



SIP/2008-NE/10
Caso de Negocio

Introducción al Caso de Negocios

**CHAOUKI MUSTAPHA, Economista,
Organización de Aviación Civil Internacional**

**Taller sobre el Desarrollo de un Caso de Negocio para
la Implantación de los Sistemas CNS/ATM
(Lima, 10 al 14 de noviembre de 2008)**



¿Qué es un caso de negocio?



Definiciones

- Una herramienta que apoya la planificación y la toma de decisiones, que puede ser utilizada por entidades tanto públicas como privadas
- Para una entidad pública, un caso de negocio es un argumento sustentado para una propuesta de proyecto público, una política o un programa que requiere una asignación de recursos y/o una inversión, que a menudo incluye un compromiso financiero;
- Para una entidad privada, un caso de negocio puede ser desarrollado para ayudar en las decisiones sobre inversión de capital, desarrollo de productos/servicios, cambios en los procesos de negocios, contratos, fijación de precios especiales, asociaciones, etc.

3



Otras definiciones ...

- “Un ‘caso de negocio’ es una forma de asesoramiento para quienes toman decisiones ejecutivas. Es un argumento sustentado para una propuesta de proyecto, una política o un programa que requiere una inversión de recursos, que a menudo incluye un compromiso financiero.”¹

¹ Gobierno de Nueva Gales del Sur, Australia,
“*Business case guidelines*”, 2000

1/5 4



Otras definiciones ...

- “Una herramienta de gestión que apoya la planificación y la toma de decisiones relacionadas con una inversión, poniendo la decisión de inversión dentro del contexto de los objetivos de negocio. El caso de negocio es una propuesta y analiza de todos los costos, beneficios y riesgos asociados con la inversión propuesta y ofrece alternativas razonables.”¹
- “Antes de tomar una decisión final de proceder con el proyecto, la gerencia tiene que estar satisfecha con las respuestas a tres preguntas básicas:
 - ¿Por qué estamos haciendo esto?
 - ¿Cuánto va a costar?
 - ¿Qué valor de negocios esperamos obtener?”¹

¹ Gobierno de Alberta, Canada, “*A cost benefit assessment framework for information technology projects*”



Otras definiciones ...

- “Un documento multi-propósito que genera el apoyo y la participación necesarios para convertir una idea en una realidad.”¹
- “Explica de qué se trata una idea, programa u oportunidad, de qué manera y a quién afectará, qué están haciendo otros, cada una de las alternativas, los efectos y riesgos asociados, la relación costo-beneficio de cada alternativa, y formula recomendaciones.”¹

¹ Gobierno de Alberta, Canada, “*Business case usage guidelines*”, July 2002



Otras definiciones...

- “Una herramienta en apoyo de la toma de decisiones y la planificación, que proyecta los probables resultados financieros y otras consecuencias comerciales de una acción.”¹

¹ Marty J. Schmidt, “*The business case guide*”, segunda edición, 2002



Otras definiciones

- “Un documento que define la propuesta, plantea sus objetivos, productos por entregar, el costo y esfuerzo estimados y el alcance”¹
 - Producto por entregar: cualquier resultado o evento mensurable, tangible, verificable que debe ser generado en respuesta a una determinada necesidad.
 - Alcance: una descripción del trabajo que se ha acordado realizar durante la ejecución del proyecto. Esta descripción especificará los productos a entregar.

¹ Tom Mochal, “*Select and prioritize projects with a business case*”, Diciembre 15, 2003
<http://techrepublic.com>



¿Cuál es la diferencia entre un caso de negocio y un plan de negocios?

- Un caso de negocio:
 - es específico para una propuesta de proyecto, política o programa, y
 - comprende el ciclo de vida de la propuesta;
- Un plan de negocios:
 - normalmente abarca a toda una organización o empresa, y
 - está limitada en el tiempo (típicamente 3 a 5 años)

9



Un caso de negocio no es:

- un requisito externo que no agrega valor,
- una tarea rutinaria, o
- un medio para convalidar una idea a cualquier costo

10



¿Quién es el público objetivo de un caso de negocio?



Público objetivo

- Encargados de tomar decisiones
 - El gobierno (nacional, local, etc.)
 - Los líderes, la gerencia y los accionistas de empresas públicas o privadas
 - Fuentes de financiamiento, incluyendo las instituciones financieras
- Socios y accionistas: organizaciones y/o personas involucradas, o que hacen aportes, o que tienen un interés o expectativas con respecto a la propuesta.
- El público en general



¿Cuáles son sus necesidades o inquietudes? ...

- Encargados de tomar decisiones
 - Necesidad y/o oportunidad de la propuesta
 - Alineamiento con la política general, los objetivos y la estrategia
 - Prioridad en la asignación de los limitados recursos
 - Efectividad y eficiencia
- Socios y partes interesadas
 - Deben ser consultados acerca de cualquier propuesta que les pudiera afectar
 - Que la propuesta no los afecte indebidamente
 - Que sean compensados por cualquier impacto

1/2 13



¿Cuáles son sus necesidades e inquietudes?

- El público en general
 - El nivel y calidad del servicio proporcionado
 - Los beneficios para la comunidad
 - La salud
 - La seguridad operacional
 - La seguridad de la aviación
 - El medio ambiente

2/2 14



¿Por qué necesitamos un caso de negocio?

- Para convencer al público objetivo :
 - que la propuesta es necesaria
 - que la propuesta es factible
 - que la propuesta es costo-efectiva y beneficiosa
 - que la propuesta es financieramente factible
 - que los riesgos involucrados son manejables
- Para poder priorizar las propuestas

15



Otros usos de un caso de negocio

- Ayuda a determinar las fortalezas y debilidades de una propuesta en forma sistemática y objetiva
- Sirve como herramienta para demostrar la validez de una idea antes de plantear el caso a otros

16



¿Cuándo necesitamos un caso de negocio? ...

- Para cada propuesta de proyecto, política o programa, excepto cuando el proyecto ha sido implantado a cualquier costo y sin importar los riesgos involucrados
- Especialmente, cuando:
 - se anticipa resistencia a la propuesta;
 - se espera que la propuesta tenga un impacto significativo sobre los arreglos internos relacionados con la infraestructura o la entrega de los servicios;
 - la propuesta representa un cambio sustancial en la manera de hacer las cosas y/o demandará una significativa asignación o reasignación de recursos.

1/2 17



¿Cuándo necesitamos un caso de negocio?

- El caso de negocio es un documento dinámico
- Conforme pasa el tiempo, las situaciones cambian y se dispone de nueva información
- El caso de negocios necesita ser actualizado
- La actualización regular puede durar toda la vida de la propuesta de proyecto

2/2 18



Complejidad del caso de negocio y recursos necesarios

- La complejidad de un caso de negocio y el tiempo necesario para desarrollarlo varía según la naturaleza de la propuesta;
- En algunos casos, el desarrollo del caso de negocios puede tomar varios meses;
- Inclusive podría ser necesario iniciar un ensayo o proyecto piloto para demostrar la factibilidad del proyecto

19



Esbozo de un modelo de caso de negocio ...

- Resumen ejecutivo
- La necesidad
- El proyecto propuesto
 - Alcance del proyecto:
 - Finalidad del proyecto
 - Resultado(s) esperado/producto(s) por entregar
 - Descripción del proyecto
 - Cronograma e hitos propuestos

1/4 20



Esbozo de un modelo de caso de negocio ...

- **Plan de implantación**
 - Arreglos para la gestión del proyecto
 - Gestión e instrucción sobre cambios internos
 - Comunicaciones externas y estrategia de manejo de los problemas
 - Mercadeo
 - Gestión de calidad
 - Estrategia de compras
 - Obtención de beneficios
 - Gestión post-proyecto
 - Evaluación del proyecto y revisión post-implantación
- **Arreglos para el financiamiento externo**

2/2 21



Esbozo de un modelo de caso de negocio ...

- **Evaluación de opciones**
 - **Identificación de opciones**
 - **Evaluación económica**
 - **Análisis costo-beneficio**
 - » Enfoque del valor presente neto
 - » Enfoque de foto instantánea
 - » Relación costo-beneficio
 - **Análisis de costo-efectividad**
 - **Análisis de costo mínimo**
 - **Enfoque del período de reembolso**

3/4 22



Esbozo de un modelo de caso de negocio

- Evaluación financiera
 - Retorno sobre la inversión (ROI)
 - Valor presente neto (flujo de caja descontado)
- Análisis de sensibilidad
- Análisis y gestión del riesgo

4/4 23



Un sólido caso de negocio



Impedimentos para un sólido caso de negocio

- El argumento de la propuesta es insuficiente o poco convincente;
- La metodología es ambigua o inaceptable para la evaluación de las opciones;
- Los datos de entrada no son confiables;
- Otras prioridades tienen precedencia.

25



Consejo para un sólido caso de negocio

- Investigación cabal
- Objetividad, rigor y argumento lógico
- Claridad
- Integralidad

26



Clasificación de los proyectos

- Proyectos de sustitución
- Proyectos para reducción de costos
- Proyectos relacionados con la seguridad operacional y el medio ambiente
- Proyectos de expansión

27



Ejemplos de proyectos

- Proyectos de infraestructura (caminos, puentes, aeropuertos, fábricas);
- Proyectos relacionados con la tecnología de la información y las telecomunicaciones;
- Propuestas de reformas de política importantes.

28



Ejemplos de casos de negocio

- **Propuesta de proyecto**
- **Solicitud de financiamiento**
- **Estudio de factibilidad**
- **Estudio de gestión de valor**

29



Caso de negocio para la implantación de los sistemas CNS/ATM



Opciones para la implantación de los sistemas CNS/ATM ...

- La planificación de sistemas de navegación aérea, incluyendo los sistemas CNS/ATM, debe responder a los requisitos operacionales identificados y a los objetivos ATM
- Existencia de una serie de opciones para alcanzar estas metas :
 - Opciones operacionales
 - Opciones técnicas
 - Opciones institucionales
 - Opciones financieras

1/2 31



Opciones para la implantación de los sistemas CNS/ATM

- Los encargados de tomar las decisiones deben poder comparar las opciones de implantación, ordenarlas y elegir entre ellas
- ¿Qué tipo de criterios?
 - Operacionales
 - Técnicos
 - Económicos
 - Financieros

2/2 32



Contenido de un caso de negocio ...

- Un caso de negocio describe el contexto del problema o situación que se está abordando
- Ofrece una descripción detallada de la propuesta, el razonamiento tras su elección entre otras opciones y una evaluación integral de sus beneficios, costos y riesgos
- Lleva el análisis de costo-beneficio un paso más allá

1/2 33



Contenido de un caso de negocio

- Las principales secciones de un caso de negocio son:
 - Descripción de la propuesta
 - Identificación de las partes involucradas/socios
 - Análisis costo-beneficio
 - Análisis financiero
 - Análisis y gestión de riesgo

2/2 34



Necesidad de contar con un caso de negocio para los sistemas CNS/ATM

- Lenta imlantación de los sistemas CNS/ATM
- Resistencia a la adopción de una nueva tecnología
- Desacuerdo entre las partes involucradas
- Falta de financiamiento

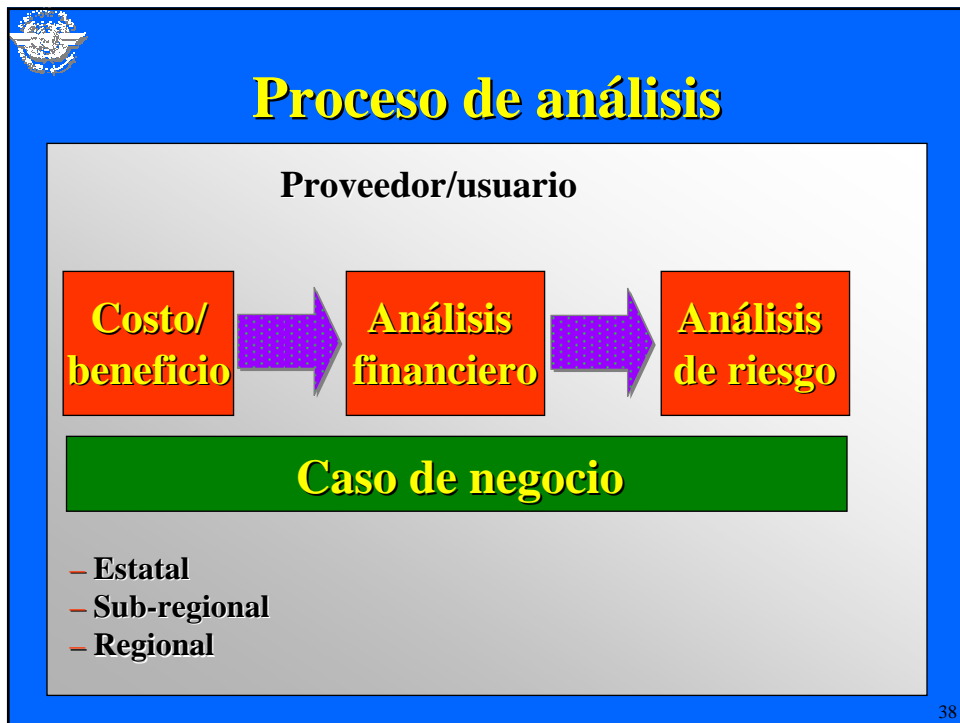
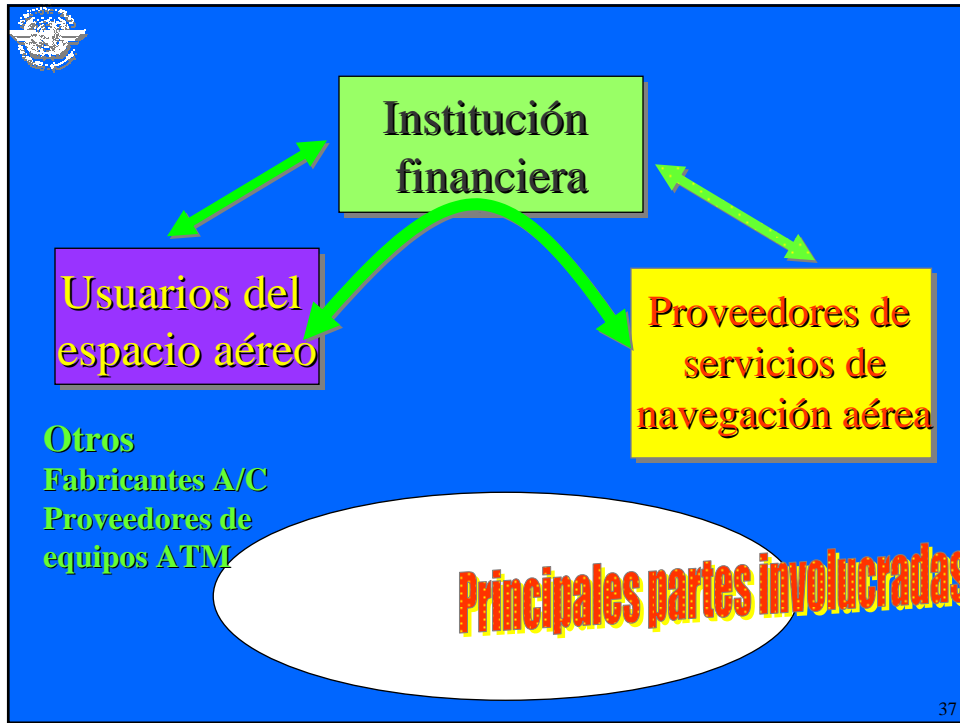
35

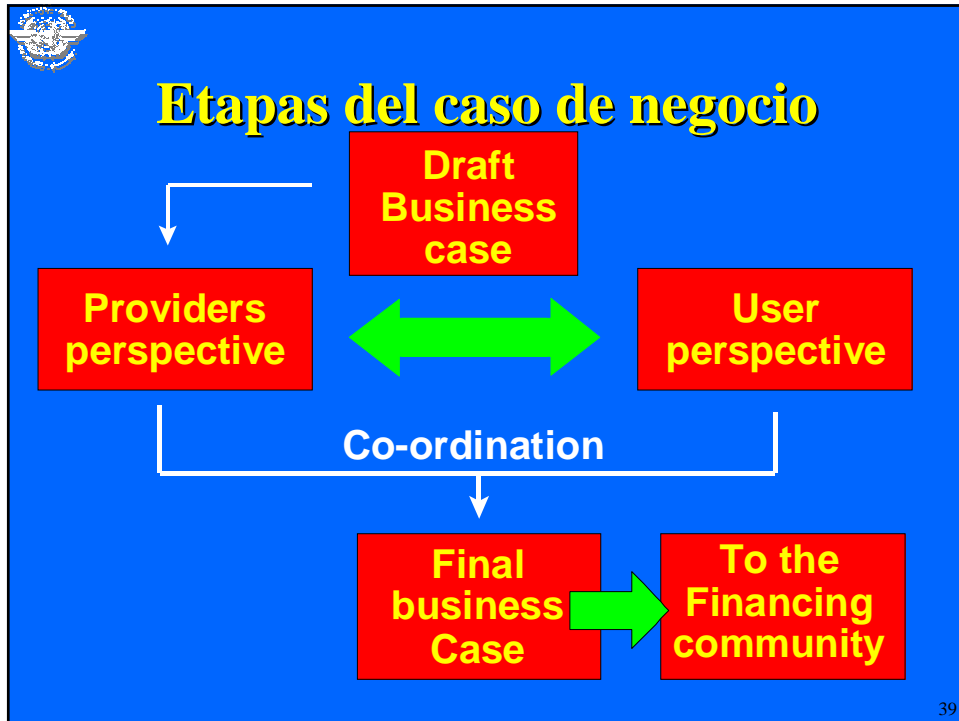


Socios/partes involucradas

- Necesidad de identificar a los socios/partes involucradas
- Se debería identificar los costos, beneficios y riesgo, y evaluarlos para cada socio/parte involucrada
- Caso de negocio integrado

36





-
- ### Requisitos previos ...
- Clara definición del área homogénea ATM (Estado/proveedor de servicio, grupo de Estados, sub-región, región, etc.)
 - Consulta y coordinación entre proveedores de servicios con zonas de responsabilidad adyacentes
 - Consenso entre las partes involucradas/socios en cuanto a la necesidad de una nueva tecnología
- 1/3 40



Requisitos previos ...

- Disponibilidad de instalaciones y equipos para la nueva tecnología
- Establecimiento de los costos esperados de los equipos y operaciones, con un margen aceptable de incertidumbre
- Reconocimiento y conciencia de la política internacional de recuperación de costos para los servicios de navegación aérea (Políticas de la OACI sobre Derechos de Aeropuerto y Servicios de Navegación Aérea, adoptada por el Consejo en diciembre de 2000 y publicada como Doc 9082/6)

2/3 41



Requisitos previos

- Existencia de un sistema eficaz de contabilidad de costos e ingresos
- Metodología robusta y acordada para determinar la bases de costo de los derechos
- Un mecanismo eficaz para el cobro de los derechos

3/3 42



Requisitos de datos ...

- **Tránsito**
 - Densidad de tránsito y flujos de tránsito
 - Pronósticos de tráfico
- **Configuración actual**
 - Costo operacional de los proveedores de servicios
 - Inventario y costos de los equipos e instalaciones de los actuales sistemas de navegación aérea:
 - Comunicaciones (aire/tierra, tierra/tierra y aviónica)
 - Navegación (en ruta, en área terminal y aproximación y aviónica)
 - Vigilancia (en ruta, área terminal y aviónica)
 - ATM
 - Nivel de los derechos de usuarios

1/2 43



Requisitos de datos

- **Futura configuración**
 - Requisitos operacionales
 - Costo de los equipos e instalaciones de los nuevos sistemas de navegación aérea :
 - Comunicaciones (aire/tierra, tierra/tierra y aviónica)
 - Navegación (en ruta, área terminal y aproximación y aviónica)
 - Vigilancia (en ruta, área terminal y aviónica)
 - ATM
- **Patrón y costo de la transición**
- **Costos de las instalaciones, equipos y de la aviónica**

2/2 44



Principales impedimentos

- Falta de coordinación y consulta entre los proveedores de servicios con zonas de responsabilidad adyacentes
- Falta de coordinación y cooperación entre las partes involucradas
- Falta de homogeneidad de las zonas seleccionadas y redundancia de las instalaciones y equipos
- Formato institucional o legal ambiguo
- Falta de garantías financieras
- No disponibilidad o inexactitud de los datos requeridos

45

