



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



La Generación y Aprobación del Business Case

AR Tema extractado del libro "**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**" de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

Presentación del Tema

El **caso de negocio** (*Business Case*) es el instrumento formal mediante el cual una organización justifica la inversión en un proyecto, particularmente en el ámbito de las Tecnologías de la Información (TI). En proyectos como la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales), un CRM (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con Clientes), soluciones de BI (Business Intelligence – Inteligencia de Negocios), automatización de procesos o migración a la nube, el caso de negocio constituye el puente entre la necesidad estratégica y la asignación concreta de recursos.

Desde la perspectiva de la administración, el caso de negocio permite evaluar racionalmente la conveniencia económica y estratégica de una iniciativa. Desde la perspectiva de TI, permite traducir requerimientos técnicos en términos comprensibles para la dirección, articulando beneficios, riesgos y costos en un marco estructurado de decisión.

El proceso que va desde la generación de la idea hasta la aprobación formal del caso de negocio sigue una secuencia lógica que integra análisis estratégico, evaluación financiera, validación técnica y decisión ejecutiva. Comprender estos

pasos es esencial para futuros profesionales que participarán en comités de inversión tecnológica o liderarán proyectos de transformación digital.

Desarrollo

1. Identificación de la necesidad o oportunidad

Todo caso de negocio comienza con la identificación de una necesidad organizacional o una oportunidad de mejora.

Las fuentes pueden ser:

- Ineficiencias operativas.
- Cambios regulatorios.
- Innovaciones tecnológicas.
- Presiones competitivas.
- Demandas del mercado.
- Riesgos identificados.

Ejemplo:

Una empresa detecta que su sistema contable actual no permite consolidación automática de información financiera entre filiales internacionales.

Desde TI, esta etapa implica traducir la necesidad en términos tecnológicos preliminares:

- ¿Se requiere un nuevo sistema?
- ¿Se trata de una actualización?
- ¿Es una integración?
- ¿Es una automatización?

Esta fase suele generar una **idea preliminar** o propuesta inicial.

2. Formulación preliminar del proyecto

Una vez identificada la necesidad, se elabora una formulación básica que incluye:

- Objetivo del proyecto.
- Alcance preliminar.
- Beneficios esperados.
- Impacto organizacional.
- Alternativas posibles.

En esta etapa se evalúan opciones como:

- Desarrollar internamente.
- Adquirir solución estándar.
- Contratar servicio externo.
- No hacer nada (escenario base).

Desde la administración, esta comparación inicial permite establecer el punto de partida del análisis.

Ejemplo:

Para resolver el problema de consolidación financiera, la organización evalúa:

- Implementar módulo adicional del ERP.
- Adquirir software especializado.
- Desarrollar herramienta propia.

3. Análisis de factibilidad

En esta fase se realizan los análisis técnicos, económicos, operativos y legales.

Se evalúan:

- Factibilidad técnica.
- Factibilidad económica (ROI, TCO).
- Factibilidad operativa.
- Factibilidad legal.
- Factibilidad estratégica.

En proyectos de TI, esta etapa suele involucrar:

- Área de sistemas.
- Área financiera.
- Área usuaria.
- Área legal.

Ejemplo:

El análisis técnico confirma que el ERP actual permite incorporar módulo de consolidación sin cambiar arquitectura.

El análisis económico muestra que la inversión se recupera en tres años mediante reducción de tareas manuales.

Esta fase transforma la idea en un proyecto estructurado.

4. Estimación de costos y beneficios

El caso de negocio debe cuantificar:

- Inversión inicial.
- Costos recurrentes.
- Ahorros proyectados.
- Beneficios tangibles.
- Beneficios intangibles.

Indicadores comunes:

- ROI (Return on Investment – Retorno sobre la Inversión).
- VAN (Valor Actual Neto).
- TIR (Tasa Interna de Retorno).
- Payback (Período de Recupero).

En TI, los beneficios pueden incluir:

- Reducción de errores.
- Mejora en toma de decisiones.
- Cumplimiento normativo.

- Aumento de productividad.
- Mejora en experiencia del cliente.

Ejemplo:

Un sistema de automatización reduce el tiempo de procesamiento de órdenes en un 30%, generando ahorro en horas hombre.

5. Evaluación de riesgos

El caso de negocio debe incluir análisis de riesgos:

- Riesgo técnico.
- Riesgo financiero.
- Riesgo de adopción.
- Riesgo regulatorio.
- Riesgo reputacional.

En proyectos tecnológicos, el riesgo suele vincularse con:

- Integraciones complejas.
- Resistencia al cambio.
- Dependencia del proveedor.
- Sobrecostos.

Se pueden utilizar matrices de riesgo que evalúan:

- Probabilidad.
- Impacto.

Ejemplo:

La migración de datos históricos puede presentar alto riesgo de inconsistencias.

6. Elaboración formal del Business Case

El documento formal incluye:

1. Resumen ejecutivo.

2. Descripción del problema.
3. Alternativas evaluadas.
4. Análisis de costos y beneficios.
5. Evaluación de riesgos.
6. Plan preliminar de implementación.
7. Recomendación final.

Desde la perspectiva de TI, el lenguaje debe ser comprensible para la dirección, evitando tecnicismos innecesarios pero manteniendo rigor.

El Business Case debe demostrar:

- Coherencia estratégica.
 - Viabilidad técnica.
 - Sostenibilidad financiera.
 - Impacto positivo.
-

7. Revisión interna y validación

Antes de su aprobación, el caso de negocio suele pasar por instancias de revisión:

- Comité de TI.
- Dirección financiera.
- Área legal.
- Alta gerencia.

Se realizan ajustes según observaciones.

Ejemplo:

La dirección financiera puede solicitar mayor detalle sobre costos de mantenimiento anual.

Esta etapa fortalece la robustez del documento.

8. Presentación y defensa ante comité decisor

El responsable del proyecto presenta el caso ante el comité de inversión o directorio.

Se discuten:

- Prioridades estratégicas.
- Disponibilidad presupuestaria.
- Impacto organizacional.
- Compatibilidad con otros proyectos.

En TI, esta instancia es crítica porque compite con otras iniciativas por recursos limitados.

La decisión puede ser:

- Aprobación.
- Aprobación condicionada.
- Rechazo.
- Postergación.

9. Aprobación formal y asignación de presupuesto

Si el proyecto es aprobado:

- Se asigna presupuesto.
- Se designa Project Manager.
- Se formaliza cronograma.
- Se inicia planificación detallada.

La aprobación transforma la propuesta en proyecto oficial.

10. Ejemplo integral

Una empresa detecta deficiencias en control de inventario.

Paso 1: Identifica pérdidas por falta de trazabilidad.

Paso 2: Formula propuesta de sistema automatizado.

Paso 3: Analiza factibilidad técnica y económica.

Paso 4: Estima ahorro anual del 15%.

Paso 5: Evalúa riesgos de implementación.

Paso 6: Presenta Business Case al comité.

Paso 7: Obtiene aprobación y financiamiento.

Este proceso ordenado reduce incertidumbre y mejora calidad de decisión.

11. Relación con la gobernanza de TI

El proceso de Business Case se integra dentro de la gobernanza tecnológica.

Permite:

- Priorizar inversiones.
- Alinear TI con estrategia.
- Controlar portafolio de proyectos.
- Evitar decisiones impulsivas.

Sin este proceso, las inversiones tecnológicas pueden volverse reactivas y desalineadas.

Conclusión

El proceso que va desde la generación de una idea hasta la aprobación del caso de negocio constituye una secuencia estructurada que garantiza racionalidad en la inversión tecnológica. En el ámbito de las Tecnologías de la Información, este proceso permite traducir necesidades organizacionales en proyectos evaluados técnica, económica y estratégicamente.

Para los futuros profesionales en administración, comprender estos pasos implica desarrollar capacidad crítica para evaluar propuestas tecnológicas, interpretar indicadores financieros y participar activamente en decisiones estratégicas.

Un proyecto tecnológico exitoso no comienza con la programación, sino con un Business Case sólido que justifique la inversión y alinee la tecnología con los objetivos organizacionales.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Por qué el análisis de alternativas es fundamental antes de aprobar un proyecto tecnológico?
 2. ¿Qué indicadores financieros permiten evaluar la viabilidad económica de un Business Case?
 3. ¿Cómo se integran los riesgos tecnológicos en la decisión final?
 4. ¿Qué diferencias existen entre una idea preliminar y un Business Case formal?
 5. ¿Por qué el proceso de aprobación fortalece la gobernanza de TI?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.