observaciones finales.
- Aprobación de la dirección o responsable correspondiente.

Esta formalización permite evitar futuros malentendidos sobre el alcance del proyecto y establece claramente el momento en que se considera concluido.

10.8 Reconocimiento del equipo del proyecto

El cierre también debe contemplar el reconocimiento del trabajo realizado por las personas que participaron en el proyecto.

Para MAT Boca Corp., este reconocimiento puede realizarse mediante una reunión de cierre en la que se destaquen las principales contribuciones de los integrantes y se reconozca su participación en actividades como el diagnóstico, la planificación, la gestión ágil, la implementación de procesos, el desarrollo del CRM y la propuesta MAT Boca Invest.

El reconocimiento permite cerrar el proyecto de manera positiva y reforzar el compromiso del equipo con futuros proyectos de mejora e innovación.

10.9 Difusión de los resultados

Los resultados del proyecto deben ser comunicados a las principales partes interesadas de manera clara y resumida.

Para ello se propone realizar una presentación ejecutiva que incluya:

- Situación inicial de MAT Boca Corp.
- Problema identificado.
- Objetivos del proyecto.
- Principales actividades desarrolladas.
- Soluciones propuestas.
- Resultados y aprendizajes.
- Indicadores de evaluación.
- Pendientes y recomendaciones.
- Próximos pasos.

Además, se debe preparar un informe final de cierre que reúna la información más importante del proyecto y sirva como documento de referencia para la organización.

10.10 Informe final de cierre

El informe final constituye uno de los principales productos de esta etapa, debido a que reúne la información necesaria para demostrar cómo se desarrolló y cerró el proyecto.

El informe final de MAT Boca Corp. debe contener:

- Resumen ejecutivo.
- Antecedentes del proyecto.
- Objetivos.
- Alcance.
- Actividades realizadas.
- Entregables.
- Resultados de la evaluación.
- Indicadores utilizados.
- Riesgos e incidencias relevantes.
- Lecciones aprendidas.
- Aspectos legales y contractuales.
- Pendientes y recomendaciones.
- Conclusiones.
- Evidencia de aceptación.
- Acta de cierre.

Este documento permite conservar el conocimiento generado durante el proyecto y facilita que los responsables de MAT Boca Corp. puedan dar continuidad a las soluciones implementadas o propuestas.

10.11 Cierre administrativo y transferencia

Finalmente, se debe realizar el cierre administrativo del proyecto. Esta actividad consiste en organizar los registros, verificar la documentación y asegurar que la información necesaria quede disponible para la organización.

También se debe realizar la transferencia de las soluciones y conocimientos desarrollados hacia los responsables que continuarán utilizando los procesos, herramientas y sistemas después del cierre.

En el caso de MAT Boca Corp., esta transferencia es especialmente importante para garantizar la continuidad del CRM, los procesos comerciales, los indicadores de seguimiento y las mejoras planteadas para MAT Boca Invest.

Una vez completada esta etapa, se procede a archivar la documentación, cerrar los registros del proyecto y formalizar su finalización.

10.12 Conclusiones y aplicaciones

El cierre del proyecto permite comprobar que las actividades planificadas hayan sido completadas, evaluar los resultados obtenidos y documentar el conocimiento generado durante el desarrollo del proyecto.

En MAT Boca Corp., el proceso de cierre también permite consolidar los aprendizajes obtenidos mediante Scrum, Kanban, Lean Startup y Design Sprint, dejando una base para continuar mejorando los procesos comerciales y la relación con potenciales inversionistas internacionales.

La recopilación de lecciones aprendidas, la documentación de los resultados y la formalización de la aceptación permiten que el conocimiento generado no se pierda una vez finalizado el proyecto.

Por último, el informe final de cierre y el acta de aceptación constituyen los principales mecanismos para formalizar la finalización del proyecto y facilitar su continuidad mediante futuras iniciativas de mejora e innovación.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

El desarrollo de este proyecto permitió identificar que uno de los principales desafíos de MAT Boca Corp. no es solo atraer a nuevos inversores internacionales, sino también gestionar el proceso comercial de manera estructurada, ágil, medible y orientada a generar confianza. La dispersión de la información, los tiempos de respuesta, la falta de trazabilidad y la necesidad de fortalecer el seguimiento de las oportunidades son factores que pueden limitar la conversión de clientes potenciales y el potencial de crecimiento de la empresa.

En este contexto, la aplicación de metodologías ágiles aportó un enfoque integral a la solución propuesta. Scrum proporciona un marco para desarrollar el proyecto mediante entregas incrementales; Kanban permite visualizar y gestionar el flujo de oportunidades comerciales, controlando el trabajo en curso e identificando cuellos de botella; Lean Startup ayuda a reducir la incertidumbre a través de la experimentación y ciclos de aprendizaje validado; y Design Sprint respalda el diseño y la validación de soluciones centradas en las necesidades de los inversores antes de realizar inversiones significativas. Estas metodologías no deben entenderse como herramientas independientes, sino como componentes complementarios de un modelo de gestión centrado en la mejora continua.

Uno de los principales resultados del proyecto es la propuesta de fortalecer el proceso comercial mediante la implementación de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM), respaldado por indicadores que permitan a la empresa monitorear variables como el tiempo de respuesta, el ciclo de conversión, las oportunidades generadas, el avance de los clientes potenciales y la productividad comercial. Esto transformaría la información actualmente dispersa en conocimiento útil para la toma de decisiones y establecería un enfoque de gestión comercial basado en datos.

La aplicación práctica de esta propuesta se materializa en MAT Boca Invest, concebida como una experiencia digital que permite a los inversores internacionales explorar proyectos inmobiliarios, acceder a información relevante, comprender el retorno potencial, revisar aspectos de diligencia debida y monitorear sus inversiones. Su integración con el proceso comercial conectaría la experiencia digital del inversor con el CRM, proporcionando una mayor trazabilidad desde el contacto inicial hasta la conversión y la posterior relación con el cliente.

Finalmente, el proyecto demuestra que la gestión ágil de proyectos puede convertirse en un mecanismo de transformación empresarial, más allá de ser simplemente una metodología para gestionar proyectos. Para MAT Boca Corp., su aplicación sienta las bases de una operación comercial más transparente, adaptable y escalable, en la que las decisiones se fundamentan en información, la retroalimentación del cliente se incorpora al proceso y las mejoras se implementan de manera progresiva. Por lo tanto, la principal aplicación de este proyecto es consolidar un modelo de gestión que combine tecnología, procesos, indicadores de desempeño y aprendizaje continuo para fortalecer la captación y gestión de inversores internacionales, así como para crear las condiciones necesarias para el crecimiento sostenible de MAT Boca Corp.

REFERENCIAS

- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Publishing.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2013). *The lean entrepreneur: How visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon & Schuster.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling agile @ Spotify*. Spotify.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. SAGE Publications.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Lledó, P. (2012). *Gestión ágil de proyectos: Lean Project Management*. Pablo Lledó.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works* (2nd ed.). O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.167
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. doi:10.1177/1046496405277134
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Scrum.org.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. doi:10.1037/h0022100
- Vacanti, D., & Yeret, Y. (2021). *The Kanban Guide for Scrum Teams*. Scrum.org.