

Cómo escribir un caso de negocio eficaz

Luis Reyes, PMP
Analista de Proyectos
lreyesp@gmail.com

Presentación



Luis Eduardo Reyes Plasencia

- Analista de Proyectos en Banco Popular
- PMP, por el Project Management Institute
- Ingeniero Informático, por la Universidad Nacional Mayor de San

- Experiencia de negocio en el sector de TI con especialización en el desarrollo de soluciones tecnológicas y la consultoría de negocios enfocado hoy en tareas de análisis y gestión de proyectos.
- Formador y expositor en temas referidos a Project Management, MS Project y Business Analyst.
- Perfiles profesionales: <http://es.linkedin.com/in/lreyesp>
<http://www.projectmanagement.com/profile/luisreyes/>

¿Qué espero obtener al finalizar este taller?

Agenda

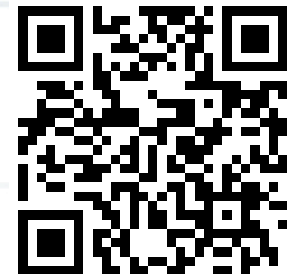
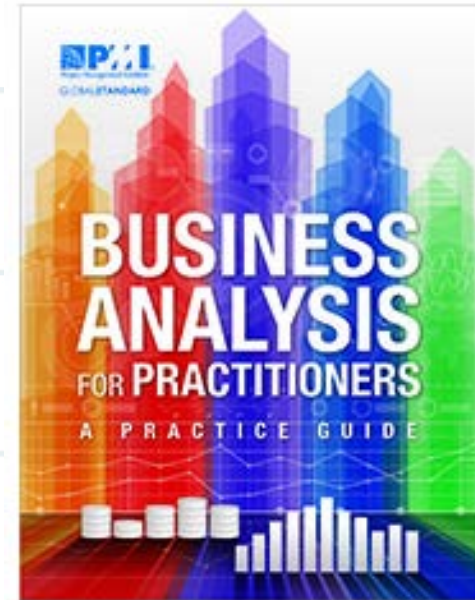
- El Análisis de Negocio
- El rol del Analista de Negocio
- La relación entre el Director del Proyecto y Analista de Negocio
- Los requerimientos
- Procesos de análisis de negocio
- El caso de negocio
- Planificando el caso de negocio
- Escribiendo el caso de negocio
- Tendencias en el Análisis de Negocio
- Conclusiones y preguntas

El Análisis de Negocio

Según la *Guía práctica: Análisis de Negocio para Profesionales* publicado por el Project Management Institute:

El Análisis de Negocio es la aplicación de **conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas** para:

- Determinar problemas e identificar necesidades de negocio
- Identificar y recomendar soluciones viables para cumplir esas necesidades
- Capturar, documentar y gestionar los requerimientos de los implicados en el orden de cumplir los objetivos del proyecto y del negocio
- Facilitar la implementación satisfactoria del producto, servicio o el resultado final de un programa o proyecto.



Escanea el código QR para ir a la web oficial de PMI.org donde podrás descargarlo.

El rol del Analista de Negocio

El **Análisis del negocio** puede ser realizada por cualquier persona que se encarga de realizar este trabajo, independientemente del cargo de la persona.

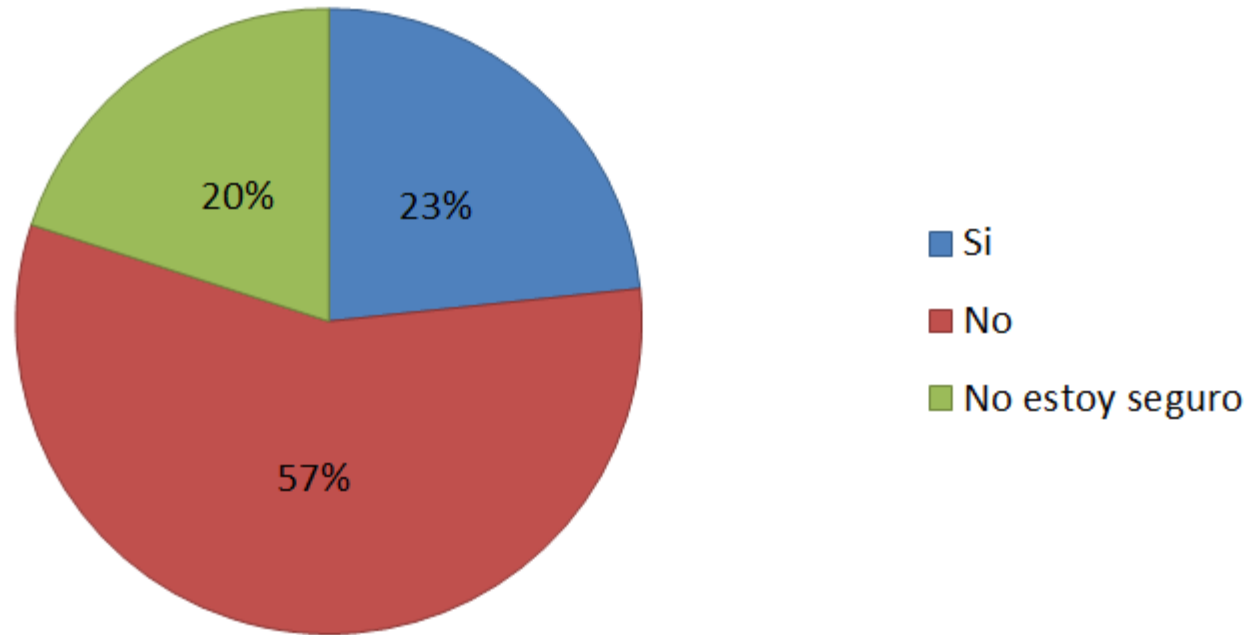
En la *Guía práctica: Análisis de Negocio para Profesionales*, la persona que realiza las tareas de análisis de negocios en el contexto de los programas y proyectos se refiere como un **Analista de Negocio**.

Actualmente, las organizaciones pueden encontrar que el análisis de negocio se está realizando dentro de su organización *por uno o más de estos roles*: Miembros de equipos ágiles, arquitectos de negocio, **analistas funcionales**, analistas de procesos, analistas de sistemas, **directores de proyectos**, ingenieros de sistemas, ingenieros de requerimientos, etc.

El rol del Analista de Negocio

(Resultados encuesta)

Las personas que tienen la responsabilidad de definir los requerimientos, ¿tienen el cargo o título de "Analista de Negocio"?



La relación entre el Director del Proyecto y Analista de Negocio



El director del proyecto y analista de negocios sirven en papeles críticos de liderazgo en los programas y proyectos. Cuando estas funciones **trabajan en asociación y colaboran juntos de manera efectiva**, un proyecto tendrá una probabilidad mucho mayor de tener éxito.

Confusiones existen porque existe un solapamiento percibido del trabajo que cada uno es responsable de hacer, o porque hay definiciones inconsistentes de los roles dentro de una organización.

La relación entre el Director del Proyecto y Analista de Negocio



La *Guía práctica: Análisis de Negocio para Profesionales* tiene por objeto aclarar estos roles mediante el uso de puntos de colaboración.

Table 2-1. Example RACI for Assessing Business Need

	Sponsor	Product Manager	Business Analyst	Product Development Team	Mobile Technical Team	Project Manager
Identify problem or opportunity	A	C	R	C	C	
Assess current state of the organization	A	I	R	C	C	
Recommend action	I	A	R	C	C	C
Prepare business case	I	A	R	C	I	I

Collaboration Point—Both project managers and business analysts have an interest in stakeholder identification and RACI analysis. While the project manager is concerned about analyzing the roles across the project, business analysts may perform their analysis to a lower level of detail or may focus on one specific area, such as a needs assessment or requirements elicitation. Each may lend support to the other and work together to perform this work. It is important to ensure efforts are not duplicated.

Los requerimientos

En la **Guía de Fundamentos de Gestión de Proyectos 5ta Edición** el término **requerimiento** es definido como:

“condición o capacidad que es requerido en un producto, servicio o resultado para satisfacer un contrato u otra especificación impuesta formalmente”

La responsabilidad de la definición de requerimientos se debe asignar a los roles que tienen suficiente experiencia en el tema de negocios y la responsabilidad de dirigir un análisis de negocio; y puede depender del ciclo de vida del proyecto.

Tipos de requerimientos

Requerimientos funcionales

Requerimientos no funcionales

Requerimientos de negocio

Requerimientos de involucrados

Requerimientos de solución

Requerimientos de transición

Requerimientos de proyecto

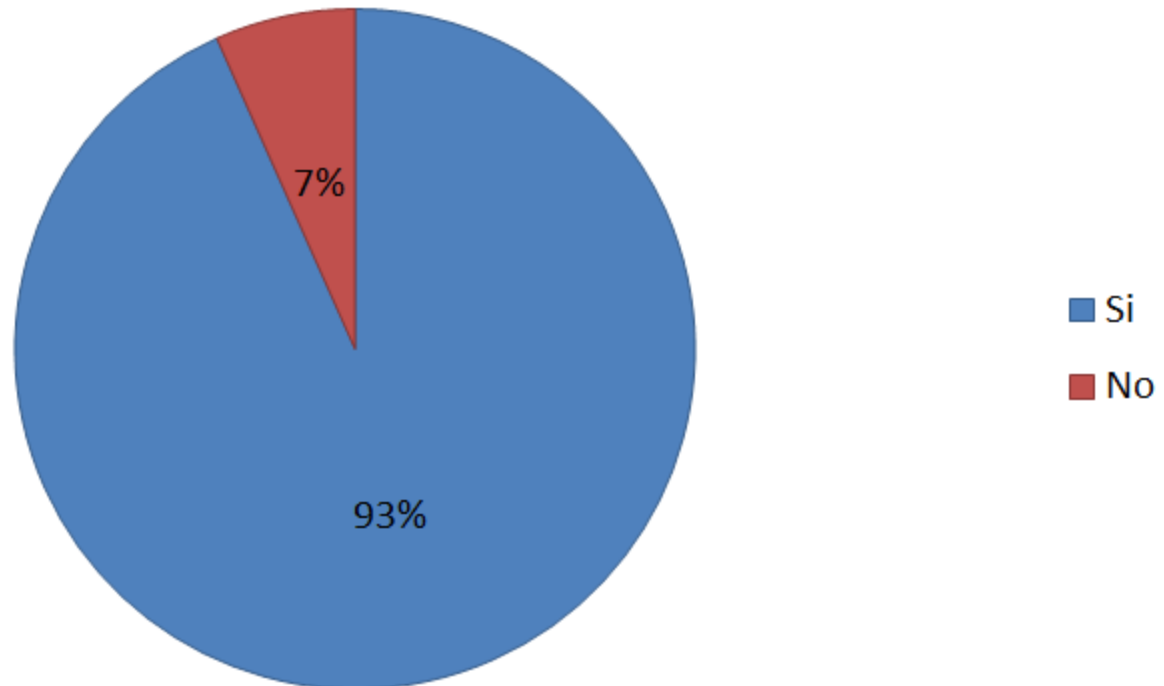
Requerimientos de calidad



El rol del Analista de Negocio

(Resultados encuesta)

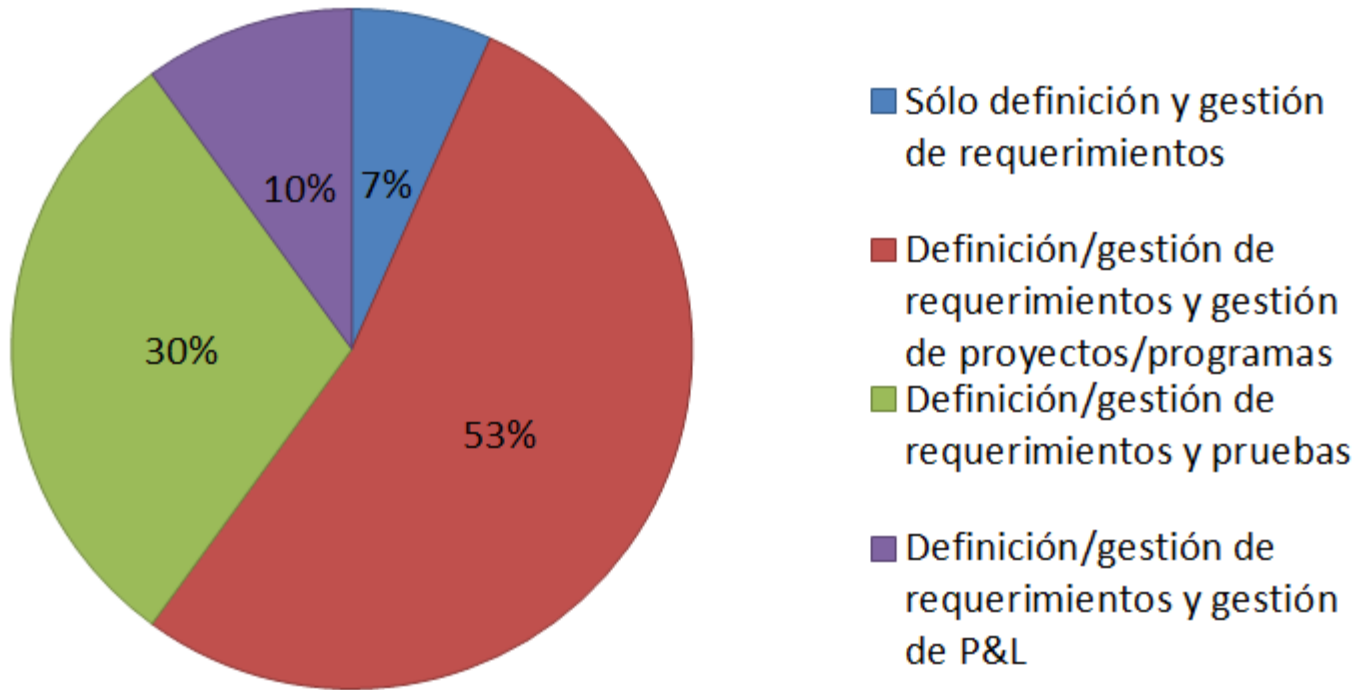
¿Está involucrado activamente en la definición/gestión de requerimientos en su organización?



El rol del Analista de Negocio

(Resultados encuesta)

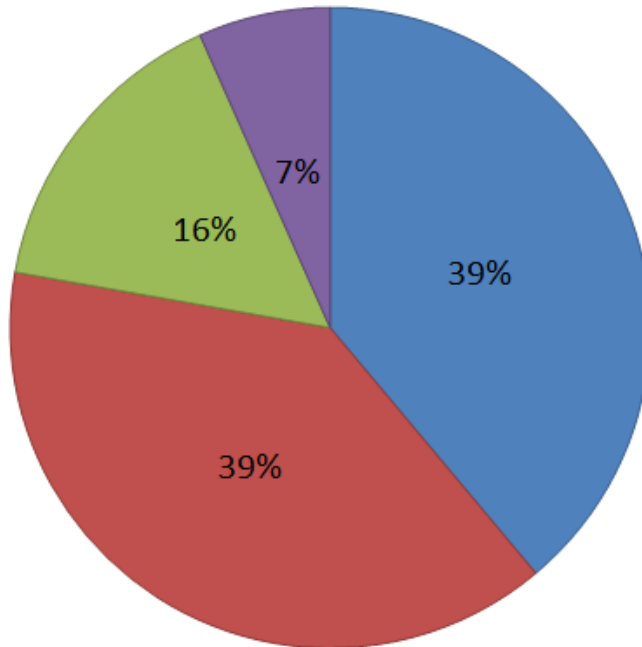
Además de los requisitos, ¿cuál es su grado de implicación en el resto del ciclo de vida?



El rol del Analista de Negocio

(Resultados encuesta)

¿Cómo se gestionan los requerimientos a lo largo del ciclo de vida?



- Los requerimientos se congelan en un punto específico en el ciclo de vida
- Los requerimientos cambian basado en la retroalimentación de las distintas partes interesadas en todo el ciclo de vida
- Los requerimientos cambian continuamente basados en la retroalimentación de los clientes
- Los requerimientos cambian continuamente debido de nuevas ideas de negocio

Procesos de análisis de negocio

En la *Guía práctica: Análisis de Negocio para Profesionales* se organiza el trabajo de análisis de negocio en cinco dominios:

Evaluación de las necesidades

Planificación del análisis de negocio

Captura y análisis de requerimientos

Trazabilidad y seguimiento

Evaluación de la solución

El caso de negocio



Es un documento que constituye la base del asesoramiento para la toma de decisiones ejecutivas para una inversión.

Es una propuesta documentada para cumplir con un requisito de servicio claramente establecido.

Considera soluciones alternativas e identifica los supuestos, beneficios, costos y riesgos.

El caso de negocio

El caso de negocio debe cubrir:

- La necesidad o requerimiento de negocio;
- Las opciones para abordar mejor las necesidades del negocio o requerimiento;
- El análisis de los costos y beneficios de las opciones;
- Recomendaciones sobre la opción preferida;
- La identificación de riesgos y estrategia de mitigación; y
- Estrategia de ejecución.

El caso de negocio

Planificar el caso de negocio

Escribir el caso de negocio

Planificando el caso de negocio

¿Por dónde empiezo?

Un caso de negocio se inicia normalmente a través de la necesidad de obtener recursos. La mejor opción para empezar a desarrollar un caso de negocio es con un análisis del proyecto que requiere recursos.

Por ejemplo:

- ¿Cómo apoya el proyecto los objetivos estratégicos de negocio de la empresa?
- ¿Por qué el proyecto es necesario para fines estratégicos, legales, administrativas o de mitigación de riesgos?
- ¿Qué pasará si el proyecto no cuenta con los recursos correctamente?
- ¿Por qué hay una necesidad de recursos adicionales?
- ¿Quién se beneficiará de la realización del proyecto?

Planificando el caso de negocio

¿Qué necesito tener en cuenta?

Cuando se desarrolla un caso de negocio, tendrá que tener en cuenta lo siguiente:

- Protocolo, plantilla, y procesos a usar;
- Terminología requerida para un caso de negocio (por ejemplo, un caso de negocios utilizará la terminología económica y de gestión, que puede tener diferentes significados, en comparación con otra terminología);
- Requerimientos legales, empresariales y de los interesados de la organización;
- Los objetivos de negocio estratégicas de la organización;
- Naturaleza del proyecto que se abordarán en el caso de negocio;

Planificando el caso de negocio

¿Qué necesito tener en cuenta?

Cuando se desarrolla un caso de negocio, tendrá que tener en cuenta lo siguiente:

- Beneficios para la agencia y sus interesados de la realización del proyecto;
- Riesgos asociados a la realización del proyecto y cómo estos pueden ser mitigados;
- Principales hitos del proyecto y cronograma aproximado;
- Indicadores clave de rendimiento del proyecto;
- Opciones para cómo el proyecto puede llevarse a cabo y los costos y beneficios de cada uno; y
- El coste total de la realización del proyecto.

Planificando el caso de negocio

Determinando el alcance de la iniciativa

Un paso fundamental es establecer los parámetros de la iniciativa o proyecto.

Tenga en cuenta que estos parámetros pueden tener que cambiar un poco en el transcurso del desarrollo del caso de negocio.

Para la determinación del alcance de la iniciativa o proyecto, considere las siguientes preguntas:

- ¿Qué estás tratando de lograr?
- ¿Cuál es el propósito de la iniciativa o proyecto?
- ¿Qué está "dentro del alcance" y qué está "fuera de alcance"?

Planificando el caso de negocio

Determinando el alcance de la iniciativa

Un paso fundamental es establecer los parámetros de la iniciativa o proyecto.

Tenga en cuenta que estos parámetros pueden tener que cambiar un poco en el transcurso del desarrollo del caso de negocio.

Para la determinación del alcance de la iniciativa o proyecto, considere las siguientes preguntas:

- ¿Cuál sería el efecto de este proyecto en la organización - que se necesita para asegurar que esté involucrado?
- ¿Cuál es el costo aproximado y la duración del proyecto?
- ¿Para quién se está escribiendo el caso de negocio – a quién estás tratando de "vender" la iniciativa o proyecto?

Escribiendo el caso de negocio

Los componentes de un caso de negocio pueden cambiar dependiendo de la plantilla o la metodología utilizada.

Pero los elementos esenciales se mantendrán.

Estos son:


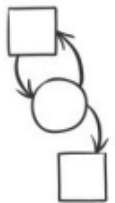

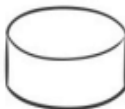



- Resumen Ejecutivo;
- Objetivos y alcance;
- Opciones;
- Análisis Coste-Beneficio;
- Evaluación de Riesgos; y
- Recomendación.

Escribiendo el caso de negocio “eficaz”

Para escribir un caso de negocio eficaz un debe seguir unas pautas recomendadas:

- Comprende tu audiencia.
- Consigue el respaldo necesario.
- Aliénalo con las prioridades de la organización.
- Oriéntalo para un público y no solo para cumplir el formato del documento.
- Escríbelo con plausibilidad y credibilidad.

The 7 Product Dimensions

						
User	Interface	Action	Data	Control	Environment	Quality Attribute
Users interact with the product	The product connects to users, systems, and devices	The product provides capabilities for users	The product includes a repository of data and useful information	The product enforces constraints	The product conforms to physical properties and technology platforms	The product has certain properties that qualify its operation and development

Tendencias en el análisis de negocio

- **Entre la “nube” y la pared:** necesitarán AdN para identificar, comunicar y gestionar las brechas entre las expectativas del negocio y las realidades de las soluciones basadas en la nube.
- **El AdN estratégico:** BA comenzará a ayudar a mantener la alineación entre los objetivos de negocio y los proyectos por los que se logran.
- **El AdN híbrido:** Los métodos ágiles y cascada cada vez coexisten creando la necesidad de un AdN capaz de trabajar en un ambiente fluido, híbrido.
- **Gerentes seguirán ignorando a los AdN bajo su propio riesgo:** Los AdN seguirán siendo ignorados y no conseguirán el coaching y mentoring que solicitan tan efusivamente.

Tendencias en el análisis de negocio

- **AdN como agente de cambio:** AdN entregarán valor de negocio mediante la comprensión de cómo los resultados del proyecto se traducen en cambios en el negocio.
- **Aumento de certificaciones en AdN:** Habrá un aumento en las certificaciones en el AdN. En el mercado las más buscadas son:
 - Certification of Competency in Business Analysis (CCBA®) y Certified Business Analysis Professional (CBAP®) del IIBA®
 - Professional in Business Analysis (PMI-PBA®) del PMI®
- **El choque cultural:** Los AdN van a entender mejor la cultura organizacional y su impacto sobre los requerimientos y el éxito del proyecto.



¿Alguna pregunta?



Gracias por su atención

Luis Reyes, PMP

Analista de Proyectos

lreyesp@gmail.com