

Caso de negocio del proyecto/programa

Proyecto

Control del documento

Información del documento

Identificación del documento	
Responsable del documento	
Fecha de emisión	
Fecha de última modificación	
Nombre del archivo	

Historia del documento

Versión	Fecha de versión	Modificaciones
<i>(1.0)</i>	<i>(Fecha)</i>	<i>(Sección, páginas, texto revisado)</i>

Aprobaciones

Rol	Nombre	Firma	Fecha
Director proyecto			
Grupo de revisión del proyecto			
Gerente del proyecto			
Gerente de calidad <i>(si aplica)</i>			
Gerente de adquisiciones <i>(si aplica)</i>			
Gerente de comunicaciones <i>(si aplica)</i>			
Gerente de oficina de proyectos <i>(si aplica)</i>			

Tabla de contenido

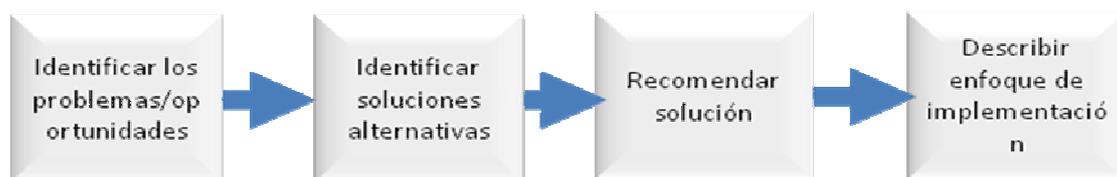
1. Resumen ejecutivo
2. Problema en consideración
 - a. Análisis de causalidad
 - b. Análisis del problema
3. Alternativas de solución consideradas
 - a. Opción 1
 - i. Descripción
 - ii. Beneficios
 - iii. Costos
 - iv. Factibilidad
 - v. Riesgos
 - vi. Supuestos
 - b. Opción 2
 - i. Descripción
 - ii. Beneficios
 - iii. Costos
 - iv. Factibilidad
 - v. Riesgos
 - vi. Supuestos
 - c. Opción 3
 - i. Descripción
 - ii. Beneficios
 - iii. Costos
 - iv. Factibilidad
 - v. Riesgos
 - vi. Supuestos
4. Solución recomendada
 - a. Valoración de la solución
 - b. Solución recomendada
5. Enfoque de implementación
 - a. Iniciación del proyecto
 - b. Planeación del proyecto
 - c. Ejecución del proyecto
 - d. Cierre del proyecto
6. Apéndice
 - a. Documentación suplementaria

Guía para desarrollar un caso de negocio

En muchas organizaciones, el desarrollo de un caso de negocio debe hacerse antes de iniciar un proyecto. El **caso de negocio** justifica la existencia de un proyecto y describe:

- El problema (oportunidad) que se enfrenta
- Soluciones alternativas para encontrar una solución definitiva para resolver el problema
- Beneficios y costos asociados con cada una de las alternativas de solución
- Solución recomendada para su aprobación

Pasos para la elaboración del caso de negocio:



El primer paso consiste en establecer el problema o la oportunidad que da como resultado la necesidad de crear el proyecto. Se analizan diferentes alternativas y finalmente se recomienda una de ellas como la solución para resolver el problema o aprovechar la oportunidad. El último paso consiste en definir un plan de implementación de la solución recomendada. En algún punto durante o después de la elaboración del caso de negocio es posible que deba realizarse un **estudio de factibilidad** para asegurar la factibilidad de la solución recomendada.

Una vez se haya documentado el caso de negocio se le presenta al patrocinador para su aprobación. El patrocinador supervisa el proyecto desde un punto de vista estratégico. Autorizan su continuación, asignan fondos presupuestales y se aseguran que los objetivos del proyecto sean alcanzados mediante la realización de revisiones de fases.

El caso de negocio es crucial por cuanto proporciona bases firmes de justificación para iniciar el proyecto. A lo largo del proyecto se hace referencia frecuentemente al caso del negocio para verificar que el proyecto esté avanzando en el curso correcto. Por ejemplo, se usa en:

- *Revisión de fase* para asegurarse que los costos y beneficios actuales estén alineados con las proyecciones iniciales.
- *Informe de cierre del proyecto* para asegurarse 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.

Identificación del problema

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. Para completar esta etapa exitosamente es necesario realizar un estudio de factibilidad.

Identificación de las causas primarias

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

- Cambios en la visión, estrategia u objetivos del negocio
- 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 estatutarios, reglamentarios u otros del entorno

Descripción del problema

Ahora, se documenta el problema en detalle:

- Razones por las cuales surgió el problema
- Elementos que dieron origen al problema (humanos, procesos, tecnologías)
- Impacto que tiene el problema en el negocio (financiero, cultural, estructural, operacional)
- Rango de tiempo que se tiene para resolver el problema

Ejemplos de problemas que requieren ser resueltos por proyectos: procesos ineficientes, tecnologías obsoletas, obsolescencia de infraestructura, baja satisfacción de clientes, baja rentabilidad y aumento de la participación de la competencia en el mercado.

Descripción de la oportunidad

Si el proyecto se plantea para aprovechar una oportunidad:

- Describir la oportunidad en 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 de proyecto la veracidad de la situación y la necesidad de implementar la solución dentro de los plazos sugeridos.

Identificación de soluciones alternativas

Ahora se debe identificar la solución preferida. Para cada solución pueden existir innumerables alternativas disponibles para ser implementadas. Elegir la solución correcta es siempre un reto. Los pasos siguientes ayudan en el proceso de seleccionar la solución más adecuada.

Identificación de alternativas

Es bueno tomarse el tiempo para identificar por lo menos tres alternativas de solución. Describa cada alternativa presentando sus componentes claves (gente, procesos, organización, tecnologías) y la función de cada elemento en la solución. Luego se completan los siguientes pasos para cada alternativa:

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

Cualificación de los beneficios

Haga una lista de los beneficios financieros y no financieros que se obtendrán con la implementación de cada alternativa.

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.

Recolecte los materiales que apoyen los beneficios.

Proyección de costos

Describa 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.

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)

Evaluación de factibilidad

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

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.

Identificación de riesgos

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

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.

Documentación de problemas

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

Descripción del problema	Prioridad del problema	Acciones para su resolución
Anote los problemas de cada alternativa. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> La solución requiere mayores 	Priorice el problema según el impacto	Lista de acciones para resolver el problema

Descripción del problema	Prioridad del problema	Acciones para su resolución
niveles de fondos <ul style="list-style-type: none"> • La solución no ha sido probada • La solución requiere personal altamente calificado 		

Lista de supuestos

Enumere los supuestos tenidos en cuenta para elegir las alternativas de solución.

Recomendar una solución

Ahora se establece una jerarquía de soluciones para elegir la solución recomendada.

Jerarquizar las soluciones alternativas

Haga 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.

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

Identificar la solución recomendada

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

Descripción del enfoque de implementación

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

Fase	Enfoque general
Iniciación	Describa cómo se definirá en mayor detalle el proyecto, se conformará el equipo de trabajo y se conformará la oficina del proyecto.
Planeación	Defina el proceso de planeación para asegurar que las fases , actividades y tareas se lleven a cabo en una forma coordinada
Ejecución	Anote las actividades genéricas requeridas para produciré implementar cada uno de los productos del proyecto
Cierre	Identifique los pasos requeridos para hacer entrega de los productos, cerrar la oficina de proyecto, liberar los recursos, terminar los contratos de los proveedores y contratistas y realizar una evaluación expost de los resultados del proyecto.
Gerencia	Brevemente describa los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tiempo • Gestión de costos • Gestión de calidad • Gestión de cambios • Gestión de riesgos • Gestión de problemas • Gestión de compras • Gestión de comunicaciones • Gestión de aceptación

Ejemplo

1. Resumen Ejecutivo

La política general del Consejo es xxxxxxxxxxxxxxxx. Recientemente se identificaron los siguientes problemas que están afectando a), b) c). Si persiste el problema ocurrirán las consecuencias.

Se han identificado las siguientes soluciones posibles:

1. Solucion 1
2. Solucion 2
3. Solucion 3

Después de un análisis detallado se determinó que la solución preferida es la 2, la cual se postula para aprobación e implementación inmediata. Esta opción nos permitirá: a), b) y c).

El costo total del proyecto es de \$ xx millones. Se espera un reducción de costos de \$ y millones.

Se solicita la aprobación inmediata al Consejo/Asamblea...

2. El Problema

Esta sección describe el problema

2.1 Análisis del entorno

El mantenimiento de las tuberías no se ha programado.

Las tuberías ya cumplieron su vida útil, que es de xx años. Las administraciones anteriores no proyectaron un presupuesto de reposición y renovación de activos.

A medida que las tuberías han presentado averías estas han sido reparadas por el personal de mantenimiento sin seguir un proceso normalizado. Esto ha tenido la consecuencia que la integridad estructural del sistema se ha visto afectada.

No hay procesos de control de mantenimiento y reparaciones.

No hay un presupuesto de renovación.

2.2 Análisis del problema

La frecuencia con que se presentan las averías ha aumentado considerablemente. Se contrató un arquitecto para evaluar la condición del sistema. Las tuberías presentan alto grado de oxidación y se prevé que no resistirán en funcionamiento mucho tiempo. Se recomienda cambiar el sistema de tuberías de agua potable de las dos torres.

Aunque no se lleva un registro de fechas de averías, tratamiento realizado, persona responsable, etc., durante los últimos dos meses se han presentado xx incidentes, de los cuales yy han sido serios y produjeron tales consecuencias, precisando cortar el servicio por zz horas en la serie b de la torre A.

El diagnóstico del arquitecto debe ser avalado por un ingeniero hidráulico, quien además, debe elaborar los términos de referencia para contratar el suministro, instalación y prueba del sistema de tuberías. El ing. Hid. debe demostrar experiencia en este tipo de instalaciones para garantizar que el diseño sea el adecuado, junto con las especificaciones de los materiales y cantidades requeridos.

3. Soluciones alternativas

Después de varios meses de investigación, hemos concluido que existen las siguientes soluciones alternativas:

- Opción 1: reparar las tuberías existentes.
- Opción 2: reinstalar todo el sistema de tuberías de agua potable, desde la acometida pública hasta la entrada de cada apartamento.
- Opción 3: reinstalar las partes más averiadas de la tubería y reparar las que aún presten un servicio, de acuerdo con la condición diagnosticada por el ingeniero asesor.

3.1 Opción1: reparar las tuberías existentes.

3.1.1 Descripción

La primera opción considerada es la reparación de la tubería existente. Esto requiere los siguientes pasos logísticos:

- Contratar un ingeniero para supervisar y dirigir el proceso

- Contratar nuevo personal de mantenimiento o redirigir las funciones del personal actual
- Reprogramar los procesos de mantenimiento actuales, diferentes del sistema de tuberías.
- Adquirir y administrar los inventarios de materiales.
- Adquirir o alquilar equipos y herramientas especializadas
- Etc.

3.1.2 Ventajas

La reparación del sistema actual tiene las siguientes ventajas:

- Reducción del costo total de la obra
- Nos veremos obligados a documentar los procesos de mantenimiento y reparación de este sistema, por lo menos.
- Podremos iniciar las reparaciones en forma inmediata, usando el presupuesto de mantenimiento
- Etc.

Se obtendrán los siguientes beneficios tangibles:

Categoría de la ventaja	Descripción	Valor
Clientes	Los usuarios del sistema verán resultados inmediatos	\$ xxxxx
Personal	Aumento en la motivación y satisfacción en el trabajo	\$ xxxxx
	Retención de personal	\$ xxxxx
Operaciones	Disminución de costo de operación	\$ 55555
	Reducción de quejas	\$ 333333
	Mejoramiento del sistema de gestión e informes de mantenimiento	\$ 444444
	Mejoramiento de análisis y solución de problemas	\$ 66666
BENEFICIO TOTAL		\$ TOTAL

3.1.3 Costo

Categoría de costo	Descripción	Valor	Tipo de gasto o costo
Personal	Reasignación y contratación de personal	\$ xxxxx	Capital
	Capacitación	\$ xxxxx	Capital
Operaciones	Creación de procesos y estándares nuevos	\$ 55555	Capital
	Integración del sistema	\$ 333333	Capital

	con otros sistemas		
			Capital
			Capital
COSTO TOTAL		§ TOTAL	Capital

3.1.4 Factibilidad

Solución	Calificación de factibilidad 1 menos 10 máximo	Método o técnica de evaluación
Nuevos procesos	8	Usaremos los procesos que nos recomiende el asesor, basados en estándares de la industria.
Nueva tecnología	2	No podemos cambiar la tecnología actual de material galvanizado
Reubicación de personal	2	El personal de mantenimiento podría sentir mayor presión de trabajo.
Etc.		

3.1.5 Riesgos

Descripción del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Acciones preventivas
El desempeño funcional del sistema no satisface las expectativas	Alto	ALto	Informar a la comunidad las limitaciones del sistema, frente a los ahorros posibles.
El registro de incidencias es inadecuado	Alto	Medio	Diseñar un proceso para el registro de incidentes y su tratamiento.
Etc.			

3.1.6 Problemas

Descripción del problema	Prioridad	Acción requerida para resolver el problema
El tiempo requerido para reparar el sistema es limitado	Alta	Analizar la posibilidad de contratar personal capacitado en reparaciones hidráulicas.
La falta de experiencia especializada del personal de mantenimiento puede resultar en una reparación inadecuada	Alta	Contratar un ingeniero de instalaciones hidráulicas para dirigir el proceso.
No hay presupuesto para este proyecto	Alta	Presentar y solicitar aprobación de cuota extraordinaria de la Asamblea.
Etc.		

3.1.7 Supuestos

Se asume que:

- No se están violando normas ni regulaciones legales de ninguna naturaleza
- El personal de mantenimiento y la administración adoptarán los nuevos procesos

3.1.8 Notas

Se propone que se tomen las siguientes medidas: a), b), c), etc.

3.2 Opción2: reinstalar todo el sistema de tuberías de agua potable, desde la acometida pública hasta la entrada de cada apartamento.

3.1.1 Descripción

Realizar un ejercicio similar al del punto 3.1.

4. Solución recomendada

Hemos identificado y evaluado hasta ahora, las ventajas, costos, factibilidad, riesgos y problemas para las siguientes soluciones alternativas.

1.sss 1

2. ssss 2

3.sssss 3

4.1 Calificación de alternativas

A continuación se presentan las calificaciones asignadas a cada solución.

Criterio de evaluación	Puntaje de solución 1	Puntaje de solución 2	Puntaje de solución 3
Ventajas			
• Clientes	2	6	5
• Personal	2	7	5
• Tecnología	2	9	5
• Ahorros	4	4	5
• Operaciones	3	8	5
Costos			
• Personal	4	2	3
• Tecnología	5	8	3
• Operaciones	4	3	3
Factibilidad		0	0
• Tecnología	3	8	5
• Personal	4	8	5
• Costo	5	8	5
• Activos	4	8	5
• Operaciones	3	8	5
Riesgos			
• Recursos	4	3	3
• Tecnología	9	3	3
• Operaciones	9	3	3

PUNTAJE TOTAL	67	96	68
---------------	----	----	----

4.2 Solución recomendada

Habiendo realizado las consideraciones anteriores, como gerente de proyecto, recomiendo la alternativa 2. Esta recomendación se justifica así:

- La tubería nueva se ajustará a los estándares actualizados de construcción
- La vida útil se extiende a xx años
- Los costos de mantenimiento y operación se reducen en %
- Etc.

5. Enfoque de implementación

5.1 Fase de Iniciación del proyecto

Con la aprobación del caso de negocio se ejecutarán los siguientes pasos para formalizar el proyecto:

- 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.

5.2 Fase de planeamiento del proyecto

El siguiente paso será planificar en detalle el proyecto, produciendo los documentos siguientes:

- 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

5.3 Fase de ejecución del proyecto

El siguiente paso es realizar la ejecución de las actividades planificadas en el acápite anterior. Se requiere de los siguientes pasos cruciales:

- Contratar un asesor hidráulico para producir los términos de referencia
- Contratar una empresa para suministrar, instalar y probar el nuevo sistema
- Diseñar nuevos procesos de mantenimiento y reparación de activos
- Disponer de un sistema de medición de quejas y reporte de incidentes de los usuarios.
- Etc.

5.4 Fase de cierre del proyecto

Al terminar la fase de ejecución se hará lo siguiente:

- 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

5.4 Gestión del proyecto

Los siguientes procesos de gestión se implantarán para asegurar que el proyecto cumpla los objetivos de costo, plazo y especificaciones.

- *Gestión del plazo*— 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*— Los miembros del equipo identifican y registran los costos en los formatos de costos
- *Gestión de calidad*— Se revisa la calidad de los entregables y de los procesos de gestión.
- *Gestión de cambios*— Se revisan e implementan solicitudes cambios al proyecto.
- *Gestión de riesgos*— Se evalúan los niveles de riesgo del proyecto y se toman medidas de atenuación.
- *Gestión de problemas*— Se identifican y resuelven los problemas que surgen en el proyecto.
- *Gestión de aceptación*— Se registra la cabalidad de los entregables y se obtiene aceptación del cliente.
- *Gestión de compras*— El gerente y director del proyecto aprobarán las compras. Cada ítem a procurarse se registrará en el plan de compras.
- *Gestión de comunicaciones*— Se mantiene informados a los interesados en el proyecto (*stakeholders*) acerca de los avances, riesgos y problemas del proyecto.