


PROGRAMA EJECUTIVO 2026

IA Aplicada a Procesos Organizacionales

Diagnóstico
y
selección de procesos
críticos



BIENVENIDOS

 *Damos 5 minutos de tolerancia.
Iniciamos puntualmente a las 19:05 h.*

SILVIA ALTAMIRANO

Clase 2

De la estrategia a la decisión.

No todo proceso es candidato.
No toda decisión genera ventaja.

De entender el potencial... a decidir dónde intervenir.

En la Clase 1 construimos las bases para mirar los procesos desde el **valor** y el **impacto**, no desde la tecnología.

LO QUE VIMOS EN LA CLASE 1



01

IA ≠ automatización

La IA también: asiste, predice, recomienda y decide.



02

No toda implementación genera valor

El impacto depende de dónde, para qué y cómo aplicamos IA.



03

La transformación empieza con foco

Procesos, decisiones y objetivos correctos.



04

La IA cambia organizaciones completas

Afecta el front, el back, operaciones, clientes y decisiones.



La IA genera valor cuando se aplica en los **procesos y decisiones correctos**.

HOY VAMOS A PROFUNDIZAR



Cómo detectar oportunidades reales de impacto con IA.



Cómo identificar procesos críticos y decisiones clave.



Cómo priorizar impacto vs. complejidad para elegir dónde empezar.



Cómo evaluar madurez, datos y riesgos antes de intervenir.



Cómo pensar soluciones posibles según el tipo de oportunidad.



Pasamos de entender el potencial...
a decidir con criterio dónde actuar.



No se trata de implementar IA.
Se trata de **intervenir donde genera valor.**

Antes de aplicar IA, debemos responder una pregunta.

¿Dónde realmente genera ventaja competitiva ?

**La IA no se justifica por lo 'nuevo'.
Se justifica donde mejora una decisión crítica.**

No todo uso de IA transforma el negocio.

El valor real aparece cuando cambia **decisiones relevantes** y genera impacto estratégico.

IA aplicada donde hay **esfuerzo**

Mejora el **cómo** hacemos las cosas.



- ✓ Más velocidad
- ✓ Más eficiencia
- ✓ Menos tareas manuales
- ✓ Más productividad

Optimiza el trabajo.



IA aplicada donde hay **decisiones**

Mejora lo que **realmente** importa.



- ✓ Mejores decisiones
- ✓ Impacto en clientes
- ✓ Alineación estratégica
- ✓ Resultados que se sostienen

Transforma el negocio.



La diferencia no está en usar IA,
sino en **dónde la aplicamos.**

Usar IA en el lugar correcto cambia el rumbo.
Usarla en cualquier lugar solo mejora un punto.

Primero entendamos dónde vive el valor.

La cadena de valor ayuda a identificar qué procesos impactan más en nuestros resultados.

CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

PROCESOS CORE

Impactan directamente en el cliente, los ingresos y la propuesta de valor.



PROCESOS SOPORTE

Habilitan la operación y potencian la eficiencia de toda la organización.



No todos los procesos generan el mismo impacto.

Entender dónde vive el valor nos permite **priorizar mejor** nuestras iniciativas de IA.



La IA aplicada a los procesos correctos genera más impacto en el negocio.

Front vs Back: el impacto no es el mismo.

La IA puede generar valor en ambos mundos. Entender el tipo de impacto nos ayuda a priorizar mejor.

FRONT (de cara al cliente)



IMPACTO PRINCIPAL

Clientes, experiencia e ingresos.



QUÉ GENERA

Más ventas, lealtad y satisfacción.



RESULTADOS TÍPICOS

Crecimiento, diferenciación y valor percibido.



EJEMPLOS DE IA

Recomendaciones, personalización, asistentes al cliente, marketing inteligente.



BACK (operación interna)



IMPACTO PRINCIPAL

Eficiencia operativa y reducción de costos.



QUÉ GENERA

Procesos más rápidos, precisos y escalables.



RESULTADOS TÍPICOS

Productividad, calidad y control de costos.



EJEMPLOS DE IA

Predicción de demanda, automatización, mantenimiento predictivo, control de calidad.



**Ambos mundos son importantes
y se potencian entre sí.**

El front impulsa crecimiento.
El back lo hace sostenible y escalable.



**El mayor valor aparece cuando
conectamos decisiones de punta a punta.**

¿Qué es un proceso crítico?

Un proceso crítico es aquel que, si mejoramos, generamos un **impacto significativo** en el negocio.

DEFINICIÓN

Es un proceso que tiene un efecto directo y medible en los **resultados** de la organización.



No se trata de los procesos más grandes, sino de los que **más valor generan**.

¿CÓMO IDENTIFICARLOS?

Un proceso es **crítico** cuando cumple con varios de estos criterios:



1

IMPACTO EN EL NEGOCIO

Afecta directamente los ingresos, costos, clientes o cumplimiento regulatorio.



2

FRECUENCIA Y VOLUMEN

Se ejecuta muchas veces o involucra a muchas personas o áreas.



3

DOLOR ACTUAL

Hoy genera demoras, errores, retrabajo, quejas o sobrecostos.



4

DECISIONES RELEVANTES

En él se toman decisiones claves que impactan en el resultado final.



5

POTENCIAL DE MEJORA

Existe una oportunidad real de mejorar con IA y tecnología.



El objetivo no es automatizar por automatizar.

Es elegir los procesos donde la IA puede **transformar resultados**.

REGLA DE ORO:

Si al mejorarlo no cambia el resultado del negocio, probablemente **no sea un proceso crítico**.

CASO REAL

Un forecast que abrió la puerta a una transformación.

Una empresa agroindustrial enfrentaba un accuracy del **60%** en su forecast.

Participaban varias áreas.

La decisión final se tomaba en base a **intuición**.



Marketing



Ventas



Abastecimiento



Commercial
Excellence



Otras áreas
involucradas



Lo que realmente explica el resultado

En Forecast Agro, el proceso completo involucra **más de 30 actividades...**



El proceso involucraba **múltiples áreas**, reuniones y actividades.



Pero el resultado dependía de **pocas decisiones críticas** que concentraban la mayor parte del impacto.



Cuando esas decisiones se tomaron mejor, el forecast alcanzó **60% de precisión**.



La IA genera más valor cuando **mejora decisiones** que cuando optimiza tareas.



¿Qué señales nos muestran oportunidades?

No siempre son visibles a simple vista, pero **dejan impacto todos los días.**



DEMORAS

Tiempos de espera innecesarios que retrasan decisiones y resultados.



RETRABAJOS

Tareas que se repiten porque algo no se hace bien a la primera.



VARIABILIDAD

Resultados inconsistentes según quién, cuándo o cómo se hace.



ERRORES

Fallas que generan correcciones, reclamos o impactos.



DEPENDENCIA HUMANA

Procesos que dependen demasiado de personas clave o conocimiento tácito.



SILOS

Falta de integración entre áreas que genera fricción, pérdida de información y duplicación.



MALA EXPERIENCIA

Experiencias negativas para clientes o usuarios internos.



Estas señales son síntomas. Detrás de ellas, hay **decisiones que podemos mejorar.**



Cómo detectar decisiones candidatas

Buscamos decisiones donde la IA pueda generar impacto real.



1

Impacto



Ingresos



Clientes



Costos



Riesgo



2

Escala



Volumen



Repetición



Múltiples áreas



Impacto acumulado



3

Oportunidad de mejora



Errores



Lentitud



Dependencia humana



Inconsistencia



Impacto



Escala



Oportunidad
de mejora



Excelente
candidata para IA

Ahora bajemos a TU proceso

Tomemos una **decisión real** dentro del proceso y evaluemos si vale la pena **intervenirla con IA**.

01



RESULTADO

¿Qué decisión dentro del proceso explica el resultado?

02



RIESGO

¿Qué pasa si se equivoca?

03



IMPACTO

¿Cuánto dinero mueve?

04



CRITERIO HUMANO

¿Cuánto criterio humano, interpretación o experiencia depende de esta decisión?



Antes de elegir una solución, necesitamos entender qué decisión queremos mejorar.



Antes de buscar oportunidades...

Primero entendamos cómo funciona nuestro negocio hoy.

1



Entendé tu proceso de punta a punta

Hacé el ejercicio de mapear tu operación completa.

- ✓ Identificá tus **macroprocesos** (el recorrido principal que genera valor).
- ✓ Identificá tus **procesos transversales** (los que dan soporte y habilitan todo el funcionamiento).



Este mapa te permite ver la cadena completa y cómo se conectan todas las partes.

2



Diferenciá core y soporte

Clasificá cada macroproceso según su rol:



CORE

Generan valor directo para el cliente.



SOPORTE

Dan soporte y habilitan que el core funcione.

Esto te da claridad sobre tu estructura y tus prioridades.

3



Conversá con los líderes

Interactuá con los responsables de cada área para entender:

- ✓ ¿Dónde sienten mayores oportunidades de mejorar?
- ✓ ¿Dónde hay fricción o demoras recurrentes?
- ✓ ¿Dónde se generan cuellos de botella?
- ✓ ¿Qué procesos les quitan tiempo o energía?
- ✓ ¿Qué problemas se repiten más?



La mirada de quienes están en el día a día es clave para descubrir lo que los datos a veces no muestran.



Muchas veces la mayor oportunidad no está donde el problema es visible, sino donde el proceso se traba o pierde fuerza.



Detectar oportunidades de mejora

Porque ahora ya:

- ✓ entendieron **valor**,
- ✓ **criticidad**,
- ✓ **decisiones**.



No buscamos automatizar tareas.
Buscamos intervenir
oportunidades relevantes.

REPOSITORIO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA (OM)



Retrabajos

Tareas que se repiten porque algo no se hace bien a la primera.



Dependencia humana

Procesos que dependen demasiado de personas clave o conocimiento tácito.



Errores

Fallas que generan correcciones, reclamos o impactos.



Mala experiencia

Interacciones complejas, poco claras o que frustran a clientes o usuarios.



Demoras

Tiempos de espera innecesarios que retrasan procesos y decisiones.



Cuello botella

Puntos que limitan el flujo del proceso y afectan a todo el sistema.



Variabilidad

Resultados inconsistentes según quién, cuándo o cómo se hace.



Observamos procesos con **mirada crítica**.



Identificamos patrones que **generan impacto**.



Priorizamos lo que realmente **vale la pena mejorar**.

¿Qué necesidad estamos intentando resolver?

Identificar la necesidad correcta es el primer paso para generar impacto real. |



Reducir errores

- Más consistencia
- Mejor calidad
- Menos retrabajo
- Menos fallas



Mejorar decisiones

- Más contexto
- Mejor criterio
- Menos intuición
- Mayor confianza



Aumentar velocidad

- Menos tiempos muertos
- Respuesta más rápida
- Menos espera
- Más productividad



Anticiparse

- Detectar riesgos antes
- Prever demanda
- Evitar problemas futuros
- Mejor planificación



Dar soporte a personas

- Asistencia en el día a día
- Recomendaciones
- Acceso rápido al conocimiento
- Menos carga operativa



Entender mejor el negocio

- Identificar patrones
- Generar insights
- Descubrir oportunidades
- Medir lo que realmente importa



La clave no es implementar tecnología.
Es resolver correctamente una necesidad del negocio.



No todo debe desarrollarse desde cero

La clave no es solo qué construir, sino cómo y con qué. Elegir bien entre construir o adoptar puede generar **más valor, más rápido**.

BUILD vs BUY: ¿CUÁL ES LA MEJOR OPCIÓN?



SAAS

Soluciones listas para usar, probadas y mantenidas por el proveedor.

Ideal para:

- ✓ Necesidades estándar
- ✓ Implementación rápida
- ✓ Escalabilidad
- ✓ Menor costo inicial



COPILOTOS

Asistentes de IA que potencian a las personas en su trabajo diario.

Ideal para:

- ✓ Aumentar productividad
- ✓ Mejorar decisiones
- ✓ Interacción natural
- ✓ Adopción ágil



LOW-CODE / NO-CODE

Plataformas que permiten desarrollar soluciones rápido y con menor complejidad.

Ideal para:

- ✓ Automatizaciones internas
- ✓ Prototipos / MVP
- ✓ Equipos pequeños
- ✓ Cambios frecuentes



CUSTOM (DESDE CERO)

Soluciones a medida para necesidades únicas y ventajas competitivas.

Ideal para:

- ✓ Diferenciación clave
- ✓ Requerimientos únicos
- ✓ Control total
- ✓ Escenarios complejos



INTEGRACIÓN

Conectar herramientas y sistemas para orquestar procesos y datos.

Ideal para:

- ✓ Romper silos
- ✓ Mejorar flujos de datos
- ✓ Aprovechar lo existente
- ✓ Escalar capacidades

EVALÚA SIEMPRE EL IMPACTO DE TU ELECCIÓN



COSTO TOTAL

No es solo el precio inicial. Considerar implementación, mantenimiento, licencias, integración y capacitación.



TIEMPO DE VALOR

¿Qué tan rápido podremos tener la solución funcionando y generando impacto?



ROI ESPERADO

¿Cuál es el retorno esperado por la inversión en el corto, mediano y largo plazo?



La mejor opción es la que genera **más valor**, en el **menor tiempo**, al **menor costo posible**.



No existe una única respuesta correcta.

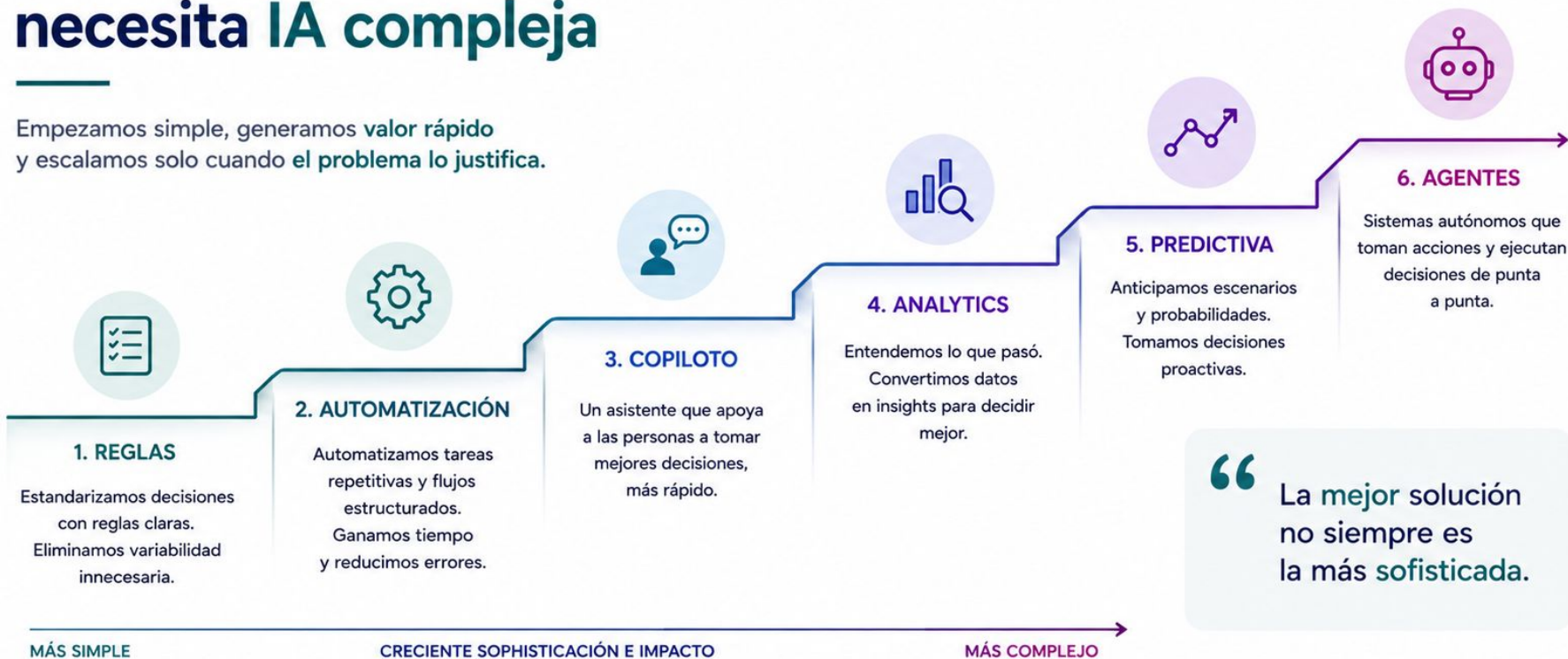
Existe la mejor opción para este contexto, este proceso y este momento.



Pensar estratégicamente dónde construir, qué adoptar y cómo integrar es clave para escalar impacto de forma inteligente.

No toda oportunidad necesita IA compleja

Empezamos simple, generamos valor rápido y escalamos solo cuando el problema lo justifica.



“ La mejor solución no siempre es la más sofisticada.”



Empieza simple.
Demuestra valor.
Escala con inteligencia.



Entrega valor rápido con soluciones simples.



Reduce riesgo, costo y tiempo.



Escala solo cuando el impacto lo justifica.

No toda decisión crítica requiere la misma solución

La clave está en priorizar donde el **impacto** es alto y la **complejidad** es razonable.



CÓMO LEERLO



ACTUAR AHORA

Son las oportunidades que generan más valor en el menor tiempo.



PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Transformaciones necesarias que requieren más planificación y recursos.



MEJORAS TÁCTICAS

Pequeñas mejoras que pueden sumar, pero no cambian el juego.



REVISAR / DESCARTAR

Esfuerzo alto para poco retorno. No es el mejor uso de recursos.



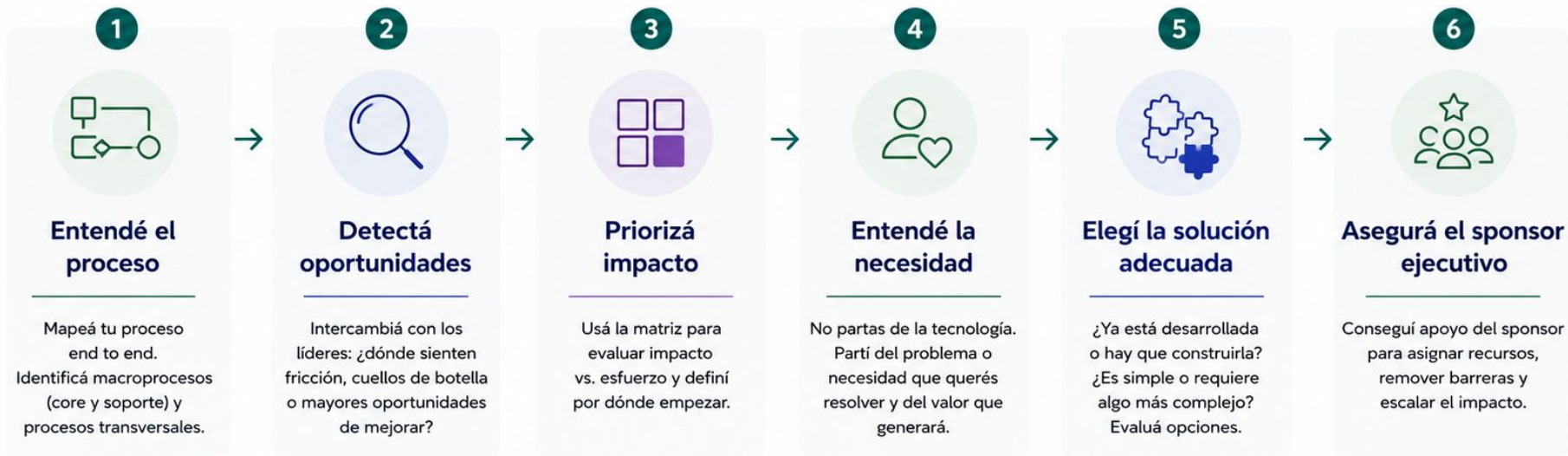
Priorizamos donde el **impacto** es alto y la **complejidad** es razonable.



No se trata de hacer todo. Se trata de hacer lo que **realmente transforma**.

En definitiva, el camino es este

Un proceso simple para tomar mejores decisiones y generar impacto real.



**La IA no transforma procesos aislados.
Transforma decisiones que impactan el negocio.**



Más impacto para el negocio



Menos fricción, más velocidad



Decisiones más inteligentes



No se trata de hacer más cosas, se trata de **hacer las correctas.**

Antes de avanzar, no olvides revisar esto

La tecnología puede acelerar un proceso.

Pero hay condiciones mínimas que sostienen el cambio.



Flujo claro

¿Entendemos realmente cómo funciona el proceso?



Datos disponibles

¿Tenemos información confiable para decidir?



Reglas definidas

¿Existen criterios claros o todo depende de intuición?



Sponsor ejecutivo

¿Hay alguien que impulse y destrabe la iniciativa?



Métricas claras

¿Cómo vamos a medir impacto y resultados?



La madurez no garantiza el éxito.

Pero la falta de madurez suele explicar el fracaso.

¿Qué tan preparado está este proceso?

No todos los procesos están listos para generar valor con IA al mismo ritmo.



LISTO para avanzar



• Flujo estable



• Datos confiables



• Métricas claras



• Sponsor identificado



Puede **avanzar rápidamente** hacia un caso de uso.



NECESITA preparación



• Reglas poco claras



• Datos inconsistentes



• Proceso variable



Conviene **ordenar** antes de escalar.



NECESITA estabilización



• Caos operativo



• Roles difusos



• Problemas básicos sin resolver



La prioridad no es la IA.
La prioridad es **el proceso**.



La IA acelera lo que ya funciona.
No corrige desorden organizacional.

¿Cómo entendemos un proceso hoy?

Antes de automatizar o aplicar IA, necesitamos comprender cómo funciona **realmente** el proceso.

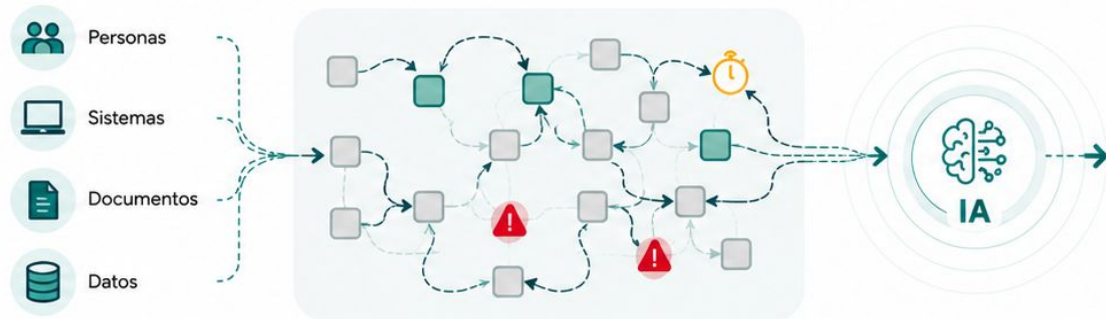


La IA hoy puede asistir todas estas etapas.
Pero primero necesitamos criterio para observar el proceso correcto.



Diagnóstico inteligente de procesos

Hoy la IA también puede ayudarnos a **descubrir cómo realmente funciona** un proceso.



Detectar

- Cuellos de botella
- Retrabajos
- Variabilidad operativa



Comprender

- Cómo realmente trabaja la organización
- Diferencias entre proceso diseñado vs real
- Dependencia humana



Priorizar

- Oportunidades de automatización
- Casos de IA
- Impacto operativo

HERRAMIENTAS
ACTUALES



La IA no reemplaza el diagnóstico.
Lo acelera.

Algo de lo que se habla poco...

¿Tu organización está lista para este cambio?



Muchas iniciativas fracasan no por la tecnología.

Fracasan porque la organización no estaba preparada para adoptarla.



1

Liderazgo claro

- ✓ ¿Quién impulsa la iniciativa?
- ✓ ¿Quién toma decisiones?



2

Claridad en el impacto

- ✓ ¿Qué resultado buscamos?
- ✓ ¿Cómo mediremos el éxito?



3

Apertura al uso de IA

- ✓ ¿Las personas están dispuestas a probar nuevas formas de trabajar?



4

Identificación de emociones propias del cambio

- ☹️ Incertidumbre
- 😊 Entusiasmo
- 😡 Resistencia
- 😬 Expectativas



5

Enfoque en resultados

- ✓ Menos tareas, más valor
- ✓ Decisiones basadas en datos
- ✓ Mejora continua



“ La tecnología puede implementarse en semanas.
La adopción requiere personas. ”



Señales culturales de riesgo para la adopción de IA

La tecnología no es el problema.
La cultura puede ser el **mayor obstáculo**.



**NADIE QUIERE QUE
UN MODELO “OPINE”**

Se percibe a la IA como una amenaza a los roles y al criterio humano.



**SE CASTIGA
EL ERROR**

No se permite experimentar.
El miedo al error bloquea el aprendizaje.



**NO SE COMPARTEN
DATOS ENTRE ÁREAS**

La información está fragmentada y el potencial de la IA se pierde.



**NO HAY
GOBIERNO CLARO**

Faltan reglas, responsables y una visión común.



**Sin cultura adecuada,
LA IA SE RECHAZA.**



La resistencia rara vez es tecnológica.
Suele ser **organizacional**.



La transformación no ocurre en un solo proceso



La IA puede empezar en un proceso. Pero el valor real exige **transformar la cadena completa**.

Podemos empezar por un punto, pero el impacto real aparece cuando **toda la cadena** que lo rodea funciona en conjunto.

EJEMPLO: SUPERMERCADO QUE LANZA SU PLATAFORMA DE COMPRA ONLINE



La IA puede generar mejoras rápidas en un proceso.

El valor sostenible se logra cuando todos los procesos clave trabajan alineados.



¿Por qué fracasan tantas iniciativas de IA?

Los estudios son claros.

La mayoría de los proyectos no alcanza el impacto esperado.

LO QUE SUELE RECIBIR ATENCIÓN



Herramientas



Modelos



Pilotos



Casos de uso

70%

de las iniciativas de IA y transformación **no logran escalar o no alcanzan el impacto esperado.**



El problema *rara vez* es la tecnología.

LO QUE REALMENTE EXPLICA EL RESULTADO



Sponsor débil



Objetivos poco claros



Procesos inmaduros



Datos insuficientes



Resistencia al cambio



Falta de adopción



La IA no escala cuando la organización **no está preparada para sostener el cambio.**

Mi primera hipótesis de oportunidad

Vamos a usar IA para mirar nuestros procesos con otros ojos y detectar oportunidades reales.

1 Usá una IA generativa (ChatGPT, Claude, Gemini o la que prefieras).



PROMPT SUGERIDO



Actúa como consultor en transformación organizacional. Te voy a describir un proceso de mi organización. Ayúdame a:

1. Identificar oportunidades de mejora.
2. Detectar posibles cuellos de botella.
3. Identificar decisiones críticas.
4. Señalar qué condiciones de madurez deberían existir antes de implementar IA.
5. Indicar qué riesgos culturales podrían afectar la adopción.



Proceso: [describí aquí el proceso de tu organización]

2 Compartí tus insights en Mentimeter.



PREGUNTA 1
¿Qué fue lo más valioso que detectó la IA?
(Nube de palabras)



PREGUNTA 2
¿Qué apareció con más frecuencia?
(Elegí una opción)



Datos



Procesos



Cultura



Liderazgo



Decisiones



Tecnología



Fíjense algo interesante...
la mayoría de los problemas que aparecen **no son tecnológicos.**



Muchas Gracias

Seguinos
en redes:



Universidad
Internacional
de Desarrollo



@institutodesarrollopy



@skater.elephant



Universidad
Internacional
de Desarrollo



Skater
Elephant