**Business Case (BC)**

El caso de negocio o Business Case proporciona la información necesaria desde una perspectiva de negocio para determinar si el proyecto es viable o no en términos de la inversión requerida. Generalmente se utiliza para la toma de decisiones por parte de la dirección o ejecutivos de un nivel superior al del proyecto.

Normalmente, necesidad de negocio y análisis costo-beneficio se incluyen en el caso de negocio para justificar y establecer los límites del proyecto y el análisis se suele llevar a cabo por un analista de negocio sobre la base de las diversas aportaciones de los interesados. El patrocinador debería estar de acuerdo con el alcance y las limitaciones del caso de negocio. El caso de negocio se crea como resultado de una o más de las siguientes razones:

• Demanda del mercado (p.ej., una compañía automotriz que autoriza un proyecto para construir más automóviles de bajo consumo en respuesta a la escasez de combustible).

• Necesidad de la organización (p.ej., debido a los altos costos generales una compañía puede combinar funciones del personal y racionalizar procesos para reducir costos).

• Solicitud de un cliente (p.ej., una compañía eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación a fin de abastecer un nuevo parque industrial).

• Avance tecnológico (p.ej. una compañía aérea que autoriza un nuevo proyecto para desarrollar el billete electrónico y sustituir los billetes en papel, sobre la base de los avances tecnológicos).

• Requisito legal (p.ej., un fabricante de pinturas que autoriza un proyecto para establecer guías para el manejo de materiales tóxicos).

• Impacto ecológico (p.ej., una compañía que autoriza un proyecto para disminuir su impacto ambiental).

• Necesidad social (p.ej., una organización no gubernamental en un país en vías de desarrollo que autoriza un proyecto para dotar de sistemas de agua potable, baños y educación sanitaria a comunidades que padecen altos índices de cólera).

Cada uno de los ejemplos de esta lista puede conllevar elementos de riesgo que deberían tenerse en consideración. En el caso de proyectos de fases múltiples, se puede revisar periódicamente el caso de negocio para asegurar que el proyecto sigue orientado hacia el logro de los beneficios de negocio establecidos. En las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto, la revisión periódica del caso de negocio por parte de la organización patrocinadora también ayuda a confirmar que el proyecto sigue alineado con el caso de negocio.

El director del proyecto es responsable de garantizar que el proyecto cumple los objetivos de la organización y los requisitos de un amplio conjunto de interesados de manera eficaz y eficiente, como se define en el caso de negocio.

**Estructura del Business Case**

“A business case is similar to a legal case presented in court”

El abogado y el desarrollador de BC tienen mucha libertad para estructurar argumentos, seleccionar e ignorar evidencias y armar la presentación formal. La efectividad del resultado dependerá de su habilidad para contar una historia convincente con lógica y hechos atractivos. No existen esquemas, formatos o listas de contenidos por defecto para lograr un buen BC.

Sin embargo, es claro que los buenos BC tienen elementos y características en común. Por ejemplo, es importante que se definan límites en el análisis para determinar qué información pertenece al BC y qué no pertenece al mismo.

Lo que todo BC debería incluir es al menos un breve desarrollo para cada una de las siguientes categorías:

1. Introducción y resumen.
2. Supuestos y métodos.
3. Impactos de negocio.
4. Sensibilidad y riesgos.
5. Conclusiones y recomendaciones.

- Introducción y resumen

Contiene título y subtítulo (identificando la acción del proyecto), a quién está dirigido y quién es el autor, fecha de finalizado y presentado, un párrafo explicando las acciones a realizar en detalle, el propósito del proyecto, resumen ejecutivo e introducción.

- Supuestos y métodos

Incluye métricas financieras generales (flujo neto de caja, VAN, TIR, plazo de recuperación, retorno sobre la inversión) y otras más específicas (Precio/Performance, costo por transacción, costo por empleado, costo por cliente). Supuestos requeridas para predecir, simplificar y clarificar. Alcance y límites. Escenarios futuros. Beneficios totales vs Incrementos. Fuente de toda la información producida y métodos utilizados.

- Impactos de negocio

Lo más importante de un BC es el modelo financiero donde se especifica el flujo de caja por período para cada escenario planteado en el punto anterior. Debe incluir toda fuente relevante de costos y beneficios. Análisis de los resultados: pueden utilizarse todo tipo de gráficos. Resultados no financieros (mejorar la satisfacción al cliente, mejorar la imagen de la compañía, incrementar la productividad, etc.).

- Sensibilidad y riesgos

¿Qué sucedería si cambian las suposiciones? Se realiza un análisis de sensibilidad de las cosas que están fuera de control (inflación, competidores, desastres naturales) y cosas en las cuáles tenemos algún nivel de control (habilidades, tiempos, control de costos). Análisis de riesgos: se utilizan funciones de densidad para mostrar cuál es la probabilidad de que el proyecto funcione como se espera, o mejor o peor que lo planteado.

- Conclusiones y recomendaciones

Se debe explicar de qué manera contribuirá el proyecto planteado a cumplir con los objetivos esperados. También pueden realizarse recomendaciones, es decir acciones a realizar para obtener resultados más favorables.

**Bibliografía:**

* Business Case Essentials: A Guide to Structure and Content. Paper de Marty J Schmidt. Revisado Abril 2003. Idioma: Inglés.

http://cs.iupui.edu/~mroberts/n361/Business\_Case\_Essentials.pdf

* PMBok 5° Edición. Libro de Project Management Institute. Capítulo 4 (p. 69). Idioma: Español.