



Universidad
de la Ciudad
de Buenos Aires

Taller: Gestión de Proyectos Digitales

Trabajo Integrador Final

Integrantes

- ❖ Natalia Andrea Ávila
- ❖ Andrea Susana Caligiuri
- ❖ María José Carrazan
- ❖ Brandon Aitor Daglio Díaz
- ❖ Luca Felipe Raffo Bergia
- ❖ Estefanía Muriel Santana Fagnani

Profesores

- ❖ Gustavo Maigua
- ❖ Gastón Gonzalez
- ❖ Juan Ignacio Hartridge

Número de grupo

Modelo de negocios y RRHH.....	2
Lienzo Canvas.....	2
1. Segmentos de clientes.....	2
2. Propuesta de valor.....	2
3. Canales.....	3
4. Relaciones con el cliente.....	3
5. Fuentes de ingresos.....	3
6. Recursos clave.....	3
7. Actividades clave.....	3
8. Socios clave.....	3
9. Estructura de costos.....	4
Lienzo Propuesta de Valor y Perfil del Cliente.....	4
Propósito general.....	4
Productos y Servicios.....	5
Aliviadores de Dificultades.....	5
Generadores de Ganancias.....	5
Segmento principal.....	6
Actividades del Cliente.....	6
Dolores del Cliente.....	6
Ganancias del Cliente.....	6
Conclusión general.....	7
Análisis de recursos humanos requeridos.....	7
Analista Funcional.....	7
Desarrollador Backend.....	7
Desarrollador Frontend.....	8
QA Tester (Control de Calidad).....	8
Especialista en Infraestructura / DevOps.....	8
Documentador / Asistente Administrativo.....	8
Líder de Proyecto.....	8
Product Owner.....	8
Oficina de Proyectos.....	9
Analista de Datos.....	9
Comité de Seguimiento.....	9
Comité Directivo.....	10
Equipo de Comunicaciones.....	10
Matriz de Stakeholders.....	11
Análisis de Riesgos.....	12
Matriz de probabilidad e impacto.....	12
Riesgos identificados.....	13
Tabla con riesgos identificados.....	15

Modelo de negocios y RRHH

Lienzo Canvas

Canvas del modelo de negocio - Ualá Expansión Digital (Méjico)



[Link al Business Model Canvas](#)

1. Segmentos de clientes

Ualá apunta principalmente a personas no bancarizadas o con acceso limitado al sistema financiero, ofreciendo una alternativa simple y accesible.

También se enfoca en freelancers y trabajadores informales, que necesitan soluciones flexibles para manejar sus ingresos y gastos sin depender de bancos tradicionales.

Estos segmentos comparten la necesidad de inclusión, control financiero y facilidad de uso, pilares de su propuesta.

2. Propuesta de valor

Ualá ofrece inclusión financiera en un entorno seguro y regulado por la CNBV, dirigida a personas con acceso limitado al sistema bancario.

Su cuenta digital vinculada a una tarjeta Mastercard elimina barreras de entrada, al no requerir costos de apertura ni mantenimiento.

La app móvil intuitiva brinda autonomía y control total sobre el dinero, complementada con un programa de beneficios, descuentos y promociones que fomenta el uso.

Además, ofrece microcréditos e inversiones, ampliando las oportunidades financieras de sectores tradicionalmente excluidos.

3. Canales

Ualá utiliza una estrategia omnicanal digital centrada en su aplicación móvil, principal medio de interacción y gestión de operaciones.

El sitio web y las redes sociales funcionan como herramientas de comunicación, educación y adquisición de nuevos clientes.

Adicionalmente, los puntos físicos de carga en tiendas OXXO amplían el alcance a usuarios que aún prefieren manejar efectivo, facilitando la transición hacia el ecosistema digital.

4. Relaciones con el cliente

La relación con los usuarios se basa en una experiencia de usuario simple, amigable y transparente, reforzada por una comunidad digital activa que promueve la educación financiera y el intercambio de experiencias.

El soporte digital 24x7 garantiza acompañamiento constante, generando confianza y fidelización en un público que prioriza la inmediatez y la atención personalizada.

5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos provienen de comisiones por transacciones realizadas con la tarjeta o dentro del ecosistema Ualá, así como de servicios financieros premium.

También genera intereses por créditos personales y microcréditos, producto de su análisis de datos y scoring crediticio, y obtiene margen por las transacciones con tarjeta Mastercard. Este modelo diversificado le permite mantener sustentabilidad mientras amplía su base de usuarios.

6. Recursos clave

Ualá cuenta con una plataforma tecnológica adaptada a las normativas mexicanas (SPEI, CLABE), lo que le permite operar dentro del marco legal del país.

La alianza con ABC Capital y su licencia bancaria son recursos críticos que le dan respaldo institucional y acceso a productos financieros regulados.

Finalmente, el capital humano (desarrolladores, analistas, equipo de marketing y atención al cliente) es esencial para mantener la innovación, el servicio y la confianza del usuario.

7. Actividades clave

Las principales actividades de Ualá se centran en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital, asegurando una experiencia estable y segura.

El marketing y la adquisición de usuarios son esenciales para posicionar la marca en un mercado competitivo.

La gestión de transacciones y servicios financieros garantiza operaciones rápidas y confiables, y el análisis de datos para scoring crediticio permite ofrecer microcréditos ajustados al perfil de cada usuario, contribuyendo a la inclusión financiera.

8. Socios clave

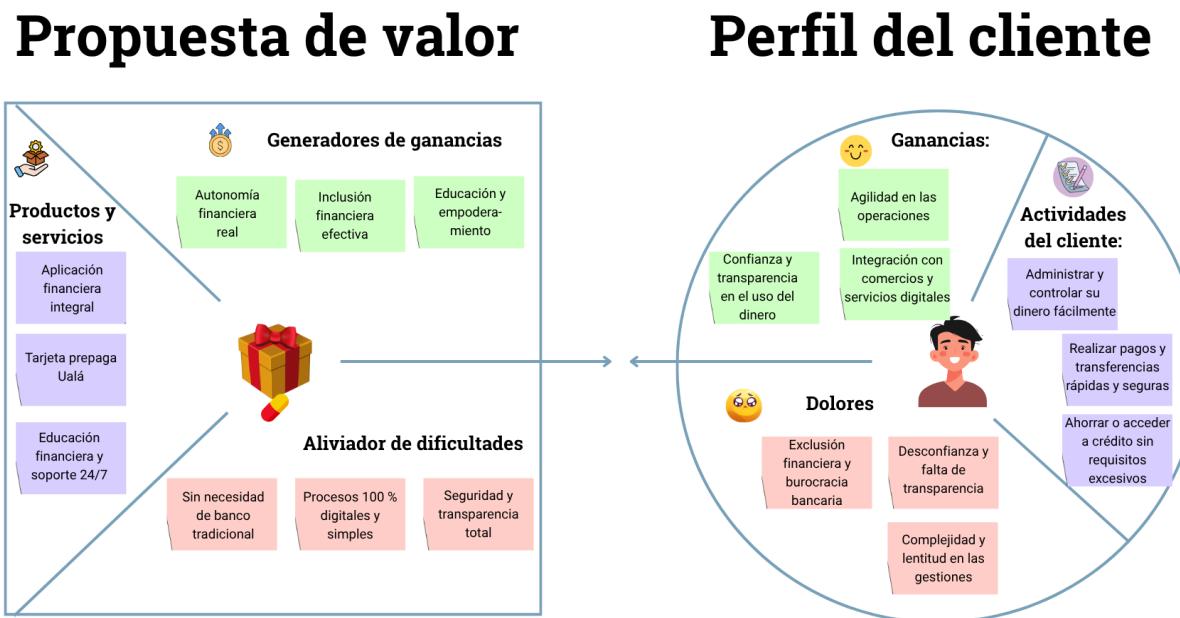
Ualá se apoya en alianzas estratégicas para operar y expandirse en México. Mastercard brinda la red internacional de pagos que respalda la tarjeta prepaga, ABC Capital ofrece infraestructura bancaria y cumplimiento regulatorio, OXXO permite ampliar el acceso mediante puntos físicos de recarga y atención. Además, las alianzas con comercios impulsan el uso de la app como medio de pago, mientras que los proveedores tecnológicos garantizan seguridad y escalabilidad del sistema, y las aseguradoras amplían la oferta de productos financieros complementarios.

9. Estructura de costos

Los costos principales de Ualá derivan de gastos de personal, especialmente en áreas tecnológicas y de atención al cliente, y de marketing digital, necesario para su posicionamiento en el mercado.

A ello se suman los costos operativos y de mantenimiento de la app y el sitio web, junto con los gastos de licencias, cumplimiento normativo y seguridad, fundamentales para garantizar una operación confiable y conforme a la regulación mexicana.

Lienzo Propuesta de Valor y Perfil del Cliente



[Link a la Propuesta de Valor y Perfil del Cliente](#)

Propósito general

La propuesta de valor de Ualá se centra en democratizar el acceso a los servicios financieros, brindando a cualquier persona la posibilidad de gestionar su dinero de forma simple, segura y sin intermediarios bancarios.

Su valor diferencial radica en ofrecer autonomía, educación y accesibilidad, con una experiencia 100 % digital y transparente.

Productos y Servicios

Ualá ofrece un conjunto de herramientas financieras integradas que cubren las principales necesidades del usuario moderno:

1. **Aplicación financiera integral:** permite administrar ingresos, gastos, ahorros, inversiones y préstamos desde un mismo lugar.
2. **Tarjeta prepaga Ualá:** accesible con solo DNI, sin cuenta bancaria ni historial crediticio.
3. **Educación financiera y soporte 24/7:** contenido educativo, asistencia continua y acompañamiento personalizado.

Estos servicios están diseñados para empoderar al usuario y convertirlo en protagonista de su economía.

Aliviadores de Dificultades

Ualá elimina los principales obstáculos del sistema financiero tradicional:

1. **Sin necesidad de banco tradicional:** el usuario accede a servicios financieros sin burocracia ni requisitos excluyentes.
2. **Procesos 100 % digitales y simples:** registro rápido, operaciones instantáneas y soporte automatizado.
3. **Seguridad y transparencia total:** autenticación biométrica, notificaciones en tiempo real y sin costos ocultos.

Cada aliviador responde a un dolor real del cliente, reduciendo la frustración y la desconfianza.

Generadores de Ganancias

Más allá de solucionar problemas, Ualá crea valor positivo para el usuario mediante experiencias transformadoras:

1. **Autonomía financiera real:** el cliente controla totalmente su dinero, sin depender de bancos ni horarios.
2. **Inclusión financiera efectiva:** integra a personas y pequeños negocios que antes estaban fuera del sistema.
3. **Educación y empoderamiento financiero:** promueve hábitos saludables y decisiones económicas responsables.

Con estos beneficios, Ualá no solo ofrece una herramienta digital, sino un cambio cultural en la relación entre las personas y el dinero.

Segmento principal

El cliente de Ualá pertenece a un perfil digital, independiente y moderno, que busca simplicidad y control.

Se identifican tres grandes grupos:

- **Jóvenes adultos (18–35 años)**: estudiantes, freelancers y trabajadores informales.
- **Personas no bancarizadas o sub-bancarizadas**: con dificultades para acceder al sistema financiero tradicional.
- **Pequeños comercios o emprendedores**: que necesitan soluciones de cobro ágiles y sin costos elevados.

Este público comparte un mismo deseo: manejar su dinero sin trabas ni intermediarios.

Actividades del Cliente

El cliente realiza tareas financieras cotidianas que Ualá facilita y optimiza:

1. **Administrar y controlar su dinero fácilmente**: quiere visualizar gastos, ingresos y ahorros de forma clara.
2. **Realizar pagos y transferencias seguras e instantáneas**: busca rapidez, comodidad y disponibilidad total.
3. **Ahorrar o acceder a crédito sin requisitos excesivos**: busca oportunidades reales para mejorar su economía.

Estas actividades definen las necesidades funcionales y emocionales del cliente: eficiencia, autonomía y confianza.

Dolores del Cliente

Los principales obstáculos que enfrenta el público objetivo son:

1. **Exclusión financiera y burocracia bancaria**: dificultad para acceder a cuentas o tarjetas.
2. **Desconfianza y falta de transparencia**: temor a costos ocultos, fraudes o pérdida de control.
3. **Complejidad y lentitud en las gestiones**: trámites presenciales, esperas y procesos confusos.

Estos dolores reflejan la falta de inclusión y la necesidad de soluciones digitales más humanas y accesibles.

Ganancias del Cliente

Ualá genera resultados positivos y tangibles para el usuario:

1. **Agilidad en las operaciones:** pagos, transferencias y recargas en segundos.
2. **Integración con comercios y servicios digitales:** conexión con comercios, servicios y plataformas online.
3. **Confianza y transparencia en el uso del dinero:** información clara, sin comisiones ocultas ni sorpresas.

El cliente obtiene tranquilidad, control y libertad financiera, convirtiéndose en un usuario empoderado del sistema digital.

Conclusión general

El cliente de Ualá representa a una nueva generación financiera: curiosa, autodidacta y exigente.

Ya no busca un banco tradicional, sino una experiencia digital que combine simplicidad, confianza y educación.

Ualá logra convertir la frustración por la exclusión financiera en una experiencia de empoderamiento económico, donde el usuario deja de ser un espectador para convertirse en protagonista de su bienestar financiero.

Análisis de recursos humanos requeridos

Analista Funcional

Encargado de relevar los requerimientos del sistema financiero, traduciendo las necesidades del negocio en especificaciones técnicas claras. Coordina entre el área de producto, desarrollo y QA para asegurar que cada módulo (pagos, transferencias, tarjetas, etc.) cumpla con la funcionalidad esperada.

En un entorno fintech regulado, es esencial que los requerimientos sean precisos y consistentes para evitar fallos en procesos sensibles como validaciones KYC, movimientos de saldo o conciliaciones bancarias.

Diseñador UX/UI

Diseña la interfaz y la experiencia de usuario de la aplicación móvil y el panel web, priorizando la usabilidad, la seguridad visual y la accesibilidad.

En una app financiera, la confianza y claridad son claves. Este rol garantiza que las pantallas de pago, historial y transferencias sean intuitivas, reduciendo errores del usuario y mejorando la satisfacción general.

Desarrollador Backend

Desarrolla los servicios que procesan las operaciones críticas del sistema: creación de cuentas, transferencias, recargas, gestión de tarjetas y control de saldo. Implementa APIs seguras y optimizadas.

Es el núcleo del sistema. Su trabajo garantiza la integridad de los datos financieros, la encriptación de transacciones y la interoperabilidad con bancos, proveedores y pasarelas de pago.

Desarrollador Frontend

Implementa la interfaz del usuario en la app y el portal web, conectando la capa visual con los servicios backend.

Asegura una experiencia fluida y moderna en dispositivos móviles y navegadores, lo que es determinante para la adopción y fidelización de los usuarios en un mercado altamente competitivo como el fintech.

QA Tester (Control de Calidad)

Diseña y ejecuta pruebas funcionales, de regresión y de seguridad para validar el correcto funcionamiento de la app antes del lanzamiento.

Su rol es crítico para detectar fallos en transacciones o cálculos financieros antes de llegar al usuario final, protegiendo la reputación y la confianza en la marca Ualá.

Especialista en Infraestructura / DevOps

Configura los entornos de desarrollo, testing y producción. Automatiza despliegues y gestiona la infraestructura en la nube (AWS/Azure).

En una app con miles de usuarios activos, la disponibilidad y escalabilidad son fundamentales. Este perfil garantiza que el sistema esté siempre online, con backups y monitoreo activo ante caídas o ciberataques.

Documentador / Asistente Administrativo

Registra actas de reunión, versiones del sistema, manuales y documentación regulatoria exigida por entes financieros.

En proyectos así la trazabilidad documental es obligatoria para auditorías y certificaciones. Este rol asegura el cumplimiento normativo y la transparencia del desarrollo.

Líder de Proyecto

Dirige el proyecto Ualá coordinando cronograma, presupuesto y equipos técnicos.

Supervisa el cumplimiento de los objetivos funcionales y normativos.

Su rol garantiza la alineación entre las metas estratégicas de Ualá y la ejecución técnica, evitando desviaciones en tiempos o costos que puedan afectar el lanzamiento del producto.

Product Owner

Define la visión del producto digital y prioriza las funcionalidades del backlog (como onboarding, pagos QR, y reportes financieros).

En un proyecto de innovación fintech, asegura que cada incremento de producto aporte valor real al usuario y que las iteraciones estén alineadas con la estrategia de negocio

Scrum Master

Facilita las ceremonias ágiles, elimina bloqueos y fomenta la mejora continua del equipo. En un entorno dinámico como el fintech, mantener la agilidad y la comunicación entre desarrolladores, QA y producto es vital para cumplir plazos de lanzamiento y adaptarse rápidamente a cambios del mercado.

Especialista Financiero

Supervisa la correcta administración de fondos, costos operativos y conciliaciones contables internas del proyecto.

Permite mantener la sostenibilidad del proyecto Ualá dentro del presupuesto asignado y asegura coherencia entre las métricas financieras del sistema y los reportes reales. Así como las normativas del CNBV.

Analista de Riesgos

Identifica y evalúa los riesgos tecnológicos, operativos y financieros asociados al proyecto (fallos de seguridad, fraude, cumplimiento regulatorio).

La gestión preventiva de riesgos es esencial para la reputación de una fintech. Este rol minimiza incidentes que podrían comprometer datos o fondos de los usuarios.

Oficina de Proyectos

Da soporte metodológico al Líder del Proyecto y al Product Owner. Controla indicadores de desempeño y cumplimiento de hitos.

En proyectos de gran escala, la PMO asegura consistencia, control de calidad y documentación centralizada de los avances y desviaciones.

Líder Técnico

Define la arquitectura del sistema, los estándares de desarrollo y las decisiones tecnológicas (frameworks, base de datos, integración de APIs).

Su visión técnica garantiza la robustez, seguridad y escalabilidad del sistema financiero, aspectos críticos en una plataforma como Ualá.

Analista de Datos

Recolecta y analiza datos de uso de la aplicación, métricas de conversión y comportamiento financiero de los usuarios.

Sus reportes ayudan a optimizar decisiones de negocio, detectar patrones de fraude y mejorar la experiencia del usuario basándose en datos reales.

Comité de Seguimiento

Evalúa el avance de los hitos y resultados clave (KPI) del proyecto, validando entregas críticas antes de cada release.

Garantiza que el desarrollo técnico cumpla con los estándares internos y las expectativas de dirección, minimizando desvíos

Comité Directivo

Supervisa la estrategia global y la alineación del proyecto con los objetivos de expansión de Ualá.

Toma decisiones de alto nivel sobre presupuesto, alcance y proyecciones del producto dentro del ecosistema financiero regional.

Equipo de Comunicaciones

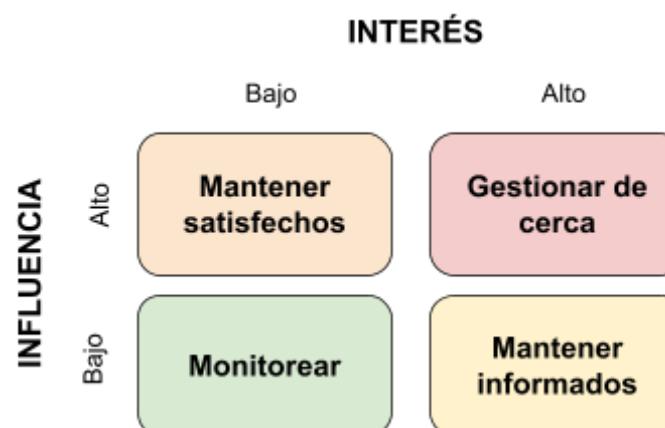
Gestiona la comunicación institucional y las campañas internas/externas relacionadas con el lanzamiento y actualización del sistema.

En una empresa fintech en crecimiento, comunicar correctamente los cambios, beneficios y medidas de seguridad refuerza la confianza del usuario y la transparencia de la marca.

Matriz de Stakeholders

Cuadrante	Tipo de relación	Estrategia de gestión	Stakeholders del proyecto	Estrategia de comunicación
Alto poder / Alto interés	Críticos / Decisores	Gestionar de cerca (mantener informados, involucrarlos en decisiones y revisiones clave)	Comité Directivo, Comité de Seguimiento, CEO, Líder de Proyecto, PMO, Product Owner, Especialista Financiero, Analista de Riesgos, Representante de Cumplimiento CNBV.	Reuniones ejecutivas, informes de avance, presentación de KPIs (mensual)
Alto poder / Bajo interés	Estratégicos / Supervisores	Mantener satisfechos (mantenerlos informados de los hitos principales, sin sobrecargar de detalle)	Entidades regulatorias (área legal), socios financieros (ABC Capital*, Mastercard), socios comerciales (OXXO) y proveedores clave de servicios tecnológicos o bancarios (Openpay, AWS y nuevamente Mastercard)	Comunicaciones formales, revisión de contratos, reportes regulatorios (mensual o por hito)
Bajo poder / Alto interés	Operativos / Involucrados	Mantener informados (comunicar avances y tareas que los afectan directamente)	Líder Técnico, Desarrollador Backend, Desarrollador Frontend, QA Tester, Diseñador UX/UI, Analista Funcional, Analista de Datos, Scrum Master, Especialista en Infraestructura/DevOps, Documentador/Asistente Administrativo, Equipo de Comunicaciones.	Daily meetings, revisiones técnicas, briefings semanales.
Bajo poder / Bajo interés	Periféricos / Observadores	Monitorear (mantener contacto ocasional, solo si hay cambios relevantes)	Usuarios finales, Soporte técnico eventual.	Encuestas de satisfacción, métricas de uso, comunicaciones post-lanzamiento.

*ABC Capital actúa como socio financiero de Ualá en México, emitiendo las tarjetas de débito y las cuentas asociadas que permiten que la empresa opere en el país.



Análisis de Riesgos

Matriz de probabilidad e impacto

Debido a la complejidad del proyecto, la matriz de probabilidad e impacto se dividió en cinco niveles. A continuación, se detalla brevemente lo que implica cada uno:

1. Muy bajo

El riesgo es improbable, es decir que casi nunca sucede, y el impacto es mínimo o irrelevante para el cumplimiento del proyecto. El grado de aceptación es **aceptable**, requiriendo solamente su registro.

2. Bajo

Es un riesgo con baja probabilidad de ocurrencia, generalmente limitado a situaciones excepcionales. Además, el impacto es menor y fácilmente reversible sin afectar el resultado del proyecto. El grado de aceptación es **aceptable** con control básico y un monitoreo periódico.

3. Medio

El riesgo puede ocurrir ocasionalmente si no se controlan las condiciones. Su impacto en el alcance o cronograma es **moderado** aunque se puede recuperar con algún esfuerzo adicional. Requiere seguimiento y la implementación de medidas preventivas y de monitoreo continuo.

4. Alto

Hay una alta probabilidad de que el riesgo ocurra con frecuencia. Tiene un impacto grave en costo, tiempo y calidad, además de poder comprometer entregables clave. Es **inaceptable** sin controles adecuados y, de manera urgente, se debe mitigar y monitorear semanalmente.

5. Muy alto

Este riesgo tiene una alta probabilidad de ocurrir de forma recurrente, lo que implica que se manifestará en múltiples ocasiones a lo largo del proyecto. Tiene un impacto catastrófico ya que paraliza la ejecución y provoca pérdidas críticas o incumplimiento regulatorio. Es completamente **inaceptable** y requiere de acciones inmediatas, además de un plan de contingencia formal con escalamiento obligatorio.

De esta forma, la matriz queda representada de la siguiente manera:

Probabilidad / Impacto	1 - Muy bajo	2 - Bajo	3 - Medio	4 - Alto	5 - Muy alto
5 - Muy alta	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
4 - Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto
3 - Media	Bajo	Medio	Alto	Alto	Muy alto
2 - Baja	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto
1 - Muy baja	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto

Además, a partir del análisis de probabilidad e impacto de los riesgos se definieron **tres niveles de aceptación**:

- **Aceptable:** Riesgo controlado, no requiere acción adicional.
- **Moderado:** Riesgo que requieren atención. Se monitorea o se aplica mitigación.
- **Inaceptable:** Riesgo inaceptable. Requiere plan de acción o contingencia inmediata.

Riesgos identificados

En el proyecto se identificaron varios riesgos de los cuales se propuso un plan de contingencia o control de los mismos para mitigarlos:

1. Demora en la integración técnica con partners externos,

Causa: Dependencia de APIs o servicios de terceros.

Plan de contingencia: *Plan de coordinación con partners externos*

En caso de que se produzca una demora significativa en la integración con servicios de terceros, se procederá a reprogramar las tareas dependientes, reasignar desarrolladores disponibles y coordinar una mesa técnica con el partner afectado para resolver los incidentes críticos. Se mantendrá un registro de los tiempos de respuesta y acciones tomadas para evitar reincidencias.

2. Fallas de comunicación inter-equipo (IT / Marketing / Legal)

Causa: Falta de difusión de avances o alineación funcional.

Plan de contingencia: *Plan de comunicación entre equipos*

Si se identifican errores o descoordinaciones entre áreas, se convocará una reunión de emergencia de todos los equipos para alinear criterios y redefinir prioridades. Además, se designará un responsable de seguimiento hasta que las tareas críticas queden regularizadas y comunicadas a todos los equipos involucrados.

3. Sobrecarga de tareas en roles clave (Líder Técnico, QA, Analista Funcional)

Causa: Planificación subestimada o multitarea.

Plan de contingencia: Gestión de carga de trabajo

En caso de detectarse sobrecarga operativa, se activará un plan de redistribución de tareas con apoyo de la PMO. Se incorporarán recursos de soporte temporal o se ajustarán plazos de entrega para preservar la calidad del desarrollo y evitar bloqueos en las fases siguientes.

4. Riesgos regulatorios / cumplimiento financiero

Causa: Cambios en normativas del CNBV o UIF.

Plan de contingencia: Plan de cumplimiento normativo

Si se produce un cambio normativo o una observación regulatoria durante el despliegue, se detendrán las actividades afectadas y se convocará al área legal y de cumplimiento para su revisión inmediata. Se actualizarán los procedimientos y documentación correspondientes antes de retomar la ejecución.

5. Desvíos en presupuesto o costos operativos.

Causa: Subestimación de costos o gastos no previstos (hurto, mantenimiento, reposición de equipos, etc)

Plan de contingencia: Control financiero preventivo

Ante un desvío financiero o gasto imprevisto (por hurto, mantenimiento o reposición de equipos), se activará el fondo de contingencia del proyecto. Se priorizarán los gastos críticos para mantener la continuidad operativa y se ajustará la planificación financiera de las fases restantes.

Tabla con riesgos identificados

#	Riesgo	Causa principal	Impacto inherente	Probabilidad inherente	Riesgo Inherente	Grado de aceptación	Controles / Contingencias propuestas	Impacto residual	Probabilidad residual	Riesgo residual	Nuevo grado de aceptación
1	Demora en la integración técnica con partners externos.	Dependencia de APIs o servicios de terceros.	Alto	Alto	Alto	Inaceptable	Reprogramar tareas afectadas, reasignar desarrolladores y coordinar revisión con el partner externo para resolver incidentes pendientes	Medio	Medio	Medio	Moderado
2	Fallas de comunicación inter-equipo (IT / Marketing / Legal, etc)	Falta de difusión de avances o alineación funcional.	Alto	Alto	Medio - Alto	Moderado	Implementar reunión de emergencia inter-áreas y redistribuir tareas críticas según prioridades acordadas	Bajo	Medio	Medio	Aceptable
3	Sobrecarga de tareas en roles clave	Planificación subestimada o multitarea.	Alto	Medio	Medio - Alto	Moderado	Incorporar apoyo temporal o redistribuir responsabilidades ante sobrecarga detectada.	Medio	Bajo	Medio	Aceptable
4	Riesgos regulatorios / cumplimiento financiero	Cambios en normativas del CNBV o UIF.	Muy alto	Bajo	Medio	Moderado	Revisar los procesos afectados y coordinar actualización urgente de documentación y validación legal	Alto	Muy bajo	Medio - Bajo	Aceptable
5	Desvíos en presupuesto o costos operativos	Subestimación de costos de recursos materiales	Alto	Medio	Alto	Inaceptable	Activar fondo de reserva, priorizar gastos esenciales y revisar planificación financiera	Medio	Bajo	Medio	Aceptable