

►► **Business Case IT: Herramienta indispensable para la valoración de proyectos**



itSMF España

Edificio Torre de Cristal
Paseo de la Castellana 259C
Piso18
28049 - Madrid



Reconocimientos

Autor

Ramón Parra Gómez
Presidente del Consejo Económico de itSMF España

itSMF España

Junta Directiva de itSMF España

Tom Fossett, Presidente
Javier Peris, Vicepresidente Ejecutivo
Ramsés Gallego, Director Adjunto

Consejos

Ricard Martínez, Presidente del Consejo Asesor Legal de itSMF España
Marlon Molina, Presidente del Consejo Asesor de itSMF España
Ramón Parra, Presidente del Consejo Económico de itSMF España
Lucas Espuig, Delegado de Protección de Datos

Equipo Directivo

Almudena Anocibar, Responsable del Comité de Estándares de itSMF España
Pedro Robledo, Responsable del Comité de Transformación Digital de itSMF España
Paloma Giraud, Responsable del Comité de Coordinación de itSMF España
Ramsés Gallego, Responsable del Comité de Catalunya de itSMF España
José Mendivil, Responsable del Comité de Euskadi de itSMF España
Lola Parraga, Responsable del Comité de Murcia de itSMF España
Moisés Robles, Responsable del Comité de Andalucía de itSMF España
Manuel Serrat, Responsable del Comité de la Comunidad Valenciana de itSMF España
Francisco Suarez, Responsable del Comité de Asturias de itSMF España

Grupos de Trabajo

Alejandro Aliaga, Team Líder Grupo de Trabajo ITSM4Seguridad del Comité de Estándares de itSMF España
Jessica Díaz, Team Líder Grupo de Trabajo ITSM4DevOps del Comité de Estándares de itSMF España
Boris Delgado, Team Líder Grupo de Trabajo ITSM4ISO20000 del Comité de Estándares de itSMF España
Marcos Navarro, Team Líder Grupo de Trabajo ITSM4RPA-IA del Comité de Estándares de itSMF España
Jeimy Poveda, Team Líder Grupo de Trabajo ITSM4Privacidad del Comité de Estándares de itSMF España
Pedro Robledo, Team Líder Grupo de Trabajo ITSM4BPM del Comité de Estándares de itSMF España
Javier Hernández Braña, Team Líder Grupo de Trabajo ITSMF4Agile del Comité de Estándares de itSMF España

» Más información en <https://news.itsmf.es>

Índice

Reconocimientos	01
Índice	02
Business Case IT	03
Cuestiones básicas	04
Planteamiento inicial del Business Case	05
Desarrollo Business Case	06
Planteamiento inicial general	06
Parte Financiera o Modelaje Financiero	07
Conclusiones del modelaje	10
Notas a modo de conclusión	11
Acerca de itSMF	12
Patrocinadores Anuales de itSMF España	13



Business Case IT

Es común, desde el punto de vista financiero y de gestión, valorar cualquier desarrollo, mejora, inversión o planificación como un gasto corriente y con efectos directos en la tesorería y la cuenta de explotación de las compañías.

Con la utilización, como parte del proceso para valorar cualquier iniciativa, del **Business Case**, podremos identificar claramente la viabilidad del proyecto o la inversión a acometer, su efecto en la planificación financiera y su necesidad real y acople a la cultura de la empresa. Además, nos ayuda a conocer claramente cuáles son las necesidades reales de la empresa, cual es el problema por resolver y cuál es el aporte para la mejora de procesos o proyectos.

Podemos dimensionar el efecto real y, lo que es más importante, podremos maximizar la eficiencia y la trazabilidad de todo el proyecto delimitando el alcance y proyectando su impacto a nivel financiero y práctico.

Cuestiones Básicas

Un Business Case debe reflejar claramente y de manera contrastada cuales son las características cuantificables y no cuantificables del proyecto propuesto.

Tiene que responder a cuestiones básicas a priori como son:

¿Cuál es el objetivo del proyecto o inversión?

¿Qué departamentos, accionistas o inversores van a participar?

¿Se acopla el proyecto a la cultura de la empresa?

¿Es viable económicamente?

¿Genera algún beneficio para la compañía y/o sus accionistas?

¿Cuál es el cronograma del proyecto y sus plazos?



Planteamiento inicial del Business Case

Evidentemente, hay muchas metodologías para desarrollar un Business Case generalmente basadas en la experiencia de sus autores y en el entorno donde han tenido que aplicar su metodología.

En el caso que nos ocupa, cabe destacar que la metodología que se resumirá en este desarrollo, está basada en la experiencia como mentor de proyectos y Centros de Innovación en el entorno Fintech y el asesoramiento de más de 20 años a empresas del sector de las tecnológicas y las telecomunicaciones.

Por lo tanto, y para entrar en materia, el Business Case debe tener dos partes claramente diferenciadas:



Parte General

donde se plantea toda la estructura a nivel de requerimientos y necesidades para dejar las bases de las necesidades a resolver y los objetivos del proyecto.



Parte Financiera

donde se desarrollará el modelaje financiero del proyecto con el desglose del CashFlow proyectado, las necesidades de inversión y el retorno o no para el accionista o implicados en el proyecto.

Desarrollo Business Case

► 1. Planteamiento inicial general

Se debe identificar qué es lo que queremos hacer, para que queremos hacerlo, que problemas resuelve, de que medios disponemos para ello, cuáles son los recursos a asignar y cuál es el planteamiento que vamos a utilizar para defender la propuesta.

El proyecto debe identificar claramente el problema que quiere solucionar o el valor que va a generar a una necesidad concreta del mercado o la compañía.

El problema que queremos resolver puede ser nuevo y externo, intentando desarrollar proyectos que den soluciones concretas a necesidades externas y que nos ayuden a realizar la inversión en una empresa nueva o un proyecto independiente, pero también puede resolver problemas internos ayudándonos a hacer rentables departamentos de IT o de desarrollo que siempre son vistos como un gasto corriente en lugar de una inversión rentable.

En este punto es muy útil realizar un DAFO en forma de esquema en el que identifiquemos, por un lado, las debilidades y amenazas que podría tener el proyecto y su desarrollo, pero también, por otro lado, se deben identificar las fortalezas y oportunidades que tiene el proyecto o que generará en el entorno donde se desarrolle.

Es importante que, si se trata de un proyecto nuevo e independiente, se realice un estudio de mercado pormenorizado identificando y analizando a la competencia y, lo que es más importante, viendo o analizando el hueco o el nicho de mercado donde queremos actuar.

Igualmente, si se trata de un proyecto cuyo objetivo es una inversión en un nuevo desarrollo dentro de la compañía o en la reestructuración de departamentos ya existentes, realicemos un análisis detallado de los posibles recursos que intervendrían en el proyecto, las sinergias con otros departamentos para aprovechar y minimizar los costes de estructura, el alcance real en tiempo e inversión que se estima realizar para la consecución del proyecto.

En cualquier caso, debemos identificar el objetivo, desarrollar los pasos a seguir para alcanzarlo, analizar el coste y la rentabilidad del mismo, identificar todas las ventajas e inconvenientes de su aplicación y, en caso de ser favorable la valoración financiera del proyecto, establecer un cronograma de implantación y una consecución pormenorizada de objetivos con certificaciones intermedias con valoración del alcance.

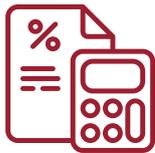
► 2. Parte Financiera o Modelaje Financiero

Buscando el apoyo e implicando a la Dirección Financiera en caso de ser un proyecto interno de mejora, desarrollo o innovación, buscamos las hipótesis de partida en las que apoyar el modelo, estas son:



Tipo de interés del dinero.

En caso de requerir financiación, ya sea interna con ampliación de capital o aportación de socios, o externa con financiación bancaria o de inversores. Este tipo de interés aplicable al modelo queda fijado en la Hipótesis y servirá de referencia para podernos llevar el modelo financiero a varios años aplicando la tasa a cada uno de ellos.



Tipo impositivo aplicable a la empresa.

Conforme a su tributación del beneficio o pérdida del modelo. Si es una empresa o proyecto de nueva creación tiene una tributación muy ventajosa de los primeros dos años con ciertos límites y, si es un proyecto interno, tributará al tipo marginal aplicable según tamaño y situación de la compañía. Este es un tema que podremos desarrollar en posteriores publicaciones de una manera más exhaustiva y pormenorizada para poder dimensionar su alcance técnicamente.



Criterios de Amortización de las inversiones y los activos de la compañía.

Es imprescindible establecer un criterio contable y fiscal para determinar el porcentaje de gasto que aplicamos de cara a la cuenta de resultados de la compañía.



Política de pagos y cobros a los clientes y proveedores.

Si se trata de un proyecto nuevo o independiente, debemos intentar que no haya que financiar a los clientes con una diferencia en el periodo de cobros y pagos. Si cobramos a 60 días fecha factura y pagamos a 30 días fecha factura, estamos financiando al cliente y, por lo tanto, a lo cobrado habría que aplicarle una tasa de interés real del dinero para calcular bien el posible apalancamiento financiero. Si, por el contrario, cobramos a 30 días y pagamos a 60 días, estamos generando una tesorería positiva que nos permite financiarnos sin tener que acudir a financiación ajena con la utilización de instrumentos financieros como el descuento de facturas, confirming, factoring, etc.

Y si se trata de proyectos internos donde el principal gasto son los recursos propios, debemos acoplar el periodo de amortización o de inyección de liquidez al periodo de pago de las nóminas o su devengo.

Con la hipótesis definida como punto de partida, definimos que es lo que queremos conseguir, lo que nos ayudará a establecer los criterios del modelo. Dependiendo de los objetivos del proyecto, buscaremos en el modelaje financiero, una de las siguientes figuras que nos dará la pauta para valorar la inversión de una manera positiva o negativa y, por lo tanto, seguir con ella o desestimarla. Los resultados u objetivos del modelo serán:

» VAN (Valor Actual Neto)

Si se trata de un proyecto nuevo o una inversión en una nueva área de negocio, buscaremos valorar los rendimientos y flujos de tesorería futuros a su valor actual para saber el alcance de la inversión y los recursos que necesitamos. Por lo tanto, aplicaremos el tipo de interés del dinero en una tasa de retorno que nos permita traernos el valor de los beneficios futuros a valor de hoy.

La dificultad radica en valorar de una forma prudente y moderada la capacidad de generar ingresos del nuevo proyecto o del nuevo departamento. Estos ingresos no tienen por qué ser solo incremento de facturación, sino que puede ser también ahorro de costes por las sinergias y la asignación eficiente de los recursos aplicados al objetivo. Como se trata de estimaciones futuras a las que aplicas una hipótesis real ya definida, es muy fácil “engañarnos al solitario” y poner números que no responden a la realidad o que no son tangibles con la casuística del negocio.

» TIR (Tasa Interna de Retorno)

Si el objetivo es un nuevo proyecto externo encomendado por la dirección de la compañía, lo normal es que se delimite la rentabilidad mínima que debe tener el nuevo negocio para acometer la inversión. Si lo que se esperan son dos dígitos de retorno y estos no se producen en el modelo después de aplicar la hipótesis, será muy difícil que el proyecto pase el filtro de aprobación de la dirección financiera ni de la general. Es decir, para la compañía es más rentable invertir los recursos en proyectos más beneficiosos. Este modelo variará mucho dependiendo de los costes directos e indirectos que apliquemos. Siendo los costes de estructura el punto más delicado a la hora de alcanzar los valores.

» ROI (Retorno sobre la Inversión)

De manera genérica, se trata de la más común de las valoraciones de proyecto de mejora o maximización de proyectos internos. Se calcula aplicando los valores de la hipótesis a diferentes casuísticas provocadas por las distintas simulaciones del alcance de los distintos escenarios donde se coge el Cash Flow operativo como principal referencia.



Como base para la elaboración del modelo y la consecución de los objetivos planteados y definidos en el apartado anterior, hay que tomar como referencia principal el Cash Flow de las proyecciones financieras en todo su alcance, es decir, utilizaremos los flujos de caja como referencia cierta para la valoración del proyecto o del objetivo planteado.

Los distintos niveles del Cash Flow que utilizaremos serán:

- » **Cash Flow Operativo**, que definiremos como el resultado de descontar a los ingresos o ahorro de costes previstos, los gastos de explotación o gastos directos necesarios para la consecución de los ingresos o ahorros, los costes salariales directos e indirectos, bien por cálculo de estructura repercutida o por facturación de recursos externos y los pagos de impuestos soportados como el IVA y el IRPF de estos costes asignados.
- » **Cash Flow Financiero**, resultado de aplicar al Cash Flow Operativo, la amortización del principal de la deuda generada por la inversión o posible inversión, y los intereses de esta según la hipótesis planteada. Descontamos también los gastos financieros derivados y le aplicamos el cálculo del Impuesto de Sociedades diferido.
- » **Cash Flow Accionista**, que resulta de aplicar a los valores anteriormente obtenidos, las aportaciones necesarias o los dividendos previstos a repartir.

CASH FLOW						
Año		2019	2020	2021	2022	
Fecha inicial						
Fecha final						
CASH FLOW OPERATIVO						
Ingresos		3.965.983	4.045.303	4.105.982	4.188.102	
Gastos de Explotación		-2.422.085	-2.349.664	-2.420.861	-1.889.369	
Salarios		-610.237	-591.819	-610.289	-635.815	
Seguros Sociales		-178.116	-182.689	-189.249	-146.522	
IRPF		-95.262	-97.167	-100.100	-77.841	
Total		660.283	823.964	785.484	1.438.555	
Impuestos						
IRPF						
CASH FLOW FINANCIERO						
Cash Flow Operativo		660.283	819.346	799.328	565.957	
Amortización Deuda						
Intereses		-4.245	-4.245	-4.245	-2.414	
Servicios Bancarios		-2.470	-3.705	-3.890	-4.279	
Impuesto de Sociedades		-14.283	-41.585	-34.106	-17.886	
Total		639.286	769.811	757.087	541.377	
CUENTA DE CAJA						
Saldo Inicial						
Cash Flow financiero sin Servicios Bancarios						
Necesidades de Financiación						
Necesidades de Capital						
Saldo Final						
CASH FLOW DEL ACCIONISTA						
Necesidad de Aportaciones		0	0	0	0	
Dividendos / Aportaciones		42.848	124.755	102.318	53.659	
Total		42.848	124.755	102.318	53.659	

Conclusiones del modelaje

El Modelo Financiero nos permite sacar conclusiones en base a las estimaciones y proyecciones que realizamos, por lo que es conveniente que la parte general la elabore un técnico especialista en el proyecto que se quiere valorar y la parte financiera la elabore técnico financiero para contrastar y defender con mas exactitud las estimaciones y previsiones sobre las que basamos el CashFlow.

El modelo nos llevará a un dato numérico que nos permitirá valorar la viabilidad económica que, junto con el la parte General inicial, aportará herramientas para la toma de decisiones.

Es conveniente que, si se trata de un proyecto nuevo e independiente de la actividad de la compañía se valoren también otros parámetros como la fiscalidad a la que se verá sometido el proyecto, el tipo de gravamen que soportarán los beneficios y el retorno de la inversión a los accionistas.

Y, si se trata de un proyecto interno de mejora o desarrollo de departamentos con reestructuración de costes, se fiscalice el alcance de los efectos en la cuenta de explotación valorando la fiscalidad del ahorro y de los futuros beneficios de la maximización.

Como ejemplo práctico y basándome en la experiencia con proyectos tecnológicos, es muy frecuente que un proyecto de movilidad, una App, sea rentable cuando en el CashFlow del proyecto para la consecución del VAN incluimos la activación de los gastos del proyecto y le aplicamos los beneficios sobre el Impuesto de Sociedades que tiene el adaptar el desarrollo a los requisitos exigidos para valorarlo como proyecto de I+D (Investigación y Desarrollo), cuyas ventajas fiscales pueden decantar la viabilidad del proyecto y la decisión de llevarlo a cabo o no.

Notas a modo de conclusión

A modo de conclusión, destacar que cada vez es más frecuente en las empresas el asimilar y equiparar la Dirección Financiera con la de IT, y esto es debido, en mi opinión, a la separación real entre la planificación financiera con el control presupuestario y las partidas de planificación, con la evidente inversión en proyectos y desarrollos que, lejos de ser un gasto, suponen una cimentación para el avance y la maximización de la eficiencia en el control de procesos y las buenas prácticas de las empresas.

El Business Case o Business Plan es la herramienta mas eficaz para el análisis de viabilidad de proyectos y su inclusión en los procesos de valoración de inversiones debería ser obligatorio en el manual de buenas prácticas de la compañía.

Se trata de una herramienta que, bien aplicada, hace que intervengan varios departamentos de una misma empresa y proporciona datos contrastables para la elaboración del Budget, del Forecast y para un riguroso análisis de las desviaciones de estos.

Si, además, aplicamos el ámbito legal y fiscal dentro del modelo tanto en su parte general (Legal) como en su parte financiera (fiscal), se dan facilidades para convertir un gasto que lastre los resultados de la empresa, en una inversión con deducciones fiscales que propician una estrategia de inversión y una planificación fiscal acorde con los intereses de los accionistas y la dirección.

Permite una elaboración de los presupuestos acorde con la capacidad financiera real y dinámica y no como un ítem puntual cuyo desembolso, en muchos casos, es inviable en determinadas prácticas financieras, acoplándose a una realidad asumible para establecer las bases de un futuro más innovador y acorde con la realidad que cada vez se hace más palpable y que es la base del progreso y la digitalización.



Acerca de itSMF

itSMF (Information Technology Service Management Forum por sus siglas en inglés) es una gran comunidad mundial de conocimiento para compartir prácticas sobre el gobierno y la gestión del servicio de las Tecnologías de la Información.

Nuestra actividad se centra en debatir, generar y difundir mejores prácticas y experiencias.

Nuestro foro aglutina a más de 10.000 profesionales con responsabilidades en Gobierno y Gestión de Tecnologías de la Información.

Constituida en 1991, itSMF está presente en más de 50 países como Reino Unido, EEUU, España, Holanda, Japón, Australia, Italia, Francia, Bélgica, Alemania, República Checa, Portugal, Noruega, Brasil, Argentina, Chile, México, Canadá, Singapur, etc.

Somos una organización independiente de los fabricantes, comprometida con la generación de buenas prácticas, y de normativa internacional y nacional.

Somos una asociación sin ánimo de lucro.

itSMF España forma parte de la comunidad mundial de prácticas. Nuestra actividad gira entorno a la creación y difusión de las buenas prácticas y las experiencias relativas al Gobierno y Gestión de los Servicios de Tecnologías de la Información.

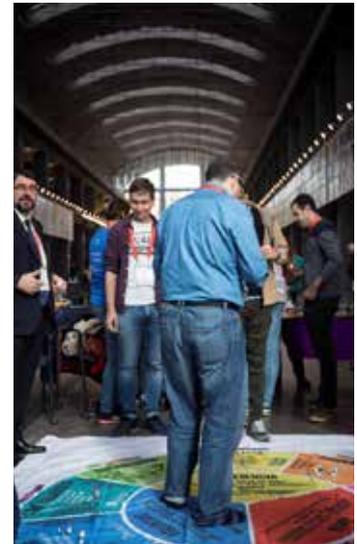
itSMF España está centrada en intercambiar puntos de vista, compartir experiencias y participar en el desarrollo continuo de mejores prácticas y estándares.

itSMF España tiene su sede social en:

itSMF España

Edificio Torre de Cristal.

Paseo de la Castellana, 259C Piso 18. 28046-Madrid



» Puede encontrar, más información en: <https://news.itsmf.es>

Patrocinadores Anuales de itSMF España



▶▶ **Business Case IT: Herramienta indispensable para la valoración de proyectos**

***it*SMF**
E S P A Ñ A

itSMF España

—
Edificio Torre de Cristal
Paseo de la Castellana 259C
Piso18
28049-Madrid

