|  |
| --- |
|  |

Caso de Negocio

Nombre de Proyecto

Nombre de la Organización

*Por favor, apoye nuestro compromiso con la sostenibilidad y no imprima este documento a menos que sea absolutamente necesario hacerlo.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Este documento fue diseñado por GPM para los usuarios del Ciclo de Vida de sus Proyectos PRiSM. El diseño de este documento está licenciado bajo la Licencia Internacional Creative Commons Attribution 4.0. Para obtener una copia de esta licencia, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>El contenido agregado por el usuario no está cubierto por la licencia. |

*Esta página debe eliminarse antes de emitir el Caso de Negocio.*

|  |
| --- |
| Instrucciones de Uso |
| Aplicación | Todos los proyectos deben tener un Caso de Negocio, pero la profundidad y los detalles del Caso de Negocio deben ser apropiados al tamaño y a la complejidad del proyecto. Por ejemplo:* El desarrollo de un sistema de contabilidad interno no necesitaría un análisis de mercado.
* Un Caso de Negocio de dos páginas no necesitaría contenido ni resumen ejecutivo.
 |
| Atención | El diseño de este documento asume que ya se ha establecido la viabilidad de la solución recomendada. Si no es así, el Caso de Negocio antes debería abordar la necesidad de un estudio de viabilidad.  |
| Uso dentro de PRiSM | El ciclo de vida de proyectos PRiSM requiere que se desarrolle un Caso de Negocio de alto nivel en la Fase de Pre-proyecto. Ese documento debe incluir tanta información confiable como esté disponible para el equipo. Cualquier contenido que sea principalmente conjeturas debe marcarse como tal. |
| Título del documento | Para usar un título para el documento que no sea Caso de Negocio, deberá modificar la portada, la página de contenido y los encabezados en todas las secciones del documento. |
| Nombre del Proyecto y Nombre de la Organización | Antes de emitir el documento, debe reemplazar "Nombre del proyecto" y "Nombre de la organización" en todo el documento. Esas frases aparecen en la página de título, la página de contenido y en los encabezados y pies de página de todas las secciones del documento. |
| Tabla de Contenido | Utilice <Actualizar campo> para generar una tabla de contenido revisada antes de emitir el documento. |
| Líneas de Ayuda/Orientación | Varias secciones tienen líneas de ayuda/orientación en rojo. Estas entradas deben ser borradas junto con esta página antes de emitir el Caso de Negocio. |
| Version Control | Hay tres tablas de control de versiones al final del documento:* Control de versiones del Caso de Negocio. Actualice esta tabla si realiza cambios en su Caso de Negocio. Asigne el número de versión según los estándares de su organización.
* Control de distribución del Caso de Negocio. Registre quién recibió una copia del Caso de Negocio. El "Formato" normalmente sería "Impreso" o "Electrónico”
* Control de versiones de la plantilla. Actualice esta tabla si realiza cambios en la plantilla.

Nota: el número de versión inicial en el documento es el número de versión de la plantilla. Eso debe cambiarse al número de versión del Caso de Negocio antes de que se emita el documento. |
| Aprobaciones | * Las tablas de aprobación se pueden modificar para cumplir con sus prácticas internas. Si es así, esos cambios deben registrarse como un cambio en la versión de la plantilla.
* Se esperan aprobaciones para la versión actual en la página Contenido y en la página Control de versiones. Las aprobaciones para versiones anteriores solo se mostrarían en la página Control de versiones.
* Las firmas de aprobación pueden ser electrónicas si la política de la organización lo permite.
 |
| Acciones posteriores a la aprobación | Las acciones posteriores a la aprobación deben basarse en las políticas y procedimientos de su organización. |
| Formato | Todo el contenido de este documento ha sido formateado usando <Formato / Estilo…>. Si desea modificar cualquier aspecto del diseño del documento (tipografías, tamaños de fuente, colores de encabezado, etc.), puede hacerlo de forma rápida y sencilla modificando los estilos relevantes. |

Caso de Negocio

Nombre de Proyecto

Nombre de la Organización

Contenido

1 Resumen Ejecutivo 5

2 Declaración de la Necesidad 8

3 Solución Recomendada 8

4 Resultados esperados (beneficios y desventajas) 10

5 Estimaciones de Costos y Cronograma 11

6 Roles y Responsabilidades 13

7 Principales Riesgos 14

|  |
| --- |
| Aprobación de la Versión Actual *(versión 1.0)* |
| Función | Nombre | Firma | Fecha |
| Patrocinador del Proyecto |  |  |  |
| Director de Proyecto |  |  |  |

# Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo debe contener los aspectos más destacados de las otras secciones y debe escribirse después de que se hayan completado las otras secciones. Las subsecciones siguientes tendrán normalmente de 1 a 3 párrafos. Verifique que la información presentada sea consistente con las secciones detalladas. Si se cambian los títulos de las otras secciones, también se deben cambiar los títulos de las subsecciones correspondientes a continuación.

Cada proyecto debe tener un Caso de Negocio. ¿Todos los casos de negocios deben tener un resumen ejecutivo?

* Si el Caso de Negocio tiene más de 15 páginas: casi siempre *sí*.
* Si el Caso de Negocio tiene entre 5 y 15 páginas: *sí*, si le preocupa que las partes interesadas claves no lean todo el documento.
* Si el Caso de Negocio tiene menos de 5 páginas: casi siempre *no,* utilice el Resumen Ejecutivo como Caso de Negocio.

## Declaración de la Necesidad

Incluya un párrafo de antecedentes que describa la situación actual. La mayoría de los lectores ya deberían conocer la información de este párrafo.

Luego, explique por qué se necesita el proyecto describiendo el problema que el resultado del proyecto resolverá o ayudará a resolver. Asegúrese de que la necesidad sea clara y convincente.

Esta subsección también debe describir cómo el proyecto apoya los objetivos estratégicos u operativos de la organización.

## Solución Recomendada

Proporcione una breve descripción del producto-del-proyecto: el resultado que se entregará al cliente al final del proyecto. La descripción debe ser lo suficientemente detallada como para dejar claro que el problema se resolverá o al menos se aliviará. La descripción puede resaltar de 2 a 3 características esperadas del producto del proyecto si se conocen tan pronto en el proyecto.

Las implicaciones de no hacer el proyecto deben incluirse aquí. Si se identificaron alternativas viables, se deben enumerar aquí junto con una breve descripción de por qué fueron rechazadas. Las alternativas se pueden describir en forma narrativa o en una tabla como se muestra a continuación.

| Opción | Razones para no seleccionarla |
| --- | --- |
| Sin proyecto (status quo) |  |
|  |  |
|  |  |

Si se conocen, las exclusiones del alcance y los criterios de éxito del producto también se incluirían aquí.

Los criterios de éxito se pueden describir en forma narrativa o en una tabla como se muestra a continuación.

| Item Medible | Comparación | Valor |
| --- | --- | --- |
| Criterios de éxito del producto |
| Uso de Energía | reducido en al menos | 30% |
| Ingresos incrementales obtenidos en el primer año | por lo menos  | $30,000,000 |

## Resultados Esperados (Beneficios y Desventajas)

Proporcione un resumen de los beneficios cuantitativos y cualitativos esperados que justifiquen el gasto de recursos organizacionales en el proyecto. Los resultados financieros siempre deben incluirse junto con los resultados importantes en otras áreas, como la sostenibilidad. Cuando sea apropiado, ofrezca estimaciones optimistas y pesimistas.

## 1.4 Estimaciones de Costos y Cronograma

Las estimaciones de costos y cronogramas se pueden presentar en forma tabular o gráfica. En cualquier caso, incluya números optimistas y pesimistas. Idealmente, las estimaciones de costos y cronogramas se presentarán en una sola pantalla. Para el resumen ejecutivo, asegúrese de que los totales sean claramente visibles y evite detalles excesivos.

## Roles y Responsabilidades

Proporcione una breve descripción de los actores clave del proyecto. Normalmente, esta subsección identificaría al menos al patrocinador del proyecto, al director del proyecto y al cliente para el resultado del proyecto.

## Principales Riesgos

Identifique y describa brevemente los 5-7 riesgos (amenazas) que tienen el mayor potencial para hacer que el proyecto se desvíe. Describa cómo se identificaron y priorizaron estos riesgos. Si las conoce, describa las posibles respuestas.

# Declaración de la Necesidad

Incluya toda la información necesaria para proporcionar una justificación clara del proyecto. El tipo y el alcance de la información requerida variarán.

## Antecedentes

Incluya de 1 a 3 párrafos de antecedentes que describan la situación actual. La mayoría de los lectores ya deberían conocer la información de esta subsección.

## Declaración del Problema

Explique por qué se necesita el proyecto describiendo el problema que el resultado del proyecto resolverá o ayudará a resolver. Comunique la magnitud del problema proporcionando soporte cuantitativo siempre que sea posible. No exagere, pero asegúrese de que la necesidad sea clara y convincente.

Cuando se está considerando un proyecto para aprovechar una oportunidad, esa oportunidad suele ser generada por el problema de otra persona. Describe aquí tanto la oportunidad como el problema subyacente.

*No* describa aquí la solución propuesta.

# Solución Recomendada

Describa las características centrales de los resultados del proyecto. Proporcione suficiente información para que el lector comprenda lo que se entregará, pero no tanto como para limitar las opciones de diseño posteriores. A menudo es útil una lista de posibles entregables.

Cualquier exclusión de alcance identificada debe documentarse aquí. Una exclusión del alcance es algo que el cliente del proyecto podría esperar razonablemente pero que no obtendrá (por ejemplo, paisajismo alrededor de una torre de oficinas).

Indique la razón por la cual este proyecto fue seleccionado entre las alternativas identificadas. Considere incluir criterios de selección de proyectos, ponderaciones y puntuaciones.

## Alternativas Consideradas

Describa las alternativas identificadas, incluida la opción de no implementar ningún proyecto. Documente las razones para no seleccionar cada alternativa.

|  |  |
| --- | --- |
| Opción | Razón(es) clave(s) para no seleccionarla |
| Mantener el status quo (sin proyecto) | Sanciones reglamentarias |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## Criterios de Éxito

Los criterios de éxito son las medidas que se utilizan para evaluar si el proyecto entregó o no los resultados esperados y si se gestionó bien o no al hacerlo.

| Ítem Medible | Comparasión | Valor |
| --- | --- | --- |
| Criterios de éxito del producto |
| Uso de Energía | reducido en al menos | 30% |
| Ingresos incrementales obtenidos en el primer año | son al menos | $30,000,000 |
|  |  |  |
| Criterios de éxito de la gestión de proyectos |
| Costo real | Inferior a  | $10,000,000 |
| Fecha de finalización real | a más tardar | 30 de Junio |
| Satisfacción de las partes interesadas | en una Escala de 10 puntos | al menos 7 |
|  |  |  |
|  |  |  |

## Alineación Estratégica y Operativa

Describa cómo este proyecto apoyará los objetivos estratégicos y operativos documentados en el plan estratégico de la organización. Si la organización tiene varios niveles de dichos planes, identifique a qué nivel se hace referencia. Los vínculos se pueden describir en forma narrativa o utilizando una tabla similar a la que se muestra a continuación.

| Objetivo Estratégico | Soporte Proporcionado por Proyecto |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

## Enfoque de Gestión

Describa el enfoque previsto para gestionar el proyecto. Esto debe incluir el cumplimiento (o el incumplimiento planificado) de cualquier estándar organizacional, como los modelos de ciclo de vida del proyecto (por ejemplo, PRiSM) o los métodos de entrega (por ejemplo, Scrum).

# Resultados esperados (beneficios y desventajas)

Esta sección proporciona la mayor parte de la información para respaldar la decisión de continuar o no. Compara los resultados beneficiosos del proyecto con los costos de los recursos necesarios para lograrlos. Por encima de todo, esta sección debe ser justa y equilibrada: muchos proyectos terminan fracasando porque se ignoraron o se encubrieron las desventajas.

## Enfoque de Realización de Beneficios

Esta subsección proporciona una descripción general de cómo se garantizará la entrega de beneficios:

* ¿Cómo se cuantificarán y medirán los beneficios?
* ¿Qué sistemas y procesos se utilizarán para rastrear la realización de beneficios?
* ¿Qué arreglos de gobernanza se implementarán, tanto durante como después del proyecto, para garantizar que se obtengan los beneficios esperados y que se eviten o minimicen los perjuicios?

## Resultados Financieros

Esta subsección incluye tanto los costos estimados del proyecto de la siguiente sección como las estimaciones de los gastos posteriores al proyecto asociados con el costo de propiedad. La mayoría de los proyectos requerirán el cálculo de métricas básicas de retorno de la inversión:

* Análisis de Flujo de Caja
* Relación Costo-Beneficio
* Tasa Interna de Retorno (TIR)
* Valor Actual Neto (VPN)
* Punto de Equilibrio

Para inversiones importantes (por ejemplo, un parque eólico), es probable que se requieran finanzas proforma de varios años.

## Resultados de las Partes Interesadas

Esta subsección debe cubrir cómo es probable que el proyecto afecte a las principales partes interesadas. Debe incluir a las partes interesadas internas y externas, así como a las partes interesadas positivas y negativas.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Parte Interesada (Organización o individuo) | Impacto Esperado | Enfoque de Participación |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## Resultados Sociales

*El Estándar P5™ de GPM para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos* proporciona una lista de verificación útil de temas para cubrir aquí.

## Resultados Ambientales

*El Estándar P5™ de GPM para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos* proporciona una lista de verificación útil de temas para cubrir aquí.

## Resultados Operativos

Describa las actividades que la organización realiza actualmente que se verían afectadas por el trabajo del proyecto o por los resultados del proyecto. Incluya tanto las actividades internas (por ejemplo, fabricación, contratación, compras) como las actividades externas (por ejemplo, ventas, servicio al cliente, gestión de la cadena de suministro).

|  |  |
| --- | --- |
| Actividad | Descripción del Impacto |
|  |  |
|  |  |

# Estimaciones de Costos y Cronograma

Las estimaciones de costos y cronogramas se pueden presentar en forma tabular o gráfica. En cualquier caso, incluya números optimistas y pesimistas. Asegúrese de que los totales sean claramente visibles.

Esta sección debe describir cómo se desarrollaron las estimaciones y cualquier supuesto subyacente. Para proyectos importantes, es posible que se necesiten los resultados de simulaciones probabilísticas.

## Estimaciones de Costos

Las estimaciones de costos pueden presentarse por fase, por entregable o por tipo (por ejemplo, mano de obra, equipo, suministros). Deben incluirse tanto los costos directos como los indirectos. Cuando se utilicen contratistas, se deben identificar los gastos contractuales esperados.

En general, cuanto más grande y complejo sea el proyecto, se esperarán más detalles.

## Estimaciones de Cronograma

Las estimaciones de cronograma también se pueden presentar por fase o por entregable. *La fecha objetivo de finalización* se puede mostrar en términos absolutos como una fecha específica o en términos relativos, como "2 semanas después de la aprobación del proyecto"*.*

Las fechas objetivo se pueden presentar en un Diagrama de Gantt:

|  |  |
| --- | --- |
| Hito | Fechas Objetivos de Finalización |
| A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M |
| Fase de Pre-proyecto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fase de Descubrimiento |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fase de Diseño |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fase de Entrega |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fase de Cierre |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

O bien en una tabla:

|  |  |
| --- | --- |
| Hito | Fechas Objetivos de Finalización |
| Fase de Pre-proyecto |  |
| Fase de Descubrimiento |  |
| Fase de Diseño [inserter filas adicionales si se esperan múltiples fases de diseño] |  |
| Fase de Entrega [inserte filas adicionales si se esperan múltiples fases de entrega] |  |
| Fase de Cierre |  |

## Estimaciones de Recursos

Esta subsección debe incluir estimaciones de recursos internos (por ejemplo, empleados, suministros) y recursos externos (por ejemplo, contratistas, bienes adquiridos).

Los recursos por categoría generalmente estarán lo suficientemente detallados para el Caso de Negocio.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Categoría de Recurso | Cantidad Estimada | Requerimientos de Calidad |
| Personas |  |  |
| Materiales |  |  |
| Maquinaria |  |  |
| Instalaciones |  |  |
| Contratistas |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## Fuentes de Financiación

Si habrá múltiples fuentes de financiamiento como ocurre con muchos proyectos gubernamentales, el Caso de Negocio debe incluir una lista de financiadores y los montos esperados de cada uno.

# Roles y Responsabilidades

## Gobernanza del Proyecto

Describa la estructura de toma de decisiones del proyecto. Identifique políticas y procedimientos relevantes. Si el proyecto va a tener un Comité Directivo o una Junta de Proyecto, identifique los miembros probables y el nivel de esfuerzo.

## Equipo de Proyecto

Si se conoce, identifique a las personas específicas que estarán en el equipo del proyecto. Incluya un organigrama o una descripción de cómo el equipo se autogestionará.

## Equipo de Desarrollo del Caso de Negocio

Enumere los nombres de las personas que contribuyeron al documento. Enumere tanto a los autores como a los revisores.

# Principales Riesgos

Identifique y describa brevemente los riesgos (amenazas) que tengan el mayor potencial para hacer que el proyecto se desvíe. Describa cómo se identificaron y priorizaron estos riesgos. Si las conoce, describa las posibles respuestas.

Si el Caso de Negocio incluye un resumen ejecutivo, esta sección puede ampliar un poco la cantidad de riesgos descritos allí.

Control de Versiones

| Control de Versiones del Documento |
| --- |
| Versión | Fecha de Aprobación | Aprobada por | Resumen de Cambios |
| 1.0 |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

| Control de Distribución del Documento |
| --- |
| Número | Propietario Responsable | Ubicación de la Copia | Formato |
| Master |  |  |  |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |

| Control de Versión de la Plantilla |
| --- |
| Versión | Fecha de Aprobación | Aprobada por | Resumen de Cambios |
| 1.0 | No registrada | Joel Carboni | Propuesta inicial |
| 2.0 | Junio 2018 | W.R. Duncan | Complete rewrite |
| 2.1 | Julio 2018 | W.R. Duncan | * Se incluye texto sobre cómo los beneficios se alcanzarán.
* Se incluye nota de que el costo estimado incluye el costo de operaciones.
* Se incluye nota sobre las exclusiones al alcance.
* Se modifica texto sobre el apoyo del proyecto a las metas estratégicas y operativas.
 |
| 2.1.1 | Diciembre 2018 | W.R. Duncan | * Correción del error en la tabla de contenido
 |