



9

Pasos para un Business de éxito

www.itmadrid.com
publicaciones@itmadrid.com

9 Pasos para un Business Case de éxito

Copyright © 2013, ITMadrid – IT Business School

Todas las marcas y productos mencionados en la obra son marcas registradas de sus respectivos propietarios.

Todas las precauciones y correcciones posibles han sido tomadas en la elaboración de este libro, el autor y el editor no asumen responsabilidad por errores, omisiones o daños causados como consecuencia en el uso del contenido presentado.

Página Web del eBook: www.itmadrid.com/publicaciones

El propietario del Copyright licencia este eBook bajo Creative Commons License, Attribution 3.0
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Por favor siente libertad de publicar este eBook en tu Blog, envíalo por eMail o enlazarlo siempre que los crées

Un Business Case (Caso de Negocio) es una herramienta estratégica, no solo para los departamentos de informática, sino para el resto del negocio. Valora y recoge información valiosa de potenciales proyectos antes ni siquiera se consideren como una opción válida. Un proyecto es una inversión de capital, y como tal debe analizarse y valorarse apropiadamente.

El Business Case es un hito obligado en el procedimiento que toda empresa debe tener antes de decidir, o no, emprender un proyecto. Debe reflejar, entre otras cosas: cuánto valor crea para la organización, cuales son los *stakeholders* involucrados, cuál es el objetivo que queremos alcanzar, cuales son alternativas de solución, cuanto nos cuesta cada alternativa, y lo más importante, cuales son los riesgos potenciales de la alternativa solucionada.

Desarrollar un Business Case requiere de una clara, sólida y robusta metodología, que sea un estándar y sea entendida por todos los miembros de la organización. Debe contener un conjunto de pasos necesarios para desarrollar un Business Case, hasta alcanzar el documento final.

Hemos preparado un eBook con los pasos requeridos y obligados para realizar un Business Case de calidad. Dichos pasos, provienen de la interacción con cientos de profesionales quienes han asistido a nuestros cursos de formación, así mismo, de la experiencia profesional acumulada en años de consultoría y trabajo corporativo.

¡Gracias!

1 Identificar la necesidad

Los antecedentes que justifican un proyecto deben quedar claros. Debemos dejar claro si el proyecto surge por un problema existente, o se desea automatizar un proceso para ahorrar dinero e incrementar la eficiencia, o apoya a un nuevo servicio o producto, o es el reemplazo de una aplicación obsoleta, u otro origen que debemos documentar.

3

www.itmadrid.com

publicaciones@itmadrid.com

Se debe profundizar e investigar las motivaciones que impulsan al proyecto, dejando evidente, a través del Business Case, las verdaderas razones de su propuesta.

Algunos ejemplos de ello son:

- Sustituir la vieja Intranet
- Implementar un nuevo ERP
- Instalar Wifi en las oficinas
- Llevar a la nube el CRM
- Implementar *Single-Sign-On* (SSO)
- Crear un *dashboard* para la Junta Directiva de la empresa
- Etc.



4

www.itmadrid.com

publicaciones@itmadrid.com

Definir el objetivo

2

Es un paso obvio, lo que realmente es importante aquí es que sea medible o cuantificable en el tiempo. Suelen llamarlo objetivos SMARTs.

S = *Specific*. Es concreto que mide un resultado. El resultado final.

M = *Measurable*. Medible. Un número que nos indique cuándo se ha alcanzado el objetivo del proyecto.

A = *Achievable*. Alcanzable, la empresa tiene los recursos para alcanzar el objetivo

R = *Realistic*. Realista. Es una utopía o es alcanzable.

T = *Timely*. Tiempo, se puede alcanzar en el tiempo estipulado.

Por ejemplo una empresa de software puede desear alcanzar el 3% de cuota de mercado en 12 meses con el desarrollo de una nueva aplicación.



Identificar alternativas

3

Una vez definido el objetivo del potencial proyecto, el próximo paso es detectar o definir alternativas de solución. Lo ideal es que sean 3 alternativas ya que permite una sana comparación.

En este punto es importante investigar un poco lo que nos ofrece el mercado. Usualmente los proveedores o consultores amigos suelen indicarnos soluciones adaptadas a nuestra necesidad.

Uno de los puntos a tener en cuenta es que necesitamos comprar soluciones en lugar de productos. Obviamente, que al final tendremos un producto o servicio, pero debe estar perfectamente alineados a la necesidad planteada en el punto 1.



Recopilar datos

4

Definidas las alternativas de solución, lo siguiente es investigar y recopilar información de las alternativas definidas en el paso anterior.

Hablar con proveedores y solicitarle propuesta o presupuesto es una de las primeras opciones, que estén bien documentadas, de ser posible que nos muestren una experiencia y trayectoria en el área de nuestro potencial proyecto.

Debemos investigar entre otras cosas:

- Inversión monetaria necesaria
- Tiempo de entrega de la solución
- Recursos humanos involucrados (internos y externos)
- Recursos técnicos necesarios
- Riesgos asociados a la solución
- Experiencia con o en otros clientes
- *Benchmarking* si aplica
- Etc.



Analizar las finanzas

5

Con los datos investigados es tiempo de analizar financieramente las alternativas de solución definidas. Por cada alternativa se debe evaluar y calcular lo siguiente:

- Flujo de caja neto del proyecto
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Payback
- Retorno sobre la Inversión (ROI)
- TCO (*Total-Cost-of-Ownership*)
- Punto de equilibrio (de ser necesario).

Para realizar el análisis financiero de las alternativas propuesta es necesario que el departamento de finanzas de la empresa nos proporcione:

- El tipo de interés aplicable a proyectos similares en la empresa
- El tipo de amortización de activos aplicables
- La tasa o tipo impositivo aplicable a la empresa

El análisis financiero de las alternativas nos permite conocer cuánto valor crea el proyecto potencial a la empresa.



Seleccionar alternativa

6

Una vez con los números financieros es tiempo de seleccionar la mejor alternativa. Más bien, se trata de proponer cual alternativa favorece más a los intereses de la organización.

El análisis financiero no es suficiente, han de incluirse otras variables tales como:

- Estratégicamente cuál alternativa es mejor
- Recursos Humanos impactados
- Curva de aprendizaje para la empresa.

Se trata de una decisión o camino que hay que proponer ante un comité o instancia del potencial proyecto.



7 Valorar riesgos

Con la alternativa seleccionada se han de definir riesgos potenciales de ella. Midiendo su impacto y probabilidad de ocurrencia, así como la estrategia de mitigación de cada uno de los riesgos detectados.

Los riesgos son eventos, que si ocurren impactan (generalmente) negativamente al proyecto y al logro de los objetivos empresariales. Es por ello, que resulta estratégico el valorar los riesgos de la alternativa propuesta.

Tradicionalmente los riesgos han estado ligados a recursos de todo tipo:

- Presupuesto. Es muy común que un proyecto se salga del presupuesto inicial. Un 10% de desviación puede ser aceptado, aún cuando esto depende del tipo de proyecto.
- Tiempo. Otro recurso escaso, hoy día uno de los activos más preciados.
- Recursos Humanos. Abandono del jefe del proyecto, o dimisión de recursos clave.



8

Definir la metadada

Los potenciales proyectos tienen sus datos, algunos de ellos lo debemos pre-definir, ya que ello avala y da fuerza para su aprobación ante un grupo. Es así que debemos incluir (muy de alto nivel):

- El director o jefe del proyecto
- De ser posible el equipo del proyecto
- El proveedor propuesto con su oferta económica
- El GANTT muy de alto nivel (insisto)
- Los principales hitos y entregables del potencial proyecto

Toda esta información será base para la preparación del *Project Charter* y la reunión de *Kick-Off* una vez que el proyecto sea aprobado.



9 Documentar y comunicar

El paso final, y el que aglutina lo que hemos realizado hasta ahora. Ideal es que sea un documento estándar y disponible para todos. Usualmente en custodia de la Oficina de Proyectos – PMO.

El documento, presumiblemente en MS Word®, contiene los siguientes apartados:

- Un resumen ejecutivo
- Los antecedentes y definición del problema
- El objetivo a alcanzar
- Las alternativas valoradas
- El resultado de la valoración económica
- La alternativa recomendada
- Los riesgos y sus estrategias de mitigación
- La metadata del proyecto

Una vez finalizado el documento, si procede y es requerida una presentación formal, se debe preparar una presentación basada en diapositivas, que muestre sucintamente lo mismo del documento del Business Case.





Formación Business Case

Uno de nuestros cursos más demandados. Disponibles en modalidad presencial y online. Así mismo, en formato curso (2 días) y Taller (1 día). Disponible In Company y totalmente adaptable a necesidades específicas.



www.itmadrid.com
publicaciones@itmadrid.com
Google Search: itmadrid