



Construyendo un Business Case

Madrid

Introducción

1

Objetivos de la presentación

- 1. Introducción.** ¿Qué es un Business Case? ¿Para qué sirve?
- 2. Metodología.** ¿Cómo construimos un Business Case en PwC? ¿Qué factores se tienen en cuenta?
- 3. Caso práctico.** Posibilidad de deslocalizar la producción de un spray de aceite de oliva en una multinacional de consumo



Un **Business Case** (BC) es una herramienta de toma de decisiones que responde a la pregunta "**¿Qué sucede si tomamos este curso de acción, teniendo en cuenta nuestro estado actual?**"



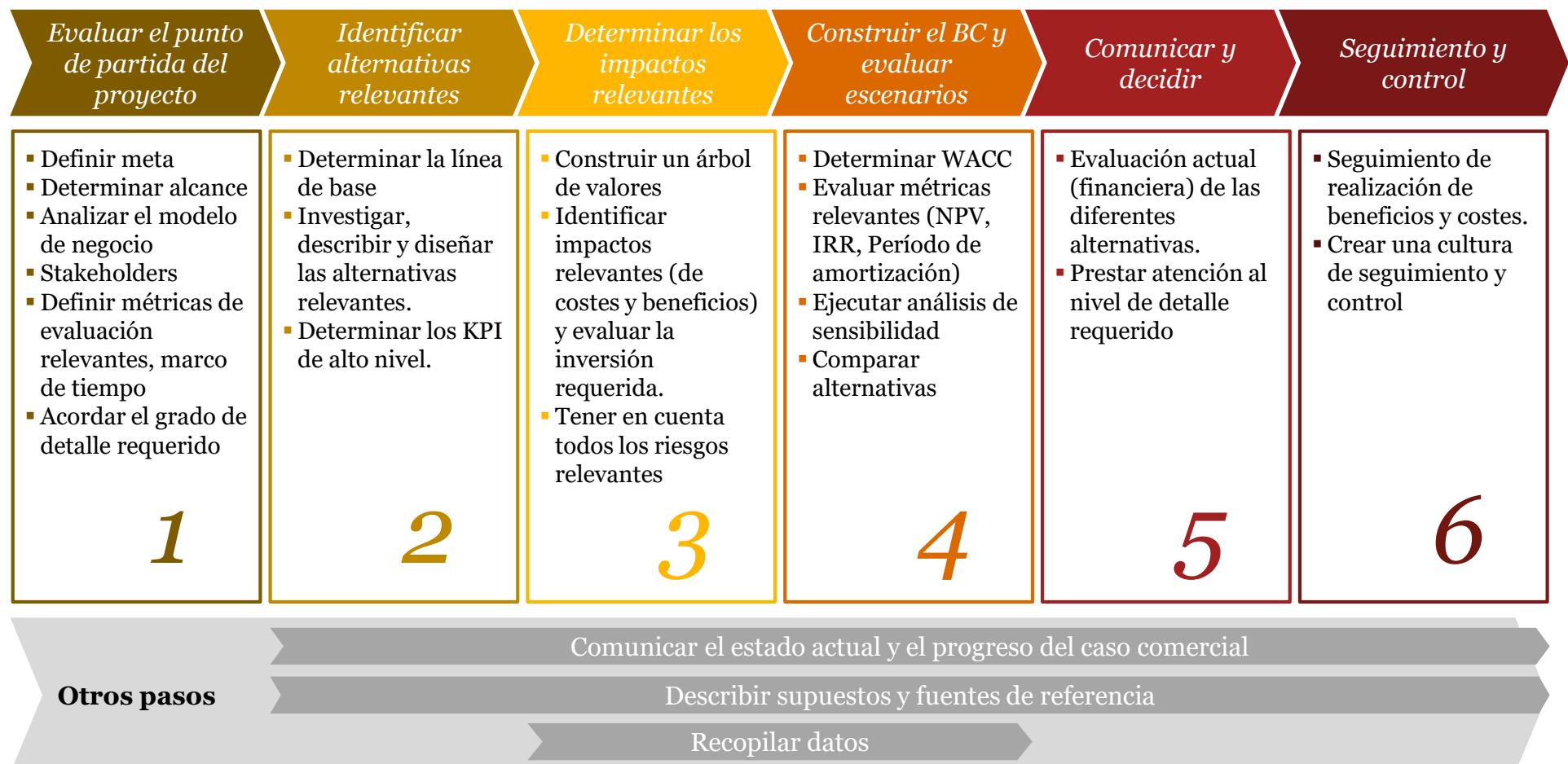
Con los avances en herramientas de análisis de datos, y la posibilidad de explotar lo que popularmente se conoce como “Big Data” ha enriquecido la información contenida en un BC. Un BC puede contar con una amplia variedad de escenarios gracias a la información recibida

Metodología para preparar un BC

2



A continuación se describe la metodología que se sigue en PwC a la hora de elaborar un BC





1. *Evaluar el punto de partida del proyecto*

Se centra en las facetas del proyecto que son más relevantes para modelar

Situación inicial	<ul style="list-style-type: none">Antecedentes: El cliente está pensando trasladar su producción de sprays de aceite de oliva de España a América Latina, dado que es su principal mercadoDecisión: ¿Qué ahorros / sobrecostes implican este traslado? ¿Supone algún tipo de riesgo reputacional?Opciones: Fabricas, material, transportistas, calidad del aceiteCaso base: Producción en España con aceite de oliva virgen extra y latas de metalNo está en alcance: Costes generales
Solución óptima	<ul style="list-style-type: none">Criterios de decisión: NPV de costes, volumen de inversión (criterios no monetarios evaluados por separado)Marco de tiempo: 2018 - 2020 y una suposición de perpetuidadResolución de datos: desglose de costes según el paso del proceso y la categoría de dichos costes, horizonte temporal detallado desde la recogida hasta la entrega
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none">Responsabilidad: Operaciones: Nº FTE (including blueprint) Nuevos esc.: Nº FTE (within 3 weeks) Datos fin.: Nº FTETiempo (BC): 3 mesesUso: One off



2. Identificar alternativas relevantes

Dado el objetivo del BC, podemos distinguir entre diferentes escenarios basados en el contexto y el proceso

Criterio		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa ...
Costes	Puntos (1-5)	#	#	#	#
	Peso (%)			10%	
Beneficios	Puntos (1-5)	#	#	#	#
	Peso (%)			25%	
Aspectos cualitativos	Puntos (1-5)	#	#	#	#
	Peso (%)			20%	
Horizonte temporal	Puntos (1-5)	#	#	#	#
	Peso (%)			15%	
Impacto medioambiental	Puntos (1-5)	#	#	#	#
	Peso (%)			30%	
Puntuación total ponderada		#	#	#	#
<i>El alcance y los supuestos del BC limitan la libertad para cada 'variable'</i>					



3. Determinar los impactos relevantes (1/2)

Determinar el impacto financiero requiere identificar las inversiones, costes y beneficios del BC

	Descripción y ejemplos	Tipo	Impacto en P&L	Impacto en B/S	Impacto en CF
Inversión	Construyendo una nueva fábrica Adquirir nuevas máquinas Adquirir ordenadores/desarrollar nuevos software Adquisición de tierra	CAPEX	Additional Depreciation	Nuevo activo	Liquidación de la inversión
Costes	Costes de redundancia (OPEX one off) Captación/training de personal (OPEX one off) Write-off del inventario Write-off de maquinaria	OPEX Write-offs	Reestructur. Reestructur.	- Menor valor de activo	Liquidación de las operaciones -
Beneficios	Mayores ingresos Base de costes recurrente más baja Mejora tiempos de entrega (¿cómo medir?) Mejora satisfacción cliente (¿cómo medir?)	Ingresos	Margen más alto	Valores modificados activos / pasivos	Cash in
Impacto financiero	Resultado neto de los tres efectos. Diferenciar entre: <ul style="list-style-type: none"> Impacto de P&L Impacto en efectivo Impacto del balance 	Presentar por separado!			



3. Determinar los impactos relevantes (2/2)

También es esencial identificar riesgos, evaluar sus impactos y tener en cuenta un “buffer de riesgo” al elaborar el BC

Tipos de incertidumbre	Características
 Conocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de incremento del coste por unidad, o cantidad de unidades requeridas• 100% de probabilidad de ocurrencia• Desviaciones tanto positivas como negativas• “Rango de costes” en lugar de “cifra de costes”
 Futuro	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de que ocurra un determinado evento• <100% de probabilidad de ocurrencia• Se muestra como un riesgo con probabilidad de ocurrencia “p” y el efecto de “x” (tiempo, dinero, calidad)
 Comportamiento	<ul style="list-style-type: none">• Sobreestimación de beneficios• Subestimación de los costos• Elección de escenarios positivos para influir en el resultado del modelo



4. Construir el BC y evaluar escenarios (1/4)

Un BC “transparente” incluye tres módulos: *input, throughput, output*

Input

Planificación

CAPEX (inversiones)

OPEX (costos administrativos y de mantenimiento)

Fondos en efectivo

Riesgos

Cockpit

Throughput

Calculo de

- Costes de inversión
- Costes de transiciones
- Costes de personal
- Costes operativos

Flujo de flujo de caja

Flujo de fondos

Escenarios

Output

Visión general de

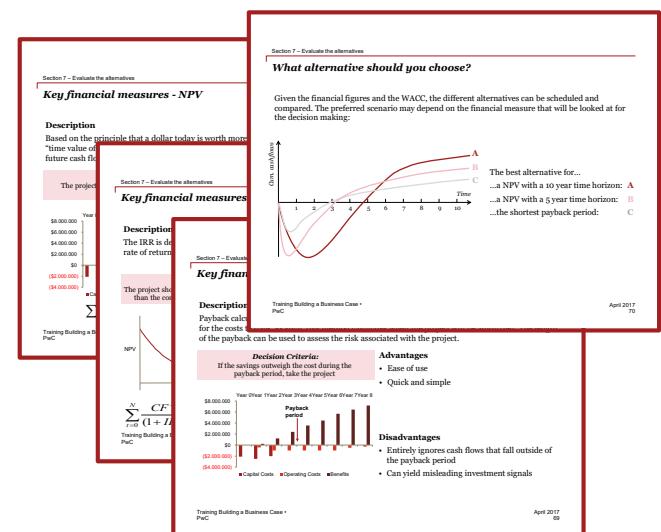
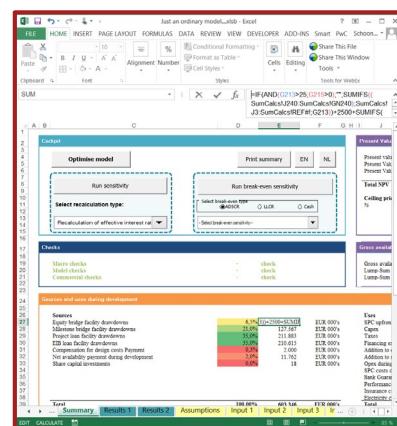
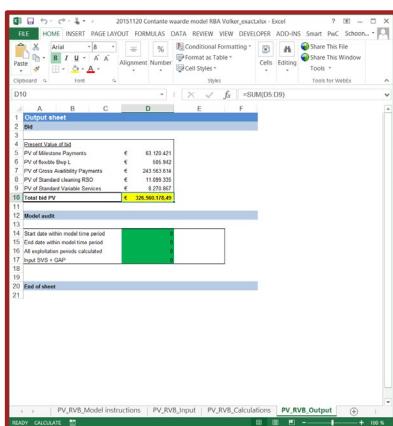
- Costes estructurales
- Costes de inversión

Estado de flujo de efectivo

Escenarios y análisis de sensibilidad

Cifras financieras clave (NPV, IRR, período de amortización)

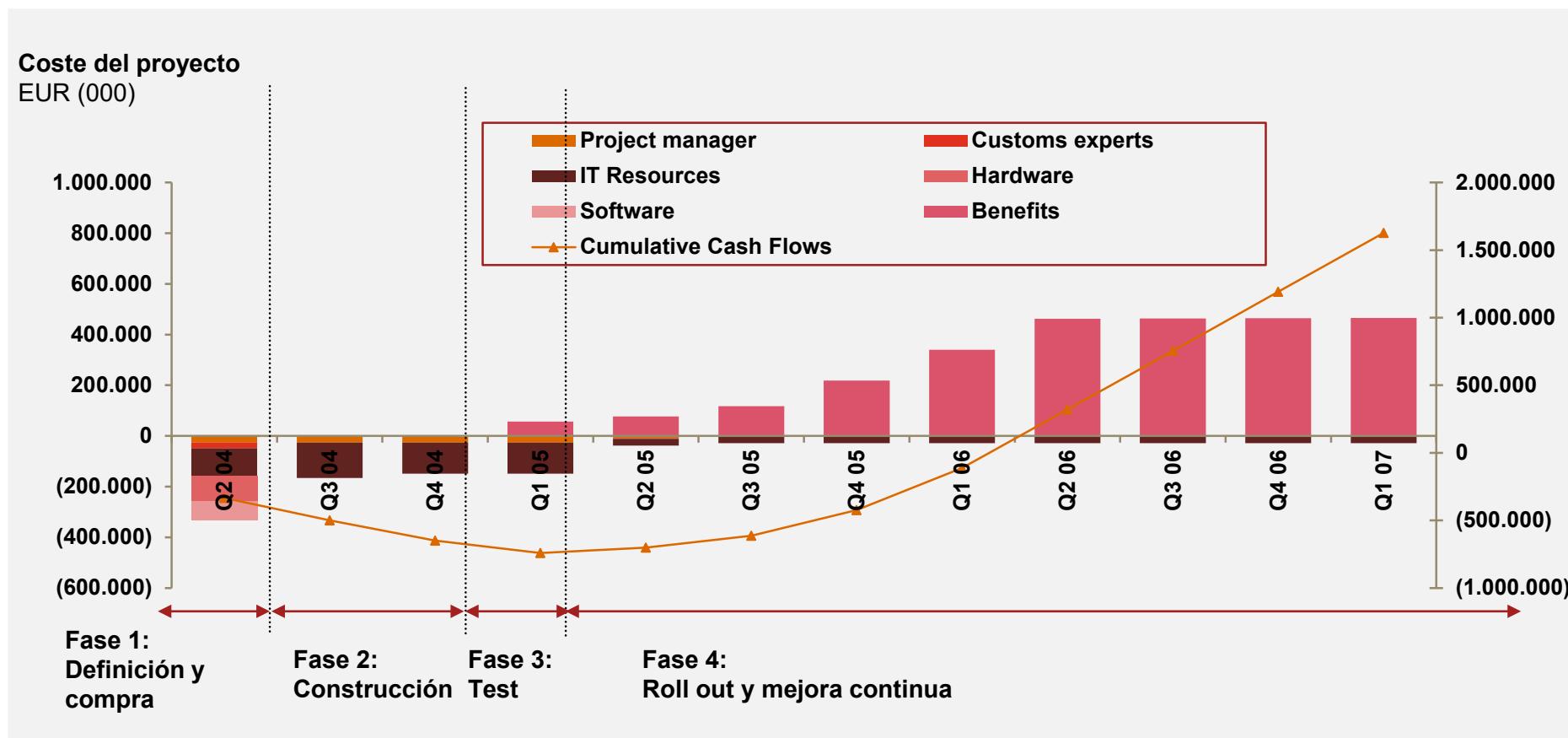
Documentación (ilustrativo)





4. Construir el BC y evaluar escenarios (2/4)

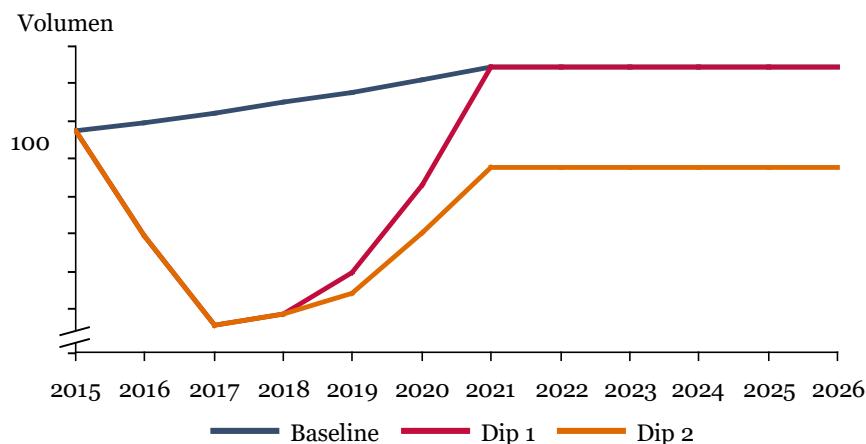
Output: Ejemplo de cash flows de un BC



4. Construir el BC y evaluar escenarios (3/4)

El análisis de sensibilidad destaca el impacto potencial de variables exógenas

Ejemplo: sensibilidad a los volúmenes de venta



Aspectos a destacar

- Para el análisis de sensibilidad, asumimos dos escenarios diferentes (= "dips")
- Dip 1:**
 - El volumen cae desde la baseline, 2015 y 2020
 - En 2021, el volumen vuelve al nivel de referencia
- Dip 2:**
 - El volumen cae desde la línea de base entre 2015 y 2020
 - En 2021, el volumen es 20% menor que en la línea de base y se mantiene en este nivel

Resultados de sensibilidad

NPV (€'ooo)

IRR

Amort.

	NPV (€'ooo)	IRR	Amort.
Baseline	4,315	64%	3y 6m
Sensibilidad al volumen: Dip 1	4,173	61%	4y 0m
Sensibilidad al volumen: Dip 2	3,860	60%	3y 8m
Sensibilidad al coste: CAPEX +20%	4,153	57%	3y 9m
Sensibilidad al coste: OPEX +20%	4,129	58%	3y 9m
Sensibilidad temporal: Los ahorros se retrasan 1 año	3,298	42%	4y 9m

4. Construir el BC y evaluar escenarios (4/4)

Recomendaciones



Introducir cada valor de entrada solo una vez

Usar variables codificadas solo una vez, en una celda separada con enlaces a otras celdas. La variable se puede reutilizar y cambiar más fácilmente. El uso de variables de código fijo más de una vez puede llevar a la inconsistencia.



Usar columnas para mayor claridad y explicación

Las columnas jerárquicas (ver imagen) demuestran la importancia de una columna a la siguiente, y se pueden usar para separar encabezados de subtítulos

Las columnas de unidades ayudan a comprender qué significan los números.

Las columnas de origen muestran al usuario de dónde proceden los datos.



Guardar el documento con frecuencia

Guardar como una nueva versión después de cada reestructuración importante.

Enviar por correo electrónico una copia regularmente



Documentar correctamente tu modelo

Anotar todos los supuestos y algoritmos utilizados en todo el modelo

Crear un manual de usuario para los usuarios finales del modelo.

		Unit
5		
19		
20	2G Subs	
21	Consumer	
22	Voice Only	Thousand
23	Voice & Data Single Device	Thousand
24	Voice & Data Dual Device	Thousand
25	Data Only	Thousand
26	Business	
27	Voice Only	Thousand
28	Voice & Data Single Device	Thousand
29	Voice & Data Dual Device	Thousand
30	Data Only	Thousand
31	PLS	
32	Voice Only	Thousand
33	Voice & Data Single Device	Thousand
34	Voice & Data Dual Device	Thousand
35	Data Only	Thousand
36	MVNO	
37	Telemetry (Buyer)	Thousand
38	Telemetry (End-Points)	Thousand
39	End-Points/Buyer	

5. Comunicación del BC

Un BC debe estar construido para obtener el buy-in de las personas que deben aprobar el proyecto, tomando en consideración sus necesidades y expectativas

Audiencia a la que va dirigida el BC	Objetivos del BC	Comunicar de manera efectiva el los resultados del BC
Miembros del proyecto	“GO” o “NO GO” del proyecto	Para “GO” o “NO GO”, compartir los resultados detallados del BC
Mid-management	“Priorizar” entre múltiples proyectos	Para “priorizar”, mostrar las guías y criterios de selección
Directores	Establecer una “baseline” para los costes / beneficios esperados	Si la audiencia está compuesta por inversores, mostrar el efecto del proyecto en los estados financieros
Junta Directiva	Usar el BC como una herramienta para que el gerente del proyecto guíe el progreso	Compartir herramienta / KPIs seleccionados para seguimiento de proyectos
Medios / inversores		

Consejos

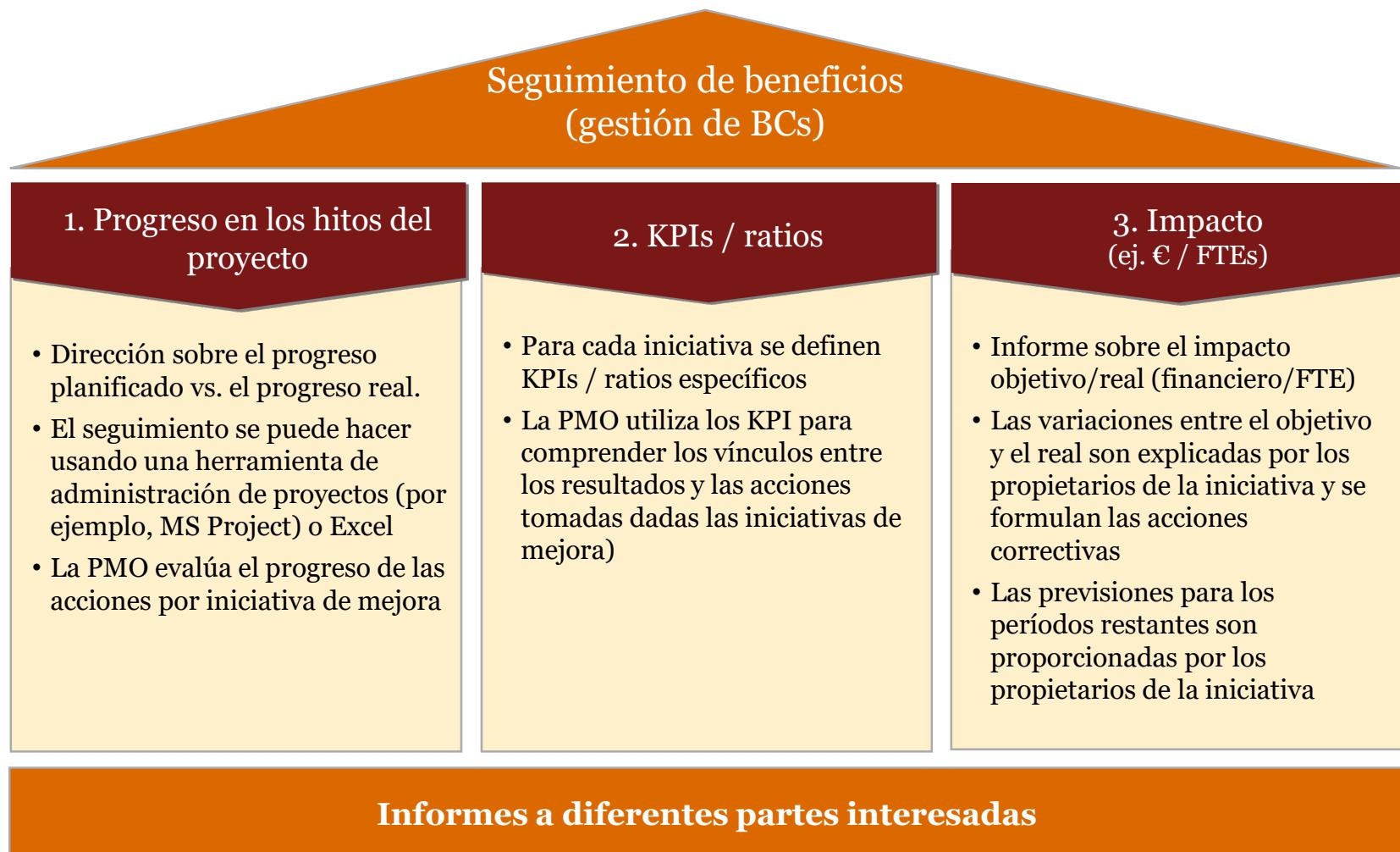
1. Utilizar rangos y números redondeados
2. Usar términos que puedan ser entendidos por toda la audiencia
3. Agregar análisis de sensibilidad; mostrar a qué hipótesis los resultados son más sensibles.

€400-450M
en lugar de
€431.089.011



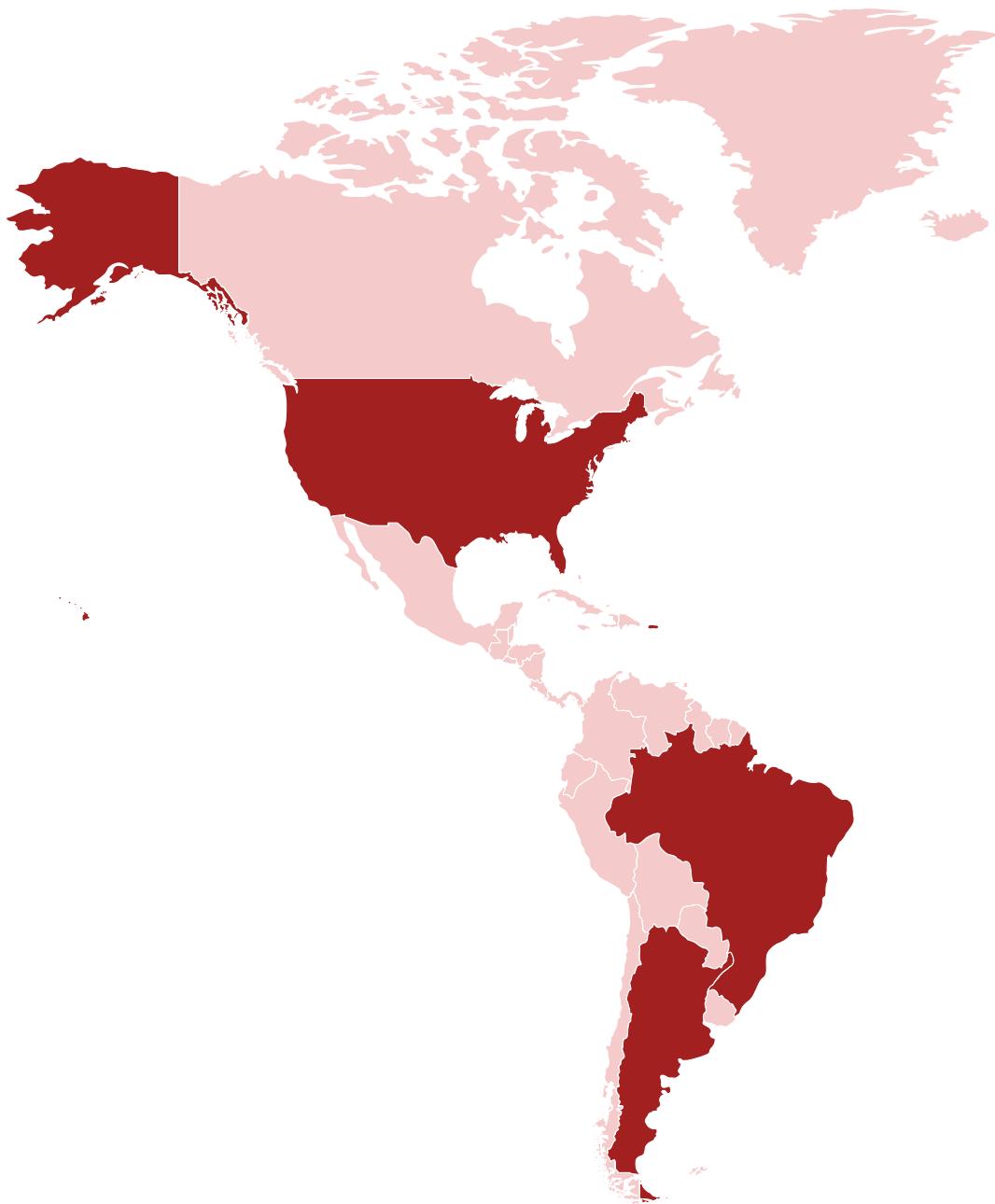
6. **Seguimiento y control**

El seguimiento de los beneficios se basa en 3 pilares: progreso (hitos), KPIs (ratios) específicos de la iniciativa e impacto (financieros / FTE)



Caso práctico

3



Multinacional de consumo

- Uno de los productos de la compañía es el spray de aceite de oliva virgen extra
- El principal mercado de venta de este producto es América
- El producto lo fabrica una fábrica externa y se envía a los almacenes de la compañía, donde se realiza un checkeo de calidad
- Se propone fabricar en Latam
- Se propone pasar de aceite de oliva virgen extra a aceite mezclado (más barato)
- Se propone cambiar el material del packaging

Coste unidad actual: 3€
(MMPP, log y packaging)

El packaging representa el 20% del coste actual

Coste unidad futuro: ¿?

Se sabe que el coste de packaging se reducirá en un 45%

Solución óptima

Cambiar de localización, de materia prima y de packaging – Principales cambios

Ruta antigua	Fuente de información	Detalles adicionales
Resp. Detectar necesidad	Equipo involucrado	
Resp. Pedido a Third party	Equipo involucrado	
Resp. De Third party a Almacén propio	Equipo involucrado	Coste incluido en el valor del producto
Resp. Coste almacén propio	Equipo involucrado	A la espera de Real y ABP de 2017
Resp. De almacén propio se expide a Loc 1 a 7	Equipo involucrado	A la espera de Real y ABP de 2017
Ruta nueva	Fuente de información	Detalles adicionales
Resp. Detectar necesidad	Equipo involucrado	
Resp. Comprar MP y enviar a almacén propio	Equipo involucrado	¿Pruebas de calidad en almacén propio?
<i>Resp. Agencia de la oliva</i>	Equipo involucrado	
<i>Resp. Procesos</i>	Equipo involucrado	
Resp. Transporte a Latam	Equipo involucrado	
Resp. Puerto de Latam a Third Party (2)	Equipo involucrado	
Resp. Copacker a almacenes en Loc 1 a 7	Equipo involucrado	¿Incluir Loc 8?

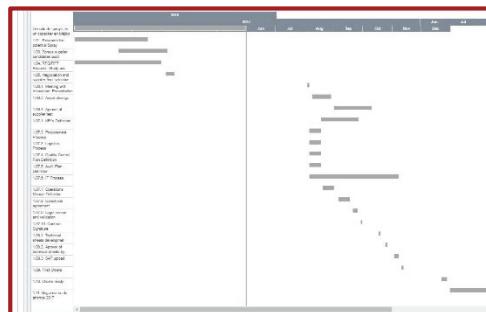
Situación inicial

2. Potenciales alternativas

1. Combinación de escenarios
2. Eliminar el producto
3. Vender la línea de negocio
4. ...

FOREX				\$	0,9524	€	1,0000	Worst case scenario	Best case scenario	Worst case scenario	Best case scenario	Worst case scenario	Best case scenario
Origin	Destination	Lorry cost, from Latam to destination (\$)	Total (€)	ML per unit	Units per case	Cases per pallet	Pallets per lorry	Pallets per lorry	Units per lorry	Units per lorry	Liters per lorry	Liters per lorry	
Latam	Loc 1	\$ 1.875	€ 1.786	145	6	413	20	30	49.560	74.340	7.186	10.779	
Latam	Loc 2	\$ 4.500	€ 4.286	145	6	413	20	30	49.560	74.340	7.186	10.779	
Latam	Loc 3	\$ 3.500	€ 3.333	145	6	413	20	30	49.560	74.340	7.186	10.779	
Latam	Loc 4	\$ 4.200	€ 4.000	145	6	413	20	30	49.560	74.340	7.186	10.779	
Latam	Loc 5	\$ 3.550	€ 3.381	145	6	413	20	30	49.560	74.340	7.186	10.779	
Latam	Loc 6	\$ 4.450	€ 4.238	155	12	193	20	30	46.361	69.541	7.186	10.779	
Latam	Loc 7	\$ 850	€ 810	140	12	184	20	30	44.160	66.240	6.182	9.274	

Calendario de ejecución de cada una de las iniciativas

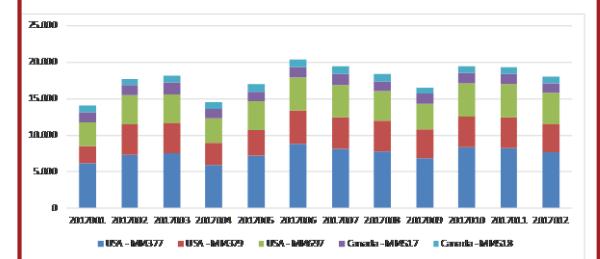


3. Impactos relevantes

Packaging

Line of credit (A#)	Family	SPRAY						
Sum of Value	Column Labels							
	■ USA	■ Canada						
RowLabel	MI4377	MI4379	MI4697					
	USA Total	Canada Total	Grand Total					
MI4517	MI4518							
2017001	6,154	2,303	3,337	11,794,18	1,390	856	2,246	14,040
2017002	7,273	4,279	3,982	15,534,21	1,331	825	2,156	17,690
2017003	7,549	4,064	4,041	15,659,06	1,556	1,017	2,573	18,232
2017004	5,959	2,961	3,426	12,346,49	1,331	914	2,244	14,591
2017005	7,243	3,459	3,975	14,676,03	1,305	1,023	2,331	17,000
2017006	8,786	4,655	4,532	17,972,19	1,412	1,056	2,467	20,440
2017007	8,125	4,388	4,425	16,938,65	1,457	1,094	2,556	19,483
2017008	7,224	4,296	4,095	16,842,22	1,326	969	2,285	18,370
2017009	6,877	4,193	3,647	15,611,43	1,413	886	2,248	18,130
2017010	6,333	4,167	4,695	17,426,49	1,403	911	2,313	19,440
2017011	8,249	4,210	4,578	17,021,02	1,389	909	2,399	18,335
2017012	7,627	3,872	4,334	15,822,72	1,337	872	2,208	16,941
Grand Total	59,561	45,564	48,832	162,965,19	16,652	11,325	27,521	212,440

Logística



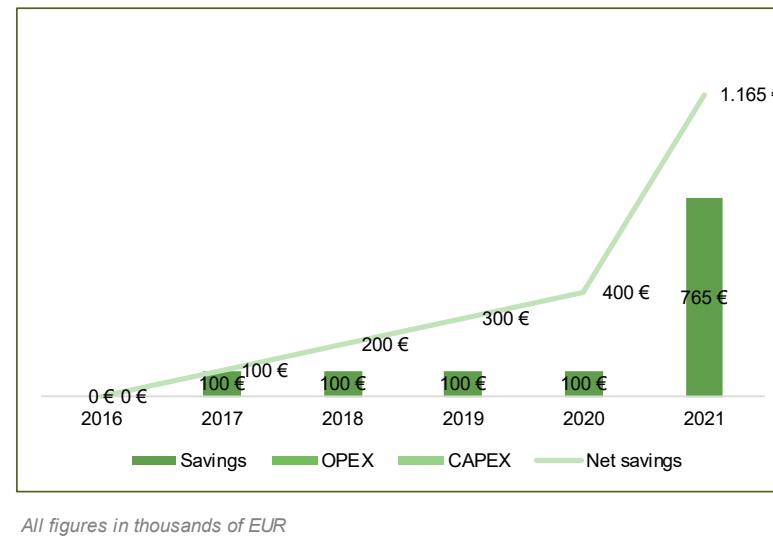
Raw materials

Packaging				Raw materials							
Mes	% Ventas	ML	27671	27672	P old price	P new price	Savings	Raw M price	27671	27672	Savings
2017001	3,9%	0,1400	3.039	2.489	0,7130	0,6124	556 €	- €	- €	- €	- €
2017002	8,8%	0,1400	9.306	3.016	0,7130	0,6124	1.240 €	- €	- €	- €	- €
2017003	12,2%	0,1400	14.014	3.184	0,7130	0,6124	1.731 €	- €	- €	- €	- €
2017004	2,0%	0,1400	1.040	1.130	0,7130	0,6124	984 €	- €	- €	- €	- €
2017005	13,4%	0,1400	14.905	3.976	0,7130	0,6124	1.900 €	- €	- €	- €	- €
2017006	7,4%	0,1400	7.707	2.749	0,7130	0,6124	1.056 €	- €	- €	- €	- €
2017007	10,6%	0,1400	12.156	2.736	0,7130	0,6124	1.489 €	- €	- €	- €	- €
2017008	7,8%	0,1400	8.540	2.548	0,7130	0,6124	1.382 €	- €	- €	- €	- €
2017009	5,9%	0,1400	5.492	2.863	0,7130	0,6124	841 €	- €	- €	- €	- €
2017010	9,0%	0,1400	7.929	4.757	0,7130	0,6124	1.277 €	- €	- €	- €	- €
2017011	8,6%	0,1400	6.850	5.209	0,7130	0,6124	1.213 €	- €	- €	- €	- €
2017012	5,2%	0,1400	1.160	1.186	0,7130	0,6124	746 €	- €	- €	- €	- €
Total	100,0%	0,1400	100.254	49.244	0,7130	0,6124	14.134 €	- €	- €	- €	- €

Presentación del BC

Sprays - Packaging and production changes

Program Sponsor	Program Sponsor
Manager (s)	Manager
Manager (s)	Manager
Objective	Change
Scope	Scope
Context	Context



Main milestones

Milestones	Date
Start date	Date
End date	Date
Savings Start	Date

Main figures

Milestones	2016-21
OPEX	0 €
CAPEX	0 €
Savings 17	100 €
Savings FY	100 €
Savings 16-21	100 €
NPV 3 yrs	N/A
NPV 5 yrs	N/A
Payback	N/A

KPIs	Actual	Target	% Mejora
Cost	X	X	X
Margin	X	X	X
FTE	X	X	X

Risks	Mitigations
Risk	Mitigation

Project name	Interdependence
Sprays Australia	Alignment