

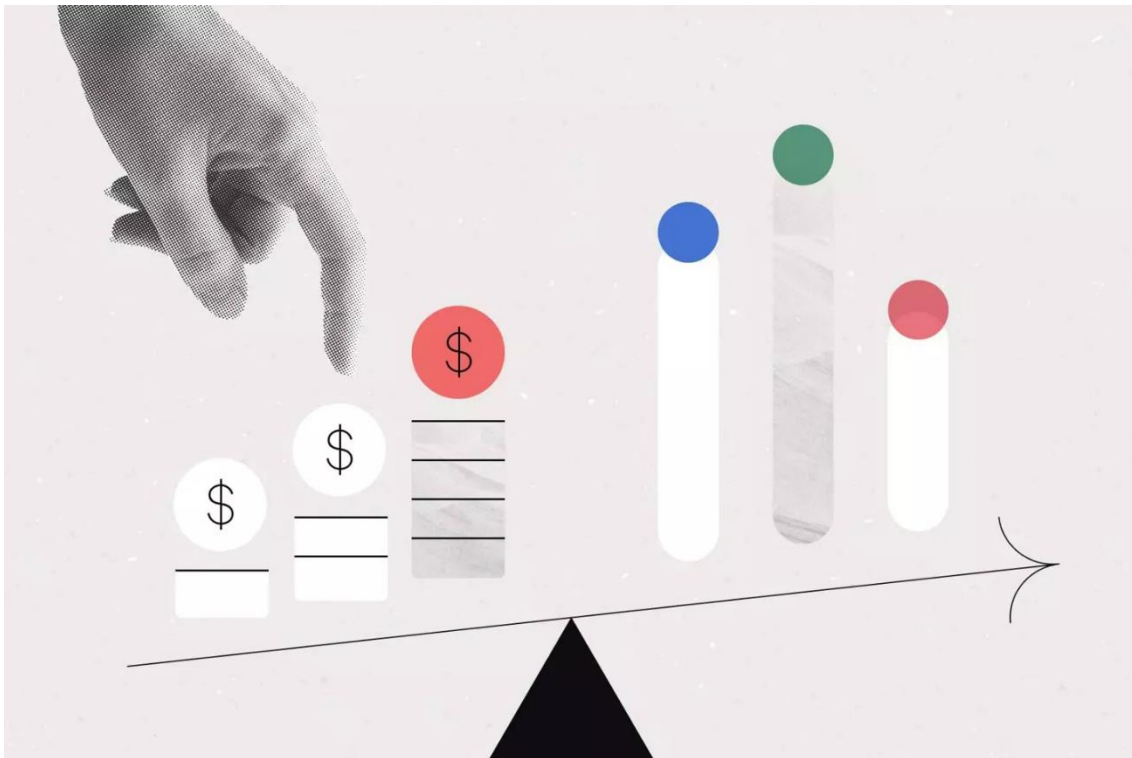
## Contenido

Desmitificación del análisis de costo-beneficio: 5 pasos para tomar mejores decisiones .....	2
Resumen .....	2
¿Qué es un análisis de costo-beneficio? .....	3
¿Cuándo deberías aplicar un análisis de costo-beneficio? .....	4
5 pasos para crear un análisis de costo-beneficio .....	5
1. Crea el marco .....	5
2. Enumera y categoriza los costos y beneficios .....	7
3. Calcula los valores .....	9
4. Análisis de costos vs. de beneficios .....	10
5. Haz una recomendación .....	12
Limitaciones del análisis de costo-beneficio .....	13
Haz que tus decisiones valgan la pena .....	13

Link que dejó la profe en el aula:

<https://asana.com/es/resources/cost-benefit-analysis>

# Desmitificación del análisis de costo-beneficio: 5 pasos para tomar mejores decisiones



## Resumen

El análisis de costo-beneficio es un proceso sumamente útil para determinar los beneficios económicos que pueden derivar de una decisión y determinar si vale la pena avanzar con esa opción. También, es muy útil para evitar ciertas preferencias en las decisiones; en particular, cuando la elección a la que te enfrentas tendrá un gran impacto en el éxito del equipo o del proyecto. El análisis de costo-beneficio puede resultar intimidante al principio, pero no temas, hemos simplificado el proceso en cinco pasos concretos.

En 1848, un ingeniero francés llamado Jules Dupuit trabajaba en la construcción de un puente. Era un economista aficionado, entonces, se le ocurrió [llevar a cabo un experimento](#) para responder a la siguiente pregunta: ¿Cuánto debería cobrar el gobierno el peaje para cubrir los costos de construcción y mantenimiento del puente? Puede sonar

como algo de todos los días, pero fue Dupuit quien hizo un planteo diferente al calcular el costo neto del puente, restó el beneficio social que traería.

Calcular el beneficio social de un puente suena como algo muy difícil de descifrar, pero no lo fue para Dupuit. Simplemente, midió cuántas personas estaban dispuestas a pagar por usarlo. Después, con algunos otros cálculos un poco caprichosos, logró recomendar el monto de un peaje en el que se consideraron los costos y los beneficios de este puente.

Y así nació el análisis de costo-beneficio. Desde entonces, el proceso de Dupuit se ha perfeccionado y ahora ya no se usa tanto para calcular los peajes de puentes, sino más bien para determinar si las decisiones son económicamente viables. Pero la idea general sigue siendo la misma, para tomar decisiones, la clave es conocer los costos y los beneficios.

## ¿Qué es un análisis de costo-beneficio?

El análisis de costo-beneficio (también conocido como análisis de beneficio-costos) es una herramienta de toma de decisiones que te servirá para elegir con qué acciones vale la pena avanzar. Ofrece una perspectiva cuantitativa del problema para tomar decisiones basadas en evidencia y no en opiniones subjetivas o prejuicios.

Durante el análisis, asignas valores monetarios a los costos y beneficios de la decisión. Después, restas los costos de los beneficios para determinar las ganancias netas. Te ayuda a estimar el beneficio económico total (o la falta de este) de la elección, para que puedas decidir si es una buena idea como para avanzar.

Lee: 7 pasos importantes del proceso de toma de decisiones

# ¿Cuándo deberías aplicar un análisis de costo-beneficio?

El análisis de costo-beneficio funciona mejor cuando tienes que decidir si seguir un curso de acción específico. También resulta muy útil cuando la decisión tiene costos y beneficios económicos claros. Por ejemplo, es más fácil crear un análisis de costo-beneficio para determinar la viabilidad de un proyecto nuevo que para evaluar si convendría realmente contratar un empleado nuevo para sumarlo al equipo. El motivo es que es difícil asignar costos y beneficios financieros concretos según la experiencia o el trabajo potencial de alguien.

También es cierto que para cerrar este tipo de análisis económico hay que dedicar bastante tiempo. De modo que es más adecuado para los casos en que uno debe tomar una decisión muy importante que tendrá un amplio impacto en el éxito del equipo o de un proyecto. Cuando las decisiones son menores o menos complejas, prueba con procesos más simples como una [matriz de decisiones](#).

A continuación, compartimos algunos ejemplos de cuándo conviene usar un análisis de costo-beneficio:

- Para desarrollar una [estrategia de negocios](#) nueva
- Para tomar decisiones sobre compras o [asignaciones de recursos](#)
- Para determinar si se avanzará o no con un proyecto nuevo
- Para comparar oportunidades de inversión
- Para medir el impacto potencial o la conveniencia de las nuevas políticas de la empresa
- Para evaluar cambios propuestos en la estructura o los procesos corporativos

# 5 pasos para crear un análisis de costo-beneficio

Al principio, la creación de un análisis de costo-beneficio puede resultar intimidante, pero nosotros hemos simplificado la metodología hasta consolidarla en 5 pasos concretos. Después de atravesar el proceso una vez, puedes adaptar los pasos a las necesidades específicas de tu proyecto o equipo.

## 1. Crea el marco

Primero, desarrolla un marco de trabajo en el que se determinen los objetivos del análisis, la situación actual y el alcance de lo que se incluirá en el análisis.

El marco deberá incluir los siguientes componentes:

### La pregunta que se responderá con el análisis

Un buen análisis de costo-beneficio siempre comienza con una buena pregunta. Sirve ser lo más específico posible. Por ejemplo, es más fácil responder “¿Deberíamos mejorar nuestra aplicación móvil?” que una pregunta más amplia como “¿Qué productos deberíamos mejorar para incentivar la adopción de nuestra herramienta?”.

### Un resumen de la situación actual

Un resumen te brinda el contexto para el análisis. Ofrece un punto de partida desde el que se puede trabajar, para que todos entiendan de dónde partes y por qué estás considerando hacer un cambio. A continuación, te mostramos qué recomendamos incluir en el resumen:

- Contexto: una descripción breve de la situación actual.
- Rendimiento actual: los datos cuantitativos que demuestran cómo están funcionando las cosas en la situación actual.

- Oportunidades: cualquier área de mejora de la situación actual.
- El desempeño futuro proyectado con el statu quo: los datos cuantitativos necesarios para predecir cómo funcionará todo más adelante si nada cambia.
- Riesgos del statu quo: qué puede salir mal si no cambias nada.

Por ejemplo, imagina que intentas decidir si reformarás o no tu aplicación móvil.

Aquí te mostramos cómo podría ser tu resumen:

- Contexto: tenemos una aplicación móvil y una web.
- Rendimiento actual: nuestra aplicación móvil tiene 100 000 usuarios y nuestra aplicación web, 400 000.
- Oportunidades: hay 300 000 usuarios que utilizan la aplicación web, pero no la móvil.
- El desempeño futuro proyectado con el statu quo: la adopción de nuestra aplicación web ha tenido un crecimiento del 50 % interanual. Proyectamos que la tendencia continuará y que dentro de un año habrá 600 000 usuarios. Mientras tanto, la adopción de nuestra aplicación móvil ha crecido un 10 % interanual. Proyectamos que la tendencia también se mantendrá y que habrá 110 000 usuarios dentro de un año.
- Riesgos del statu quo: la falta de adopción móvil indica que los usuarios tienen menos flexibilidad. Los competidores con mejores aplicaciones móviles podrían ganarte en la categoría y se podría correr la voz de que la experiencia que ofrece tu aplicación móvil es deficiente. Sin una aplicación móvil efectiva, perdemos una gran cantidad de usuarios potenciales de la aplicación.

## El alcance del análisis

Finalmente, la estructura deberá incluir el alcance del análisis de costo-beneficio. En cierto modo, es similar al [alcance del proyecto](#). Es con lo que se determinan los límites para el análisis y se establece qué tipo de información se tendrá en cuenta para los cálculos (además de cuál no se considerará). Por lo común, el alcance incluye lo siguiente:

- El marco temporal en base al que se estiman los costos potenciales y los beneficios esperados. Por ejemplo, probablemente decidas restringir las proyecciones a un año a partir de ahora.
- Los tipos de costos y beneficios que incluirás (o excluirás). Por ejemplo, podrías decidir incluir recursos y costos laborales, pero no los de las oportunidades.
- Cómo medirás los costos y beneficios. Por ejemplo, tal vez asignes valores en dólares para medir costos tangibles como los laborales y de recursos, y determines [indicadores clave de rendimiento \(KPI\)](#) para medir los costos o beneficios intangibles como los de conciencia de marca.

## 2. Enumera y categoriza los costos y beneficios

Lo que sigue es crear una lista con todos los costos y beneficios de tu decisión. En este paso, te resultará muy útil colaborar con otros [participantes](#) para aprovechar sus experiencias específicas (por ejemplo, el equipo de TI podría presupuestar cuánto costaría un software nuevo). Piensa en la decisión como si fuera un proyecto que finalizarás para llevar a cabo las acciones que te habías propuesto. Pregúntate cuáles serán los resultados de tu decisión (como podría ser la rentabilidad extra).

Mientras armas la lista con los costos y beneficios, ordénalos según las categorías que te mostramos. Después, en el próximo paso estimarás los montos en dólares de cada uno de estos elementos.

### Tipos de costos

- Costos directos: Son los costos asociados con la producción del servicio, producto o proyecto. Por lo general, son los materiales, equipamientos o el personal que necesitas para avanzar con la línea de acción prevista. Por ejemplo, podrían ser los costos directos que implicaría renovar la aplicación móvil: como las horas de trabajo del equipo de producto, el contrato con

una firma dedicada a las pruebas de usuarios y un software nuevo para el desarrollo.

- Costos indirectos: Son los costos fijos que no están directamente asociados con la producción. Por lo común, son los costos generales que se necesitan para poner al negocio en funcionamiento: el alquiler, los servicios o los gastos de transporte. Por ejemplo, podría tratarse de los costos indirectos requeridos para crear una aplicación móvil nueva: internet para el equipo remoto de desarrollo, más las suscripciones a un nuevo [software para colaboración](#) y desarrollo.
- Costos intangibles: Son los costos a los que no les puedes asignar montos en dólares, como el impacto en la percepción de la marca o la satisfacción de los clientes. También puede incluir los costos de las oportunidades, que se transforman en oportunidades perdidas dependiendo de la decisión que tomes. Por ejemplo, podrías integrar los siguientes costos intangibles del proyecto de creación de la aplicación: la disminución en la satisfacción de usuarios potenciales de la versión de escritorio. Este sería un costo de oportunidad, ya que eliges mejorar la aplicación móvil en vez de crear una aplicación de escritorio.
- Costos de riesgos potenciales: Son los costos asociados con los obstáculos imprevistos. En otras palabras, es en lo que tendrás que gastar dinero en caso de que surja un evento imprevisto que desvíe al proyecto de su curso. Piensa en los contratiempos que incluirías en un [registro de riesgos](#) del proyecto, como violaciones a la seguridad de los datos, demoras en las entregas o trabajos sin planificar. Por ejemplo, podrías enumerar estos costos potenciales del proyecto de la aplicación móvil: horas extra por trabajos sin planificar, horas de trabajo del equipo responsable de la seguridad de los datos por problemas imprevistos con la privacidad de la aplicación y pagos extra de último momento por reprogramaciones debidas a demoras en las entregas.

Cuando prepares el listado de los costos tangibles (como el de costos directos e indirectos), sigue el mismo proceso de cuando creas un [presupuesto del proyecto](#). Piensa en todas las tareas que debes realizar para llegar a una decisión. Después, detalla los recursos necesarios para presentar cada entregable. En el caso de los



costos intangibles, deberás aplicar un poco más de creatividad. Si te sientes estancado, mira otros proyectos similares que se hayan finalizado antes y observa el tipo de impacto que han tenido.

## Tipos de beneficios

- Beneficios directos: Son los beneficios que puedes medir con un valor monetario, como la rentabilidad que obtendrás de un proyecto. Por ejemplo, podrías incluir la rentabilidad que proviene de las suscripciones a la aplicación móvil nueva.
- Beneficios indirectos: Son los beneficios que puedes percibir, pero que no puedes medir en valor monetario. Por ejemplo, el aumento de la satisfacción de los clientes o la mejora de la conciencia de marca.

## 3. Calcula los valores

Es hora de calcular el valor de cada uno de los costos y beneficios de las listas. Es una etapa clara para las categorías tangibles a las que puedes asignarles un monto específico en dólares, como a los costos directos e indirectos, o a los beneficios directos. Para las categorías intangibles, como las de los costos intangibles y beneficios indirectos, en vez de montos en dólares deberás asignar un KPI. Por ejemplo, para medir la satisfacción de los clientes puedes dar seguimiento a la tasa de fuga de clientes (la tasa con la que se miden los clientes que prescinden de tus servicios). De ser posible, usa los mismos KPI tanto para los costos como para los beneficios a fin de poder compararlos fácilmente más adelante. No podemos predecir el futuro, por lo que solo son estimaciones. Para que los cálculos sean lo más precisos posible, compáralos con los costos y beneficios de proyectos similares que hayas finalizado antes. Los proyectos terminados son una mina de oro repleta de datos históricos y de [lecciones aprendidas](#). Pueden ser muy útiles para entender cuál ha sido el valor económico real de los costos y beneficios pasados, además de que te permiten detectar cualquier elemento o circunstancia que pudieras haber pasado por alto. Con una [herramienta de gestión de proyectos](#) este paso es mucho más sencillo, ya que toda la información y las

comunicaciones de tus proyectos se encuentran en un mismo lugar. De este modos, resulta muy simple mirar hacia atrás y analizar las iniciativas anteriores.

Task name	Category	Value	KPI
<strong>Costs</strong>			
100 product team hours	Direct cost	\$20,000	
20 data security team hours	Risk cost	\$4,000	
4-month contract with user testing firm	Direct cost	\$12,000	
New software for mobile development	Direct cost	\$500	
Internet reimbursement for development team	Indirect cost	\$200	
Existing software licenses	Indirect cost	\$500	
Server system	Indirect cost	\$4,000	
Decreased customer satisfaction (desktop users)	Intangible cost		5% increase in customer churn
Add task...		SUM	\$41,200
<strong>Benefits</strong>			
Revenue from new mobile app subscriptions	Direct benefits	\$50,000	
Increased customer satisfaction (mobile users)	Indirect benefits		20% decrease in customer churn
Add task...		SUM	\$50,000
+ Add section			

## 4. Análisis de costos vs. de beneficios

Ahora viene la parte divertida, el verdadero análisis de los costos y de los beneficios. Antes de empezar, compartimos algunos términos clave a tener en cuenta:

- Costos totales: todos los costos sumados.
- Beneficios totales: todos los beneficios sumados.
- Costo-beneficio neto: los beneficios totales menos los costos totales. También se los conocen como beneficios netos.
- [Valor actual neto](#) (NPV, por sus siglas en inglés): la diferencia entre el valor actual de las entradas de efectivo y el de las salidas durante un período dado. En otras palabras, el valor actual neto ofrece una forma más dinámica de medir el costo-beneficio neto, porque incluye los cambios que se producirán en cuanto al costo-beneficio durante un período específico.

- [Relación de costo-beneficio](#): representa la relación global entre los costos y beneficios durante un período determinado. En esencia, se trata del beneficio propuesto total en efectivo dividido por los costos totales propuestos en efectivo. Pero para que el cálculo sea más dinámico, debes calcular el valor actual neto de los costos y beneficios durante el ciclo de vida planificado para tu proyecto. Si la relación de beneficio-costo es mayor a uno, significa que los beneficios superan a los costos.
- [Tasas de descuento](#): se usan para determinar cómo cambiarán los valores de los costos y beneficios en un período prolongado. Por ejemplo, cómo puede afectarlos la inflación. En otras palabras, las tasas de descuento son, fundamentalmente, tasas de interés que aplicas a los costos y beneficios en los que se incurrirá más adelante, para convertirlos y calcular su valor actual. De este modo, podrás evaluar con mayor precisión cuánto valdrían esos costos o beneficios hoy.
- [Análisis de sensibilidad](#): determina la medida en que la incertidumbre afecta a tus decisiones, a los costos y a las ganancias. Por ejemplo, podrías aplicar un análisis de sensibilidad para comparar los peores y mejores escenarios posibles de tu decisión para un caso determinado. Si en el peor de los casos hay más costos que beneficios, busca estrategias para mitigar algunos de los riesgos.

Son muchos términos sofisticados, pero no te dejes intimidar. Si no quieres incluir cálculos más complejos como el valor actual neto, la relación beneficio-costo, las tasas de descuento y el análisis de sensibilidad, no tienes la obligación de hacerlo. Para simplificar, simplemente calcula el costo-beneficio neto y nada más.

Si ya usaste los KPI para medir costos y beneficios intangibles, ahora puedes compararlos por separado. Para analizar los KPI, hay un par de formas diferentes que aquí te mostramos:

- Si tienes los mismos KPI para los costos que para los beneficios, puedes restar los costos de los beneficios y así calcular las ganancias netas. Por ejemplo, si calculas que tu decisión de no seguir trabajando sobre la aplicación para escritorio generará un aumento del 5 % en la tasa de fuga, y

una disminución del 20 % en la tasa de fuga de la aplicación móvil nueva, tendrás una disminución del 15 % en la tasa de fuga.

- Si tienes KPI diferentes para los costos y beneficios, compáralos con el *statu quo*. Por ejemplo, puedes comparar la tasa de fuga prevista contra la actual, y las tasas de adopción previstas contra las actuales. Tendrás una idea más clara de la magnitud de estos costos y beneficios. Pero al final del día, deberás tomar una decisión subjetiva acerca de cuánto valoras cada KPI diferente. En tal caso, será mejor que uses las mismas métricas para los costos que para los beneficios, para poder compararlos con mayor precisión.

## 5. Haz una recomendación

Ahora que has finalizado el análisis de costo-beneficio (¡bravo!), puedes comunicar tus recomendaciones. A continuación, compartimos algunos de los factores a tener en cuenta para tomar la decisión:

- Si el costo-beneficio neto es positivo, significa que los beneficios del proyecto superan a los costos. Sin embargo, es muy importante que consideres la dimensión del costo-beneficio; si es demasiado bajo, probablemente no obtengas demasiados beneficios con respecto a todo el esfuerzo que le dedicas. En tal caso, probablemente te convenga considerar una decisión alternativa.
- Si el costo-beneficio es negativo, significa que los costos del proyecto superan a los beneficios. En este caso, será muy útil analizar qué es lo que genera los mayores costos. ¿Hay alguna estrategia diferente que se podría considerar para mitigar algunos de esos costos extra?
- Si usaste los KPI para medir los costos y beneficios intangibles, también deberás tenerlos en cuenta junto al costo-beneficio neto obtenido. Por ejemplo, si el costo-beneficio neto fue relativamente bajo, pero calculaste una gran disminución en la tasa de fuga, indicará que, después de todo, puede valer la pena trabajar con el proyecto de la aplicación móvil.

# Limitaciones del análisis de costo-beneficio

El análisis de costo-beneficio es una herramienta muy práctica para [tomar decisiones basadas en los datos](#). Pero al igual que cualquier otra técnica de estimación, no es perfecta. Al momento de decidir si conviene aplicar un análisis de costo-beneficio u otro proceso para toma de decisiones, ten en cuenta las siguientes limitaciones:

- La rentabilidad y el flujo de efectivo pueden ser impredecibles debido a las condiciones cambiantes del mercado.
- En algunos casos, los costos o beneficios de un proyecto o decisión no se pueden ver reflejados directamente en montos en dólares.
- El valor es subjetivo cuando quieres usar KPI para medir costos y beneficios intangibles.
- Puede resultar difícil predecir con exactitud todos los riesgos potenciales.
- Para realizar un análisis de costo-beneficio hay que disponer de mucho tiempo y dedicación.

Si decides que un análisis de costo-beneficio no es el método adecuado para tu caso particular, tal vez te convenga considerar la posibilidad de crear una [matriz de decisiones](#) o un [árbol de decisiones](#).

## Haz que tus decisiones valgan la pena

Un análisis de costo-beneficio te ayuda a usar los datos para tomar la mejor decisión posible. Significa que puedes decirle adiós a tirar la moneda y realmente elegir tus opciones con confianza.

Crear un análisis de costo-beneficio es similar al de un proyecto, sobre todo si trabajas con muchas personas. Antes de avanzar, considera la posibilidad de utilizar una [herramienta de gestión de proyectos](#) para coordinar el

trabajo. [Asana](#) te permite crear y asignar tareas, organizar el trabajo y comunicarte con las partes interesadas directamente donde se realiza el trabajo. También puedes trazar la estructura completa del proyecto de análisis de costo-beneficio y guardarla como plantilla para usarla en ocasiones futuras.