

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*Tesis para optar por el grado académico de licenciatura con
énfasis en Gerencia*

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PLANTILLA CASO DE
NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS, EN
OFICINAS CENTRALES DEL BANCO NACIONAL DE COSTA
RICA DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2019**

AUTORA: PATRICIA PALACIOS DUARTE

HEREDIA, COSTA RICA

SETIEMBRE, 2019

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

INDICE DE TABLAS.....	8
INDICE DE FIGURAS	10
DECLARACIÓN JURADA	12
CARTA TUTOR.....	13
CARTA LECTOR (A)	14
CARTA FILÓLOGO (A)	15
CARTA DE AUTORIZACIÓN AL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)	16
DEDICATORIA	17
AGRADECIMIENTO.....	18
RESUMEN.....	19
ABSTRACT	22
PALABRAS CLAVE.....	24
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	25
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.1.1 Antecedentes.....	26
1.1.2 Delimitación del problema.....	29
1.1.3 Justificación	30
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	31
1.3 OBJETIVOS	31
1.3.1 Objetivo general.....	31
1.3.2 Objetivos específicos.....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	34
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA	35

2.1.1	Visión de la Empresa	37
2.1.2	Misión de la Empresa	37
2.1.3	Valores institucionales	37
2.1.4	Estructura Organizativa	37
2.2	EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	39
2.2.1	Iniciativa	39
2.2.2	Proyecto.....	39
2.2.3	Guía	40
2.2.4	Caso de negocio.....	40
2.2.5	Modelo de Negocio	41
2.2.6	Elección del Modelo.....	46
2.2.7	Administración de Proyectos.....	58
2.2.8	Project Management Institute (PMI).....	59
2.2.9	Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)	60
2.2.10	Ciclo de vida de los proyectos (PMBOK Guide)	61
2.2.11	Áreas del conocimiento (PMBOK Guide).....	63
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		67
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	69
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.4	UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	72
3.4.1	Población	72
3.4.2	Tipo de muestra	72
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	74
3.4.4	Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con	

participantes.....	75
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	75
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	76
3.7 ANÁLISIS DE DATOS	77
3.7.1. Situación actual de los casos de negocio	78
3.7.2. Análisis de modelos de negocio internacionales, como Canvas.....	79
3.7.3. Comparativo entre el actual modelo de Negocio del Banco vs Canvas	79
3.7.4. Propuesta con base en el modelo de negocio Canvas para generar un método para la recolección de información y actualización de la plantilla caso de negocio	79
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	81
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	111
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
6.1 CONCLUSION GENERAL	122
6.2 CONCLUSIONES A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	122
6.3 RECOMENDACIONES	126
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	128
7.1. GUÍA PARA DESARROLLAR UN CASO DE NEGOCIO	128
7.1.1. Identificación del problema u oportunidad	129
7.1.2. Identificación de las causas primarias	129
7.1.3. Descripción del problema	130
7.1.4. Descripción de la oportunidad.....	130
7.1.5. Analizar los beneficios y costos	131
7.1.6. Realizar estudios de factibilidad.....	131
7.1.7. Identificación de soluciones alternativas	131
7.1.8. Recomendar una solución	132

7.2. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN PLANTILLA CASO DE NEGOCIO CON BASE EN EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS	133
1. Problema / Oportunidad por resolver	138
2. Objetivo general del proyecto	138
3. Objetivo Estratégico Asociado	138
4. Supuestos y Restricciones	139
5. Alcance	139
6. Impacto	139
7. Escenarios de solución	140
8. Contexto del Negocio	140
8.1. Análisis del mercado	141
8.1.1. Análisis de la competencia	141
8.1.2 Análisis de información de potenciales proveedores	141
8.2. Clientes	141
8.3. Producto (solución)	142
8.4. Estrategia de ventas	142
8.4.1. Actividades clave	143
8.5. Canales de distribución	143
8.6. Recursos clave	145
9. Factibilidad	145
9.1. Factibilidad Jurídica	145
9.2. Factibilidad Operativa	145
9.3. Factibilidad de TI	145
9.4. Evaluación Ambiental (Sostenibilidad)	146
9.5. Factibilidad Financiera (Estudio costo - beneficio)	146

9.6. Evaluación de Riesgos.....	148
10. Análisis de alternativas.....	148
10.1. Cuantificar los beneficios.....	148
10.2. Proyección de costos.....	148
10.3. Evaluación de factibilidad.....	149
10.4. Identificación de Riesgos.....	150
10.5. Documentación de problemas.....	151
11. Recomendar una solución.....	151
11.1. Identificar la solución recomendada.....	152
12. Descripción del enfoque de implementación.....	153
13. Presupuesto.....	154
14. Matriz de interesados.....	154
15. KPI's.....	155
16. Firma de los involucrados.....	156
REFERENCIAS.....	138
ANEXOS.....	161

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Antigüedad en el puesto	86
Tabla N° 2 ¿Cómo determina que una iniciativa requiere un caso de negocio?	87
Tabla N° 3 ¿Ha recibido usted capacitación para confeccionar el documento caso de negocio?	88
Tabla N° 4 ¿Tiene usted conocimiento de cómo completar los campos de la plantilla caso de negocio?	89
Tabla N° 5 ¿Cuánto es el tiempo promedio que demora en confeccionar el caso de negocio desde su inicio hasta la aprobación por parte del patrocinador?	91
Tabla N° 6 ¿Cuáles considera que son las áreas que impactan en los tiempos de respuesta de los estudios de factibilidad?	92
Tabla N° 7 ¿Cuánto tiempo considera usted que debería demorar en confeccionar el caso de negocio?	93
Tabla N° 8 ¿Cuánto tiempo considera usted que deberían demorar las áreas en confeccionar los estudios de factibilidad para los casos de negocio?	95
Tabla N° 9 ¿Participa en algún equipo interdisciplinario con Planeación Estratégica para analizar la calidad de la información del contenido del documento caso de negocio previo a que se realice la priorización?	96
Tabla N° 10 ¿El patrocinador solicita cambios en el caso de negocio una vez que ha sido aprobado y priorizado?	98
Tabla N° 11 ¿Con qué frecuencia?	99
Tabla N° 12 ¿Ha sido necesario aclarar el contenido de los casos de negocio con los directores de proyectos una vez priorizados éstos?	100
Tabla N° 13 ¿Con qué frecuencia?	101
Tabla N° 14 ¿Ha recibido por parte de la oficina de Planeación Estratégica o Gestión de Proyectos solicitudes para reevaluar la rentabilidad del caso de negocio?	102
Tabla N° 15 ¿Con qué frecuencia?	103

Tabla N° 16 Cruce de variables antigüedad y capacitación	113
Tabla N° 17 Cruce de variables capacitación y conocimiento de cómo completar los campos del caso de negocio	115
Tabla N° 18 Cruce de variables capacitación y aclaración en el contenido del caso de negocio.....	117
Tabla N° 19 Historial confección caso de negocio.....	135
Tabla N° 20 Alineación del proyecto con los objetivos estratégicos	139
Tabla N° 21 Ciclo del producto/servicio.....	144
Tabla N° 22 Análisis costos.....	147
Tabla N° 23 Beneficios (ingresos)	147
Tabla N° 24 Cualificación de los beneficios.....	148
Tabla N° 25 Proyección de costos.....	149
Tabla N° 26 Evaluación de factibilidad	149
Tabla N° 27 Identificación de riesgos	150
Tabla N° 28 Documentación de problemas	151
Tabla N° 29 Jerarquizar las soluciones alternativas	152
Tabla N° 30 Análisis de alternativas	153
Tabla N° 31 Enfoque de implementación	153
Tabla N° 32 Métricas e indicadores.....	155

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Proceso para priorizar iniciativas o proyectos	27
Figura N° 2 Estructura Organizativa	38
Figura N° 3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas	42
Figura N° 4 Resumen de los 9 segmentos del Modelo Canvas.....	46
Figura N° 5 Segmentos de clientes	48
Figura N° 6 Propuesta de valor	49
Figura N° 7 Canales	50
Figura N° 8 Relaciones con los clientes	51
Figura N° 9 Fuente de ingresos.....	52
Figura N° 10 Recursos clave	53
Figura N° 11 Actividades clave.....	54
Figura N° 12 Red de partners.....	55
Figura N° 13 Estructura de costos.....	56
Figura N° 14 Hemisferio del cerebro humano, lógica y emoción. (maskeunblog)	57
Figura N° 15 Variables o categorías.....	77
Figura N° 16 Antigüedad en el puesto.....	86
Figura N° 17 Criterios para caso de negocio.....	88
Figura N° 18 Capacitación en casos de negocio.....	89
Figura N° 19 Conomiento para completar plantilla caso de negocio	90
Figura N° 20 Tiempo promedio para confeccionar casos de negocio	91
Figura N° 21 Áreas que impactan en tiempos de respuesta de estudios de factibilidad	93
Figura N° 22 Tiempo que se debería demorar en confeccionar un caso de negocio	94
Figura N° 23 Tiempo que deberían demorar las áreas en confeccionar los estudios de factibilidad.....	96
Figura N° 24 Equipo interdisciplinario para analizar calidad de la información	97
Figura N° 25 Solicitud de cambios en el caso de negocio por parte del patrocinador ...	99
Figura N° 26 Frecuencia de cambios al caso de negocio solicitados por parte del patrocinador.....	100
Figura N° 27 Necesidad de aclarar el contenido del caso de negocio.....	101

Figura N° 28 Frecuencia de aclarar el contenido de los casos de negocio	102
Figura N° 29 Solicitudes para reevaluar la rentabilidad.....	103
Figura N° 30 Frecuencia de solicitudes para reevaluar la rentabilidad inicial del caso de negocio.....	104
Figura N° 31 Análisis comparativo caso de negocio BNCR vs modelo Canvas	109
Figura N° 32 Aspectos claves para elaborar un caso de negocio	116
Figura N° 33 Tipologías de tercerización.....	140

DECLARACIÓN JURADA

Yo Zayda Patricia Palacios Duarte, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 2-0629-0418 egresada de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Propuesta de mejora para la plantilla caso de negocio para el desarrollo de proyectos, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica durante el segundo cuatrimestre del 2019**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 27 días del mes de setiembre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 2-0629-0418

CARTA TUTOR

San José, 27 de setiembre de 2019

Señores
Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Zayda Patricia Palacios Duarte, cédula de identidad número 2-0629-0418, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Propuesta de mejora para la plantilla caso de negocio para el desarrollo de proyectos, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica durante el segundo cuatrimestre del 2019**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

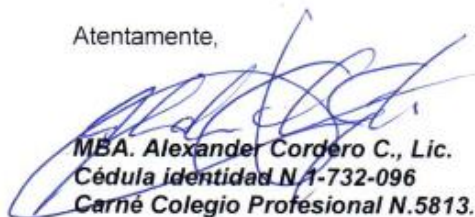
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	7%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	13%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		90%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



MBA. Alexander Cordero C., Lic.
Cédula identidad N. 1-732-096
Carné Colegio Profesional N. 5813.

CARTA LECTOR (A)

30/10/2019
Heredia, Costa Rica

Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios

Estimado señor:

La estudiante Zayda Patricia Palacios Duarte, cédula de identidad 2-0629-0418, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PLANTILLA CASO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS, EN OFICINAS CENTRALES DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2019**", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma:

José A. Valerio - Jor2

Nombre: José A. Valerio – Sosa.
Cédula: 1 – 0603 – 0068.

CARTA FILÓLOGO (A)

San José, 08 de noviembre del 2019.

SEÑORES
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

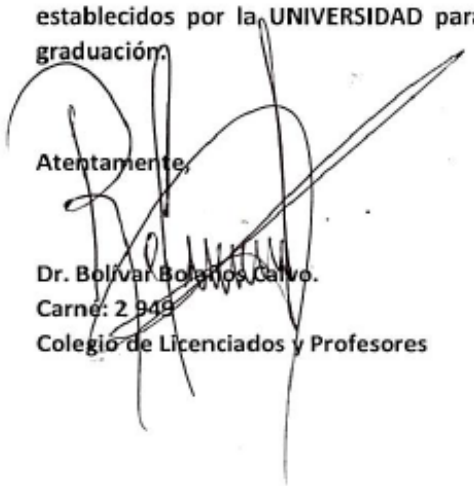
Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de Tesis para optar por el grado académico de licenciatura con énfasis en GERENCIA de la estudiante PATRICIA PALACIOS DUARTE, denominado PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PLANTILLA CASO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS, EN OFICINAS CENTRALES DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2019.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la UNIVERSIDAD para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,


Dr. Bolívar Bolaños Calvo.
Carné: 2 949
Colegio de Licenciados y Profesores

CARTA DE AUTORIZACIÓN AL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Heredia, viernes 13 de diciembre del 2019

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Zayda Patricia Palacios Duarte con número de identificación 2-0629-0418 autor (a) del trabajo de graduación titulado ***Propuesta de mejora para la plantilla caso de negocio para el desarrollo de proyectos, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2019*** presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; Si (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 2-0629-0418

Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Quiero dedicar este agradecimiento en primer lugar a Dios por darme las fuerzas, sabiduría y la oportunidad de finalizar este proyecto profesional en mi vida, a mi familia por creer en mí, apoyarme, decirme que si podría hacerlo si cada día agregaba determinación, disciplina y fe en lo que estaba haciendo.

Este trabajo se realizó con la finalidad de cerrar un ciclo profesional el cual había dejado inconcluso por diversas razones personales, pero ahora que Dios me dio la oportunidad de retomarlo así lo hice y se obtuvo el resultado, espero poder usarlo en lo que Dios así quiera y donde pueda compartir lo aprendido y ayudar a otras personas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor Alexander Cordero quien fue mi guía en todo este proceso después de años de haber dejado la universidad, volver a retomarla no fue sencillo, sin embargo, creyó en mi trabajo y fue paciente, a mi amiga y compañera de trabajo Stephanie Conejo, quien me preguntaba cada día sobre el avance de la tesis, a Don Max Cedeño y Noel Hernández por toda su ayuda, tiempo y consejos y todas las personas del área administrativa de la universidad así como los colaboradores del Banco Nacional que hicieron posible que finalizara con éxito este anhelado proyecto personal.

RESUMEN

El Banco Nacional de Costa Rica es una entidad financiera estatal que se ha consolidado como un verdadero Banco de desarrollo que contribuye de manera económica, social y financiera al país.

Para brindar excelencia en el servicio al cliente busca innovar en los productos y servicios que ofrece a fin de agregar valor y experiencias para los clientes. Las ideas deben estar alineadas con el plan y los objetivos estratégicos del banco, por lo que cada oficina cuando detecta una oportunidad de mejora es responsable de crear un caso de negocio.

El caso de negocio es una plantilla que se debe elaborar a fin de justificar el razonamiento para iniciar un proyecto o iniciativa, con el objetivo de argumentar la inversión de la organización, sin embargo, se ha detectado que la misma no es actualizada con la periodicidad que debería, además, el método que utilizan los colaboradores para recolectar la información y confeccionar el caso de negocio no es claro, razón por la cual, es confeccionado ambiguamente, lo que muchas veces ocasiona un impacto negativo en la priorización del proyecto, en la ejecución del mismo por parte de la oficina Gestión de Proyectos, la cual es la encargada de liderar el desarrollo de los proyectos en el Banco Nacional de Costa Rica y finalmente, también impacta negativamente al cliente, pues no generará el valor esperado.

Sin olvidar que vivimos en una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, es necesario estar actualizados en cuanto a tendencias de modelos de negocio internacionales que sean ágiles, los cuales puedan orientar al Banco en aplicar técnicas innovadoras para diseñar y ejecutar los proyectos o iniciativas o bien, para

analizar y complementar de mejor manera los métodos ya existentes en la organización. Uno de estos modelos actuales es Canvas, sobre el cual se realizará el presente trabajo de investigación a fin de ajustarlo a las necesidades del banco.

El propósito principal es realizar un diagnóstico de los procesos de gestión de los proyectos actuales en el banco, analizar las mejores prácticas internacionales en cuanto al modelo de negocio Canvas, con base en ello poder elaborar un comparativo entre el modelo Canvas y el modelo actual del Banco con el objetivo de finalmente, elaborar una propuesta de mejora en la actual plantilla caso de negocio misma vez que, se cree una guía que pueda servir como instructivo para el colaborador a fin que el tipo de información que recolecte e incorpore en el documento sea la correcta para el desarrollo de los proyectos, en oficinas centrales del Nacional de Costa Rica.

Este trabajo de investigación comprende seis capítulos:

En el capítulo uno, se define la problemática mencionada anteriormente indicando el contexto en el cual está inmerso el problema así como también, algunas características de la entidad, además de la justificación, los beneficios por lo cual es importante ese alineamiento y lo más relevante, se presenta los objetivos propuestos para cumplir con esa integración y que son la base de algunos de los capítulos siguientes.

En el capítulo dos, constituye el marco teórico de la investigación, se detallan los conceptos necesarios para comprender el contexto de la investigación. Describe temas tales como, caso de negocio, el modelo Canvas, administración de proyectos, PMI, entre otros que ampliarán el conocimiento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el capítulo 3 se describe la metodología a emplear en la investigación, los

instrumentos necesarios para esa medición y consecución de información, además, de la forma en el que se realizará el análisis de resultados.

Dentro del capítulo cuatro, titulado resultados, se describe la situación actual del banco, basada en las técnicas e instrumentos descritos en el capítulo 2 y 3. En este capítulo se hace la presentación de resultados de los instrumentos que se aplicaron.

En el capítulo 5 muestra la discusión e interpretación de datos de los resultados, se expone una posible respuesta al problema. La finalidad es mostrar las relaciones existentes entre los hechos observados.

El capítulo 6 enlista las conclusiones obtenidas de la investigación, así como las recomendaciones sugeridas para concluir con éxito la propuesta.

En el capítulo 7, se plantea una propuesta de mejora a la plantilla caso de negocio y la creación de una guía instructiva de completitud del caso de negocio para las oficinas responsables de confeccionar el mismo. El presente proyecto de graduación al tratarse de una propuesta aporta en este capítulo una posible solución al problema de manera tal que, las oficinas responsables puedan tener una plantilla actualizada a las tendencias actuales que exige el mercado.

Y finalmente, también se presenta la bibliografía y anexos del trabajo realizado y que son una base sustentable de ser aplicados en la implementación de la propuesta.

ABSTRACT

To provide excellence in customer service, it seeks to innovate in the products and services it offers in order to add value and experiences for customers. The ideas must be aligned with the bank's strategic plan and objectives, so each office when it detects an opportunity for improvement is responsible for creating a business case.

The business case is a template that must be developed in order to justify the reasoning for starting a project or initiative, with the aim of arguing the organization's investment, however, it has been detected that it is not updated with the periodicity that should, in addition, the method used by the collaborators to collect the information and prepare the business case is not clear, which is why it is ambiguously made, which often causes a negative impact on the prioritization of the project, on its execution by the Project Management office, which is responsible for leading the development of projects in the National Bank of Costa Rica and finally, It also negatively impacts the customer, as it will not generate the expected value.

Without forgetting that we live in a new economy where the production system has changed, it is necessary to be updated in terms of trends in international business models that are agile, which can guide the Bank in applying innovative techniques to design and execute the projects or initiatives or, in order to better analyze and complement the methods already existing in the organization. One of these current models is Canvas, on which the present research work will be carried out in order to adjust it to the needs of the bank.

The main purpose is to make a diagnosis of the management processes of the current projects in the bank, analyze international best practices regarding the Canvas

business model, based on this, it is possible to prepare a comparison between the Canvas model and the current Bank model with the aim of finally, prepare a proposal for improvement in the current business case template at the same time that a guide is created that can serve as an instruction for the collaborator so that the type of information that he collects and incorporates into the document is correct for the development of the projects, in central offices of the National of Costa Rica.

This research paper includes six chapters:

In chapter one, the aforementioned problem is defined indicating the context in which the problem is immersed as well as some characteristics of the entity, in addition to the justification, the benefits for which this alignment is important and the most relevant, presents the objectives proposed to comply with that integration and which are the basis of some of the following chapters.

In chapter two, it constitutes the theoretical framework of the investigation, the necessary concepts to understand the context of the investigation are detailed. It describes topics such as, business case, the Canvas model, project management, PMI, among others that will expand knowledge for the development of this research work.

Chapter 3 describes the methodology to be used in the investigation, the instruments necessary for this measurement and information gathering, as well as the way in which the analysis of results will be carried out.

Within chapter four, entitled results, the current situation of the bank is described, based on the techniques and instruments described in chapter 2 and 3. This chapter presents the results of the instruments that were applied.

In chapter 5 shows the discussion and interpretation of results data, a possible

answer to the problem is presented. The purpose is to show the relationships between the observed facts.

Chapter 6 lists the conclusions obtained from the investigation, as well as the recommendations suggested to successfully conclude the proposal.

In Chapter 7, we propose a proposal to improve the business case template and the creation of an instructional guide for the completeness of the business case for the offices responsible for preparing it. This graduation project, being a proposal, provides in this chapter a possible solution to the problem in such a way that the responsible offices can have an updated template to the current trends demanded by the market.

And finally, we also present the bibliography and annexes of the work done and that are a sustainable basis of being applied in the implementation of the proposal.

PALABRAS CLAVE

Guía, Caso de Negocio, Proyectos, modelo de negocio Canvas.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

En el Banco Nacional cuando una oficina tiene una iniciativa, oportunidad o necesidad innovadora sobre un producto o servicio debe confeccionar un caso de negocio, el cual es un insumo importante para determinar si el proyecto será rentable o no. El caso de negocio le ayuda a definir el problema a resolver, a realizar el análisis costo beneficio, y análisis de las alternativas, misma vez que permite establecer una relación entre los objetivos estratégicos de la organización y el proyecto. Un caso de negocio confeccionado correctamente brindará el producto final esperado, así como también un valor al cliente.

En el Banco Nacional las iniciativas son evaluadas estratégicamente por un comité de alto nivel el cual se refiere a la Dirección de Planeación Estratégica, en ese comité se analizan una serie de variables a fin de asignar una prioridad en la cartera de proyectos del Banco Nacional, de ahí la importancia que el documento caso de negocio esté confeccionado correctamente, sin embargo, no siempre sucede de esta manera, en ocasiones el documento carece de fundamentación o es redactado de manera ambigua, las oficinas dueñas de la iniciativa no describen con exactitud la necesidad, misma vez que se ha observado que en el contenido de la plantilla caso de negocio existen algunos aspectos que no agregan valor y se podrían agregar otros puntos claves para la toma decisión sobre el futuro proyecto.

Lo anterior puede impactar negativamente la iniciativa porque puede ser una idea muy buena, pero al estar mal planteada no agrega valor y ocasiona pérdida de interés en la asignación de prioridades en la cartera de proyectos del Banco Nacional.

También puede suceder que se logra priorizar y pasa a la siguiente etapa de asignación a la oficina Gestión de Proyectos quien es la encargada de administrar el desarrollo del proyecto, la cual, también se verá impactada negativamente pues al final entregará un producto o servicio que puede ser diferente al que esperaba la oficina porque no describió correctamente la necesidad en el caso de negocio, y lo que es aún más preocupante, afectar al cliente quien al final será el usuario del producto o servicio.

En la siguiente figura se detalla el proceso para la administración de los proyectos en el Banco Nacional de Costa Rica.

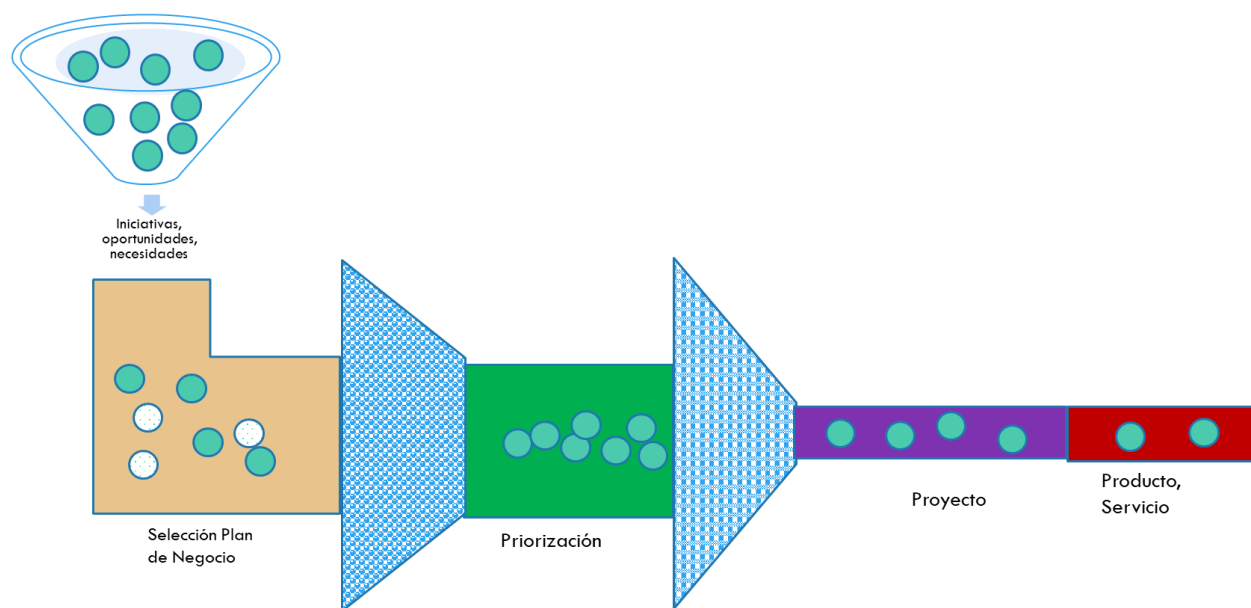


Figura N° 1 Proceso para priorizar iniciativas o proyectos

Fuente: gestión de proyectos BNCR

Como se menciona en párrafos anteriores, el no tener una guía que muestre al colaborador lo que se debería agregar en cada apartado del documento puede ocasionar una mala confección del caso de negocio por parte de la oficina dueña de

la iniciativa pues el funcionario puede agregar información que él considere, pero que a nivel estratégico se pueda considerar falta de objetividad, y por ende, no llevar a cabo el desarrollo del proyecto, o bien, puede desarrollarse un producto que al final no satisface las expectativas del negocio, la organización y las del cliente.

Surge como problema de investigación y oportunidad de mejora analizar la información que agregan los colaboradores en el caso de negocio, valorar la objetividad o fundamentos en los que se basan para completar la plantilla, así como también considerar la periodicidad con la cual el Banco actualiza el documento caso de negocio, a fin de que la misma no se vuelva obsoleta, poder determinar estas debilidades y plantear una solución al problema de la confección.

El caso de negocio es un documento importante pues describe la justificación para el proyecto. Se justifica el proyecto si los beneficios previstos compensan los costos y riesgos estimados. El caso de negocio es a menudo complejo y puede requerir análisis financiero, análisis técnico, análisis de riesgo y análisis operativo, a fin de determinar la factibilidad del proyecto.

Una buena práctica que se recomienda es que las organizaciones deben estar constantemente investigando y actualizando la plantilla caso de negocio con las mejores tendencias o modelos de negocios internacionales porque de no ser así el documento puede volverse obsoleto o no cumplir el objetivo primordial el cual es materializarse en un proyecto. El modelo de negocio Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores y que puede simplificar 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica de manera tal que, puede agregar valor en la actualización del documento caso de negocio.

Es importante realizar la identificación de los puntos claves en los que fallan los colaboradores que confeccionan el caso de negocio y valorar que la plantilla caso de negocio esté actualizada a las necesidades actuales del Banco Nacional, ya que si se gestiona la información correcta se puede lograr el alineamiento de los proyectos con los objetivos estratégicos de la entidad. Para que se pueda lograr esto, es necesario investigar las tendencias actuales del mercado, entre las cuales se enfocará la presente investigación en el modelo de negocio Canvas a fin incorporarlo en la plantilla para crear el caso de negocio y su aplicabilidad en proyectos.

1.1.2 Delimitación del problema

El tema de esta investigación se delimita a la creación de una guía para que el colaborador tenga idea sobre el tipo de información que debe recolectar e ingresar en la plantilla caso de negocio, como también, la actualización de la plantilla caso de negocio con base en las mejores prácticas del modelo Canvas, para el desarrollo de proyectos, para el estudio se tomará una muestra de 13 personas. Estas 13 personas corresponden a colaboradores que pueden ser hombres o mujeres, con mínimo 3 meses de laborar en el Banco Nacional y que sean los encargados o responsables en la oficina de elaborar el documento caso de negocio.

El periodo que comprende la presente investigación es temporal porque se van a recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, a fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El lugar en el que se llevará a cabo es en las oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica.

1.1.3 Justificación

Es importante para las empresas mantener actualizados sus procesos con base en las tendencias actuales del mercado. Actualmente, la demanda de los clientes exige excelencia en los productos y servicios que se brindan, pero no solo eso, sino experiencias nuevas que agreguen un valor diferenciado, las empresas al crear un nuevo producto o servicio deben velar porque así sea.

A nivel internacional existen modelos de negocio que pueden agregar valor en la plantilla caso de negocio que se completa para dar viabilidad a un proyecto a fin de crear un nuevo producto o servicio, uno de estos modelos es Canvas. El modelo Canvas fue desarrollado en 2009 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Este modelo hace referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado y por lo tanto es necesario también cambiar de mentalidad, porque lo más importante ahora es crear valor para los clientes y ofrecer experiencias.

El modelo Canvas se conforma de 9 campos preestablecidos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, flujos de ingreso, recursos clave, actividades clave, red de partners y estructura de costos, se considera que es un método muy completo e imprescindible a la hora de crear un modelo de negocio, basada en la gestión estratégica para la creación de proyectos y el desarrollo de éstos.

El presente trabajo se desea realizar con el fin que el Banco Nacional de Costa Rica pueda actualizar la plantilla caso de negocio con base en las mejores prácticas internacionales basados en el modelo de negocio Canvas, así como brindar a los colaboradores una guía que pueda servir como instructivo o asesoramiento sobre cómo deberían completar la plantilla, de manera tal que puedan obtener un método

más exacto para formular de manera más estratégica las iniciativas o necesidades en el caso de negocio, con el objetivo que los proyectos puedan ejecutarse correctamente y agreguen valor.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Dado a que se considera que los documentos actuales en materia de formulación de casos de negocio no están reflejando las necesidades vigentes en cuanto a eficiencia y eficacia que los procesos actuales están exigiendo, es necesario realizar un ajuste a nivel técnico tanto documental como su alineamiento estratégico.

Derivado de lo anterior, y con base en las nuevas tendencias y las mejores prácticas existentes y basándonos en el desarrollo de un modelo Canvas, se realiza un planteamiento para ajustar la actual metodología de confección de casos de negocio bajo un entorno estratégico para el Banco Nacional de Costa Rica. Esto coadyuva a mantener vigente y actualizada la metodología de administración de proyectos, conceptualizando estos desde su nacimiento hasta su ejecución.

Por lo que la pregunta del problema es la siguiente:

¿Cómo la desactualización y el desalineamiento estratégico impacta en la confección de los casos de negocio, su ejecución y la entrega del producto final del proyecto, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica durante el segundo cuatrimestre del 2019?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Según el blog de gestión de proyectos de la página Sinnaps (www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/objetivos-generales-y-especificos) un

objetivo general es:

“La finalidad del por qué se empieza a desarrollar un proyecto. Este objetivo no identifica nunca un dato medible y evaluable dentro de la estrategia de un proyecto, sino que describe en términos generales aquello que se quiere alcanzar al finalizar la investigación.

El objetivo general es coherente con la estrategia de la empresa, así como sus valores y misión. Se va a trabajar en torno a él, planificando acciones pensadas para conseguir dicho objetivo. Por este motivo, todo lo que se realice en la entidad o proyecto, tendrá sentido si se atiende a este objetivo”.

El objetivo general es el siguiente:

Plantear una propuesta de mejora en la plantilla caso de negocio para el desarrollo de proyectos, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos "indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste". (Arias, 2012, p.45).

Es decir, representan los logros particulares para alcanzar el objetivo general, deben orientar el desarrollo de la investigación, así como también facilitar la estructura de la metodología. Con los objetivos específicos se espera, encontrar también obtener respuesta a ¿cuál será el conocimiento generado si el trabajo se realiza?, ¿qué se espera desarrollar?

Con el fin de cumplir con lo anteriormente mencionado, es preciso que sean

formulados de manera que respondan jerárquicamente a la acción cognitiva que se pretende alcanzar con el objetivo general.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Realizar un diagnóstico de los procesos de gestión de los proyectos actuales en las oficinas del BNCR, partiendo desde la conceptualización de una idea.
- Analizar las mejores prácticas a nivel internacional en cuanto al modelo Canvas y su aplicabilidad en proyectos.
- Realizar un análisis comparativo entre el resultado del diagnóstico y el modelo Canvas.
- Elaborar una propuesta del caso de negocio ajustado con base en el modelo de negocio Canvas y una guía instructiva para confeccionar el mismo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

El Banco Nacional, perteneciente al Estado costarricense, es el mayor de Costa Rica y Centroamérica, fue fundado el 9 de octubre de 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica. En 1936 se le cambió el nombre a Banco Nacional de Costa Rica y desde entonces se ha consolidado como un verdadero banco de desarrollo con una proyección trascendente en la vida económica, social y financiera del país.

El Banco Nacional posee una red de más de 165 oficinas, más de 400 cajeros automáticos en toda la nación y cerca de 6 000 colaboradores. Tiene una participación de 49% en el Banco Internacional de Costa Rica Limited (BICSA), entidad incorporada en la República de Panamá. Es dueño del 100% de las acciones de BN Valores (Puesto de Bolsa), BN –Vital (Operadora de Fondos de pensiones), BN – SAFI (Fondos de Inversión) y BN Corredora de Seguros. Más de 1 200 establecimientos comerciales afiliados al sistema de BN Servicios, pueden brindar más de 200 opciones de pago con empresas públicas y privadas y ofrecen la posibilidad de realizar retiros de efectivo y el pago de tarjetas y operaciones de créditos.

Como parte de la estructura organizacional, el Banco se divide en cuatro subgerencias: Subgerencia General de Banca Desarrollo y Personas, Banca Empresarial e Institucional, de Crédito y Riesgo, Operaciones. Dentro de la Subgerencia de Operaciones se encuentra la oficina Gestión de Proyectos (PMO), fue creada en el año 2000 y cuya función principal fue el desarrollo de proyectos institucionales, lo anterior debido a que antes de su definición los proyectos eran

creados por cada departamento o área del Banco, pero sin una metodología exacta, es decir, con buenas intenciones técnicas, pero sin un método de trabajo.

Analizando las tendencias actuales de ese momento, se buscaba que una organización desarrollara las diferentes iniciativas, que se plasmaran como proyectos y se desarrollaran aprovechando la experiencia que tenían diferentes funcionarios dispersos en toda la organización del banco.

A partir del año 2000 fue que se conformó la oficina Gestión de Proyectos, con 4 directores y un responsable quien además, tenía a cargo la parte de estrategia, y estaba adscrita directamente a la Gerencia General, conforme se fueron desarrollando los proyectos se mejoraron los procesos de métodos de trabajo, a tal punto que fue necesario separar la conformación de los casos de negocio, ya que por aspectos establecidos por las normas internacionales de control interno era lo adecuado, y es así como se separó la conformación del caso de negocio en las diferentes oficinas del banco que según tuvieran una iniciativa o necesidad, para ello se identificaron cuatro grandes áreas responsables de confeccionar los casos de negocio: Operaciones, Riesgos, TI y Comercial.

A partir de este momento se mejora el proceso en la planeación estratégica del Banco donde se definieron herramientas para priorizar proyectos y posteriormente, asignarlos a la oficina Gestión de Proyectos, para evaluar el desempeño de los directores y mejorar el control interno de los productos y proyectos. Cada dos años se revisaba la metodología de proyectos y es a partir del 2008 que la oficina Gestión de Proyectos logra certificarse ante INTECO bajo la normativa ISO 9001, por lo que partir de ese año y hasta la actualidad se procede a realizar anualmente una revisión a fin

de mantener la metodología vigente así como la certificación, a partir del 2017 pasa a ser una metodología Corporativa, que no solo lo cumple el Banco sino también las sociedades adscritas, actualmente, la oficina Gestión de Proyectos (PMO) está conformada por 11 directores y una jefatura, donde la mayoría están certificados por la PMI.

Si bien se considera que la oficina PMO está consolidada a nivel metodológico, no es así con aquellas áreas relacionadas con la conformación del caso de negocio, las cuales presentan muchas debilidades en cuanto a su proceso de conformación metodológico que, si bien es cierto existe una plantilla para guiarles, la misma muchas veces es ambigua en su confección.

2.1.1 Visión de la Empresa

Ser el mejor Banco del país en servicio al cliente.

2.1.2 Misión de la Empresa

Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza.

2.1.3 Valores institucionales

- Perseverancia
- Integridad
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Calidad en el servicio

2.1.4 Estructura Organizativa

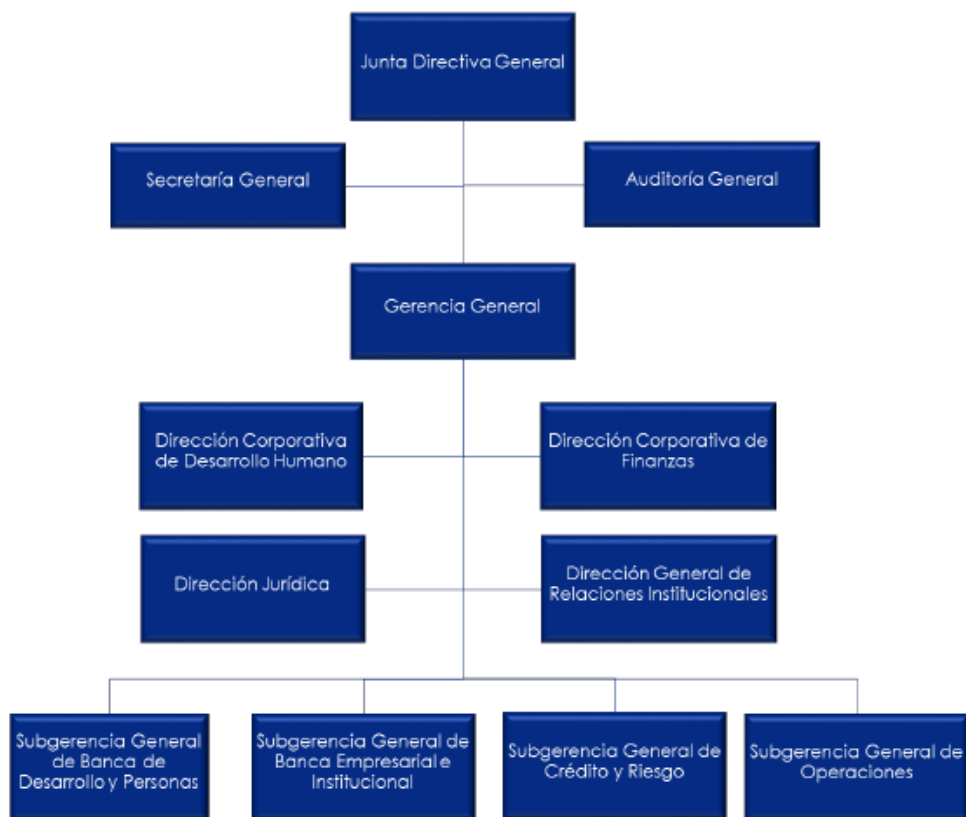


Figura N° 2 Estructura Organizativa

Fuente: estructura aprobada por JDG, sesión n.º 12.313, artículo 15.º, celebrada el 14 de enero del 2019. Manual Organizacional: aprobado por JDG, Sesión 12.317, Artículo 13º, celebrada el 28 de enero de 2019 (Manual)

2.2 EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El contexto teórico-conceptual de la investigación se desarrolla por medio de las siguientes temáticas.

2.2.1 Iniciativa

Se conoce como iniciativa a lo que da principio a algo. Las iniciativas son el punto de partida para alguna acción, es por ellas que se tiende a generar proyectos o propuestas para promover emprendimientos en las empresas, en el tanto las mismas estén debidamente alineadas con el plan estratégico de la organización de manera tal que puedan aportar valor en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

2.2.2 Proyecto

Un proyecto se define como una actividad temporal que se realiza grupalmente con el objetivo de producir un producto, servicio, o resultado. Al indicar que es temporal se refiere a que tendrá un comienzo y un fin previamente definidos por lo que a su vez tendrá un alcance y recursos definidos.

A su vez es único, porque no es algo que se realiza rutinariamente como una tarea, sino más bien son operaciones diseñadas para alcanzar una meta en particular, se conforma por un conjunto de personas de diferentes áreas e inclusive, dependiendo de la magnitud del proyecto incorpora personas de otras organizaciones, regiones o países distintos, para incorporar diferentes conocimientos que puedan hacer valiosos aportes para el desarrollo del proyecto.

2.2.3 Guía

Una guía es algo que tutela, rige u orienta. La página Definición.de (<https://definicion.de/guia/>) describe lo siguiente:

“Una guía puede ser el documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto en específico”

2.2.4 Caso de negocio

Un caso de negocio es el documento inicial que debe completarse para cualquier iniciativa, proyecto o necesidad que una institución requiera desarrollar para agregar valor en su oferta al cliente.

Abraham Geifman en su blog (<https://www.merca20.com/que-es-un-caso-de-negocio/>) define el caso de negocio indicando que:

“Se trata de un documento muy completo que logra justificar el valor de un proyecto, desde la perspectiva de su funcionalidad, impacto al negocio y valor financiero. El caso de negocio es un documento que se construye a partir de un diagnóstico previo, tanto de una situación interna a resolver como de un objetivo común de negocio. Este documento representa también la base estructural de un proyecto”.

Además, también en el blog pmoinformatica (<http://www.pmoinformatica.com/2013/09/plantilla-caso-de-negocio.html>) agregan lo siguiente:

“Un caso de negocio en el marco de la Gerencia de Proyectos, se elabora para documentar el razonamiento para iniciar un nuevo proyecto o iniciativa. Ayuda a determinar si un proyecto justifica la inversión de la organización. Desde el punto de

vista de la Gerencia de Proyectos definida en el PMBOK 6, el caso de negocio es un documento externo, elaborado previamente, y que se recibe como entrada de la elaboración del Acta de Constitución. En muchos casos, el patrocinador y el gerente del futuro proyecto pueden colaborar en su elaboración”

2.2.5 Modelo de Negocio

¿Qué es un modelo de negocio?, existen varias definiciones de modelos de negocio, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

“El modelo de negocio es como el ADN del negocio, es saber cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear, es decir, es una herramienta previa para la elaboración del plan de negocio. Un modelo de negocio es cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor” (emprendedores.es/ & Escudero, 2016)

“El modelo de negocio es el mecanismo mediante el cual un negocio genera ingresos y beneficios y al mismo tiempo como una empresa sirve a sus clientes, el modelo de negocios aporta dos ideas importantes, la primera es que debe generar teóricamente un beneficio mutuo tanto para el cliente y la empresa, y la segunda es que un modelo debe ser explicado por medio de unos pocos elementos clave” (slideshare.net & Rodríguez, 2013)

“Según Porter, El modelo de negocio es la forma como la empresa hace y genera ganancias” (slideshare.net & Rodríguez, slideshare.net, 2013)

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011)

En el mercado internacional existen modelos de negocio considerados como los más importantes y que ha surgido en las últimas 3 décadas, estos modelos son los siguientes: modelo Delta, modelo de la ventaja competitiva (Michael Porter, 1985), modelo basado en los recursos (Prahalad & Hamel, 1990) y el más reciente es el modelo Canvas (Osterwalder & Yves Pigneur, 2011). A continuación, se describirán cada uno de los modelos mencionados:

- **Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas**

Determina la intensidad de la competencia y de la rivalidad en la industria. Las 5 fuerzas son las siguientes: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores, en la siguiente ilustración se muestra el modelo de Porter:



Figura N° 3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Fuente: (Harvard Business Review, 2008)

Según Porter lo que hace atractiva a una compañía en mayor o menor grado es la rentabilidad relativa y esta a su vez depende de:

-Naturaleza atractiva de la industria que depende de las cinco fuerzas.

-La posición competitiva, es decir, la capacidad para diseñar una ventaja competitiva sustentable a través de bajos costos o diferenciarse ofreciendo un valor superior.

- **Modelo basado en los recursos**

Esta teoría tuvo sus orígenes en el año 1957 con Selznik quien introdujo el concepto de “competencia distintiva” y dentro de este considera el liderazgo como una función directiva esencial para conseguir eficiencia. Se puede sintetizar en lo siguiente: recursos, negocios, estructura, sistema y procesos. La principal idea que prevalece es que cuando los recursos se alinean en la consecución de una visión y objetivos, es posible crear una ventaja en donde la organización pueda manejar negocios múltiples.

A lo largo de los años, son muchos los autores que han aportado distintos enfoques, sin embargo, la idea principal prevalece, todos concuerdan en que cuando los recursos se alinean en la consecución de una visión y objetivos, es viable crear una ventaja en donde la empresa pueda manejar negocios múltiples, también todos coinciden en que la mejor forma de utilizar los recursos y capacidades reduce la posibilidad de imitación.

En síntesis, Prahalad y Hamel sostienen que la ventaja competitiva es el resultado de:

-Desarrollar más rápido que los competidores.

-Aplicar dichas competencias para crear productos centrales, no confundiendo a estos con los productos finales.

-Utilizar una arquitectura estratégica que facilite identificar las competencias centrales que la empresa necesita y las tecnologías que la sustentan (winred.com & Rico, 2005)

- **Modelo Delta**

Fue propuesto por Arnold Hax y trata de modificar los modelos de Porter, Hamel y Prahalad sosteniendo que la estrategia para alcanzar la ventaja competitiva es desarrollar un fuerte vínculo con el cliente en lugar de plantearlo como una rivalidad competitiva. Hax propone tres opciones estratégicas para relacionarse con el cliente (winred.com, 2005):

-Mejor producto, brindando mayor valorización al producto o servicio y al vínculo con el cliente, brindarle una solución integral y mejorar aún más el valor a fin de fidelizarlo.

-Proporcionar una solución integral al cliente al brindar al cliente productos y servicios que se complementen con otros de la gama ofrecida, satisfaciendo determinadas necesidades de un modo integral.

-Para incrementar el valor hacia el cliente y mejorar el vínculo consolidar el sistema, brindando productos y servicios complementarios con otros productos y servicios de otras empresas.

En resumen, el modelo Delta le da mucha importancia donde nace el negocio, el cliente, agrega que las organizaciones deben comprender muy bien al cliente, diferenciarlos, brindarles la mejor preposición de valor. Para ellos es necesario

redefinir mediante la segmentación, el compromiso con el cliente. Luego idear la forma de utilizar las capacidades de la empresa para brindar una solución integral al cliente, creando sinergia con empresas complementarias que aun cuando realicen cosas distintas colaboren y cooperen entre sí, de manera tal que se logre una satisfacción al cliente (winred.com & Rico, 2005).

- **Modelo Canvas**

En 2004 Osterwalder finaliza su tesis sobre innovación de modelos de negocio, y la publica en su blog sobre modelos de negocio, el método empieza a aplicarse en diferentes países a nivel mundial, es entonces cuando junto con su director de tesis Yves Pigneur deciden elaborar un libro el cual fue realizado en conjunto con otros 470 expertos de todo el mundo, a continuación, en la figura 4 se muestra un resumen de los nueve segmentos que componen el modelo Canvas (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011):

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con el cliente
- Flujo de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Red de partners
- Estructura de costos

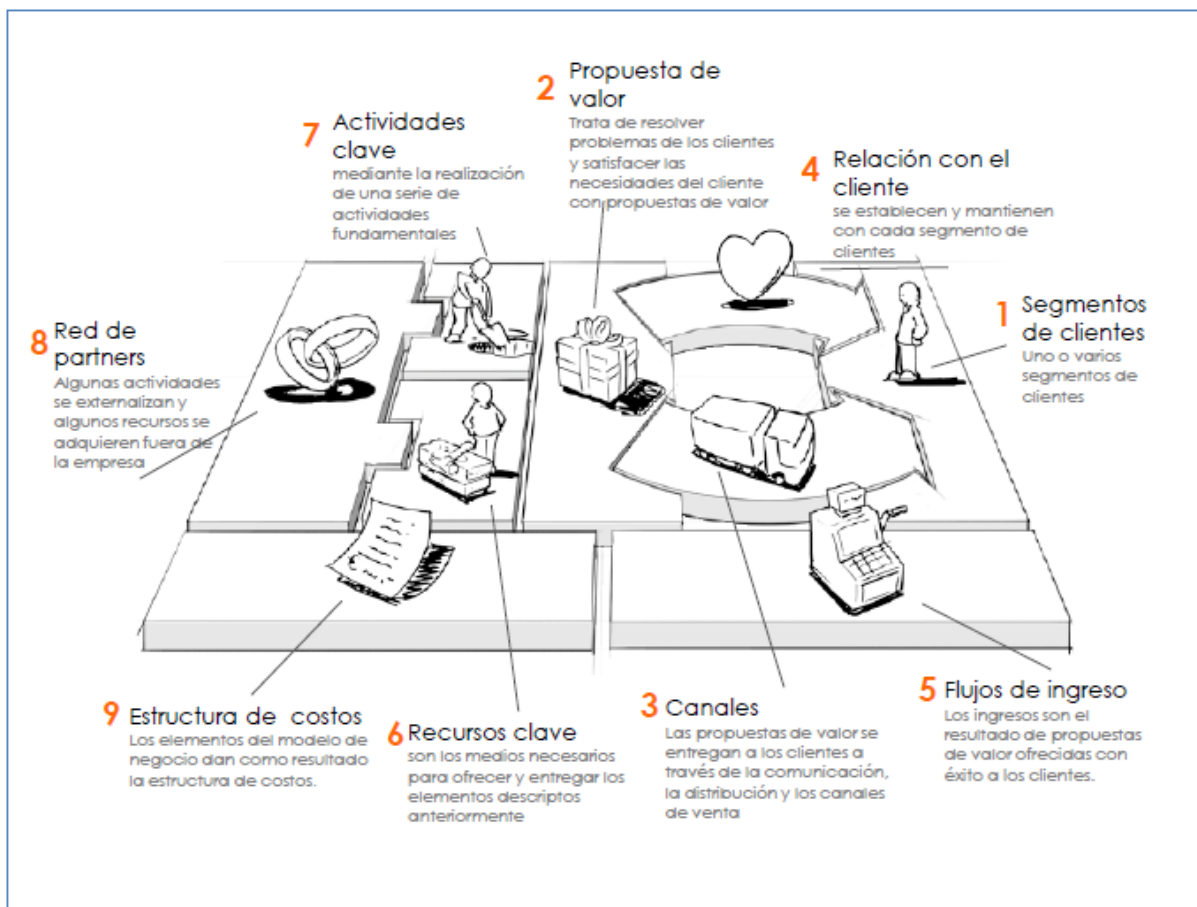


Figura N° 4 Resumen de los 9 segmentos del Modelo Canvas

Fuente: Modelo de Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

2.2.6 Elección del Modelo

Con base en los modelos analizados, se selecciona el modelo Canvas, escrito por Alexander Osterwalder, el cual muestra a través de un “lienzo”; una tabla, donde se plasman los aspectos principales de un modelo de negocio, es el más utilizado en la actualidad, ya que puede aplicar a casi todos los negocios existentes, el modelo es reconocido en el ámbito académico como un generador de estrategia innovadora y efectivo en lo que tiene que ver con emprendimiento lo que se complementa

perfectamente a la administración de proyectos que son agentes de cambio en la organización y ayuda a mantener vigente y actualizada a la institución.

A continuación, se explica a detalle cada uno de los 9 segmentos que componen el modelo de negocio Canvas:

- **Segmentos de clientes**

Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la nueva empresa desea alcanzar y servir. Osterwalder define los clientes como el corazón de cualquier modelo de negocios, según el modelo teórico para satisfacer los clientes la mejor forma es iniciar por agruparlos en distintos segmentos dependiendo de comportamientos comunes o algún tipo de atributo. El primer paso es definir a cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocio debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas. ¿Para quién estamos creando valor?

Toca identificar si son mercados masivos, nichos de mercado, segmentos específicos, segmentos diversificados, en fin, ¿quién es el cliente?

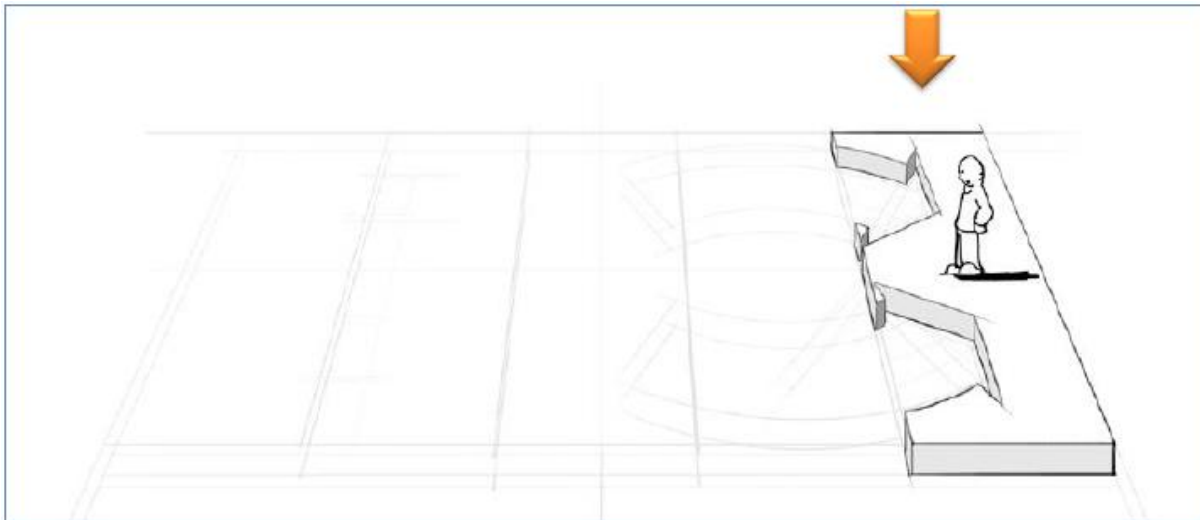


Figura N° 5 Segmentos de clientes

Fuente: Modelo de Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Propuesta de valor**

Es la que describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón, es por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus consumidores.

Para Osterwalder algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva, otras similares a las existentes, pero con nuevos atributos, es preguntar ¿Cuál es nuestra oferta distintiva?

Entre los factores que pueden generar valor están: precio, novedad, desempeño, velocidad de servicio, customización, diseño, marca/status, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, excelencia, experiencia con el consumidor, entre otras más.

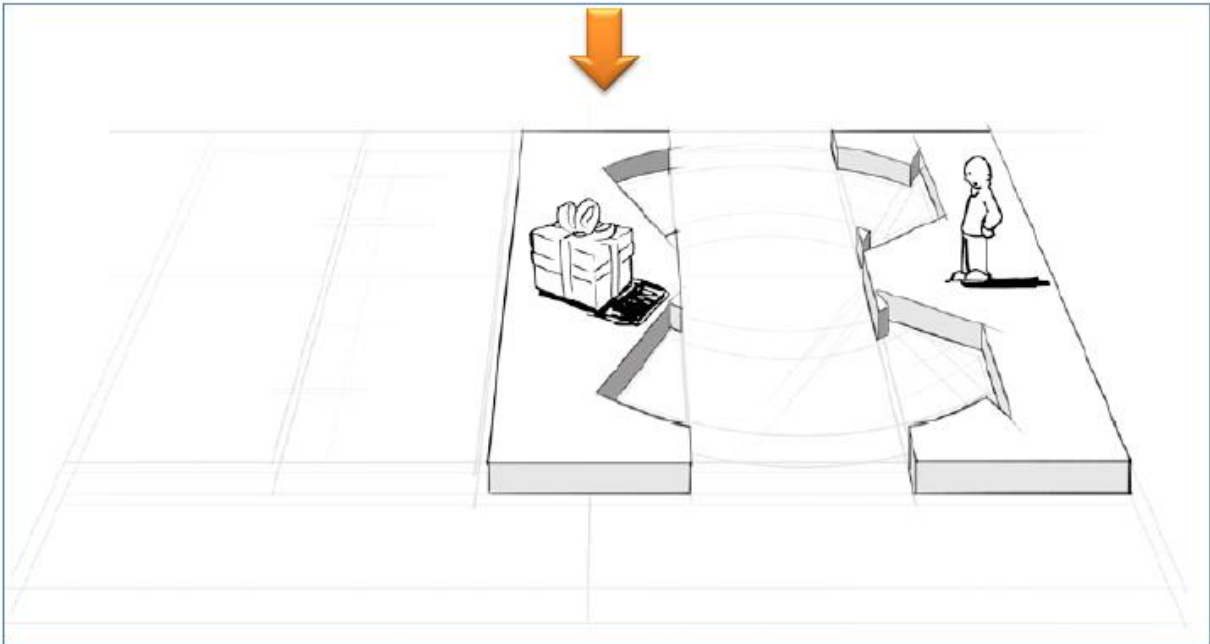


Figura N° 6 Propuesta de valor

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Canales**

Los canales describen cómo una compañía comunica y logra llegar a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor.

Existen diferentes canales, el de comunicación, el de distribución y el de ventas; estos canales son la conexión con los clientes. La pregunta es ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?

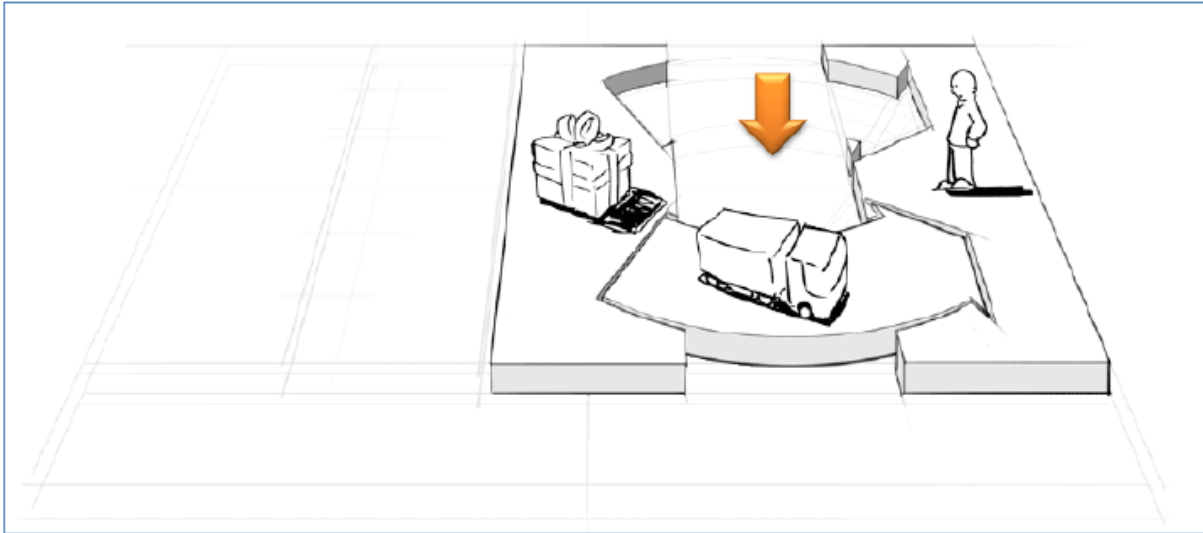


Figura N° 7 Canales

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Relación con el cliente**

La relación con clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico. Las relaciones con los clientes pueden clasificarse desde personalizadas hasta automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

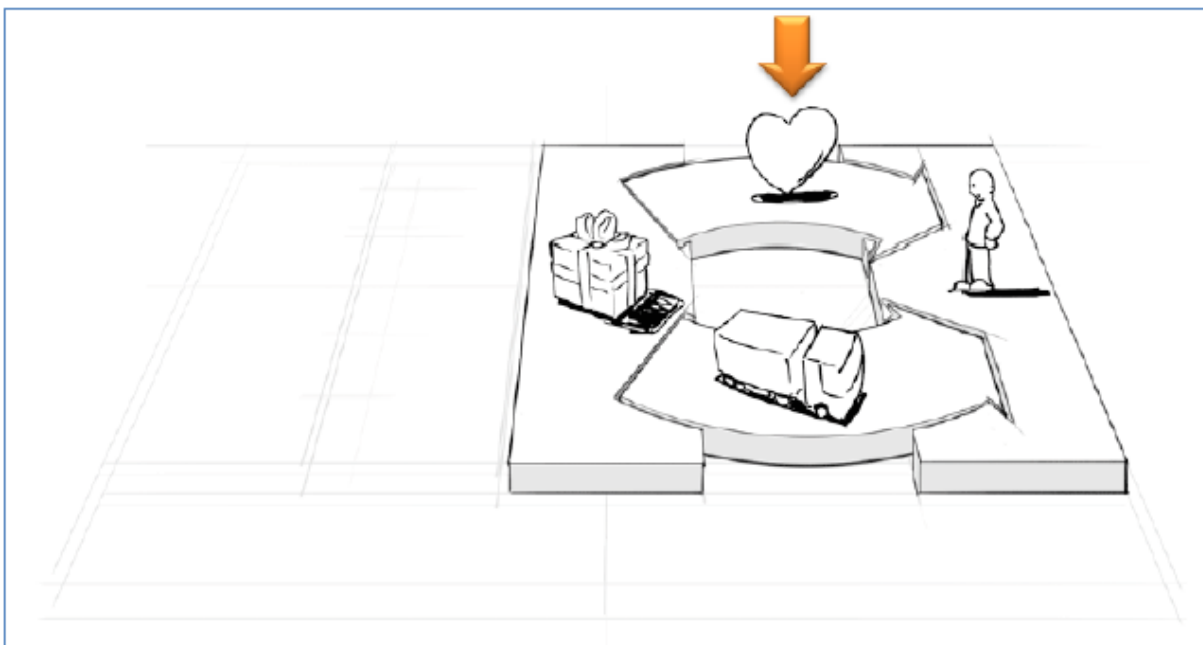


Figura N° 8 Relaciones con los clientes

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Flujos de ingreso**

El flujo de ingresos representa la caja que genera la empresa proveniente de los distintos segmentos de clientes. En este punto el ejercicio se devuelve, es el momento en que la empresa se pregunta sobre ¿Por cuál propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar?

En los flujos de ingresos existen diferentes mecanismos de precios, dependencia con el mercado, volumen, entre otros. ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?

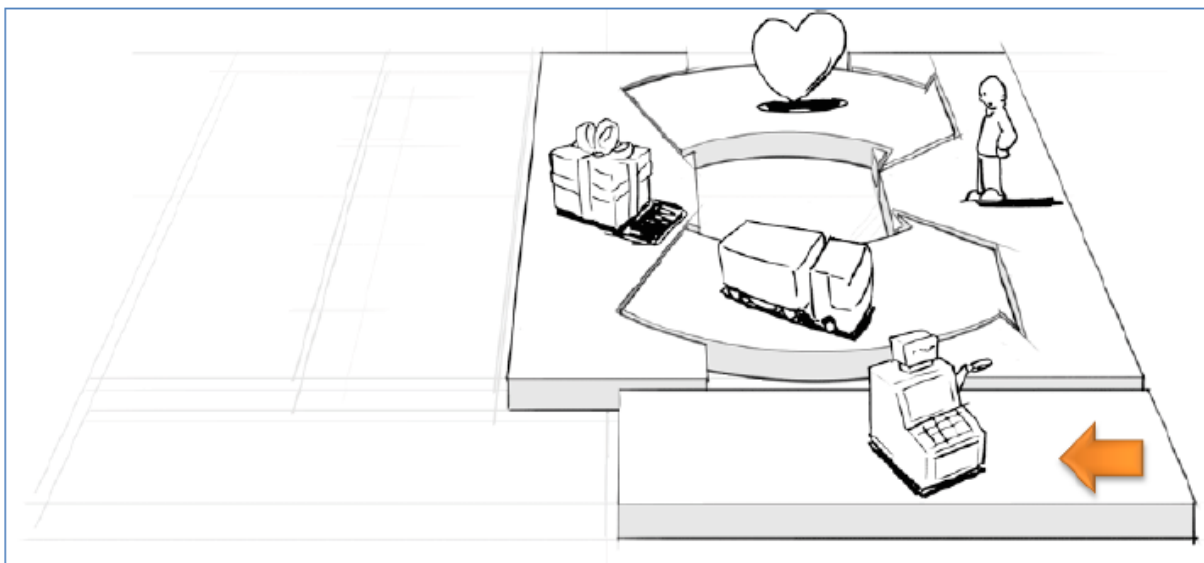


Figura N° 9 Fuente de ingresos

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Recursos clave**

Los recursos clave describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Toda empresa requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingreso. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o de los socios. El ciclo se va cerrando con los recursos que se necesitan para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarlos con el cliente y generar ingresos.

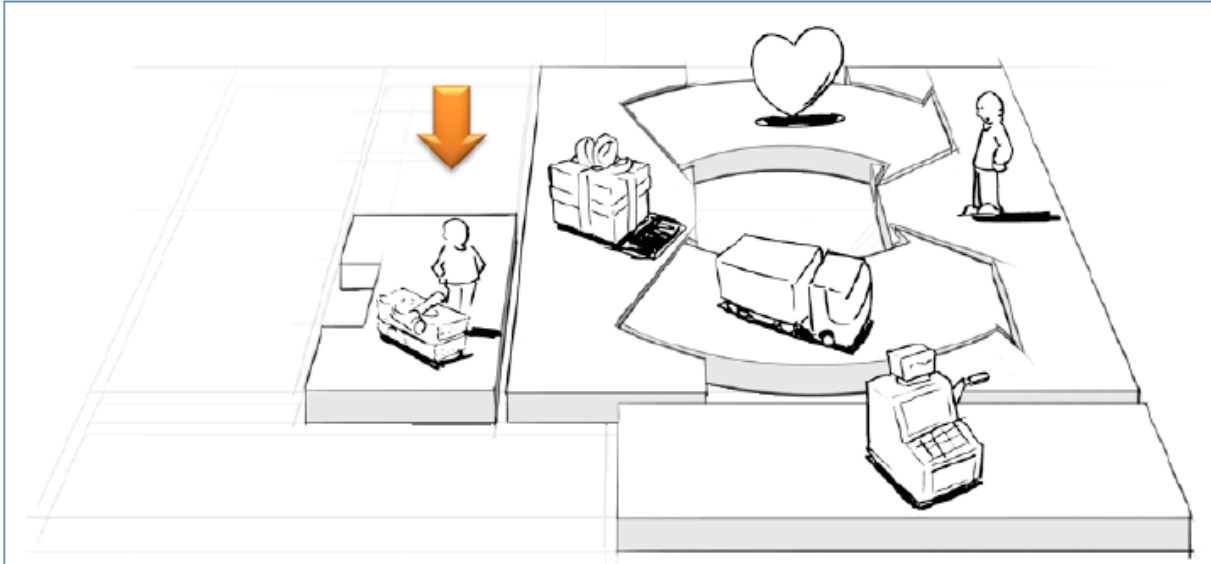


Figura N° 10 Recursos clave

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Actividades clave**

Las actividades clave describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con producto, diseño, armado, entrenamiento, resolución de problemas y operación entre otros más.

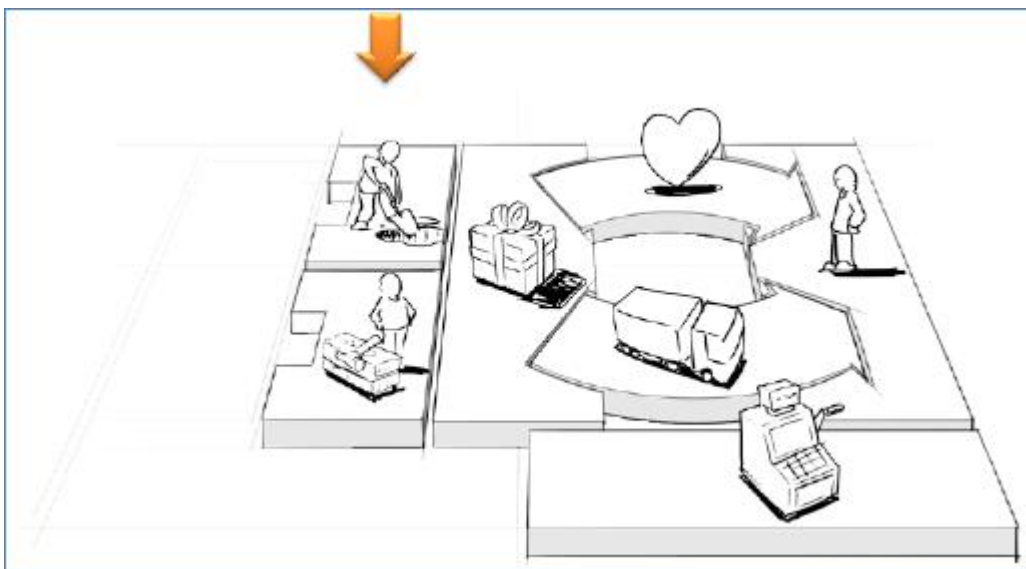


Figura N° 11 Actividades clave

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- **Red de partners**

Describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, joint ventures para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, en fin, alianzas que busquen un objetivo o motivación como son las de optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbres y adquisición de recursos y actividades particulares, entre otras dependiendo del modelo de negocios.

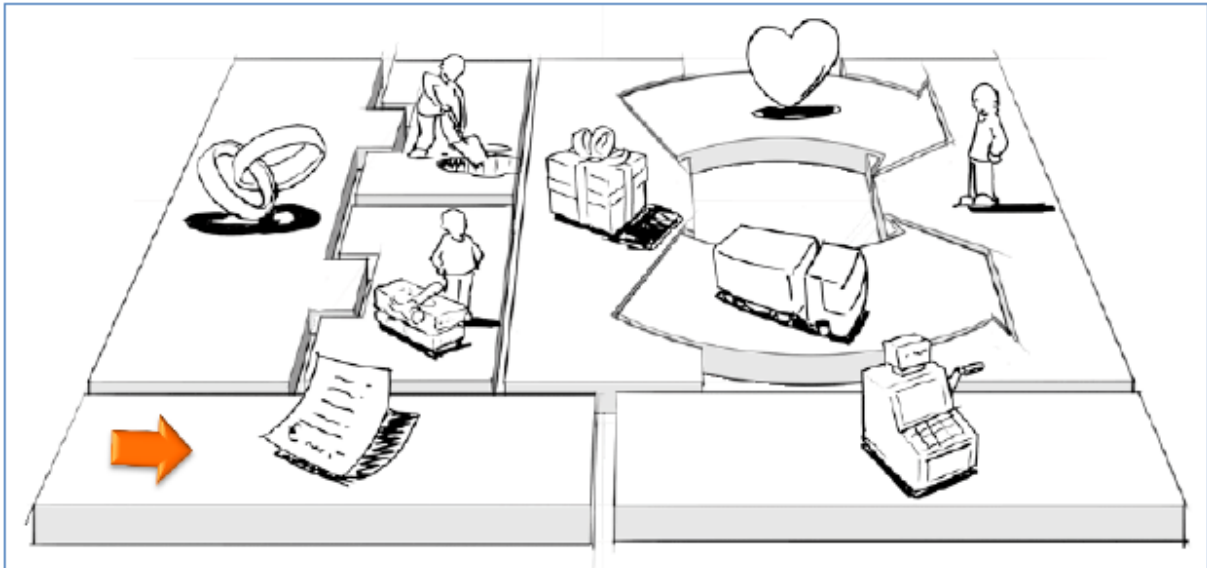


Figura N° 13 Estructura de costos

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Osterwalder y sus colaboradores plantean el modelo con un símil a la forma de pensar (ejercicio neurológico) del ser humano; es así que denotan que el modelo de negocio se divide en un eje de eficiencia y a un eje de valor, representado en el ser humano en el hemisferio emocional (derecho) y el hemisferio lógico (izquierdo) del cerebro humano.

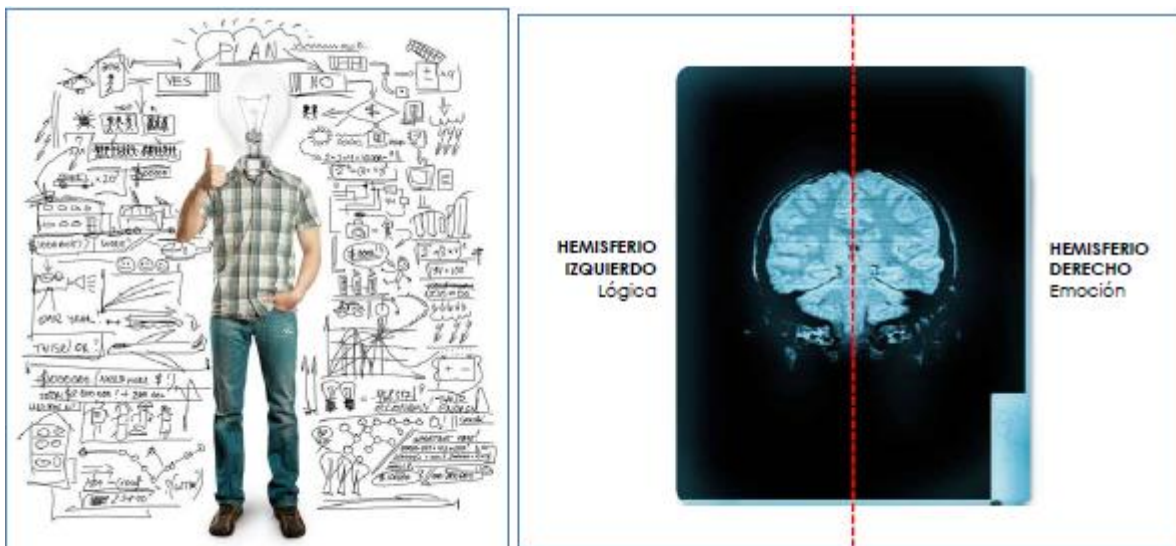


Figura N° 14 Hemisferio del cerebro humano, lógica y emoción. (maskeunblog)

Fuente: Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Siendo así, en el modelo canvas se considera que la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado, al entorno. La parte derecha del modelo de negocio canvas se compone de los siguientes bloques: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente y flujos de ingreso.

En la parte izquierda del lienzo de negocios, se reflejan los aspectos internos de la empresa como recursos clave, actividades clave, red de partners y estructura de costos.

Es así como para hacer canvas, primero se deben rellenar los módulos del lienzo de la parte derecha, los cuales como se mencionó en párrafo anterior, hacen referencia a la parte externa de la compañía, al mercado. La forma de rellenar el lienzo siguiendo éste orden no es casualidad, la razón por la que se debe trabajar de ésta manera es que primero se debe conocer y analizar el entorno en el que opera la

empresa, identificando inicialmente el segmento de clientes, qué es lo que se les va a ofrecer, cómo se logrará llegar hasta los clientes, qué relación se va a mantener con los clientes y finalmente, cómo van a pagar a la empresa.

Conocer y testar estos bloques es lo primero que se debe hacer antes de analizar la parte izquierda del lienzo.

2.2.7 Administración de Proyectos

Cada vez más las empresas administran su trabajo por proyectos. La administración de proyectos es una metodología con el fin de alcanzar objetivos en un tiempo estimado. La página pmichapters-mexico (<https://pmi-mexico.org/component/content/article/2-uncategorised/30-que-es-la-administracion-de-proyectos?Itemid=101>) describe la administración de proyectos de la siguiente manera:

“La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para realizar proyectos efectiva y eficientemente. Es una capacidad estratégica de las organizaciones, que les permite vincular los resultados de los proyectos con las metas del negocio y así ser más competitivos en sus áreas. Siempre se ha practicado de manera informal, pero a partir del siglo pasado comenzó a surgir como un distintivo profesional. La guía del Project Management Body of knowledge (PMBOK Guide) del PMI identifica sus elementos recurrentes”

Además, en el blog de administración de proyectos (<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/administracion-proyectos>) describe lo siguiente:

“Este método de organizar y planificar el trabajo persigue objetivos fundamentales en toda organización: eficiencia, productividad, reducción de costes y tiempos, sinergias, compensación de recursos, control, orden y evaluación continua de resultados, entre muchas otras cosas

Según el Project Management Institute (PMI), existen 5 etapas de la administración de proyectos: inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, cierre”

2.2.8 Project Management Institute (PMI)

El blog Project Management Institute (<http://americalatina.pmi.org/latam/aboutUS/WhatisPMI.aspx>) lo describe de la siguiente manera:

“El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales más grandes del mundo. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. Contempla certificaciones, estándares mundiales, capítulos y comunidades de práctica, capacitación y educación, investigación y gobernabilidad”

El blog obs-edu (<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/conoces-la-metodologia-pmi>) agrega lo siguiente:

“La asociación describe los fundamentos de la Dirección de Proyectos a través del texto A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), la cual

es una guía donde se establecen los estándares que orientan la gestión de proyectos, y que configura lo que se considera como el método”

2.2.9 Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)

Es un método del PMI. El blog obs-edu (<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/conoces-la-metodologia-pmi>) menciona lo siguiente:

“La PMBOK Guide ofrece una serie de directrices que orientan la gestión y dirección de proyectos, válidas para la gran mayoría de proyectos. Sin embargo, este método no debe concebirse como algo cerrado. La PMBOK Guide facilita información sobre los procesos que se pueden llevar a cabo para una gestión eficaz, y diferentes técnicas y herramientas útiles, pero con los contenidos expuestos deben ser adaptados a las peculiaridades de cada proyecto.

Según este enfoque, todos los proyectos se componen de procesos, que deben ser seleccionados previamente, que necesitan de una serie de áreas de conocimientos para poder ser aplicados.

Un proceso está compuesto por todas aquellas actividades interrelacionadas que se deben ejecutar para poder obtener el producto o prestar el servicio, existen dos tipos de procesos que se superponen e interactúan entre sí:

-Procesos de la dirección de proyectos: compuesto por cinco procesos, los cuales aseguran el progreso adecuado del proyecto a lo largo de su ciclo de vida, esto son: proceso de iniciación, planificación, ejecución, supervisión y control, cierre del proyecto

-Procesos orientados al producto: este tipo de procesos especifican y crean el producto, varían en función del área del conocimiento.

Las áreas del conocimiento son nueve: gestión de la integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y las adquisiciones del proyecto”.

2.2.10 Ciclo de vida de los proyectos (PMBOK Guide)

El ciclo de vida de todo proyecto se conforma de cinco fases, a continuación, se describe cada una de ellas:

- **Inicio:** esta etapa es decisiva porque es donde se define el alcance y selección del equipo para garantizar el éxito del proyecto, es en esta etapa donde se alinean las expectativas de los stakeholders con el propósito del proyecto. Entre las actividades que se ejecutan en esta etapa son las siguientes: elaboración del caso de negocio, estudio de viabilidad para identificar las posibles alternativas, estudiar riesgos y documentar esos resultados, también se realiza la definición del proyecto (visión, objetivos, alcance, entre otros), nombramiento del equipo de proyectos y revisión de la fase a fin de tomar una decisión en función de si el equipo ha alcanzado o no los objetivos y si se considera aprobado para la siguiente fase. (OBS, 2012-2013, p.4-6)
- **Planificación:** se calcula las necesidades de personal, recursos y equipo que se debe prever, también en esta etapa se debe planificar las comunicaciones, contratos y actividades de adquisición. En esta etapa las actividades que tienen lugar son las siguientes: elaborar el plan de proyecto inicial, plan de comunicación, plan de gestión de recursos, plan de gestión financiera, plan de gestión de la calidad, análisis de

riesgos, plan de aceptación (con base a un calendario de tareas), plan de compras y gestión de proveedores, revisión de la fase. (OBS, 2012-2013, p.6-9)

- **Ejecución:** se completan las actividades programadas, con sus tareas, se vela por la comunicación para garantizar un mayor control sobre el progreso y plazos, se monitorea la evolución del consumo de los recursos, presupuesto y tiempo, además, se debe gestionar: el riesgo, el cambio, eventos, gastos, recursos, tiempo, así como las actualizaciones y modificaciones. En la ejecución se refuerza la comprensión de la meta del proyecto y los objetivos específicos por parte de todos los participantes, potenciar la responsabilidad individual, asegurar la aceptación del proyecto de manera tal que pueda cumplirse con los plazos fijados en las condiciones estimadas de uso de recursos y presupuesto, entregando productos de calidad.

Algunas de las actividades que se realizan son las siguientes: asignar paquetes de trabajo a cada actividad a todos los miembros del equipo, coordinar actividades y recursos, monitorizar el consumo de presupuesto, seguimiento del uso de los recursos, detectar desviaciones, implementar acciones correctivas, controlar y gestionar los cambios. Los documentos esenciales que se deben presentar son los informes de progreso, minutas, reporte de desviaciones, propuestas de cambio y aceptación. (OBS, 2012-2013, p.10-11)

- **Seguimiento y control:** se realiza el seguimiento, revisiones de cada fase y monitoreo del progreso del proyecto. El objetivo en esta fase es detectar desviaciones, actualizar el plan de gestión de riesgos, prever medidas correctivas y preparar un plan de contingencia. (OBS, 2012-2013, p.12-13)

- **Cierre:** en ésta última fase se gestionan todos los procesos para completar de manera formal el proyecto y obligaciones contractuales inherentes. Una vez realizados los pasos mencionados anteriormente se puede establecer formalmente que el proyecto ha concluido. Parte de los objetivos en esta etapa son: lograr la aceptación de los entregables y obtener la firma de los documentos de cierre.

Entre las actividades que se realizan son las siguientes: evaluar cada actividad y fase del proyecto, hacer una valoración, llegar a acuerdos con el cliente, formalizar la aceptación del proyecto, transmitir la información y formación complementaria acordada, organizar la salida de los recursos del equipo de trabajo, entregar la documentación de proyecto al cliente. Los documentos esenciales durante esta etapa son: informe de cierre de proyecto, revisión post implementaciones, aceptación y entrega de proyecto, documentación entregable al cliente y materiales de carácter formativo o informacional. (OBS, 2012-2013, p.14)

2.2.11 Áreas del conocimiento (PMBOK Guide)

Para el desarrollo de los proyectos el Project Management Insititute (PMI) ha definido en la guía PMBOK diez áreas del conocimiento o áreas de gestión. Las áreas del conocimiento son un conjunto de buenas prácticas para la dirección de los proyectos, aplicables a la mayoría de los procesos donde su aplicación contribuirá al aumento de las posibilidades de éxito en los proyectos. El blog de la página conexionesan (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-diez-areas-de-conocimiento-segun-el-pmi/>) lo describe de la siguiente manera:

- **Gestión de la integración**

Refiere a las decisiones que se deben tomar para la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas del conocimiento.

- **Gestión del alcance**

En el alcance se define y controla los procesos requeridos que garanticen que el proyecto cuenta con todo el trabajo necesario para completarlo exitosamente. Se debe realizar una descripción detallada de lo que contemplará el proyecto y el producto, conformando además los diferentes paquetes de trabajo que serán atendidos.

- **Gestión del tiempo**

Corresponde a realizar la correcta administración para finalizar el proyecto en tiempo, incorpora procesos tales como: definición de actividades, la secuencia de las actividades, estimar los recursos, programar la duración de las actividades, así como también desarrollar y controlar el cronograma.

- **Gestión de los costos**

Refiere a los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costos de manera tal que, se pueda cumplir el presupuesto solicitado inicialmente en la etapa de aprobación. Se deben cuantificar los costos de los recursos requeridos en cada actividad del proyecto para consolidarlos y definir un presupuesto total por periodos.

- **Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad determina los procesos y actividades que determinan las responsabilidades así como los objetivos y políticas de calidad con el fin que el

proyecto se pueda ejecutar satisfactoriamente. Consiste en definir la calidad para el proyecto y sus entregables, así como la forma de alcanzar y evidenciar el cumplimiento de esa calidad. Para esto, se debe considerar leyes, estándares, políticas, requisitos y procedimientos del ámbito de aplicación del producto y del proyecto.

- **Gestión de los recursos humanos**

Son todos los procesos relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto, se conforma por las personas a las cuales se les asignan roles y responsabilidades por ejecutar en el desarrollo del proyecto.

- **Gestión de las comunicaciones**

Es el medio por el cual se busca que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final del proyecto sean adecuados y oportunos. En este proceso se define la estrategia y acciones que se desarrollarán para mantener debidamente informados a los principales interesados del proyecto.

- **Gestión de los riesgos**

La gestión de los riesgos agrupa las acciones necesarias para: identificar, analizar y planear el control y la respuesta a riesgos que puedan afectar el desempeño del proyecto, buscando aumentar la probabilidad e impacto de eventos positivos y disminuir la probabilidad e impacto de riesgos negativos.

- **Gestión de las adquisiciones**

Incluye los procesos para adquirir productos y servicios o resultados requeridos para el desarrollo del proyecto.

- **Gestión de los interesados**

Es la identificación de las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o el proyecto en sí mismo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de naturaleza cualitativa ya que las técnicas utilizadas serán de observación e instrumentos como entrevistas, encuestas, con esto se logrará determinar porqué se dice que algunos casos de negocio no cumplen con la objetividad, o bien, no están bien sustentados, se redactan de manera ambigua, además, determinar si la plantilla caso de negocio está actualizada a las tendencias actuales del mercado, o bien, en su efecto no está aportando valor en el planteamiento del proyecto, se realizará procedimientos de observación a los colaboradores, recolección de datos por medio del sistema seleccionado y análisis de datos.

Al respecto, Hernández Sampieri (2014) menciona que las investigaciones cualitativas: "...utilizan técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades. Se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad" (pp. 8-9).

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández (2014): “Por el carácter, las investigaciones pueden tener alcance: exploratorias, descriptivas, correlacionales o explicativo.” (pág. 90).

Esta investigación será descriptiva, ya que se deben recolectar datos que den a conocer cómo se ha aplicado la confección de casos de negocio en el Banco Nacional de Costa Rica.

Esta investigación también va a ser analítica ya que con base en el resultado de los datos que se obtengan se debe plantear una propuesta de mejora para la plantilla caso de negocio.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es “un plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Sampieri, Collado y Lucio, 2014, p.128).

El diseño de investigación guía al investigador y le señala los pasos a seguir para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar el problema de investigación que planteó.

Como el presente es un estudio “cualitativo”, en el diseño de investigación “se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (Sampieri, Collado y Lucio, 2014, p. 470).

Existen dos tipos de diseño de investigación, la investigación experimental y la no experimental. Sampieri, Collado y Lucio (2014), definen la investigación no-experimental como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152). En este tipo de investigación no se pueden manipular las variables de forma intencional puesto que se observa y se analiza un resultado, algo que ya existe. En una investigación experimental, el investigador realiza un experimento, el “construye deliberadamente una situación a la que son expuestos los individuos, luego reciben un tratamiento, o estímulo bajo determinadas circunstancias para poder así evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento” (Sampieri Collado y Lucio, 2014).

En un estudio experimental se construye una realidad, mientras que en un estudio no-experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan

situaciones ya existentes.

Existen dos tipos de diseños no-experimentales: el transversal o transeccional y el longitudinal. El presente estudio es de diseño *no-experimental de tipo transversal o transeccional*. Sampieri, Collado y Lucio (2014) recalcan que los diseños transeccionales o transversales son investigaciones que recopilan datos en un momento único (p.154) mientras que los diseños longitudinales recopilan datos durante muchos y diversos momentos o puntos en el tiempo. El diseño transversal o transeccional, es como una fotografía de algo que sucede.

El propósito del diseño no-experimental, transeccional exploratorio, es explorar una comunidad, un contexto, una situación, una variable o conjunto de variables en un momento específico (Sampieri, Collado y Lucio, 2014). Por lo general estos diseños son muy usados dentro del enfoque cualitativo, y se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos.

Se tendrá un alcance transversal al ser su propósito recolectar datos que brinden las bases para crear una propuesta de mejora de la plantilla caso de negocio para el desarrollo de proyectos, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del año 2019.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Se refiere al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar.

El marco de aplicación de esta investigación es micro ya que la propuesta está enfocada solo a las oficinas centrales del Banco Nacional responsables en la confección del caso de negocio.

3.4.1 Población

Kinnear y Taylor (1998) definen la población como el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. También definen el elemento como la unidad acerca de la cual se solicita información (p.199)

También otra forma de entenderlo es como las personas objetos de estudio, también se le conoce como sujetos o universo.

Para esta investigación, los sujetos están compuestos por el personal responsable en las oficinas de la confección del caso de negocio, un total de 13 funcionarios y un colaborador de la Dirección de Planeación Estratégica del Banco Nacional, esta dirección es la responsable de recibir los casos de negocio, valorarlos y definir la priorización y presupuesto para que se conviertan en proyectos institucionales.

3.4.2 Tipo de muestra

Existen dos tipos de muestreos fundamentales, estos son; el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo probabilístico, "...cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la

muestra” (Kinneary y Taylor, 1998, p.202). Esto se debe a que mediante reglas matemáticas se logra un muestreo de iguales posibilidades para todos, el cual es llamado muestreo aleatorio simple. En el muestreo no probabilístico, “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador del campo” (Kinneary y Taylor, 1998, p.202).

La presente investigación se hará con un procedimiento de muestreo *no-probabilístico* puesto que sólo se entrevistará a personas del Banco Nacional que acepten participar en la presente investigación.

A continuación, se explicarán los procedimientos de muestreo no probabilísticos. Éstos son muestra por conveniencia, muestra por juicios, y muestra por prorratio. El muestreo por conveniencia, “el elemento se autoselecciona por su fácil disponibilidad” (Kinneary y Taylor, 1998, p. 203). Como su nombre lo indica, se selecciona con base en la conveniencia del investigador.

El muestreo por juicios o muestras intencionales, “se selecciona con base en lo que algún experto considera acerca de la contribución que estos elementos de muestreo en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata” (Kinneary y Taylor, 1998, p.204). El muestreo por cuotas son muestras intencionales en donde “el investigador emprende pasos explícitos para obtener una muestra que sea similar a la población en algunas características de control anteriormente especificadas” (Kinneary y Taylor, 1998, p.204). En este caso, se toma una característica de control, la cual deben poseer todos los encuestados.

La presente investigación utiliza el muestreo no probabilístico, utilizando como

procedimiento el muestreo por conveniencia. Se utilizará el muestreo por conveniencia por el acceso y disponibilidad a la información. Se decidió incluir en la investigación al señor Óscar Fallas Ballesterero quien es el encargado de control y seguimiento de la estrategia en la Dirección de Planeación Estratégica, así como también a un total de 13 colaboradores encargados de confeccionar casos de negocio en oficinas centrales del Banco Nacional.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y de exclusión refiere a condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada. A continuación, se detallan los criterios seleccionados:

Tabla N° 1 Criterios de inclusión y de exclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Usuarios responsables de Confeccionar los casos de negocio, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica.	Usuarios con menos de tres meses en el Banco. Usuario que no laboren en oficinas centrales del Banco Nacional.

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

El manejo de la información será de absoluta confidencialidad, y solo para fines exclusivamente académicos. El producto de la investigación no será divulgado fuera del ámbito académico, sin previo consentimiento del Banco Nacional de Costa Rica.

Los participantes del estudio serán contactados físicamente o bien, por medio de correo electrónico o teléfono, para ello se tomarán en consideración medidas tales como, conocer los objetivos del estudio, o bien, retirarse de la investigación en cualquier momento, para garantizar que se cumplan sus derechos.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según Hernández et al. (2014): “Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.” (págs. 396-397).

También mencionan que: “La validez y confiabilidad reflejan la manera como el instrumento se ajusta a las necesidades de la investigación.” (Sampieri, Collado y

Lucio, 2014)

La validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado.

Para efectos de esta investigación la recolección de datos se llevará a cabo mediante la observación y entrevista al encargado de la Dirección de Planeación Estratégica y una encuesta que va a ser aplicada a una muestra de 13 colaboradores para conocer los criterios en los que se fundamentan para confeccionar el caso de negocio, detectar posibles debilidades y buscar la forma objetiva de reforzarlas para que los casos de negocio sean correctamente completados.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Objetivo Específico	Variable/ Categoría del estudio	Definición Conceptual	Indicador	Instrumento
Realizar un diagnóstico de los procesos de gestión de los proyectos actuales en las oficinas del BNCR, partiendo desde la conceptualización de una idea.	Confección errónea del documento caso de negocio	Diagnóstico de los procesos de gestión de los proyectos: Analizar el nivel de conocimiento, habilidades y metodologías que aplican los colaboradores para la confección del documento Caso de Negocio de modo tal que permitan juzgar mejor qué es lo que está pasando, y cómo se puede mejorar.	Falta de capacitación o asesoría para confeccionar el caso de negocio. Falta de revisión de los mismos.	Entrevista Encuesta Observación
Analizar las mejores prácticas a nivel internacional en cuanto al modelo Canvas y su aplicabilidad en proyectos.	Conocimiento.	Modelo Canvas: Analizar sus componentes y ajustarlo de manera tal que, contribuya en una mejor práctica para la confección de casos de negocio.	Disminución de errores en la confección de casos de negocio.	Observación
Realizar un análisis comparativo entre el resultado del diagnóstico y el modelo Canvas.	Conocimiento	Análisis comparativo del diagnóstico vs modelo canvas: Analizar cuál método es más práctico, eficiente y eficaz.	Casos de éxito en proyectos que hayan utilizado el modelo de negocio Canvas vs los que no.	Observación
Elaborar una propuesta con base en el modelo de negocio canvas para generar un método para la confección de casos de negocio.	Seguimiento	Propuesta con base en el modelo de negocio Canvas: Desarrollar un método con base en Canvas de manera tal que, se brinde una guía al usuario sobre cómo completar correctamente un Caso de Negocio para el éxito de los proyectos.	No existe un documento o guía donde se indiquen los procedimientos a seguir para confeccionar correctamente el caso de negocio.	Encuesta

Figura N° 15 Variables o categorías

Fuente: elaboración propia, 2019

3.7 ANÁLISIS DE DATOS

Se realizará un análisis de datos de tipo cualitativo. Como primer paso, para el procesamiento y análisis de datos se estructura el trabajo de la siguiente manera:

1. Situación actual de los casos de negocio:
 - a. Información obtenida de la entrevista, encuesta, observación.
2. Análisis de modelos de negocio internacionales, como Canvas.
3. Comparativo entre el modelo de negocio del Banco vs Canvas.
4. Propuesta con base en el modelo de negocio canvas para actualizar la plantilla caso de negocio, misma vez que se cree una guía la cual pueda servir de instructivo para el colaborador en la confección del caso de negocio.

3.7.1. Situación actual de los casos de negocio

Dado que se han detectado debilidades en la confección de la plantilla caso de negocio, es decir, es ambigua, o no detalla claramente la necesidad, es que se aplica la entrevista al encargado de control y seguimiento de la estrategia en la Dirección de Planeación Estratégica para analizar la metodología que utilizan para la validación de los casos de negocio, o bien, las herramientas que brindan a los colaboradores para asesorarles en la completitud del documento, y la encuesta se aplica a los funcionarios que elaboran los casos de negocio con el objetivo de analizar el tipo de información con la que completan la plantilla, los criterios técnicos en los que se fundamentan para confeccionarla.

Dichos sujetos de información son jefaturas de departamentos o encargados designados por la jefatura misma, para la creación de casos de negocio, con más de tres meses de laborar en el Banco. Por medio de la información que brindan se analizan los factores que se considera deben mejorar en el documento caso de negocio.

3.7.1.1. Información obtenida de la entrevista, encuesta

Se aplican como instrumento la entrevista y la encuesta, con el fin de recolectar información relevante que pueda sustentar la situación actual en la confección del caso de negocio.

3.7.2. Análisis de modelos de negocio internacionales, como Canvas

Se realiza con el objetivo de investigar las tendencias actuales del mercado, el modelo que sea más innovador y que pueda ser aplicado en la plantilla caso de negocio según las necesidades del Banco Nacional, de manera tal que se pueda agregar valor en los proyectos que se desarrollen.

3.7.3. Comparativo entre el actual modelo de Negocio del Banco vs Canvas

Se debe realizar un abordaje de brechas entre el modelo actual del Banco y las tendencias del mercado en cuanto a modelos de negocio como lo es Canvas, a fin de analizar cuales requerimientos de información están obsoletos en la plantilla caso de negocio y se pueden eliminar para agregar otros que aporten valor y experiencia al cliente.

3.7.4. Propuesta con base en el modelo de negocio Canvas para generar un método para la recolección de información y actualización de la plantilla caso de negocio

La presente investigación tiene como entregable principal la actualización de la plantilla caso de negocio, con el objetivo que incorpore información según las tendencias actuales que demanda el mercado por lo que se ha tomado en consideración el libro de los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur denominado "*Generación de Modelos de Negocio*". Se eligió este libro de referencia, debido a que la teoría que expone el autor Osterwalder & Pigneur se aplica a la

realidad de proyectos, así como también, crear una guía que pueda orientar al colaborador sobre el tipo de información que debe recolectar para sustentar técnicamente el caso de negocio.

La implementación de la propuesta no es parte del alcance de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Se aplica la entrevista y observación a los responsables de definir los lineamientos para la metodología del caso de negocio, y la encuesta a los colaboradores encargados de confeccionar el documento caso de negocio en oficinas centrales del Banco Nacional, para desarrollar el primer objetivo específico “Realizar un diagnóstico de los procesos de gestión de los proyectos actuales en las oficinas del BNCR, partiendo desde la conceptualización de una idea”.

Para éste objetivo específico se incorpora la siguiente variable o categoría “Confección errónea del documento caso de negocio”. Los instrumentos utilizados brindan una identificación, descripción, análisis y evaluación de la situación actual, lo anterior con el objeto de detectar los aspectos que pueden o deben ser mejorados o fortalecidos, para adaptar la estrategia y ajustar su funcionamiento a las necesidades del Banco.

Con el objeto de realizar el diagnóstico, en primera instancia se aplica una entrevista al señor Oscar Fallas Ballesterero quien actualmente es el encargado de control y seguimiento de la estrategia en la Dirección de Planeación Estratégica del Banco Nacional, para conocer a más detalle la metodología del caso de negocio y conocer posibles herramientas de apoyo que brindan a los colaboradores durante el proceso de confección. Para la encuesta se realizan un total de 10 preguntas, a continuación, se detalla el contenido de la entrevista:

1. *¿En qué circunstancia solicitan caso de negocio?*

R/ Por nuevas necesidades u oportunidades del negocio, por situaciones que afecte los límites presupuestarios de las áreas técnicas y de apoyo del negocio, demanda del

mercado, nivelación con el mercado para competir en igualdad de condiciones, continuidad del negocio en cuanto a plataformas operativas y tecnológicas, infraestructura física, gestión de riesgos, cumplimiento de estándares de desempeño, adelantos tecnológicos, requisito legal, solicitud de un cliente estratégico para la organización, impacto ecológico, necesidades sociales.

2. *¿El caso de negocio forma parte del proceso de Planeación?*

R/ Si está dentro del ciclo de planeación.

3. *¿A qué propuestas se les debe aplicar un CN?*

R/ Todas las que afectan un límite presupuestario, que requieran de inversión o gasto.

4. *¿Qué condiciones debe cumplir la propuesta?*

R/ Debe detallar el problema u oportunidad a resolver, posibles escenarios de solución, propósito y justificación del producto, análisis de mercado, alcance, estudios de factibilidad técnica, financiero, jurídico, riesgos, entre otros.

5. *¿Cuál es el documento Caso de Negocio?*

R/ Plantilla MG07-CGPE01 Metodología Elaboración Caso de Negocio publicada en el sitio de Planificación Estratégica.

6. *¿Cuáles son las oficinas de donde proviene el mayor porcentaje de casos de negocio?*

R/ De las áreas del negocio, es decir, de la subgerencia general de banca de desarrollo y personas, banca empresarial e institucional, operaciones, riesgo y crédito.

7. *¿Existe algún equipo interdisciplinario que previamente realice una validación de las implicaciones de la idea o caso de negocio antes de ser definido como proyecto o iniciativa?*

R/ Sí, sin embargo, no es un equipo abierto sino cerrado, solo participa personal de la

Dirección de Planeación Estratégica el cual analiza a nivel macro, es decir, se reciben los casos de negocio, seguidamente se hace una asignación de presupuesto por parte de un equipo táctico y finalmente, se define un nivel de priorización de acuerdo al alineamiento del proyecto con los objetivos estratégicos del Banco.

8. *¿El caso de negocio es claro al indicar a quién va dirigido?, es decir, ¿es firmado por los responsables? (patrocinador, entre otros involucrados)*

R/ No, depende de cada usuario que confecciona el caso el recolectar la firma de los involucrados o no. Es una oportunidad de mejora en el documento.

9. *¿Se mantiene actualizado el caso de negocio durante la vigencia del proyecto?*

R/ No, se hace una vez (al inicio de la confección del documento) y no se vuelve a revisar para actualizar los estudios de factibilidad, es otra oportunidad de mejora.

10. *¿Se realiza algún tipo de validación de la realización de los beneficios del proyecto?, es decir, se corrobora que se mantienen los estudios de factibilidad una vez obtenido el proyecto.*

R/ Actualmente, se incluyó un indicador en la oficina Gestión de Proyectos a fin de medir la eficiencia en la implementación de los proyectos, de momento no se ha logrado llegar al acuerdo de KPI's con la oficina Gestión de Proyectos, lo que se valora es el impacto, satisfacción del cliente, entre otros. Como oportunidad de mejora, se está trabajando en una propuesta para agregar el seguimiento post-implementación de los proyectos.

Oscar Fallas agrega que, dentro de la metodología para elaborar el documento caso de negocio, en la plantilla se debe detallar el nombre de la idea o iniciativa, la oficina o dirección que patrocina, se debe indicar el problema u oportunidad a resolver,

posibles escenarios de solución, propósito y justificación del producto o servicio, contexto del negocio (análisis de mercado, competencia, alcance, clientes, producto, estrategia de ventas, canales), el objetivo estratégico relacionado con el posible proyecto así como también los estudios de factibilidad (TI, riesgos, jurídica, operativa, ambiental y financiera), los supuestos y restricciones para el proyecto, la matriz de interesados y gestión de los beneficios, sin embargo, agrega que aunque es claro el tipo de información que debe contener el documento, en ocasiones el mismo no está sustentado técnicamente, falta información sobre el producto o servicio que quiere desarrollarse, hay ambigüedad, entre otros.

Oscar Fallas también agrega que, por otro lado, están valorando si la información que solicitan es realmente necesaria o más bien, se deberían eliminar algunos campos e incluir otros nuevos que agreguen más valor a la propuesta.

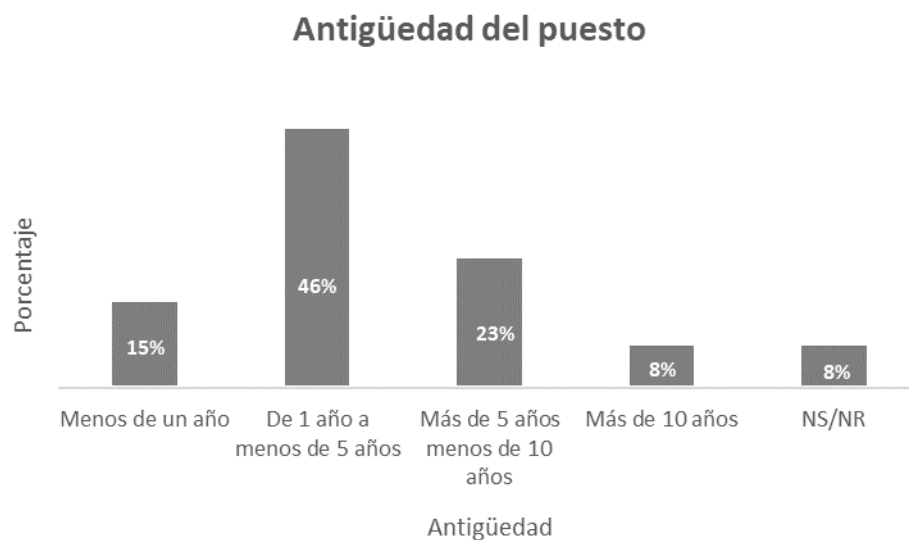
Con base en lo mencionado anteriormente, también se aplica una encuesta con un total de 15 preguntas a fin de determinar qué tanto conocimiento tienen los usuarios sobre cómo confeccionar un caso de negocio y poder determinar si los criterios sobre los cuales se basan para completar el documento son los más alineados a los intereses de la institución pues de ello depende que un caso de negocio se plantee correctamente o no, misma vez que se logra que un proyecto se pueda cumplir en alcance, tiempo y costo. A continuación, se muestran las preguntas aplicadas con las respectivas respuestas:

Tabla N° 1 Antigüedad en el puesto

Descripción	Cantidad
Menos de un año	2
De 1 año a menos de 5 años	6
Más de 5 años menos de 10 años	3
Más de 10 años	1
Ns/NR	1
Total general	13

Fuente: elaboración propia, 2019

En la tabla N° 1, se visualiza que, con respecto al total de encuestados, la mayoría de colaboradores que confeccionan el caso de negocio se encuentran en un rango de antigüedad de 1 a menos de 5 años en el puesto, es decir, son personas que poseen cierto grado de experiencia y conocimiento del negocio en el Banco Nacional. A continuación, se muestra la información de la tabla en términos porcentuales:

**Figura N° 16 Antigüedad en el puesto**

Fuente: encuesta Confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 2 ¿Cómo determina que una iniciativa requiere un caso de negocio?

Descripción	Cantidad
Alineamiento con los objetivos estratégicos	11
Orden de jerarquía	0
Innovador	5
Impacto	10
Experiencia	6
Otros	5
Total general	37

Fuente: elaboración propia, 2019

En la tabla N° 2 se puede observar que, la mayoría de los colaboradores de la muestra tienen claro los criterios sobre los cuales se debe proponer cualquier idea o iniciativa, que las mismas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos del Banco Nacional de manera tal que, así se evidencie en la confección del caso de negocio.

La opción indicada como “otros” significa que los encuestados consideran que pueden existir otros criterios importantes para decidir confeccionar un caso de negocio, tales como: que permita generar un beneficio a largo plazo, por eficiencia operativa, nuevas necesidades, porque requiere presupuesto o un requerimiento interno. En la siguiente figura se muestra la información, pero en términos porcentuales:



Figura N° 17 Criterios para caso de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 3 ¿Ha recibido usted capacitación para confeccionar el documento caso de negocio?

Descripción	Cantidad
Sí	4
No	9
Total general	13

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la tabla N° 3 se puede apreciar que, del total de encuestados solo una pequeña parte ha recibido algún tipo de capacitación para completar el caso de negocio, sin embargo, la mayoría de los colaboradores responsables de confeccionar los casos de negocio en el Banco Nacional no han recibido ningún tipo de capacitación que los pueda guiar sobre el procedimiento correcto para completar la plantilla, el

análisis se realizó más profundo y acontece que, los colaboradores que respondieron afirmativamente no fue que recibieran una capacitación formal, sino más bien recomendaciones por parte de la jefatura o áreas técnicas tales como Riesgos, operaciones, TI, o bien, actuaron de manera autodidacta, por lo tanto, la respuesta obtenida. En la siguiente figura se muestran las respuestas en términos porcentuales:

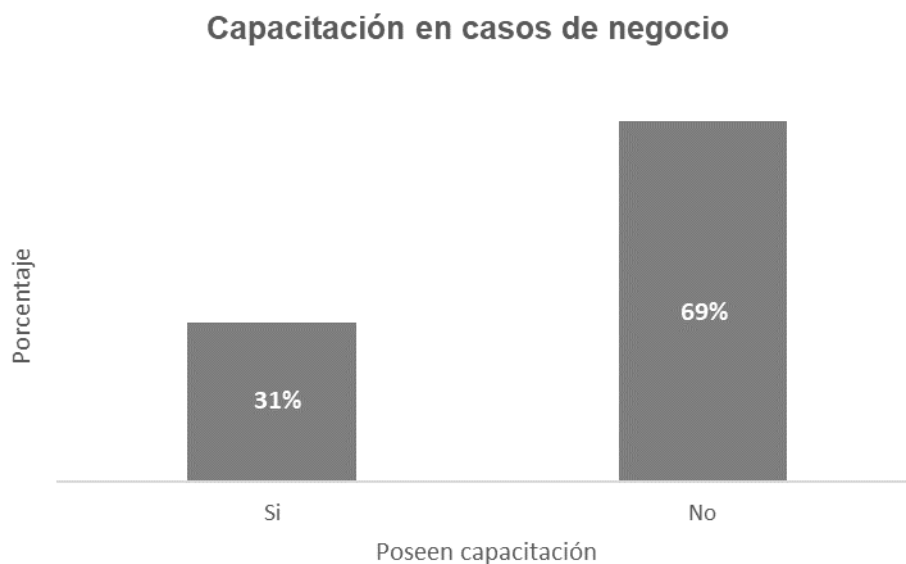


Figura N° 18 Capacitación en casos de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 4 ¿Tiene usted conocimiento de cómo completar los campos de la plantilla caso de negocio?

Descripción	Cantidad
Sí	10
No	3
Total general	13

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la tabla N° 4 puede observarse que la mayoría de los colaboradores tienen

conocimiento sobre los campos para completar la plantilla caso de negocio, sin embargo, también una parte de la muestra responden que no tienen conocimiento sobre cómo completar correctamente la plantilla caso de negocio. Se realiza un análisis más detallado y acontece que, si bien tienen conocimiento sobre los campos de los cuales se compone la plantilla caso de negocio no necesariamente quiere decir que estén agregando la información correcta en cada uno de ellos, la cual puede ser ambigua, por ende, la respuesta obtenida, en términos porcentuales puede apreciarse en la siguiente figura:

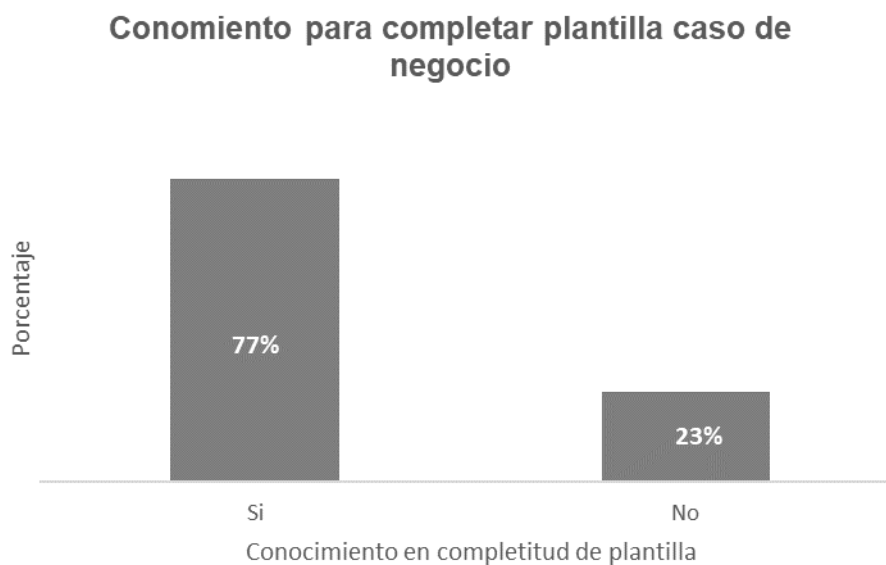


Figura N° 19 Conomiento para completar plantilla caso de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 5 ¿Cuánto es el tiempo promedio que demora en confeccionar el caso de negocio desde su inicio hasta la aprobación por parte del patrocinador?

Descripción	Cantidad
Menos de un mes	2
De uno a tres meses	9
De tres a seis meses	2
Más de seis meses	0
Total general	13

Fuente: elaboración propia, 2019

En la tabla N° 5 se demuestra que el tiempo en que un colaborador demora para confeccionar el documento caso de negocio es de un plazo máximo de tres meses, realizando un análisis más profundo se determina que, el plazo está condicionado a la claridad o conocimiento que tienen los usuarios sobre la información a ingresar en los campos de la plantilla caso de negocio, los datos porcentuales se pueden observar en la siguiente figura:

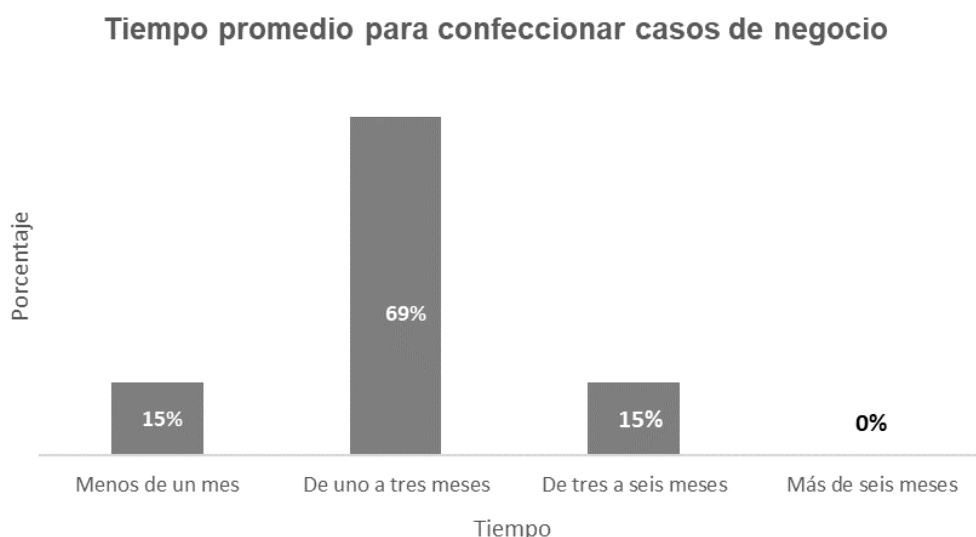


Figura N° 20 Tiempo promedio para confeccionar casos de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 6 ¿Cuáles considera que son las áreas que impactan en los tiempos de respuesta de los estudios de factibilidad?

Descripción	Cantidad
Finanzas	9
Riesgos	7
Operaciones	8
TI	6
Sostenibilidad	0
Jurídica	10
Otras	0
Total general	40

Fuente: elaboración propia, 2019

La tabla N° 6 muestra que existen áreas las cuales también impactan en los tiempos que los colaboradores demoran para confeccionar el caso de negocio, dentro de las cuales resaltan: jurídica, finanzas y operaciones. Al realizar un análisis más profundo, éstas áreas agregan que, si el contenido del caso de negocio no es claro, o bien, detallado, resulta más complicado poder emitir en un corto plazo un criterio técnico sobre el futuro proyecto, pues falta información relevante para realizar los cálculos y los análisis respectivos. La información porcentual puede observarse en la siguiente figura:

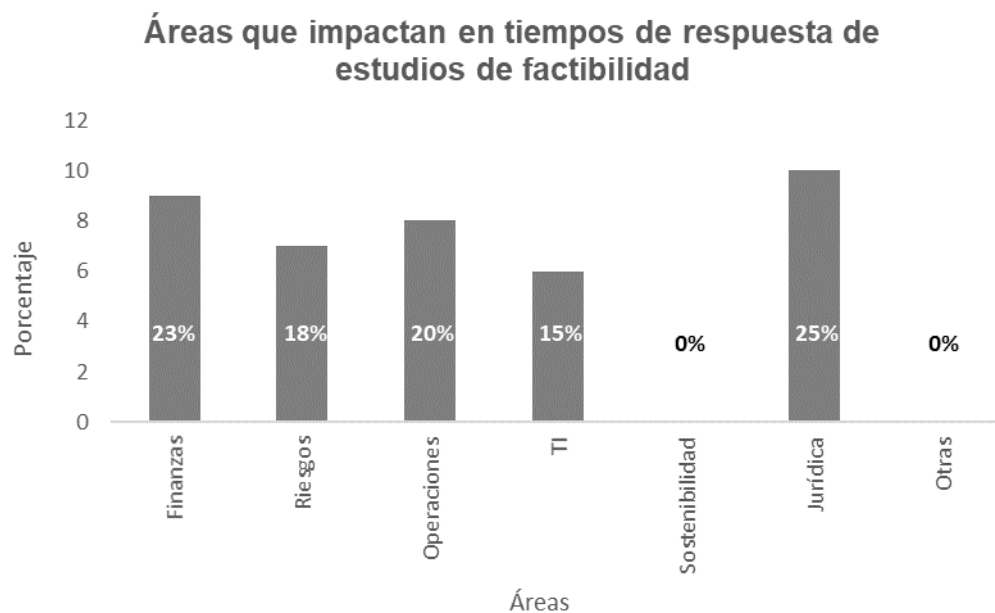


Figura N° 21 Áreas que impactan en tiempos de respuesta de estudios de factibilidad

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 7 ¿Cuánto tiempo considera usted que debería demorar en confeccionar el caso de negocio?

Descripción	Cantidad
Menos de un mes	8
De uno a tres meses	5
De tres a seis meses	0
Más de seis meses	0
Total general	13

Fuente: elaboración propia, 2019

En la tabla N° 7 la mayoría de encuestados concuerdan que el tiempo ideal que debería demorarse en confeccionar un caso de negocio es menos de un mes,

realizando un análisis más profundo agregan que, lo anterior ayudaría a ser ágiles en la innovación frente a la competencia, entre menos se demora planteando la idea más rápido se podría priorizar y desarrollar el proyecto, sin embargo, dicen ser conscientes que esto no siempre sucede así. En términos porcentuales la información es la siguiente:

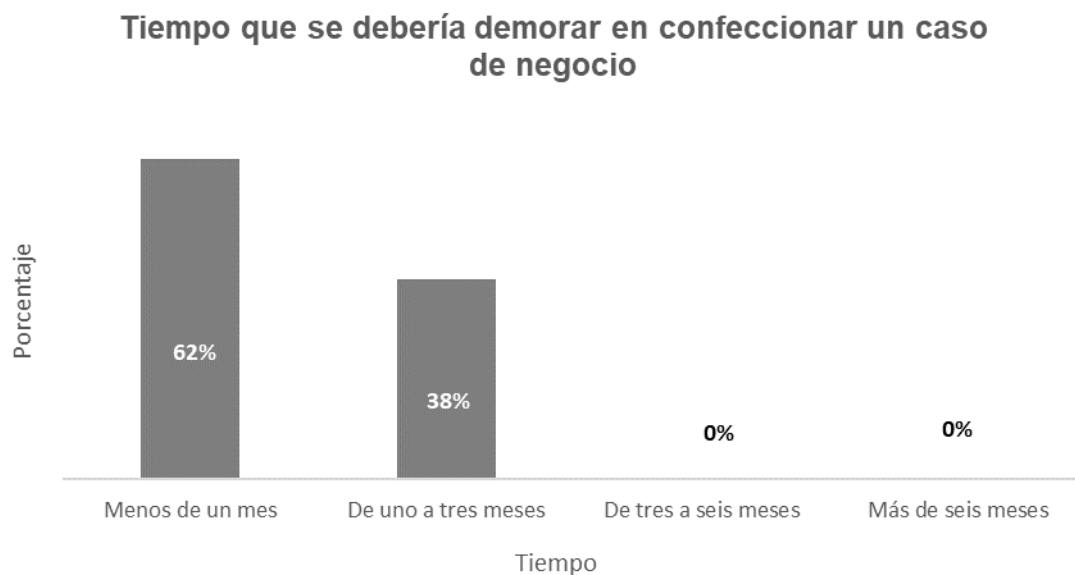


Figura N° 22 Tiempo que se debería demorar en confeccionar un caso de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 8 ¿Cuánto tiempo considera usted que deberían demorar las áreas en confeccionar los estudios de factibilidad para los casos de negocio?

Descripción	Cantidad
Menos de quince días	5
Un mes	8
Dos meses	0
Total general	13

Fuente: Elaboración propia, 2019

La tabla N° 8 muestra que los usuarios expertos de confeccionar casos de negocio consideran que un área técnica no debería demorar más de 1 mes para emitir el criterio técnico sobre el proyecto o iniciativa; sin embargo, al realizar un análisis más detallado a las áreas técnicas agregan que, si el caso de negocio no está bien confeccionado y falta información, en muchas ocasiones deben contactarse directamente con el responsable para solicitar ampliar información sobre la iniciativa o proyecto, para comprender mejor y emitir el criterio técnico correcto sobre la factibilidad del proyecto. Los datos de la tabla en términos porcentuales, son los que se muestran a continuación:

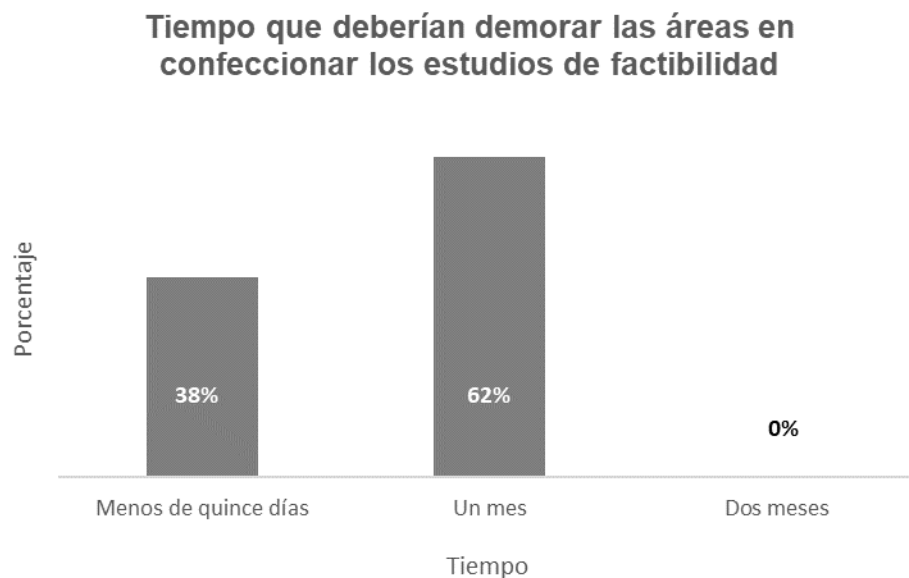


Figura N° 23 Tiempo que deberían demorar las áreas en confeccionar los estudios de factibilidad

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 9 ¿Participa en algún equipo interdisciplinario con Planeación Estratégica para analizar la calidad de la información del contenido del documento caso de negocio previo a que se realice la priorización?

Descripción	Cantidad
Sí	2
No	11
No se	0
Total general	13

Fuente: Elaboración propia, 2019

La tabla N° 9 se puede determinar que, la mayoría de la población encuestada no ha participado en un equipo interdisciplinario ante la Dirección de Planeación Estratégica previo a que dicha Dirección priorice la iniciativa como proyecto

institucional, lo anterior con el objetivo que se pueda analizar la calidad de la información con la que el colaborador ha completado el caso de negocio. Al realizar un análisis más profundo, la persona que respondió afirmativamente agrega que, el equipo no fue realizado en conjunto con la Dirección de Planeación Estratégica, sino con la jefatura y áreas técnicas que solicitaron reunirse para aclarar el contenido del caso de negocio, por lo tanto, la respuesta. A continuación, se detalla la información en términos porcentuales:



Figura N° 24 Equipo interdisciplinario para analizar calidad de la información

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 10 ¿El patrocinador solicita cambios en el caso de negocio una vez que ha sido aprobado y priorizado?

Descripción	Cantidad
Sí	6
No	3
No se	4
Total general	13

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto a la tabla N° 10, puede visualizarse que a la mayoría de la población encuestada el patrocinador de la iniciativa o proyecto le ha solicitado aplicar cambios en el caso de negocio aun cuando estos ya han sido debidamente aprobados y priorizados ante la Dirección de Planeación Estratégica, al realizar un análisis más profundo se determina que, lo anterior obedece al alcance del proyecto, porque no estaba bien planteado o bien, debido al cambio del negocio por lo cual se debe modificar o actualizar el alcance del proyecto para que agregue valor al cliente, porcentualmente la información se observa de la siguiente manera:

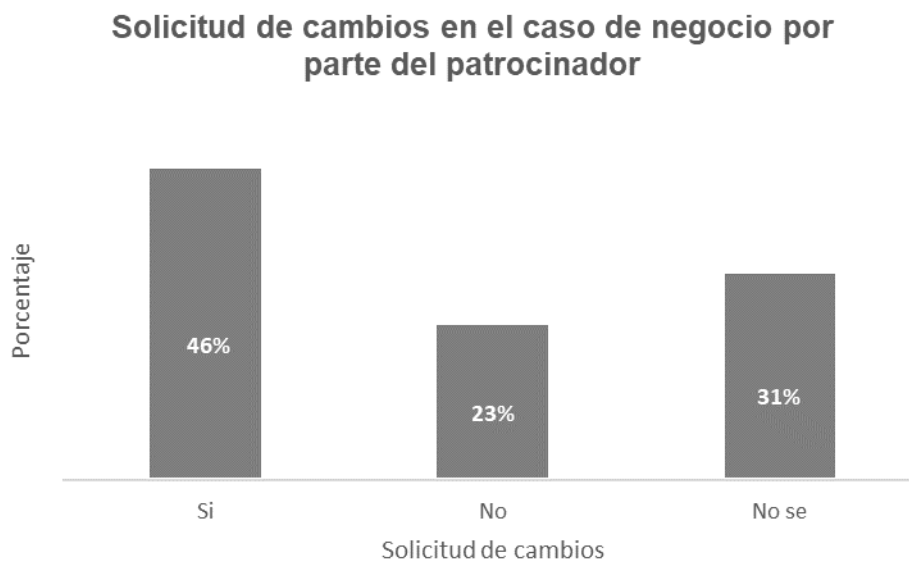


Figura N° 25 Solicitud de cambios en el caso de negocio por parte del patrocinador

Fuente: Encuesta Confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 11 ¿Con qué frecuencia?

Descripción	Cantidad
Siempre	0
Algunas veces	5
Raras veces	1
Nunca	0
Total general	6

Fuente: elaboración propia, 2019

En la tabla N° 11 se puede observar que la frecuencia con la cual el patrocinador del proyecto solicita cambios en el documento caso de negocio es algunas veces, porcentualmente los datos son los que se muestran a continuación:

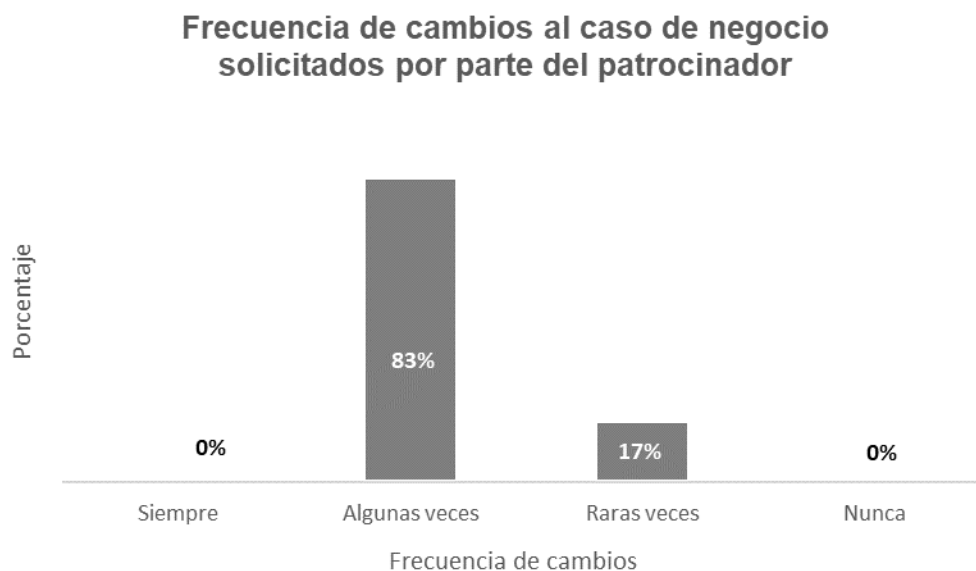


Figura N° 26 Frecuencia de cambios al caso de negocio solicitados por parte del patrocinador

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 12 ¿Ha sido necesario aclarar el contenido de los casos de negocio con los directores de proyectos una vez priorizados éstos?

Descripción	Cantidad
Si	12
No	1
No se	0
Total general	13

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto a la tabla N° 12 anterior, se puede visualizar que aun cuando el proyecto ya ha sido priorizado, los directores de proyectos han solicitado a los colaboradores responsables aclarar el contenido del documento caso de negocio, al realizar un análisis más profundo acontece que, los directores consideran el contenido ambiguo por lo que solicitan aclarar la necesidad. A continuación, se muestra la

información de la tabla, pero en términos porcentuales:

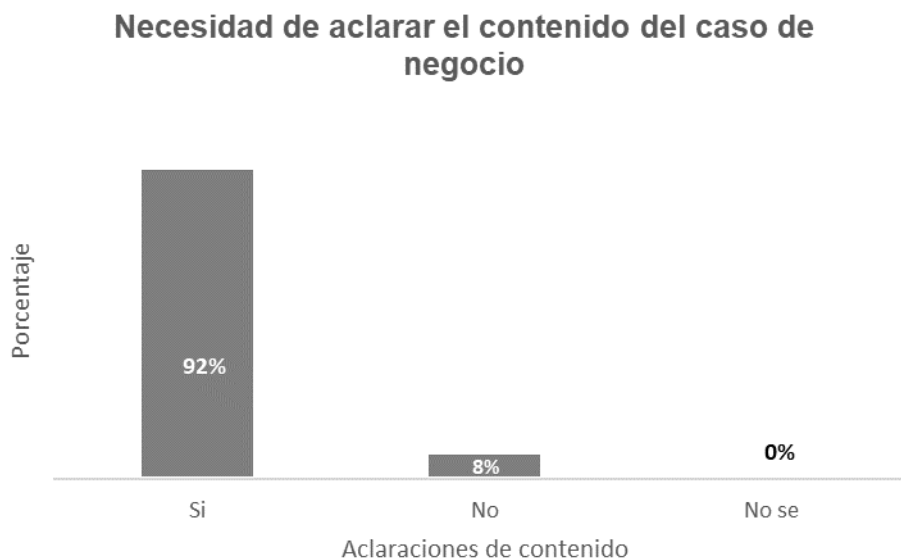


Figura N° 27 Necesidad de aclarar el contenido del caso de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 13 ¿Con qué frecuencia?

Descripción	Cantidad
Siempre	0
Algunas veces	10
Raras veces	2
Nunca	0
Total general	12

Fuente: Elaboración propia, 2019

La tabla N° 13 permite visualizar que la frecuencia con la cual los directores de proyectos solicitan aclaraciones sobre el contenido de los casos de negocio es algunas veces. En la siguiente figura puede apreciarse la información, pero en términos

porcentuales:

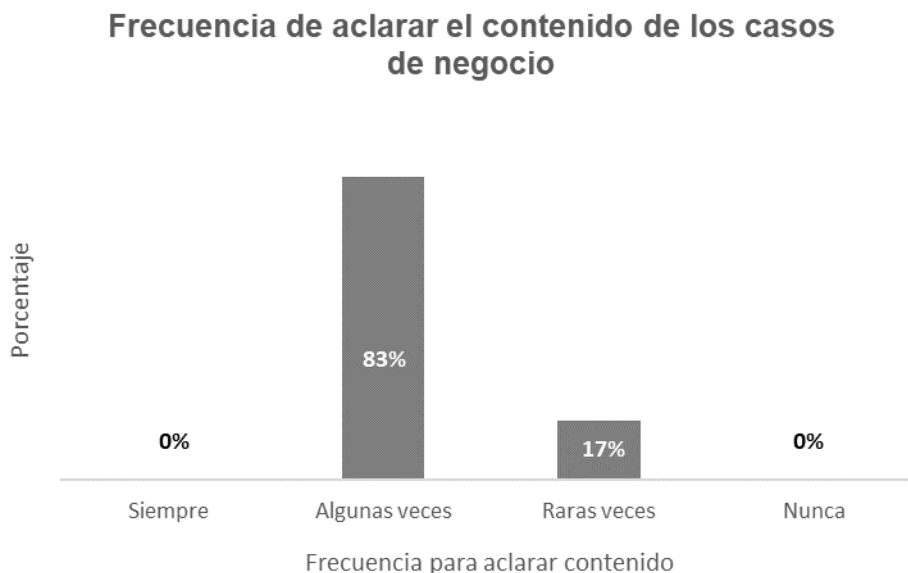


Figura N° 28 Frecuencia de aclarar el contenido de los casos de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 14 ¿Ha recibido por parte de la oficina de Planeación Estratégica o Gestión de Proyectos solicitudes para reevaluar la rentabilidad del caso de negocio?

Descripción	Cantidad
Si	6
No	7
Total general	13

Fuente: Elaboración propia, 2019

En la tabla N° 14 se puede observar que, a la mayoría de los encuestados la oficina de Planeación Estratégica y Gestión de Proyectos no les han solicitado hacer una nueva evaluación de la rentabilidad del proyecto, sin embargo, por otra parte, el 46% de la muestra agrega si haber tenido que solicitar una reevaluación a las áreas

técnicas para valorar la rentabilidad del proyecto cuando se ha realizado un cambio de alcance, porcentualmente puede apreciarse en la siguiente figura:

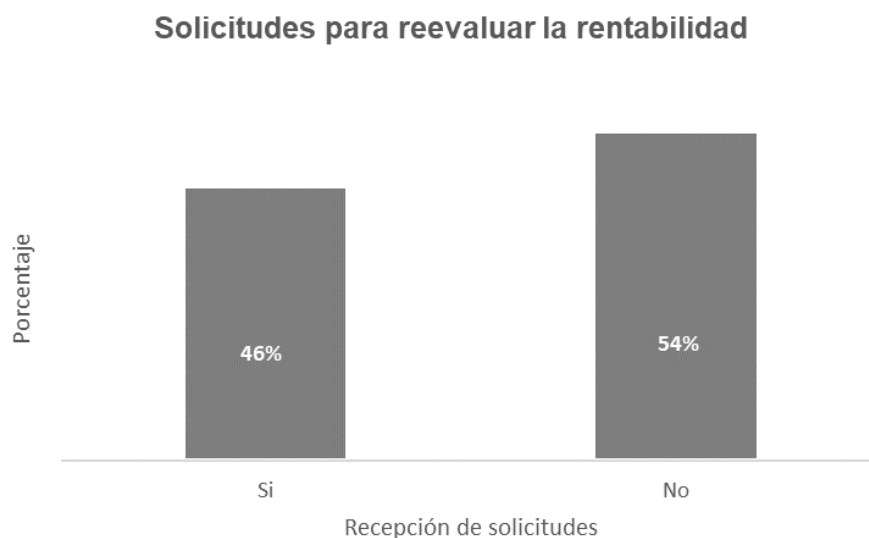


Figura N° 29 Solicitudes para reevaluar la rentabilidad

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Tabla N° 15 ¿Con qué frecuencia?

Descripción	Cantidad
Siempre	0
Algunas veces	3
Raras veces	3
Nunca	0
Total general	6

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto a la tabla N° 15 se puede visualizar que la frecuencia con la cual los usuarios expertos han recibido las solicitudes para reevaluar la rentabilidad inicial del caso de negocio, ha sido 50% algunas veces y 50% raras veces, al realizar un

análisis más profundo resulta que, realizar una reevaluación de la rentabilidad solo acontece cuando se realiza un cambio de alcance del proyecto, por ende, las respuestas. En términos porcentuales es la información que se muestra en la siguiente figura:

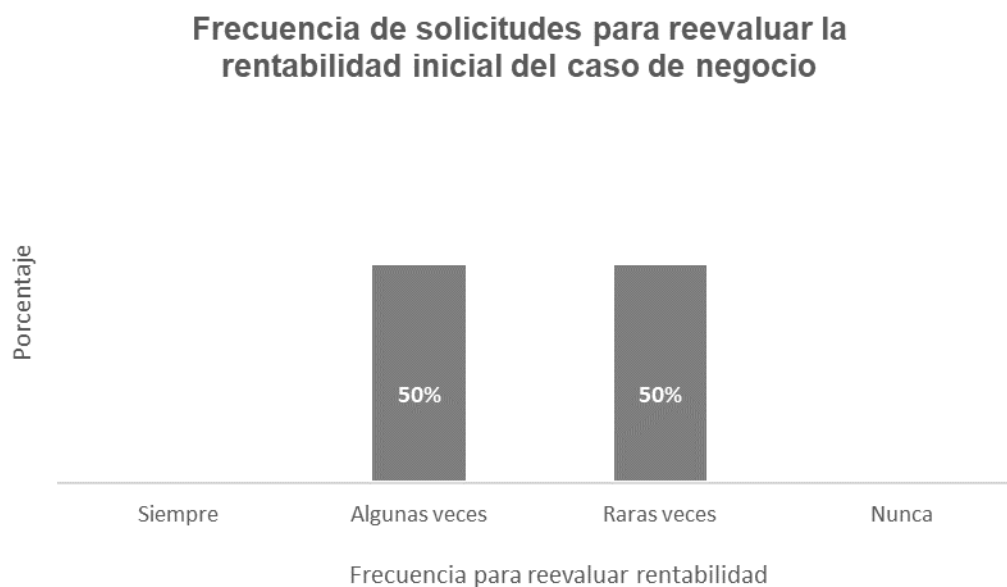


Figura N° 30 Frecuencia de solicitudes para reevaluar la rentabilidad inicial del caso de negocio

Fuente: encuesta confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos BNCR

Para desarrollar el segundo objetivo específico “Analizar las mejores prácticas a nivel internacional en cuanto al modelo Canvas y su aplicabilidad en proyectos” se utiliza el instrumento de la observación de libros, artículos y demás información relevante que pueda ayudar al cumplimiento del objetivo. La variable relacionada es conocimiento, de manera tal que se pueda ampliar un poco más sobre este modelo de negocio que actualmente es muy utilizado por empresas exitosas a nivel mundial e incorporarlo en la plantilla caso de negocio.

La metodología Canvas ha resultado exitosa para empezar a analizar cualquier

proyecto porque permite ver el modelo de negocio en conjunto con todos los elementos que forman parte de él.

El Canvas parte del análisis del valor de la idea (a qué se va a dedicar el proyecto, servicio y productos con su valor innovador), esto se enlaza con el análisis de la clientela (necesidades que cubre y segmentación de clientes) y la forma de distribución y venta. Debajo de esta parte se tienen los beneficios (económicos, ambientales y sociales).

Del otro lado, se tiene la organización: actividades que tiene que desarrollar la empresa para llevar a cabo la prestación de los servicios, venta de productos o servicio social y recursos (materiales y humanos), las posibles alianzas y colaboraciones que puede ayudar al desarrollo del proyecto (entidades colaboradoras, proveedores, socios) y, por último, los costes (económicos, sociales y ambientales, que pueden ser de tres tipos: inversiones, gastos fijos y gastos variables asociados a la venta)

La propuesta de trabajo es muy dinámica, con el trabajo de grupos interdisciplinarios que combinan habilidades analíticas con pensamiento creativo a lo que Osterwalder llama “Pensamiento de diseño”.

Se obtiene como resultado de la investigación casos de éxito en empresas que han aplicado en su estrategia el modelo de negocio Canvas. El modelo de negocio Canvas divide en nueve módulos el proceso que una empresa genera ingresos, los cuales pueden ser identificados dentro de las cuatro áreas principales de un negocio que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Dentro de la lista de empresas a nivel internacional que han tenido éxito en sus proyectos utilizando el modelo de negocio Canvas destacan las siguientes:

1. **Netflix:** como es bien conocido por muchos usuarios, Netflix es un servicio en línea de alquiler de películas, pero lo que lo hace tan atractivo en comparación ante otras empresas que pueden ofrecer similar servicio es que al utilizar Canvas lograron mejorar la oferta de valor que ofrecen a sus clientes, dado que agregaron varios elementos diferenciadores claves en este negocio, tales como accesibilidad, precio y comodidad, mientras que en sus canales se encuentra la página web y la aplicación móvil (para distintas plataformas). Con componentes tan bien identificados no es de sorprenderse que tengan más de 75 millones de usuarios a nivel global.
2. **Amazon:** este gigante del comercio electrónico también puede ser explicado mediante Canvas. Entre sus principales elementos de diferenciación y su propuesta de valor también se encuentra el precio y la comodidad. Su red de vendedores, proveedores y productores están incluidos en sus socios claves. Los canales para alcanzar a sus clientes son los mismos que en el anterior ejemplo. La peculiaridad es que el segmento de clientes, son todos.
3. **Apple:** dentro de su propuesta de valor no puede influir accesibilidad, sin embargo, hay dos componentes de ella que no tienen las empresas mencionadas en párrafos anteriores y esto refiere al diseño y el que acompaña a la marca. Por la misma razón, sus ingresos se generan directamente por la venta de los productos propios (principalmente) pero también depende mucho de los socios clave que son la manufactura de las partes de sus artículos, los desarrolladores de aplicaciones y los proveedores del servicio de telefonía, entre otros.
4. **Facebook:** en qué consiste la propuesta de valor o cuáles son los ingresos de la red social más grande del mundo. Son varias las interrogantes que pueden responderse

simplemente analizando el Canvas de la compañía. Facebook agrega elementos, tales como, desarrolladores de aplicaciones y juegos de Facebook, desarrollo y mantenimiento de plataformas, PYME y micro anunciantes, la marca y una gran base de usuarios, 3 000 empleados para operar toda la plataforma con más de 600 millones de usuarios, ingresos por publicidad, entre otros.

5. **Zara:** Canvas es un modelo de negocio innovador que puede ser aplicable a cualquier tipo de empresa, un ejemplo de ello es la cadena de tiendas de moda española con décadas en el mercado. Los segmentos del modelo Canvas se ven representados en los siguientes elementos: locales de fuentes textiles, tendencias, pronósticos, distribución, el acceso rápido a tendencias de moda a precios accesibles, permitir a los clientes devolver productos, proporcionar información sobre tendencias, tiendas Zara, web, informática, entre otros que han logrado darle éxito a la empresa en su estrategia, logrando mantenerse en el tiempo y generaciones.
6. **Uber:** generaron el modelo de negocio Canvas iniciando con la oferta de valor, donde lo importante es detectar inicialmente los usuarios que no cuentan con automóvil, no quieren manejar, buscan viajar con estilo VIP o buscan un servicio de calidad, una vez identificado este segmento la oferta de valor que proponen es reducir el tiempo de respuesta, cobrar el servicio por kilómetro recorrido con la visibilidad del precio del servicio que les van a cobrar, información del conductor y la visibilidad de la ruta por la que se van a transportar lo cual brinda seguridad del servicio que el cliente está tomando, es un valor agregado, pues otros servicios no brindan este tipo de información al usuario.

También ofrecen una plataforma en internet por medio de social media en la cual el

usuario puede hacer reseñas y calificar al conductor y viceversa, soporte técnico, entre otros. Agregan que el modelo Canvas les ha permitido poder generar nuevas hipótesis las cuales pueden probar haciendo las modificaciones a los iniciales Canvas, o bien, poder modelar un nuevo negocio.

Todo emprendedor debe prestar atención al modelo Canvas, como una manera de agregar valor a las ideas de negocio e incorporar esto dentro de todo el ciclo de vida del proyecto.

Para desarrollar el tercer objetivo específico “Realizar un análisis comparativo entre el resultado del diagnóstico y el modelo Canvas” se utiliza como instrumento la observación. Para éste objetivo específico se incorpora la variable o categoría del conocimiento, la cual facilita que, con base en el análisis de resultados de la entrevista, encuesta aplicada a colaboradores del Banco Nacional, la observación de la actual plantilla caso de negocio y la investigación de mejores prácticas internacionales del modelo Canvas pueda realizar un análisis comparativo a fin de alinear el proceso actual del Banco con el modelo de negocio Canvas.

En la siguiente figura se muestra que ambos modelos tienen una estructura similar, algunos de los bloques Canvas coinciden, sin embargo, otros no están incluidos en el caso de negocio del Banco Nacional:














Análisis comparativo Caso de Negocio BNCR vs. modelo Canvas		
Componentes/Modelo	Caso de Negocio BNCR	Canvas (Osterwalder)
Segmentos de clientes		
Propuesta de valor		
Canales		
Relación con el cliente		
Flujo de ingresos		
Recursos clave		
Actividades clave		
Red de partners		
Estructura de costos		

Figura N° 31 Análisis comparativo caso de negocio BNCR vs modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia, 2019

De la figura anterior, puede deducirse que es necesario mantener actualizada la plantilla caso de negocio con base en las mejores prácticas a nivel internacional, tal como el modelo Canvas, con el objetivo que el documento no se vuelva obsoleto o que no agregue valor en el planteamiento de la iniciativa o proyecto. En la medida que el documento pueda ser alineado a las tendencias actuales del mercado, los productos y servicios que el Banco ofrezca más que agregar un valor también brindarán a los clientes una experiencia de vida, lo cual generará beneficios en el corto, mediano y

largo plazo.

En el desarrollo del cuarto objetivo específico “Elaborar una propuesta del caso de negocio ajustado con base en el modelo de negocio Canvas y una guía instructiva para confeccionar el mismo”, la variable asignada es el seguimiento.

Se propone realizar una actualización de la actual plantilla caso de negocio, eliminar algunos requerimientos de información que se analiza no agregan valor, con el objeto de incorporar otros insumos como lo sugiere el modelo de negocio Canvas y que pueden ser valiosos en el desarrollo de los proyectos, los cuales actualmente no están siendo considerados en el documento, también, se propone facilitar a los colaboradores una guía que les permita tener conocimiento detallado del tipo de información que se debe agregar en cada sección del documento caso de negocio de manera tal que, pueda ser de utilidad para técnicamente completar la plantilla de manera correcta.

En el capítulo VII se ampliará el detalle de la propuesta mencionada en el párrafo anterior.

**CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN
DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo muestra un compendio dentro de los que destacan los siguientes resultados.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación.

Como parte del diagnóstico de los procesos de gestión de los proyectos se aplicó una entrevista al señor Oscar Fallas encargado de control y seguimiento de la estrategia en la Dirección de Planeación Estratégica, quien indica que el documento caso de negocio forma parte del ciclo de planeación del Banco, por lo que es importante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco. Agrega que, el caso de negocio se debe aplicar a toda propuesta o iniciativa que afecte un límite presupuestario, que requiera inversión o gasto, entre otros, de ahí la importancia que el mismo sea completado correctamente.

De la encuesta que se realizó a un total de 13 colaboradores responsables de confeccionar los documentos caso de negocio, se obtuvieron resultados relevantes tales como los que se detallan a continuación:

Tabla N° 16 Cruce de variables antigüedad y capacitación

Cruce variables	Ha recibido capacitación				Total general	%
	No	%	Si	%		
Antigüedad						
Menos de un año	2	15%			2	15%
De 1 año a menos de 5 años	4	31%	2	15%	6	46%
Más de 5 años menos de 10 años	2	15%	1	8%	3	23%
Más de 10 años	1	8%			1	8%
Ns/NR			1	8%	1	8%
Total general	9		4		13	100%
	69%		31%		100%	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Al analizar los resultados obtenidos a través de los instrumentos administrados a una muestra de 13 colaboradores encargados de confeccionar el documento caso de negocio, en oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica, se encontró que el 46% de la muestra tienen menos de 5 años de laborar en el Banco, por otra parte, el 69% de la población encuestada no ha recibido capacitación para la confección del documento caso de negocio. Cruzando ambas variables de análisis se obtiene como resultado que el 31% del total de la población posee menos de 5 años de laborar en el Banco, misma vez que indican que no han recibido capacitación, solo un 15% de ellos declaran haber sido capacitados.

Se deriva de la tabla anterior que el Banco no cuenta con un programa de capacitación estandarizado para los colaboradores responsables de confeccionar el caso de negocio, no se orienta al empleado a desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le agreguen valor en su puesto de trabajo, que le permitan

al funcionario prepararse asegurando, de esta manera, cumplir con los objetivos y planes de la institución.

Con esto se corrobora la importancia que el Banco atienda debidamente el tema de capacitación en confección de casos de negocio para que pueda promover la tecnificación y modernización de sus empleados por medio de esta acción, con el objetivo que pueda formarse como parte de los cambios que impulsa el negocio para brindar agilidad e innovación en sus metodologías, debe entrenarse a los nuevos empleados, reforzar y actualizar a los que tienen cierto grado de antigüedad, asegurando de esta manera su intelecto, calidad en el trabajo y fortalecer su desarrollo humano; para que se vuelvan eficientes y de esta manera la institución sea más competitiva, alcancen los estándares de calidad en los productos o servicios que ofrecen.

También debe considerarse la importancia que tiene la capacitación para el individuo, en cuanto a la actitud que genera ésta en los empleados, el cual considera que es un factor motivante, que crea deseos, aspiraciones y esperanzas y todo esto al final le genera satisfacción en sus puestos de trabajo, le representa mayores oportunidades de poner en práctica lo aprendido y desarrollarse profesionalmente.

Tabla N° 17 Cruce de variables capacitación y conocimiento de cómo completar los campos del caso de negocio

Cruce variables	Conocimiento de cómo completar los campos de la plantilla caso de negocio						
	Capacitación		No		Si		Total general
	No	%	Si	%			%
No	3	23%	6	46%	9		69%
Si			4	31%	4		31%
Total general	3		10		13		100%
	23%		77%		100%		

Fuente: elaboración propia, 2019

En la tabla N° 17 se puede observar que, el 69% de la población encuestada a pesar de no tener capacitación, un 77% dice tener conocimiento sobre cómo se deben completar los campos de la plantilla caso de negocio.

La tabla anterior permite analizar que, aunque es mayor el porcentaje de la población encuestada que no ha recibido capacitación, los colaboradores dicen tener conocimiento de cómo se debe confeccionar el caso de negocio de lo cual se puede deducir que tener el “conocimiento” no necesariamente asegura que tengan claridad del tipo de información que deben agregar. En la entrevista aplicada al señor Oscar Fallas, encargado de control y seguimiento de la estrategia comentaba que, en ocasiones deben devolver el documento como resultado de falta de estructuración de las ideas, ambigüedades en el contenido del documento, carencia de algunos estudios de factibilidad, por no detallarse el plan de erogación del presupuesto, lo que genera reprocesos, entre otros factores que al final pueden impactar al proyecto durante su desarrollo en cuanto a tiempo, alcance y costos.

Agrega que, para que un proyecto sea exitoso radica desde su concepción, si existe falta de conocimiento sobre la forma correcta de estructurar las ideas, entonces se pueden ignorar puntos que son claves para la elaboración del caso de negocio, tales como:



Figura N° 32 Aspectos claves para elaborar un caso de negocio

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con base en lo anterior, se deduce que el primer paso debe ser establecer el problema u oportunidad el cual dará como resultado la necesidad para crear el proyecto, es, por lo tanto, imperativo, invertir tiempo en definir claramente el problema u oportunidad, antes de intentar hallar una solución. Se pudo observar que algunos casos de negocio carecen de un orden para el planteamiento del problema u oportunidad, lo que da como resultado ambigüedad al no ser clara la identificación de las causas primarias, la descripción del problema y descripción de la oportunidad.

Aunado a lo anterior, es importante que los responsables analicen diferentes opciones, hacer una correcta identificación de las mismas, cuantificar los beneficios, pronosticar costos, evaluar la factibilidad, identificar posibles riesgos, documentar problemas, enumerar supuestos, entre otros para recomendar alguna de ellas como la solución para resolver el problema, este paso no debe ser subjetivo, se debería proponer una jerarquía de soluciones con criterios de evaluación para poder elegir y así poder recomendar objetivamente, finalmente, describir el enfoque de implementación de la solución recomendada.

Los estudios de factibilidad también juegan un rol importante para desarrollar

un caso de negocio, es necesario que el colaborador solicite a las diferentes áreas de la entidad dichos estudios según así lo requiera el proyecto, éstas áreas pueden ser: finanzas, operaciones, tecnología, riesgos, sostenibilidad, jurídica. Oscar Fallas comenta que, también en muchas ocasiones no se recolectan las firmas del patrocinador del proyecto, aunque agrega que, este punto es una debilidad en la plantilla que se debe mejorar, el campo no está especificado, es según criterio de la oficina dueña de la iniciativa el recolectar o no la firma.

El contenido del caso de negocio es fundamental, pues a lo largo del desarrollo del proyecto se hace referencia frecuentemente a dicho documento para verificar que el proyecto esté avanzando en el curso correcto.

Tabla N° 18 Cruce de variables capacitación y aclaración en el contenido del caso de negocio

Cruce variables	Es necesario aclarar contenido del caso de negocio					
	No	%	Si	%	Total general	%
Capacitación						
No			9	69%	9	69%
Sí	1	8%	3	23%	4	31%
Total general	1		12		13	100%
	8%		92%		100%	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto a la tabla anterior, puede visualizarse que el 69% de la población encuestada que dice no haber recibido capacitación en la confección de casos de negocio indican que, si ha sido necesario aclarar el contenido de los casos de negocio ante los Directores de Proyectos de la oficina Gestión de Proyectos del Banco

Nacional. Otro dato importante es que hay un 23% de toda la población que dice que, si es necesario aclarar, a pesar de haber sido capacitados.

Se deriva de la tabla N° 18 que la capacitación vuelve a ser un factor crítico en la calidad de la información que se le entrega al Director del proyecto para evitar los reprocesos y, por lo tanto, el tiempo de salida de los casos de negocio como proyecto. Los mismos colaboradores están indicando que necesitan una capacitación para mejorar la calidad de la información que están entregando. También, se indagó con los colaboradores capacitados, los cuales representan un 23% de la población, a fin de saber quién les impartió dicha capacitación, por lo que aclararon que no fue una capacitación formal, más bien lo hicieron de manera autodidacta.

La aclaración del contenido en la mayoría de veces implica tener que volver a actualizar el alcance del proyecto, los estudios de factibilidad y presupuesto debido a que lo planteado inicialmente puede no ser congruente con el producto final que se quiere obtener. Oscar Fallas agrega que, las consultas que eventualmente requieren aclaración son relacionadas con los siguientes temas:

- No se definen con claridad las fases o etapas para desarrollar el producto o servicio, por lo que el alcance del proyecto es muy amplio y es más difícil poder salir con un producto mínimo viable.
- Se falla en la comunicación con los interesados, es decir, algunas veces se falla al no tomar en cuenta a todos los interesados del proyecto, o bien, no se utilizan las herramientas o técnicas apropiadas para recabar los requisitos de los distintos interesados.
- Mala planificación.

Entre otros, pero muchas de estas debilidades expuestas se podrían contrarrestar si se les brinda a los colaboradores las herramientas necesarias, el conocimiento, mediante la capacitación a fin de desarrollar sus habilidades para que puedan técnicamente confeccionar el documento caso de negocio.

Por otro lado, al investigar y analizar las mejores prácticas a nivel internacional en cuanto a modelos de negocio, se observa que actualmente existen varios modelos que al ser incorporados pueden agregar valor en la plantilla caso de negocio para el desarrollo de proyectos, tales como: modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, modelo basado en los recursos, modelo delta y Canvas, todos ellos estratégicos, sin embargo, el modelo de negocio Canvas demuestra ser práctico, dinámico, creativo, flexible e innovador, cada vez son más las empresas que aplican este modelo para implementar sus proyectos, tales como: Facebook, Uber, Apple, Netflix, entre otros.

Al realizar un análisis comparativo entre el resultado del diagnóstico y el modelo Canvas, se analiza la necesidad del Banco Nacional en actualizar su actual plantilla caso de negocio, dado que alguna información que solicita se observa que no está agregando valor, con base en el modelo Canvas pueden agregarse nuevas propuestas de requerimientos de información de manera tal que, el documento pueda ser alineado a las tendencias actuales del mercado y los objetivos estratégicos de la institución de manera tal que, los productos y servicios que el Banco ofrezca más que agregar un valor también brinden a los clientes una experiencia de vida, lo cual generará beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

Una vez recapitulada toda esta información, en el capítulo VII se planteará la propuesta de mejora para la plantilla caso de negocio y una guía que pueda servir de

instructivo para los colaboradores que confeccionan el caso de negocio, de manera tal que, pueda agregar valor en el desarrollo de los proyectos.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSION GENERAL

Al concluir el presente trabajo, puede determinarse que la diferencia para lograr que un proyecto sea exitoso o no, radica en que las instituciones velen por mantener sus metodologías o procedimientos actualizados y alineados estratégicamente a las tendencias del mercado aunado a lo anterior, también es importante que el personal esté debidamente capacitado, cuando esto no sucede, los desarrollos de los proyectos pueden verse impactados negativamente, afectando el logro de las metas y objetivos de institucionales.

Si la metodología no es actualizada se vuelve obsoleta, lo cual puede atraer consecuencias negativas en la creación, ejecución y entrega de productos y servicios innovadores, por lo cual es importante proponer una mejora en la actual plantilla caso de negocio, así como brindar una guía instructiva que muestre los pasos para la confección del caso de negocio, de manera tal que se pueda validar la calidad de la información que agregan los colaboradores.

6.2 CONCLUSIONES A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Teniendo como base los objetivos planteados y luego de realizado el análisis del trabajo práctico se llega a las siguientes conclusiones:

Para el primer objetivo específico, definido de la siguiente forma:

“Realizar un diagnóstico de los procesos de gestión de los proyectos actuales en las oficinas del BNCR, partiendo desde la conceptualización de una idea”

Se concluye lo siguiente:

1. El caso de negocio es un documento importante dado que forma parte del proceso de planeación estratégica del Banco Nacional de Costa Rica.

2. El caso de negocio no es un documento que la Dirección de Planeación Estratégica actualice con cierta regularidad a pesar que el mercado, los clientes y negocios cambian constantemente y exigen en los productos y servicios agregar valor, experiencias nuevas.
3. Algunas áreas técnicas pueden impactar el documento caso de negocio en tiempo, porque demoran en emitir su criterio técnico sobre el proyecto, estas áreas son: jurídica, finanzas y operaciones.
4. Del total de colaboradores que completan los casos de negocio, el 46% de ellos tienen menos de 5 años de laborar en el Banco, por otra parte, a pesar de la antigüedad de laborar para la entidad el 69% no ha recibido capacitación para la confección del documento caso de negocio.
5. No existe un equipo interdisciplinario abierto en el que puedan realizarse validaciones de la calidad del contenido del documento caso de negocio, previo a ser priorizado como proyecto institucional.
6. En la Dirección de Planeación Estratégica cuando un proyecto es sujeto de cambios en el alcance inicial propuesto, no se actualiza el documento caso de negocio durante la vigencia del proyecto.
7. Un caso de negocio mal planteado impacta el desarrollo de los proyectos en el tiempo, costo, alcance y calidad planificados, debido entre otros motivos porque el personal responsable de confeccionarlos no está capacitado.
8. Oscar Fallas de la Dirección de Planeación Estratégica agrega que, se necesita valorar los actuales requerimientos de información de la plantilla caso de negocio a fin de considerar cuáles no están agregando valor y en su lugar, incorporar nuevos

requerimientos que si lo hagan.

De acuerdo con las conclusiones descritas, el primer objetivo específico se logró alcanzar con el trabajo realizado.

En lo que respecta al segundo objetivo planteado:

“Analizar las mejores prácticas a nivel internacional en cuanto al modelo Canvas y su aplicabilidad en proyectos”

Las principales conclusiones son las siguientes:

1. El modelo de negocio Canvas es una herramienta aplicable a cualquier tipo de negocio, muy útil en el desarrollo de proyectos y en la investigación se observó que a nivel internacional ha demostrado casos de éxito en las empresas que lo han aplicado en el desarrollo de sus proyectos.
2. El modelo de negocio Canvas puede aportar valor en la plantilla caso de negocio.

Según las conclusiones indicadas, el segundo objetivo específico fue alcanzado de forma exitosa con el desarrollo del trabajo práctico.

Como tercer objetivo específico se planteó:

“Realizar un análisis comparativo entre el resultado del diagnóstico y el modelo Canvas”

Según se desprende del análisis realizado, se llega a las siguientes conclusiones:

1. En el análisis comparativo entre el modelo caso de negocio del Banco Nacional y el modelo Canvas se observa que tienen una estructura similar; sin embargo, hay otros puntos importantes del modelo Canvas que pueden agregar valor en el planteamiento del documento caso de negocio, y no han sido considerados.

Según se desprende de las conclusiones obtenidas, el tercer objetivo fue logrado de forma exitosa.

En lo que respecta al cuarto objetivo planteado:

“Elaborar una propuesta del caso de negocio ajustado con base en el modelo de negocio canvas y una guía instructiva para confeccionar el mismo”

Se concluye lo siguiente:

1. Es necesario abordar las brechas entre el actual documento caso de negocio que utiliza el Banco Nacional y el modelo Canvas, para crear una propuesta para actualizar la plantilla caso de negocio, misma vez que pueda crearse una guía que sirva de instructivo con el objetivo que oriente al colaborador sobre el tipo de información que debería recolectar para confeccionar el caso de negocio.

Según las conclusiones indicadas, el cuarto objetivo específico fue alcanzado de forma exitosa con el desarrollo de la propuesta en el presente trabajo práctico.

Finalmente, se concluye que el proyecto realizado alcanzó las metas planteadas al inicio, con lo cual el Banco Nacional de Costa Rica cuenta con una herramienta que le puede ser útil en el planteamiento inicial de los proyectos y, por lo tanto, en el desarrollo, ejecución y cierre de estos.

6.3 RECOMENDACIONES

- Revisar cada año el documento caso de negocio a fin de validar que cumpla con las condiciones económico-ambientales de la organización, para que la plantilla caso de negocio no se vuelva obsoleta, lo anterior debe ser una tarea ejecutada por la Dirección de Planeación Estratégica del Banco Nacional.
- Capacitar al personal responsable de la confección de casos de negocio en el Banco Nacional, esto es un requisito para mejorar la calidad del proceso, el cual debe ser un esfuerzo realizado por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano del Banco Nacional de Costa Rica en conjunto con la oficina Dirección Gestión de Proyectos y la Dirección de Planeación Estratégica.
- Crear un lineamiento institucional por parte de la Dirección de Planeación Estratégica, para que todo proyecto que durante su etapa de ejecución sea sujeto de cambio en el alcance inicial, actualice el documento caso de negocio nuevamente a fin de ajustarlo a la nueva realidad.
- Realizar sesiones con las áreas técnicas a fin de explicar detalladamente la iniciativa, aclarar dudas o consultas sobre el contenido del documento caso de negocio, lo anterior como una buena práctica de las oficinas dueñas de la iniciativa, previo a solicitar los estudios de factibilidad con el objetivo que se tenga claridad sobre lo que se requiere de estas áreas de modo tal que, puedan emitir su criterio técnico sobre la viabilidad del proyecto en un menor

tiempo.

- Crear un equipo interdisciplinario liderado por la Dirección de Planeación Estratégica para que, previo a recibir los casos de negocio para la priorización como proyecto, pueda desarrollarse un espacio con cada oficina dueña de la iniciativa para que exponga la propuesta de manera tal que, pueda constatarse la calidad de información del documento caso de negocio, lo anterior con el objetivo de asegurar la correcta ejecución del proyecto.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

La propuesta desarrollada en el siguiente capítulo se realizará con el fin de actualizar la actual plantilla caso de negocio con las mejores prácticas internacionales basado en el modelo de negocio Canvas, misma vez que, se le brinde al colaborador una guía o instructivo para la correcta completitud del caso de negocio, de manera tal que los requerimientos de información que se recolecten para plantear la iniciativa o proyecto sean los adecuados.

A partir de este apartado se le recuerda al lector que la implementación de la propuesta no forma parte del alcance de la presente investigación, por lo que el trabajo solo se limita a plantear la propuesta.

7.1. GUÍA PARA DESARROLLAR UN CASO DE NEGOCIO

En muchas organizaciones, el desarrollo de un caso de negocio debe de hacerse antes de iniciar un proyecto. El **caso de negocio** justifica la existencia de un proyecto, es así como los principales pasos para elaborar un caso de negocio son los siguientes:

Paso 1:

Se debe establecer el problema u oportunidad que da como resultado la necesidad de crear el proyecto.

Paso 2:

Analizar diferentes alternativas de soluciones.

Paso 3:

Analizar los beneficios y costos asociados con cada una de las alternativas de solución.

Paso 4:

Realizar estudios de factibilidad de las áreas técnicas como TI, Riesgos, Operaciones,

Jurídica, Sostenibilidad, Finanzas, para asegurar la factibilidad de la solución recomendada.

Paso 5:

Recomendar una de las soluciones para resolver el problema o aprovechar la oportunidad.

Paso 6:

Definir un plan de implementación de la solución recomendada.

El caso de negocio proporciona bases firmes de justificación para iniciar el proyecto.

A lo largo del proyecto se hace referencia frecuentemente al caso de negocio para verificar que el proyecto esté avanzando en el curso correcto, por ejemplo, se usa en:

- Revisión de fase para asegurar que los costos y beneficios estén alineados con las proyecciones iniciales.
- Informe de cierre del proyecto para asegurar que el proyecto alcanzó los criterios requeridos para terminarse
- Revisión ex post para medir el grado al cual el proyecto logró sus objetivos y produjo los resultados esperados.

7.1.1. Identificación del problema u oportunidad

Los proyectos se acometen, generalmente, para resolver problemas de un negocio o aprovechar oportunidades. Es, por lo tanto, imperativo, invertir tiempo en definir claramente el problema o la oportunidad, antes de intentar hallar una solución.

7.1.2. Identificación de las causas primarias

Primero es necesario comprender las causas primarias que dan origen al problema u oportunidad, mediante el análisis del entorno dentro del cual se produce. Por ejemplo, la causa primordial de un problema u oportunidad pueden estar relacionadas con:

- Cambios en la visión, estrategia u objetivos de la institución.
- Identificación de nuevos productos o procesos que compiten con los del negocio.
- Oportunidades derivadas de la introducción de nuevas tecnologías.
- Tendencias comerciales u operativas que están impulsando cambios en el negocio.
- Procesos o sistemas que requieren mejoramiento o actualización
- Cambios a requerimientos estatuarios, reglamentario u otros del entorno.

7.1.3. Descripción del problema

En esta sección se proporciona una descripción detalla de:

- El problema de negocio que se espera atender y para lo cual fue creado el proyecto. Puede ser un problema de tecnología obsoleta, procesos ineficientes, estructura organizativa, obsolescencia de infraestructura, baja satisfacción de clientes, baja rentabilidad, entre otros.
- Describir en detalle como el proyecto impactará o modificará la estructura de la organización, sus procesos, herramientas y/o software.
- Rango de tiempo que se tiene para resolver el problema.

7.1.4. Descripción de la oportunidad

Si el proyecto se plantea para aprovechar una oportunidad:

- Describir la oportunidad a detalle.
- Identificar por qué y cómo surgió la oportunidad.
- Impacto que tendría sobre el negocio la realización de la oportunidad.
- Rango de tiempo que se tiene para aprovechar la oportunidad.
- No importa si se trata de un problema o de una oportunidad, es necesario recolectar toda la evidencia necesaria para demostrarle al patrocinador del proyecto la veracidad de la situación y la necesidad de implementar la solución dentro de los

plazos sugeridos

7.1.5. Analizar los beneficios y costos

Esta es la sección más importante del caso de negocio, pues los ahorros (beneficios) y costos del proyecto son el elemento más tomado en cuenta al tomar la decisión sobre si se procede con el proyecto o no. Es importante cuantificar los beneficios y costos del proyecto en el caso de negocio. Como un anexo al caso de negocio se pueden presentar proyecciones de flujo de caja, valor presente neto, tiempo para el “break even” (payback) y otros indicadores).

7.1.6. Realizar estudios de factibilidad

Estos apartados deben ser completados por las áreas de especialización correspondiente, para que emitan el criterio técnico que justifique la viabilidad del proyecto o no.

7.1.7. Identificación de soluciones alternativas

Ahora se debe identificar la solución preferida. Para cada solución pueden existir innumerables alternativas disponibles para ser implementadas. Describa cada alternativa presentando sus componentes claves (personal, procesos, organización, tecnologías, etc.) y la función de cada elemento en la solución. Los siguientes pasos pueden ayudar en el proceso de seleccionar la solución más adecuada:

- Cuantificar los beneficios
- Pronosticar los costos
- Evaluar la factibilidad
- Identificar los posibles riesgos
- Documentar los problemas
- Enumerar supuestos

7.1.8. Recomendar una solución

Es recomendable jerarquizar las soluciones para elegir y recomendar la más adecuada, para ello, hay que hacer una lista con los criterios de evaluación para ordenar jerárquicamente las soluciones, y determinar un sistema de calificación para calcular el valor total de puntaje asignado a cada solución alternativa. Se puede emplear un sistema simple de calificación de 1-10 o usar uno más complejo donde se asignan pesos relativos a los criterios de comparación.

7.1.9. Descripción del enfoque de implementación

Para demostrar que la solución seleccionada es la correcta, se puede crear una tabla donde se divida el proyecto por fase: inicio, planeación, ejecución, cierre, Gestión y un enfoque general donde se describa cada una de ellas.

7.2. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN PLANTILLA CASO DE NEGOCIO CON BASE EN EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Se propone que la plantilla contenga los siguientes campos a fin que sirva como una guía para el colaborador sobre el tipo de información que debe ingresar en cada enunciado, de modo tal que, no se redacte de manera ambigua, o bien, que se omita agregar información importante para el planteamiento del proyecto:

<Nombre del Proyecto>

<Dirección u Oficina Patrocinadora>

Versión 3.0

[El texto entre corchetes y desplegado en itálicas de color fucsia se incluye para proveer una guía para el llenado del documento y debe ser borrado antes de publicar el documento: sobre este texto oprimir el botón derecho del ratón – Seleccionar texto con formato similar - Borrar con la tecla suprimir]

[Para actualizar los campos en Microsoft Word (los cuales se muestran sobre un fondo gris cuando se selecciona), ir a Archivo > Propiedades > Resumen y reemplazar los campos “Asunto” con el Nombre del Proyecto y “Autor” con el nombre del autor de este documento después ir a Personalizar y actualizar el valor “Numero de Documento” en la lista de propiedades del mismo dialogo, por el nuevo número de versión. Posteriormente cerrar el dialogo actualizar el documento seleccionando en el menú Editar > Seleccionar todo o Ctrl-E y presionar F9, o simplemente dar un clic sobre el campo y presionar F9. Esto debe repetirse también en el índice, encabezado y pie de página, en todas sus secciones.]

[Reemplazar los <textos> por sus valores correspondientes en cada sección.]

Historial de Elaboración, Revisión y Aprobación

Tabla N° 19 Historial confección caso de negocio

Fecha emisión	Fecha última modificación	Versión	Descripción	Autor	Aprobador
<dd/mmm/yy>	<dd/mmm/yy>	<x.x>	<detalles>	<nombre>	<nombre>

Fuente: elaboración propia, 2019

Contenido

1.	Problema / Oportunidad por resolver	138
2.	Objetivo general del proyecto	138
3.	Objetivo Estratégico Asociado	138
4.	Supuestos y Restricciones	139
5.	Alcance	139
6.	Impacto	139
7.	Escenarios de solución	140
8.	Contexto del Negocio	140
8.1.	Análisis del mercado	140
8.1.1.	Análisis de la competencia	141
8.1.2.	Análisis de información de potenciales proveedores	141
8.2.	Clientes	141
8.3.	Producto (solución)	142
8.4.	Estrategia de ventas	142
8.4.1.	Actividades clave	143
8.5.	Canales de distribución	143
8.6.	Recursos clave	144
9.	Factibilidad	145
9.1.	Factibilidad Jurídica	145
9.2.	Factibilidad Operativa	145
9.3.	Factibilidad de TI	145
9.4.	Evaluación Ambiental (Sostenibilidad)	145
9.5.	Factibilidad Financiera (Estudio costo - beneficio)	145
9.6.	Evaluación de Riesgos	146
10.	Análisis costo-beneficio	146
11.	Análisis de alternativas	148
11.1.	Cuantificar los beneficios	148
11.2.	Proyección de costos	148
11.3.	Evaluación de factibilidad	149

11.4. Identificación de Riesgos	150
11.5. Documentación de problemas	151
12. Recomendar una solución	151
12.1. Identificar la solución recomendada	152
13. Descripción del enfoque de implementación	153
14. Presupuesto	154
15. Matriz de interesados	154
16. KPI's	155
17. Firma de los involucrados	156

1. Problema / Oportunidad por resolver

En esta sección se proporciona una identificación y descripción detallada de:

- El problema de negocio que se espera atender y para lo cual fue creado el proyecto. Puede ser un problema de Tecnología, Procesos, Estructura organizativa e inclusive de las habilidades o perfiles del personal.
- Describir en detalle cómo el proyecto impactará o modificará la estructura de la organización, sus procesos, herramientas y / o Software.
- Explicar qué pasaría si no se toman acciones al respecto.
- Describir brevemente la propuesta a valorar, las características del producto o servicio que se desea implementar.
- Proponer nombre del sistema y posiblemente un acrónimo.

2. Objetivo general del proyecto

[Los objetivos generales de un proyecto representan la finalidad o propósito por el cual va a desarrollarse el proyecto, describen de forma general lo que queremos alcanzar al culminar el trabajo. No aportan datos evaluables o medibles dentro de la estrategia del proyecto.]

3. Objetivo Estratégico Asociado

[Todo proyecto de una organización debe estar relacionado con la planificación estratégica de esta. En esta sección se hace referencia al plan estratégico de la organización (previamente elaborado), los objetivos estratégicos expresados en esta y como el proyecto contribuye al logro de estos objetivos.]

Tabla N° 20 Alineación del proyecto con los objetivos estratégicos

Plan Estratégico	Objetivo Estratégico	Relación con el Proyecto
Nombre o título del Plan Estratégico (Ej. Plan Estratégico de BNCR)	Objetivo estratégico contenido en el plan	Descripción de cómo los objetivos de negocio del proyecto contribuyen con el objetivo expresado en el Plan Estratégico de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Supuestos y Restricciones

[Supuestos que se asumen reales para poder lograr los objetivos. Restricciones que impactan riesgos y costos. Podrían ser interfaces externas a las que el sistema debe adherirse, estándares, certificaciones o un enfoque técnico, empleados estratégicos, tecnología de base de datos o mecanismos de distribución.]

5. Alcance

Elaborar una definición exacta del producto, servicio o resultado, que se obtendrá con la ejecución del Proyecto.

6. Impacto

Es especificar las variables de la aspiración que serán impactadas por la iniciativa.

- A nivel de cliente, mercado, indicadores, operación
- Unidades organizacionales del Banco que impacta
- Dependencias externas relacionadas (entes reguladores, subsidiarias, proveedores de servicios, etc.)
- Procesos relacionados,

- Sistemas de la plataforma actual impactados (identificación de sistemas, necesidades de integración)
- Documentos impactados (políticas, normas o procedimientos)
- Para los casos de procesos de servicios a terceros se debe:
 - ✓ Definir la tipología de tercerización a implementar según la siguiente ficha

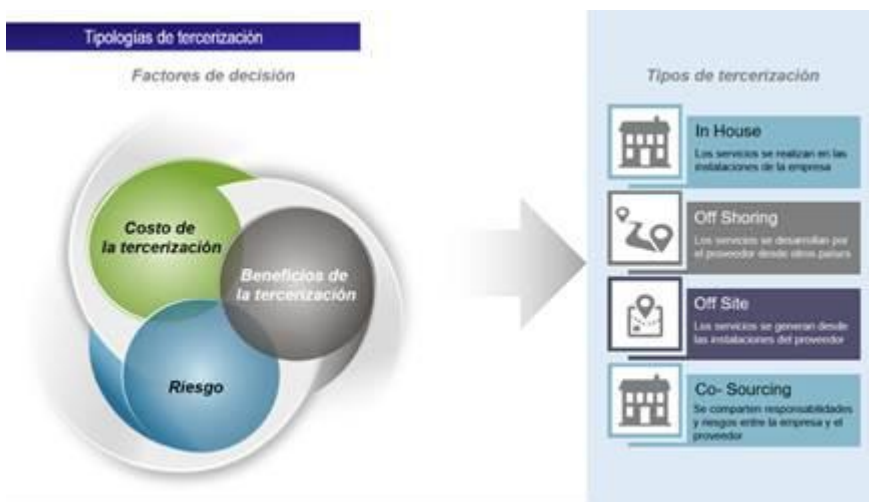


Figura N° 33 Tipologías de tercerización

Fuente: Elaboración propia, 2019

7. Escenarios de solución

Explicar las alternativas de solución (sistematizar, automatizar, cerrar, tercerizar).

Posibles esquemas de contratación (Licitación Pública, orden de pedido de contratos por demanda, suscripción de servicios, incentivos, etc.)

8. Contexto del Negocio

Defina el contexto del negocio para el producto/ servicio. ¿En qué dominio va a funcionar? (por ejemplo, comercial u operacional).

8.1. Análisis del mercado

8.1.1. Análisis de la competencia

[Realice la comparación de productos/servicios de la competencia, **experiencias que brindan a los clientes**, tendencias o bien comportamiento internacional del negocio con países de características similares o cercanas, conocer la oferta de productos/servicios semejantes o sustitutos, precio, costos, mercado meta, forma de comercialización y venta, servicio al cliente, evolución, crecimiento, etapa del ciclo de vida del producto/servicio otros.]

8.1.2 Análisis de información de potenciales proveedores

Es describir la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de nuestro modelo, alianzas que complementen nuestras capacidades. ¿quiénes son nuestros socios claves? ¿Nuestros principales proveedores?, etc. Identificar la aportación de valor de las alianzas claves.

Analice la oferta del mercado en cuanto a potenciales proveedores que pueden resolver/atender el problema/oportunidad en análisis. Principales características funcionales y tecnológicas que ofrecen los productos de interés, debidamente alineados con el problema u oportunidad presentado y las condiciones de negocio y TI del Banco.

Se debe incorporar la experiencia y clientes y costos previsibles de los proveedores consultados.

Aquí debería incluirse un estándar para realizar RFI.

8.2. Clientes

Analizar variables tales como ¿qué tipo de relación se espera mantener?, ¿qué va a inspirar nuestra marca en ellos?, ¿quién establece estas relaciones y cuánto nos

cuesta?, ¿cómo vamos a captar y fidelizar clientes? ¿qué técnicas vamos a utilizar para estimular las ventas?

- Clientes Internos
 - Quienes serán los clientes del producto o servicio que será ofrecido
 - Razones que justifican la necesidad del cliente
- Clientes externos
 - Segmento de clientes a los cuales será ofrecido el producto o servicio
 - Perfil de gustos, preferencias y necesidades del cliente

Se deben explicar los medios de validación del producto con los clientes objetivo.

8.3. Producto (solución)

Definir los productos o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes, que satisfaga una necesidad o cree una necesidad. ¿qué me distinguirá de la competencia?, ¿qué experiencia le voy a brindar al cliente?

Presentar la solución recomendada, indicando los principales componentes, el modelo de negocio propuesto y cualquier otra información que permita explicar claramente cuál es el producto final esperado.

Especificar las funcionalidades del producto o servicio, oferta de valor para el cliente, cómo se construirá el producto, servicio o plataforma, plazo en que se estima esté creado, si el desarrollo es muy grande, se recomienda dividir el producto por fases donde cada fase entregue un producto mínimo viable (PMV).

8.4. Estrategia de ventas

Se deben definir las estrategias para promover la venta del producto o uso del servicio. Se deben incluir consideraciones para la venta o uso del servicio para los

clientes, Banco y proveedores como por ejemplo adhesiones a contratos, otros. Así como los costos relacionados con la promoción y venta de los productos.

8.4.1. Actividades clave

Son las actividades que nos permiten entregar al cliente la propuesta de valor. ¿qué soluciones o actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?, ¿Qué actividades requieren las relaciones con los clientes? ¿de qué manera se llevarán a cabo? Identifica qué actividades son las que contribuyen a crear, mantener y evolucionar la propuesta de valor.

8.5. Canales de distribución

Establecer los canales por medio de los cuales serán gestionado el cliente para efectos de preventa, venta y post-venta. Además de la distribución de la demanda por canal y los recursos requeridos.

[Elabore una matriz de comercialización del producto o servicio en sus diferentes etapas de vida vinculando los distintos canales con que cuenta el banco, esto con el objetivo de definir los alcances necesarios para la interrelación del cliente, el producto y el canal utilizado. Cada una de las etapas del ciclo de vida podría variar de acuerdo al producto o servicio que se desea desarrollar, a saber: ejemplo:

Tabla N° 21 Ciclo del producto/servicio

<i>Ciclo del Producto/Servicio</i>					
<i>Canales</i>	<i>Atracción</i>	<i>Cierre</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Mantenimiento</i>	<i>Servicio</i>
<i>Sucursales</i>	√	√	√	√	√
<i>Centro de Llamadas</i>					√
<i>ATM</i>	√	√	√	√	√
<i>Internet Banking</i>				√	√
<i>Banca Móvil</i>	√		√	√	√

Fuente: elaboración propia, 2019

Atracción: refiere a los canales de comunicación que se utilizan para que el cliente conozca qué necesidades satisface el producto, es decir, que funcionalidades posee. Por ejemplo, en agencias o por medio de internet y redes sociales.

Cierre: define los canales en los cuales es permitido realizar la venta del producto.

Crecimiento: especifica los canales en donde puedo renovar el producto, comprar más o la frecuencia de uso del producto o servicio una vez que ha sido adquirido.

Mantenimiento: detalla el cumplimiento de las promesas de calidad del producto o servicio.

Servicio: son canales donde se pueden realizar consultas de los clientes del producto o servicio.]

8.6. Recursos clave

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, es decir, se debe identificar personas o equipos que se necesitan para iniciar, qué recursos económico-financieros se van a necesitar, cuáles recursos físicos (mobiliario, maquinaria y herramienta), cuáles recursos intelectuales (recursos tecnológicos). Los recursos pueden ser propios, alquilados, o adquiridos.

9. Factibilidad

Estos apartados deben ser completados por las áreas de especialización correspondiente, una vez que el contexto del negocio haya pasado por un filtro de validación preliminar con la unidad de Planeación y Control de cada área.

9.1. Factibilidad Jurídica

En coordinación con la Dirección Jurídica, consideraciones legales que se requieran como parte del proyecto.

9.2. Factibilidad Operativa

En coordinación con la Dirección de Soporte al negocio, consideraciones de capacidades de proceso, promesas de calidad, niveles de servicio, necesidades de recursos adicionales.

9.3. Factibilidad de TI

Análisis de las alternativas de atención tecnológica (aprovechamiento de herramientas actuales, desarrollo interno, adquisición de una solución, contratación de servicios de terceros). Implicaciones dentro de la plataforma tecnológica del Banco: interfaces, actualización de software y hardware relacionado, aprovisionamiento, requerimientos técnicos de alto nivel, marco normativo que debe considerarse (políticas, estándares).

9.4. Evaluación Ambiental (Sostenibilidad)

En coordinación con la Dirección de Relaciones Institucionales, consideraciones de sostenibilidad que se requieran como parte del proyecto.

9.5. Factibilidad Financiera (Estudio costo - beneficio)

Los requerimientos de información para determinar la factibilidad financiera deben ser suministrados de acuerdo con lo establecido en el documento AN04-PR013FI01 Metodología para Elaborar Estudios de Factibilidad BNCR en el acápite 8 sobre “Requerimientos de información para laborar los siguientes tipos de estudios de factibilidad financiera en el Banco Nacional”.

El análisis debe ser coordinado con la unidad de Eficiencia y Costeo de la Dirección Corporativa de Finanzas.

[Por ejemplo para un producto/servicio de software comercial, el Caso de Negocio debe incluir un conjunto de supuestos sobre el proyecto y la orden de retorno de inversión (ROI) si esos supuestos son verdades. Por ejemplo, el ROI será de una magnitud de cinco si está terminado en un año, dos si está terminado en dos años, y un número negativo después eso. Esta es la sección más importante del caso de negocio, pues los ahorros (beneficios) y costos del proyecto son el elemento más tomado en cuenta al tomar la decisión sobre si se procede con el proyecto o no. Es importante cuantificar los beneficios y costos del proyecto en el caso de negocio.]

Tabla N° 22 Análisis costos

Descripción	Costos (Primer año)
<p>Descripción de la acción que origina el costo (por ej. Compra de Licencias, instalación de infraestructura). (Agregar múltiples filas, una para cada elemento que origina costo).</p>	<p>Costo expresado en moneda</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla N° 23 Beneficios (ingresos)

Descripción	Beneficio (Primer año)
<p>Descripción de la acción que representa un ahorro, nueva fuente de ingresos o beneficios para la organización (por ej. Reducción de costos en una determinada área, incremento por nuevas ventas en un determinado %, entre otros). (Agregar múltiples filas, una para cada elemento que origina costo).</p>	<p>Beneficio expresado en moneda</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019

9.6. Evaluación de Riesgos

Análisis con la Dirección de Riesgos para determinar los potenciales riesgos y pérdidas estimadas, así como la estrategia que debería seguirse en caso de que la iniciativa se llegue a desarrollar.

10. Análisis de alternativas

Se debe identificar la solución preferida. Elegir la solución correcta siempre es un reto por lo que los pasos siguientes ayudan en el proceso de seleccionar la solución más adecuada.

10.1. Cuantificar los beneficios

[Hacer una lista de los beneficios financieros que se obtendrán con la implementación de cada alternativa]

Tabla N° 24 Cualificación de los beneficios

Categoría del beneficio	Descripción del beneficio	Valor del beneficio
Por ejemplo: Financiero, Operativo, Mercadeo, Clientes, etc.	Ejemplos: aumento de ingresos por ventas, aumento de la satisfacción del cliente, aumento de la seguridad de las estructuras y de las personas.	Los beneficios tangibles pueden cuantificarse en términos de valor o de %. Los beneficios intangibles también deben ser descritos.

Fuente: Elaboración propia, 2019

10.2. Proyección de costos

[Describe los costos tangibles e intangibles asociados a la implantación. En adición a los costos del proyecto se pueden calcular los costos asociados a los impactos del

proyecto en el negocio o entorno. Por ejemplo, interrupción de servicios.]

Tabla N° 25 Proyección de costos

Categoría del gasto	Descripción del gasto	Valor del gasto	Tipo de gasto
Por ejemplo: Personal, equipo, materiales, etc.	Ejemplos: costo de personal, contratistas, entrenamiento, herramientas, equipos, pérdida parcial de productividad, etc.	Los gastos tangibles pueden cuantificarse en términos de valor Los gastos intangibles como cambios culturales, también deben ser descritos.	Identificar si cada gasto es un elemento de gasto de capital (CAPEX) o gasto operacional (OPEX)

Fuente: Elaboración propia, 2019

10.3. Evaluación de factibilidad

[Califique cada alternativa en términos de su probabilidad para resolver el problema o realizar la oportunidad.]

Tabla N° 26 Evaluación de factibilidad

Solución	Calificación de factibilidad	Método de evaluación
Anote cada solución alternativa	Califique de 1-10 el nivel de factibilidad de cada alternativa, donde 1 es la de menor probabilidad.	Describa los métodos usados para evaluar la alternativa. Por ejemplo: Encuestas, prototipos para probar la solución, revisión de la implementación de soluciones similares en otras organizaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2019

10.4. Identificación de Riesgos

[Enumere los riesgos más aparentes de cada alternativa. Y para cada riesgo, haga una lista de acciones atenuantes.]

Tabla N° 27 Identificación de riesgos

Descripción del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto del riesgo	Acciones atenuantes
Anote los riesgos de cada alternativa. Por ejemplo: Inhabilidad para reclutar personal idóneo, falta de patrocinio del proyecto, o la cantidad de cambios en la organización actual	Califique la probabilidad de ocurrencia: alta, media, baja	Califique el impacto: alto, medio, bajo.	Lista de acciones atenuantes, como, por ejemplo: Hacer outsourcing con un proveedor externo de algunos elementos del proyecto, como la gerencia del mismo, o conseguir fondos en forma anticipada para ejecutar ciertas

			actividades.
--	--	--	--------------

Fuente: Elaboración propia, 2019

10.5. Documentación de problemas

[Enumere los problemas de cada alternativa, y priorice cada problema de acuerdo con su impacto.]

Tabla N° 28 Documentación de problemas

Descripción del problema	Prioridad del problema	Acciones para su resolución
<p>Anote los problemas de cada alternativa.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La solución requiere mayores niveles de fondo • La solución no ha sido probada • La solución requiere personal altamente calificado 	Priorice el problema según el impacto	Lista de acciones para resolver el problema

Fuente: Elaboración propia, 2019

11. Recomendar una solución

[Ahora se establece una jerarquía de soluciones para elegir la solución recomendada, para ello se debe hacer una lista de los criterios de evaluación para ordenar jerárquicamente las soluciones, y determine un sistema de calificación para calcular el valor total de puntaje asignado a cada solución alternativa. Se puede emplear un

sistema simple de calificación de 1-10 o usar uno algo más complejo donde se asignan pesos relativos a los criterios de comparación]

Tabla N° 29 Jerarquizar las soluciones alternativas

Criterio de evaluación	Calificación solución 1	Calificación solución 2	Calificación solución 3
<p>Anote los criterios de comparación y evaluación.</p> <p>Por ejemplo:</p> <p>beneficios obtenidos, costo de la solución, nivel de factibilidad, riesgos inherentes y dimensión de los problemas</p>	Califique aquí	Califique aquí	Califique aquí

Fuente: Elaboración propia, 2019

11.1. Identificar la solución recomendada

[La solución que obtenga el mayor puntaje se convierte en la solución preferida para ser implementada. Identifique su solución preferida y justifique las principales razones por las cuales se eligió esta solución frente a las demás.]

Tabla N° 30 Análisis de alternativas

Alternativas	Puntaje	Razones para seleccionarla	Razones para no seleccionarla
Proyecto alternativo A	30	Listar las razones por las cuales se selecciona esta alternativa.	N/A
Proyecto alternativo B	10	N/A	Listar las razones por las cuales no se selecciona esta alternativa.

Fuente: Elaboración propia, 2019

12. Descripción del enfoque de implementación

[Para demostrar que la solución preferida ha sido bien pensada se usa la siguiente tabla]

Tabla N° 31 Enfoque de implementación

Fase	Enfoque general
Iniciación	<p>Describa cómo se definirá en mayor detalle el proyecto, se conformará el equipo de trabajo y se conformará la oficina del proyecto. Ej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designar un comité directivo para dirigir el proyecto • Documentar el acta de constitución del proyecto describiendo el objetivo general, alcance y estructura para este proyecto. • Designar un equipo responsable y adecuado para gestionar el proyecto. Incluye el gerente de proyecto, un director en representación del comité directivo, etc.
Planeación	<p>Defina el proceso de planeación para asegurar que las fases, actividades y tareas se lleven a cabo en una forma coordinada, como por ejemplo indicar que se hará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan del proyecto, plan de recursos y plan financiero • Plan de calidad y plan de riesgo para asegurar que el proyecto se mantenga en curso • Plan de comunicaciones para informar a las partes interesadas sobre la naturaleza crítica del proyecto y sus avances
Ejecución	<p>Anote las actividades genéricas requeridas para implementar cada uno de los productos del proyecto.</p>

Cierre	<p>Ej: al terminar la fase de ejecución se hará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el proyecto para asegurar que los resultados cumplen las expectativas • Cerrar el proyecto y liberar los recursos • Cancelar los contratos de suministro abiertos • Hacer entrega del sistema al personal administrativo y de mantenimiento • Revisar si quedan asuntos pendientes • Identificar y documentar los éxitos del proyecto y las lecciones aprendidas
Gestión del proyecto	<p>Brevemente describa los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tiempo, Ej: los miembros del equipo harán seguimiento y registro del tiempo empleado en la ejecución de las diferentes tareas del proyecto para compararlas con la programación de las mismas en el plan del proyecto. • Gestión de costos, Ej: los miembros del equipo identifican y registran los costos en los formatos de costos • Gestión de calidad, Ej: se revisa la calidad de los entregables y de los procesos de gestión. • Gestión de cambios, Ej: se revisan e implementan solicitudes cambios al proyecto. • Gestión de riesgos, Ej: se evalúan los niveles de riesgo del proyecto y se toman medidas de atenuación. • Gestión de problemas, Ej: se identifican y resuelven los problemas que surgen en el proyecto. • Gestión de compras, Ej: el gerente y director del proyecto aprobarán las compras. Cada ítem a procurarse se registrará en el plan de compras. • Gestión de comunicaciones, Ej: se mantiene informados a los interesados en el proyecto (stakeholders) acerca de los avances, riesgos y problemas del proyecto. • Gestión de aceptación, Ej: se registra la cabalidad de los entregables y se obtiene aceptación del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2019

13. Presupuesto

Según lo amerite cada escenario o proyecto, se debe crear el plan de erogación del presupuesto asignado.

14. Matriz de interesados

1. Patrocinador
2. Dueño
3. Responsable del área de negocio

4. Líder del negocio
5. Líder técnico
6. Líder de operaciones

15. KPI's

Detallar las métricas e indicadores que se deben seguir para medir la efectividad e impacto de la implementación del proyecto.

Tabla N° 32 Métricas e indicadores

Métrica	Indicador de éxito
Métrica sobre los resultados del negocio utilizado para determinar que se ha logrado el objetivo (Ej. % de incremento de las ventas anuales)	Valor que debe alcanzar la métrica (Ej. 3% de incremento en las ventas anuales)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Lo anterior ayudará en la Gestión de los beneficios, el responsable/aprobador del Caso de Negocio, deberá demostrar un año después (o un período que el Banco exija) que lo apuntado en el caso de negocio, está cumpliendo el alcance de las variables estipuladas, que servirá para “montar” el mismo ejercicio con los datos reales, haciendo una evaluación de los alcances del estudio.

Se creará un informe el cual debe ser valorado y cotejado con el informe de evaluación financiera realizada en su momento, y se dará aval a lo escrito por el responsable del proyecto.

16. Firma de los involucrados

Recolectar las firmas del patrocinador, autor del documento, jefaturas, entre otros que se consideren necesarios en la formalidad del documento.

REFERENCIAS

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona España: Centro Libros PAPP, S.L.U. Recuperado el 04 de junio de 2019, de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Arias, F.D (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Recuperado el 01 de junio de 2019, de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>

Emprendedores.es/, & Escudero, J. (05 de enero de 2017). emprendedores.es. Recuperado el 02 de junio de 2019, de emprendedores.es: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio>

Harvard Business Review, (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado el 08 de junio de 2019, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

<http://americalatina.pmi.org/latam/aboutUS/WhatIsPMI.aspx>

<https://definicion.de/guia/>

<https://pmi-mexico.org/component/content/article/2-uncategorised/30-que-es-la-administracion-de-proyectos?Itemid=101>

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-diez-areas-de-conocimiento-segun-el-pmi/>

<https://www.merca20.com/que-es-un-caso-de-negocio/>

<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/conoces-la-metodologia-pmi>

<http://www.pmoinformatica.com/2013/09/plantilla-caso-de-negocio.html>

<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/administracion-proyectos>

<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/objetivos-generales-y-especificos>

Kinnear y Taylor (1998). Investigación de mercados. Recuperado el 29 de julio de 2019, de

https://www.academia.edu/23438594/Kinnear_Taylor_Investigacin_de_mercados_un_enfoque_aplicado_pdf

OBS, (2012-2013). Etapas de un proyecto. Recuperado el 20 de junio de 2019, de

<https://es.scribd.com/document/258608664/OBS-Etapas-Proyectos-pdf>

íe <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Slideshare.net, & Rodríguez, J. (27 de marzo de 2013). slideshare.net. recuperado el 05 de junio de 2019, de slideshare.net:

<http://www.slideshare.net/jairodriguez/evolución-del-modelo-de-negocios-03>

Slideshare.net, & Rodríguez, J. (31 de marzo de 2013). slideshare.net. recuperado el

04 de junio del 2019, de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/jairodriguez/modelo-de-negocios-02>

Winred.com, & Rico, R.R. (09 de mayo de 2005). winred.com. Recuperado del 12 de junio de 2019, de winred.com: <https://winred.es/management/como-impacta-el-pensamiento-estrategico-en-la-creacion-de-ventajas-competitivas/gmx-niv116-con2759.htm?npc=4>

ANEXOS

Anexo 1 “Cuestionario Confección de casos de negocio para el desarrollo de proyectos en el BNCR”

Preguntas
Respuestas 13

“CONFECCIÓN DE CASOS DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS BNCR”

13


Respuestas

03:43

Tiempo medio para finalizar


Activo

Estado



[Ideas](#)

Ver resultados

 [Abrir en Excel](#)

1. Seleccione la antigüedad en su puesto

[Más detalles](#)

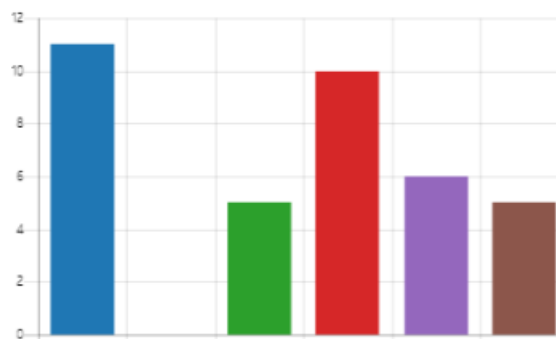
● Menos de un año	2
● De 1 año a menos de 5 años	6
● Más de 5 años menos de 10 a...	3
● Más de 10 años	1



2. ¿Cómo determina que una iniciativa requiere un caso de negocio? Puede seleccionar varias opciones

[Más detalles](#)

● Alineamiento con los objetivo...	11
● Orden de jerarquía	0
● Innovador	5
● Impacto	10
● Experiencia	6
● Otras	5



3. ¿Ha recibido usted capacitación para confeccionar el documento caso de negocio?

[Más detalles](#)

● Sí	4
● No	9



4. ¿Tiene usted conocimiento de cómo completar los campos de la plantilla caso de negocio?

[Más detalles](#)

● Sí	10
● No	3



5. ¿Cuánto es el tiempo promedio que demora en confeccionar el caso de negocio desde su inicio hasta la aprobación por parte del patrocinador?

[Más detalles](#)

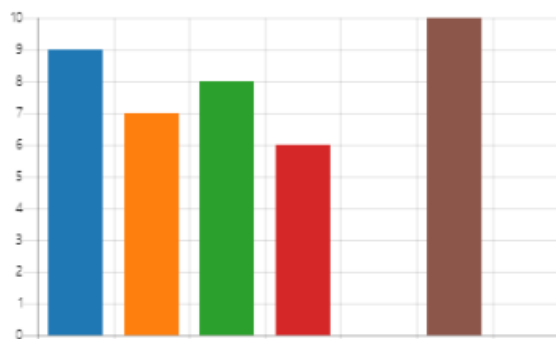
● Menos de un mes	2
● De uno a tres meses	9
● De tres a seis meses	2
● Más de seis meses	0



6. ¿Cuáles considera que son las áreas que impactan en los tiempos de respuesta de los estudios de factibilidad? Puede seleccionar varias opciones

[Más detalles](#)

● Finanzas	9
● Riesgos	7
● Operaciones	8
● TI	6
● Sostenibilidad	0
● Jurídica	10
● Otras	0



7. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería demorar en confeccionar el caso de negocio?

[Más detalles](#)

Menos de un mes	8
De uno a tres meses	5
De tres a seis meses	0
Más de seis meses	0



8. ¿Cuánto tiempo considera usted que deberían demorar las áreas en confeccionar los estudios de factibilidad para los casos de negocio?

[Más detalles](#)

Menos de quince días	5
Un mes	8
Dos meses	0



9. ¿Participa en algún equipo interdisciplinario con Planeación Estratégica para analizar la calidad de la información del contenido del documento caso de negocio previo a que se realice la priorización como proyecto?

[Más detalles](#)

Si	2
No	11
No se	0



10. ¿El patrocinador solicita cambios en el caso de negocio una vez que ha sido aprobado y priorizado?

[Más detalles](#)

Si	6
No	3
No se	4



11. ¿Con qué frecuencia?

[Más detalles](#)

● Siempre	0
● Algunas veces	5
● Raras veces	1
● Nunca	0



12. ¿Ha sido necesario aclarar el contenido de los casos de negocio con los directores de proyectos una vez priorizados éstos?

[Más detalles](#)

● Si	12
● No	1
● No se	0



13. ¿Con qué frecuencia?

[Más detalles](#)

● Siempre	0
● Algunas veces	10
● Raras veces	2
● Nunca	0



14. ¿Ha recibido por parte de la oficina de Planeación Estratégica o Gestión de Proyectos solicitudes para reevaluar la rentabilidad del caso de negocio?

[Más detalles](#)

● Si	6
● No	7



15. ¿Con qué frecuencia?

[Más detalles](#)

● Siempre	0
● Algunas veces	3
● Raras veces	3
● Nunca	0



Anexo 2 “Entrevista aplicada a la Dirección de Planeación Estratégica BNCR”



Entrevista para la tesis:

“PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PLANTILLA CASO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS, EN OFICINAS CENTRALES DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA DURANTE EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2019”

Nombre: Oscar Fallas Ballesteros

Dirección: Dirección de Planeación Estratégica

Puesto: Encargado de Control y seguimiento de la estrategia

MODELO DE ENTREVISTA

1. ¿En qué circunstancia solicitan caso de negocio?

Por nuevas necesidades u oportunidades del negocio, por situaciones que afecten los límites presupuestarios de las áreas técnicas y de apoyo del negocio, demanda del mercado, nivelación con el mercado para competir en igualdad de condiciones, continuidad del negocio en cuanto a plataformas operativas y tecnológicas, infraestructura física, gestión de riesgos, cumplimiento de estándares de desempeño, adelantados tecnológicos, requisito legal, solicitud de un cliente estratégico para la organización, impacto ecológico, necesidades sociales.

2. ¿El caso de negocio forma parte del proceso de Planeación?

Si, está dentro del ciclo de planeación.

3. ¿A qué propuestas se les debe aplicar un CN?

Todas las que afecten un límite presupuestario, que requieran de inversión o gasto.

4. ¿Qué condiciones debe cumplir la propuesta?

Debe detallar el problema u oportunidad a resolver, posibles escenarios de solución, propósito y justificación del producto, análisis de mercado, alcance, estudios de factibilidad técnica, financiero, jurídico, riesgos, entre otros.

5. ¿Cuál es el documento CN?

Es la plantilla M607-C6PE01 Metodología Elaboración Caso de Negocio publicada en el sitio de Planeación Estratégica.

6. ¿Cuáles son las oficinas de donde proviene el mayor porcentaje de casos de negocio?

De las áreas del negocio, es decir, de la Subgerencia General de Banca de Desarrollo y Personas, Banca Empresarial e Institucional, Operaciones, Riesgo y Crédito.

7. ¿Existe algún equipo interdisciplinario que previamente realice una validación de las implicaciones de la idea o caso de negocio antes de ser definido como proyecto o iniciativa?

A lo interno de la Dirección sí, sin embargo, no es un equipo abierto sino cerrado, sólo participan personas de la Dirección de Planeación, la cual analiza a nivel macro, es decir, se reúnen los casos de negocio, seguidamente se hace una asignación de prioridades por parte de un equipo táctico y finalmente, se define un nivel de priorización de acuerdo al lineamiento del proyecto con los objetivos estratégicos del Banco.

8. ¿El caso de negocio es claro al indicar a quién va dirigido?, es decir, ¿es firmado por los responsables? (patrocinador entre otros involucrados).

No, depende de cada colaborador que confecciona el caso, el recolectar las firmas de los involucrados o no. Esto es una oportunidad de mejora en el documento.

9. ¿Se mantiene actualizado el caso de negocio durante la vigencia del proyecto?


No, se hace solo una única vez (al inicio de la confección del documento) y no se vuelve a revisar para actualizar los estudios de factibilidad cuando se varía el alcance del proyecto, lo anterior es otra oportunidad de mejora.

10. ¿Se realiza algún tipo de validación de la realización de los beneficios del proyecto?, es decir, se corrobora que se mantienen los estudios de factibilidad una vez obtenido el proyecto.

Actualmente, se incluyó un indicador en la oficina Gestión de Proyectos (encargada de desarrollar los proyectos) a fin de medirles la eficiencia en la implementación de los proyectos, pero no así al resultado de los proyectos como tal, ni a las oficinas de áreas quienes propusieron la idea, por el momento no se ha logrado llegar al acuerdo de asignar a los proyectos KPI's con la oficina Gestión de Proyectos, lo que se valora es el impacto, satisfacción del cliente, entre otros.

Como oportunidad de mejora, se está trabajando en una propuesta para agregar el seguimiento post-implementación de los proyectos.

Anexo 3 “Actual plantilla caso de negocio BNCR”

PORTADA		TIPO
	MIC 070 GP 01	Metodología Elaboración Caso de Negocio Metodología
PARTICIPANTES		
	RESPONSABLE	ÁREA ORGANIZACIONAL
ELABORADO/ MODIFICADO POR	Marcos Fallas Rojas	Proyectos
Funcionario Experto		
REVISADO POR	Ivan Solano Zúñiga	Planeación Estratégica
Validado		
APROBADO POR	Rafael Coto Elizondo	Planeación Estratégica
Dueño del proceso/Sub Proceso		

<Nombre del Proyecto>

<Dirección u Oficina Patrocinadora>

Versión 2.0



Fecha: 20/09/2019

Historial de Elaboración, Revisión y Aprobación

Fecha	Versión	Descripción	Autor
<dd/mm/yy>	<x.x>	<detalles>	<nombre>

Tabla de contenido

1.	Problema/Oportunidad a resolver	4
2.	Escenarios de solución	4
3.	Propósito y Justificación del Producto / Servicio	4
4.	Contexto del Negocio	4
4.1	Análisis del mercado	4
4.1.1	Análisis de la competencia	4
4.2	Alcance	4
4.3	Clientes	4
4.4	Producto (solución)	4
4.5	Estrategia de ventas	4
4.6	Canales de distribución	4
5.	Objetivo Estratégico Asociado	4
6.	Factibilidad	4
6.1	Factibilidad Jurídica	4
6.2	Factibilidad Operativa	4
6.3	Factibilidad de TI	4
6.4	Evaluación Ambiental (Sostenibilidad)	4
6.5	Factibilidad Financiera (Estudio costo - beneficio)	4
6.6	Evaluación de Riesgos	4
7.	Supuestos y Restricciones	4
8.	Matriz de interesados	4
9.	Gestión de los beneficios	4

Caso de Negocio

1. Problema/Oportunidad a resolver
2. Escenarios de solución
3. Propósito y Justificación del Producto / Servicio
4. Contexto del Negocio
 - 4.1 Análisis del mercado
 - 4.1.1 Análisis de la competencia
 - 4.1.2 Análisis de información de potenciales proveedores
 - 4.2 Alcance
 - 4.3 Clientes
 - 4.4 Producto (solución)
 - 4.5 Estrategia de ventas
 - 4.6 Canales de distribución
5. Objetivo Estratégico Asociado
6. Factibilidad
 - 6.1 Factibilidad Jurídica
 - 6.2 Factibilidad Operativa
 - 6.3 Factibilidad de TI
 - 6.4 Evaluación Ambiental (Sostenibilidad)
 - 6.5 Factibilidad Financiera (Estudio costo - beneficio)
 - 6.6 Evaluación de Riesgos
7. Supuestos y Restricciones
8. Matriz de interesados
9. Gestión de los beneficios

Control de Cambios

TEMA	EDICIÓN	ORIGEN DEL CAMBIO
------	---------	-------------------

Apartados Eliminados:

- 1. Introducción
- 3.2 Consideraciones Internas
- 6.6 Requerimientos para el Estudio de Factibilidad Financiera
- 11. Anexos

Mejoras y actualización documental