



## Gestión de la innovación

## Contenido

1. Introducción .....	3
2. Costos .....	4
3. Ingresos .....	7
4. Modelos de ingresos .....	9
5. Flujo de caja.....	14
6. Indicadores Claves del Negocio.....	17
Referencias Bibliográficas .....	20





**Objetivo:** Conocer la metodología para evaluación de proyectos.

## 1. Introducción

El "Módulo de Gestión de la Innovación - Evaluación de Proyectos" está diseñado para proporcionar a los participantes una comprensión profunda y práctica de la metodología para evaluar proyectos, particularmente en el contexto de la innovación. La metodología para evaluar proyectos innovadores combina técnicas tradicionales de evaluación financiera y de riesgos con un enfoque específico en la viabilidad técnica y el impacto estratégico. Implica una revisión exhaustiva de los aspectos técnicos, financieros y de mercado, así como una gestión proactiva de los riesgos para asegurar el éxito del proyecto en un entorno dinámico e innovador. Este enfoque estructurado permite tomar decisiones informadas y maximizar el retorno de sus inversiones en proyectos innovadores.



## 2. Costos

El concepto de costo, de acuerdo a Hansen y Mowen (2007:35), es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización, mientras que para Mallo *et al.* (2000:33), el concepto de costo tiene varias connotaciones de acuerdo al interés de cada disciplina, así por ejemplo, el concepto económico de costo se ha utilizado en dos versiones generales: la primera en sentido de consumo o sacrificio de recursos de factores productivos, y la segunda en el sentido de costo alternativo o de oportunidad.

La contabilidad de costos es una herramienta fundamental para la gestión empresarial. A través del análisis de las actividades y sus costos asociados, **es posible** identificar áreas de mejora, optimizar recursos y tomar decisiones más informadas. Los autores consultados coinciden en que el costo es un concepto multifacético, relacionado tanto con el sacrificio económico como con las oportunidades perdidas. Las actividades, por su parte, son las acciones que generan valor y que son objeto de medición en la contabilidad de costo.

### 1. Costos Fijos

Son aquellos costos que no cambian con el nivel de producción o ventas. Permanecen constantes independientemente de la cantidad producida.

Ejemplos: Alquiler de instalaciones, salarios de empleados permanentes, seguros.



## 2. Costos Variables

Estos costos cambian directamente con el nivel de producción o ventas. Aumentan a medida que aumenta la producción y disminuyen cuando la producción disminuye.

Ejemplos: Materia prima, costos de energía relacionados con la producción, comisiones de ventas.

## 3. Costos Operativos o de Producción

Son los costos directamente relacionados con la producción de bienes o servicios. Incluyen tanto los costos fijos como los variables asociados con la producción.

Ejemplos: Salarios de los trabajadores de producción, mantenimiento de maquinaria, materiales directos.

## 4. Costos de Ventas

Son los costos asociados con la venta y comercialización de productos o servicios. Incluyen costos tanto fijos como variables que no están directamente relacionados con la producción.

Ejemplos: Publicidad, promoción, comisiones de ventas, costos de distribución.



## 5. Costos Financieros

Son los costos asociados con la obtención y manejo del financiamiento. Incluyen intereses, comisiones bancarias, y otros gastos relacionados con el capital.

Ejemplos: Intereses de préstamos, cargos por servicios financieros.

## 6. Costos Marginales

Son los costos adicionales en los que se incurre al producir una unidad adicional de un bien o servicio.

Ejemplos: Costo adicional de materiales y mano de obra para la producción de una unidad extra.



## 3. Ingresos

### 1. Establecer Precios

- **Precios Basados en Costos:**

Se determina el precio añadiendo un margen de beneficio al costo de producción. Es una estrategia que asegura que todos los costos sean cubiertos y se obtenga una ganancia.

Ejemplo: Si el costo de producción es \$50 y se desea un margen de 20%, el precio sería  $\$50 + (\$50 * 20\%) = \$60$ .

- **Precios Basados en Valor:**

El precio se fija en función del valor percibido por el cliente, en lugar de los costos de producción. Se enfoca en el valor que el producto o servicio aporta al cliente.

Ejemplo: Un software especializado puede tener un precio alto debido al valor que ofrece a los usuarios en términos de ahorro de tiempo o incremento de productividad, aunque su costo de producción sea bajo.

- **Precios Psicológicos:**

Estrategias de precios diseñadas para influir en la percepción del consumidor. A menudo se basan en la idea de que ciertos precios parecen más atractivos o asequibles.

Ejemplo: Precio de \$9.99 en lugar de \$10.00, ya que el primero se percibe como significativamente más bajo.



- **Precios dinámicos:**

Los precios varían en función de la demanda, el tiempo, o el comportamiento del cliente. Es una estrategia que permite ajustar los precios para maximizar los ingresos o la ocupación.

Ejemplo: Precios de boletos de avión que cambian según la proximidad de la fecha de vuelo y la demanda.

- **Política de Descuentos y Promociones:**

Estrategias para ofrecer precios reducidos o incentivos temporales con el objetivo de aumentar las ventas o atraer a nuevos clientes.

Ejemplo: Descuentos por temporada, ofertas de compra uno y lleva el segundo a mitad de precio, cupones.



## 4. Modelos de ingresos

### 1. Venta Directa

El modelo de venta directa se basa en la transacción única de un producto o servicio a cambio de un pago inmediato. El cliente realiza una compra y obtiene el producto o servicio sin compromisos adicionales.

#### Características:

- Transacción Única: El cliente paga una vez por el bien o servicio adquirido.
- Propiedad Completa: El cliente tiene acceso completo y permanente al producto después de la compra.

#### Ejemplos:

- *Retail*: Compra de ropa en una tienda física o en línea.
- Electrónica: Compra de un teléfono móvil o una computadora.
- Servicios: Pago por una consulta médica o una reparación de automóvil.

### 2. Suscripciones:

El modelo de suscripciones ofrece acceso a un producto o servicio durante un período de tiempo específico a cambio de pagos recurrentes. Los clientes pagan una tarifa regular (mensual, anual, etc.) para mantener su acceso.



### Características:

- Ingresos recurrentes: Genera ingresos continuos en lugar de una única transacción.
- Acceso Continuo: Los clientes tienen acceso al servicio o producto mientras mantengan su suscripción activa.
- Valor Adicional: Puede incluir actualizaciones periódicas, contenido exclusivo o características adicionales.

### Ejemplos:

- Servicios de *streaming*: Netflix, Spotify.
- *Software* como Servicio (SaaS): Microsoft Office 365, Salesforce.
- Revistas y periódicos: Suscripciones digitales a publicaciones.

### 3. *Freemium*:

Definición: El modelo *freemium* ofrece una versión básica de un producto o servicio de forma gratuita, pero cobra por acceso a características avanzadas, funcionalidades adicionales o versiones premium.

### Características:

- Acceso gratuito: Los usuarios pueden utilizar una versión básica del producto sin costo alguno.
- Opciones Premium: Los usuarios tienen la opción de pagar por características avanzadas, eliminación de anuncios o capacidades adicionales.
- Modelo de conversión: El objetivo es convertir a los usuarios gratuitos en clientes de pago al ofrecer valor adicional en la versión premium.



## Ejemplos:

- Aplicaciones móviles: Muchas apps ofrecen funcionalidades básicas gratis y cobran por características avanzadas (ej. Evernote, Spotify).
- *Software*: Versiones gratuitas de *software* con opciones de pago para funcionalidades completas o adicionales (ej. Slack, Dropbox).
- Servicios en línea: Plataformas que ofrecen servicios básicos gratuitos y cobran por acceso a funciones profesionales (ej. LinkedIn Premium).

## 4. Licencias:

El modelo de licencias permite a los usuarios o empresas utilizar un producto, tecnología o propiedad intelectual a cambio de un pago. Generalmente, este pago puede ser único, recurrente o basado en el uso.

### Características:

- Propiedad Intelectual: Incluye software, patentes, marcas registradas, o cualquier otro tipo de propiedad intelectual.
- Pagos: Los ingresos pueden ser por una tarifa inicial de licencia, pagos recurrentes (anuales, mensuales) o regalías basadas en el uso.
- Restricciones: La licencia define las condiciones bajo las cuales el producto puede ser utilizado, como duración, territorio y ámbito de aplicación.

### Ejemplos:

- *Software*: Empresas que venden licencias de *software*, como Microsoft con Windows o Adobe con Creative Cloud.
- Tecnología: Empresas que licencian tecnología patentada para su uso en productos de terceros.



- Marcas y patentes: Empresas que venden derechos para usar sus marcas registradas o patentes en productos o procesos.

## 5. Publicidad:

El modelo de ingresos por publicidad genera dinero al permitir que otros negocios o entidades paguen para promocionar sus productos o servicios a través de un medio específico, como un sitio web, una aplicación, un canal de televisión, o una revista.

### Características:

- Espacios publicitarios: El medio proporciona espacios o tiempos específicos donde los anuncios pueden ser mostrados.
- Modelos de pago: Los ingresos pueden provenir de diferentes modelos, como costo por impresión (CPM), costo por clic (CPC), o costo por adquisición (CPA).
- Segmentación: Los medios pueden usar datos sobre los usuarios para ofrecer una publicidad más dirigida y efectiva.

### Ejemplos:

- Sitios web y aplicaciones: Google AdSense, anuncios en Facebook.
- Medios de comunicación: Publicidad en televisión, radio o revistas.
- Redes Sociales: Plataformas como Instagram y Twitter que permiten a las marcas pagar por anuncios dirigidos a sus audiencias.



## 6. Comisiones:

El modelo de comisiones se basa en recibir una parte de las ventas o ingresos generados a partir de las transacciones realizadas a través de una plataforma o servicio. Las comisiones suelen ser un porcentaje del valor total de la transacción.

### Características:

- Modelo Basado en Transacciones: Los ingresos se generan en función de la actividad de ventas o transacciones realizadas.
- Pago Basado en Rendimiento: Las comisiones se pagan solo cuando se realiza una venta o se completa una acción específica.
- Diversidad: Puede aplicarse a diferentes tipos de transacciones, incluyendo ventas de productos, captación de leads, o intermediación.

### Ejemplos:

- E-commerce: Plataformas como Amazon y eBay que cobran comisiones sobre cada venta realizada por vendedores en sus plataformas.
- Afiliación: Programas de afiliación en los que los afiliados ganan comisiones por referir clientes que realicen una compra.
- Agentes y corredores: Agentes inmobiliarios, corredores de seguros, o agentes de ventas que reciben una comisión por cada transacción cerrada.

Cada uno de estos modelos de ingresos tiene sus ventajas y desventajas, y la elección entre ellos dependerá de la naturaleza del producto o servicio, el mercado objetivo y los objetivos de negocio.



## 5. Flujo de caja

Apaza (2003) indica que el “*cash flow*” es un instrumento contable que muestra el dinero que genera la empresa, tanto a través de sus actividades ordinarias como extraordinarias. El término “*cash flow*” es una contracción de “*flow of cash*”, cuya traducción al español es “flujo de caja”, definido como el flujo interno de fuentes y usos del dinero durante un periodo determinado.

El mismo autor señala que el flujo de caja y el presupuesto del efectivo son los listados de ingresos y egresos de efectivo que se esperan se produzcan, tratándolos en consecuencia como términos sinónimos. Por su parte, Collazos (1999), señala que uno de los criterios para la elaboración de un flujo es clasificarlo en tres tipos de actividades: De operación, de inversión y de financiamiento. Este criterio permite identificar la capacidad del proyecto para generar flujos de entrada de efectivo netos, a partir de las operaciones que dejen el remanente suficiente para pagar deudas, intereses y dividendos, así como identificar los requerimientos de financiamiento y los efectos que estos tendrán sobre el efectivo generado por las transacciones de financiamiento e inversión.

### **Estructura:**

El flujo de caja (o flujo de efectivo) es una herramienta crucial para la gestión financiera de un negocio. Representa la entrada y salida de efectivo en un período determinado y ayuda a asegurar que el negocio tenga suficiente liquidez para operar. La estructura del flujo de caja generalmente incluye:



### **Entradas de efectivo:**

- Ventas: Dinero recibido de clientes por productos o servicios vendidos.
- Cobros: Pagos de cuentas por cobrar, como deudas de clientes.
- Financiamiento: Ingresos obtenidos de préstamos, inversiones o emisión de acciones.
- Otros Ingresos: Ingresos de actividades no operativas, como intereses ganados o venta de activos.

### **Salidas de efectivo:**

- Costos operativos: Gastos recurrentes relacionados con la operación del negocio, como salarios, alquiler, y suministros.
- Pagos a proveedores: Dinero pagado a proveedores por materiales o servicios.
- Intereses y amortización: Pagos relacionados con financiamiento y deuda.
- Otros gastos: Gastos no operativos, como impuestos y mantenimiento de equipos.

### **Saldo de efectivo:**

- Saldo inicial: Efectivo disponible al inicio del período.
- Entradas netas: Total de entradas de efectivo menos las salidas.
- Saldo final: Saldo inicial más entradas netas de efectivo.



## Concepto de *Break-even*

El punto de equilibrio (o *break-even point*) es el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan los costos totales, resultando en una ganancia neta de cero. Es crucial para determinar cuántas unidades deben venderse o cuánto debe generar el negocio para cubrir todos sus costos.

- Fórmula Básica:

$$\text{Punto de Equilibrio(Unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}}$$

- Fórmula en Valor Monetario:

$$\text{Punto de Equilibrio(\$)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Donde el margen de contribución es:

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}$$

**Figura 1.** Fórmulas *Break-even*

### Ejemplo:

- Costos fijos: \$50.000
- Precio por unidad: \$100
- Costo variable por unidad: \$60

$$\text{Punto de Equilibrio(Unidades)} = \frac{50,000}{100 - 60} = 1,250 \text{ unidades}$$



## 6. Indicadores Claves del Negocio

Los indicadores claves de desempeño, o KPIs por sus siglas en inglés, forman parte del conjunto de métricos que la administración moderna utiliza para saber si el negocio está logrando los objetivos y metas planteadas por la gerencia. El tablero de mando integral de Kaplan y Norton, desde su aparición en el año de 1992, ha sido también de gran valor para la gerencia estratégica empresarial.

Las mejoras en el desempeño son un resultado de la utilización de métricas apropiadas. Indicadores claves de desempeño son críticos para la toma de decisiones como nos menciona Segura Rodríguez, J. G. (2020): *“Seleccionar los KPI correctos y el número correcto de KPI permite: (a) una mejor toma de decisiones, (b) mejora el rendimiento en el proyecto, (c) ayuda a identificar las áreas problemáticas más rápido, (d) mejorar las relaciones clientes y los grupos de interés (stakeholders).”*

### ¿Cómo identificar KPIs?

- **Objetivos del Negocio:** Los KPIs deben alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa, como crecimiento de ingresos, rentabilidad o eficiencia operativa.
- **Áreas Críticas:** Identifique áreas del negocio que son cruciales para el éxito, como ventas, costos, y satisfacción del cliente.
- **Datos Disponibles:** Asegúrese de que puede obtener datos precisos y consistentes para medir los KPIs.

### ¿Cómo medir KPIs?

- **Definición clara:** Define cada KPI de manera clara para evitar ambigüedades en la interpretación.



- Recopilación de datos: Utiliza sistemas y herramientas para recopilar datos relevantes y actuales.

### **Análisis y seguimiento**

Monitorea regularmente los KPIs y comparar con metas establecidas para evaluar el desempeño. A continuación, algunos ejemplos en función de las \$ unidades, % de ventas, \$ ingresos y \$ margen.



### Ejemplos de KPIs

#### 1. \$/Unidad (Ingresos por unidad):

- **Definición:** Mide los ingresos generados por cada unidad vendida.
- **Cálculo:**  $\text{Ingresos Totales} \div \text{Número de Unidades Vendidas}$
- **Ejemplo:** Si los ingresos totales son \$100,000 y se venden 2,000 unidades, el ingreso por unidad es \$50.

#### 2. %/Ventas (Margen de Ganancia Bruta):

- **Definición:** Mide el porcentaje de los ingresos que queda después de cubrir el costo de bienes vendidos.
- **Cálculo:**  $\frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$
- **Ejemplo:** Si los ingresos son \$100,000 y el costo de bienes vendidos es \$60,000, el margen de ganancia bruta es  $\frac{100,000 - 60,000}{100,000} \times 100 = 40\%$ .

#### 3. \$ Ingresos (Ingresos Totales):

- **Definición:** El monto total de dinero recibido por la empresa durante un período.
- **Cálculo:** Suma de todas las ventas y otros ingresos.
- **Ejemplo:** Si se venden 500 unidades a \$200 cada una, los ingresos totales son \$100,000.

#### 4. \$ Margen (Margen de Ganancia Neta):

- **Definición:** La ganancia neta obtenida después de restar todos los costos y gastos de los ingresos.
- **Cálculo:**  $\text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales}$
- **Ejemplo:** Si los ingresos son \$150,000 y los costos totales son \$120,000, el margen de ganancia neta es \$30,000.

**Figura 2.** Ejemplos de KPIs

Estos indicadores te proporcionan una visión integral de la salud financiera y operativa del negocio, permitiéndote tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos.



## Referencias Bibliográficas

Apaza, M. (2003). Revista Entre Líneas, 14(209), 58-66.

Collazos, J. (1999). Inversión y financiamiento de proyectos (1ª ed., pp. 196-214). Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Hansen, D., & Mowen, M. (2007). Administración de costos: Contabilidad y control (5ª ed.). México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.

Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S., & Jiménez, C. (2000). Contabilidad de costos y estratégica de gestión. España: Prentice Hall.

Segura Rodríguez, J. G. (2020). Implementación de dashboards con uso de indicadores para mejorar la productividad del servicio: Acondicionamiento de ambientes para actividades productivas en el EP Chorrillos comunes. Recuperado de <https://repositorio.upao>.





ReBr  ta  
INNOVANDO DESDE LO RURAL



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN  
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA