



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA





INICIO GRABACIÓN



SANJOSÉ
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

NETIQUETA DE LA SESIÓN

Inicio de clase: 6:15 p.m. u 8:15 p.m.



Primera Parte:
Clase magistral por parte de la docente

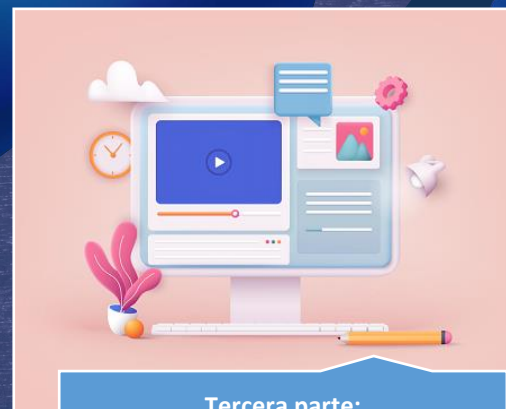
La docente explica el tema de la semana, se dan ejemplos, conclusiones y una frase celebre relacionada con lo que se trata en la sesión.



Segunda parte:
Participación relacionada con el tema de la clase por parte de los estudiantes

Los estudiantes pueden participar a través del chat o levantando la mano.

Se les da la palabra en el orden de participación.



Tercera parte:
Revisión de material de apoyo que se encuentra en plataforma

Se observan los videos y documentos publicados.

Los estudiantes pueden participar a través del chat o levantando la mano.

NORMAS:

- Se levanta la mano para pedir la palabra
- Los micrófonos se activan cuando se da la palabra para intervenir
 - Se respeta cada intervención.
- El uso del chat es con lenguaje apropiado, respetando las intervenciones
 - NO se escribe en la pizarra del profesor

MEDICIÓN





INDICE

1

CONCEPTO DE MEDICIÓN

2

FUENTES

3

KPI

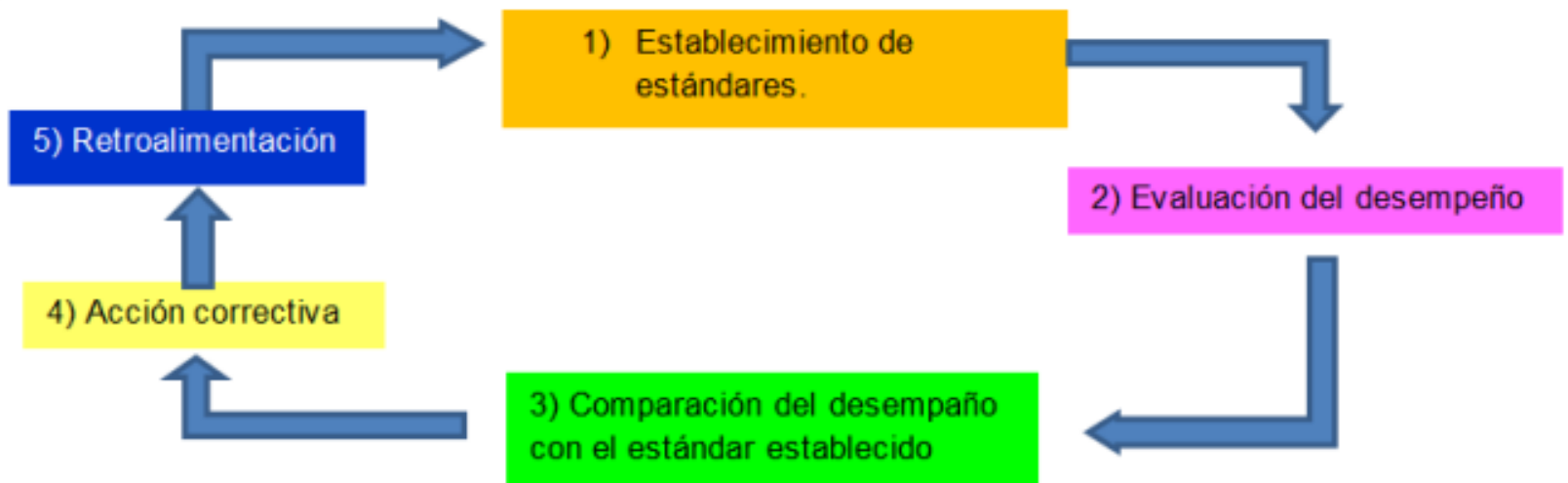
4

PRESUPUESTO

5

FLUJO DE EFECTIVO

Etapas del proceso de control





¿Qué es medir?

Comprobar o comparar, generalmente de forma competitiva, la habilidad, fuerza o valía de algo o de alguien en relación con otra acción, objeto u otra persona.



Medición

Consiste en conseguir información sobre el desempeño real para obtener una comparación con el estándar establecido. Se trata de analizar los resultados conseguidos y ver si concuerdan con las normas o estándares fijados.

- La medición ha de realizarse de manera anticipada para detectar desviaciones y lograr implementar planes de mejoras preventivos.



¿Qué fuentes de medición se utilizan?

Cuando hablamos de fuentes de medición nos referimos a los medios de donde obtenemos la información que vamos a medir.

Fuentes



Observación directa
(toma tiempo)



Datos estadísticos



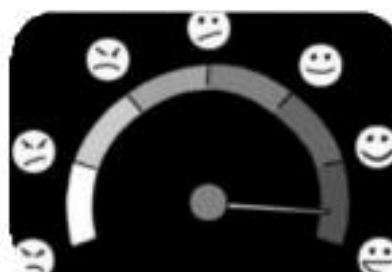
Informes verbales
(rapidez)



Informes escritos



Reuniones con el
equipo



Cuestionarios llenados
por clientes



Sistemas automatizados
(recolección y
procesamiento de
información)





KPI

- El término KPI, siglas en inglés, de **Key Performance Indicator**, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.



¿Por qué se utilizan los KPI y qué ventajas ofrecen?



1. Permiten obtener información valiosa y útil.

2. Medir determinadas variables y resultados a partir de dicha información.

3. Analizar la información y efectos de unas determinadas estrategias (así como las tareas que se utilizaron para llevar a cabo las mismas)

4. Comparar la información y determinar las estrategias y tareas efectivas.

5. Tomar las decisiones oportunas.



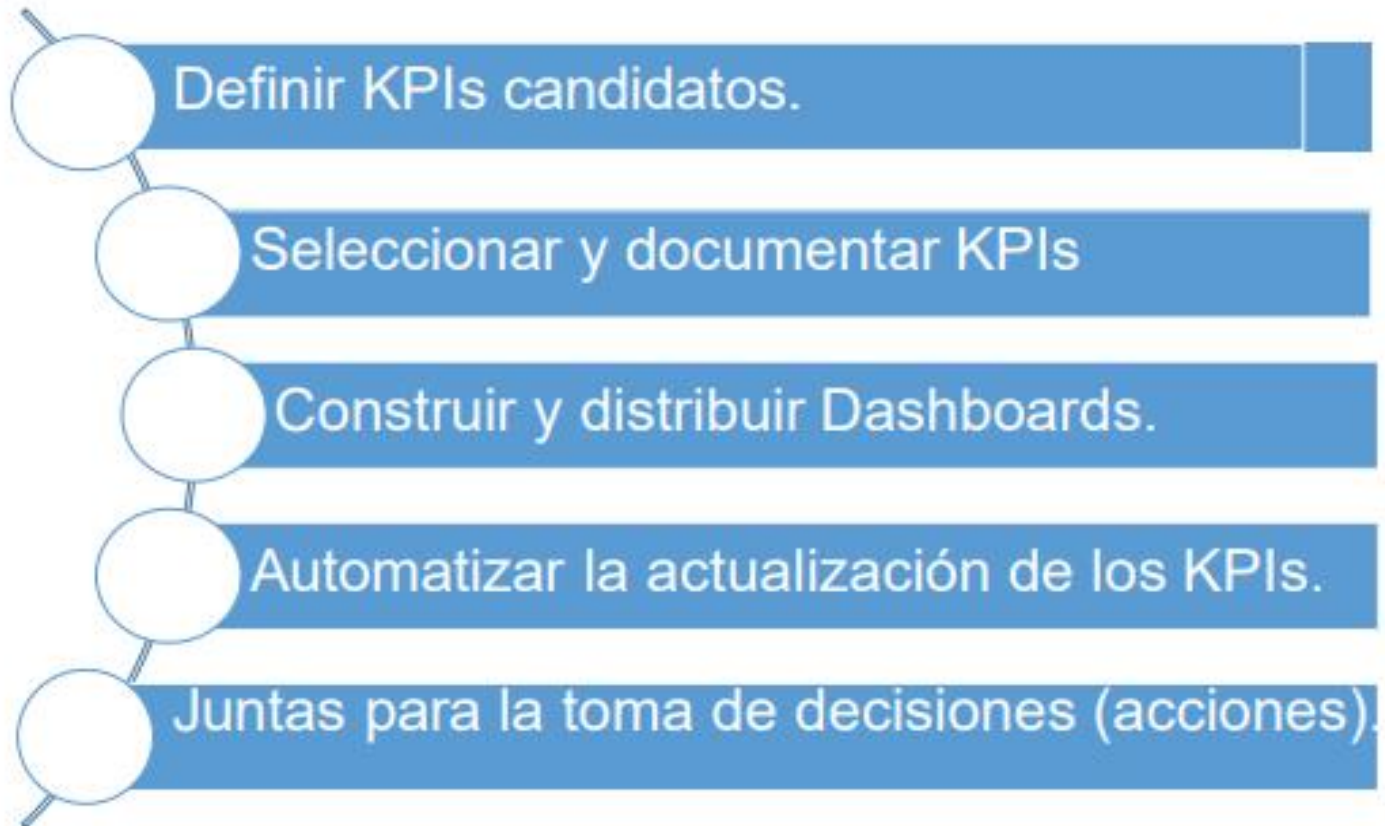


¿Qué características debe reunir un KPI?

- Específicos
- Continuos y periódicos
- Objetivos
- Cuantificables
- Medibles
- Realistas
- Concisos
- Coherentes
- Relevantes



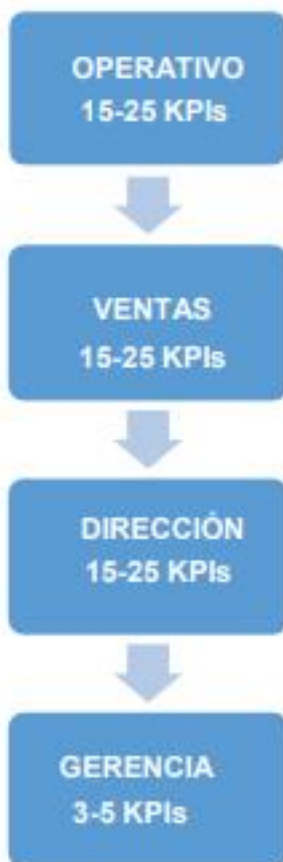
Creación de KPIs



¿Cuántos KPIs necesito?



Coordinación



Dashboard





¿Cuántos KPIs necesito?

Recomendaciones

Menos KPIs para tener más enfoque.

Los KPIs dependen de lo que es importante para ti, no lo que genere automáticamente un sistema.

Los KPIs pueden cambiar dependiendo de las prioridades y estrategias de la empresa

¿Cómo saber si estás cumpliendo o no tus objetivos? KPI vs...

Tus KPIs dependen de tu empresa, su estrategia y lo que es importante para ti. Dos empresas parecidas pueden tener KPIs diferentes.

- Presupuesto.
- Pronóstico.
- Promedio.
- Estándar.
- Mes anterior.
- Año anterior.
- Tendencia





Algunos ejemplos de KPIs

Finanzas



- ☐ %Crecimiento en ventas
- ☐ \$Margen Bruto.
- ☐ %Utilidad neta.
- ☐ #Prueba ácida.
- ☐ \$Cuentas x cobrar.
- ☐ #Rotación de inventarios.

Ventas



- ☐ #Nuevos clientes.
- ☐ % Clientes visitados.
- ☐ % Leads convertidos en clientes.
- ☐ \$ Ventas netas.

Clientes



- ☐ #Nuevos clientes.
- ☐ #Clientes retenidos.
- ☐ #Minutos promedio de resolución de tickets.





Algunos ejemplos de KPIs

Operaciones



☐ % Cumplimiento plan de producción.

☐ \$ Costo de materias primas.

☐ % Embarque a tiempo.

☐ % Costo de MO vs ventas \$.

Recursos Humanos



☐ % Vacantes vs Plantilla Total.

☐ \$ Costo de mano de obra.

☐ # Horas de entrenamiento.

☐ # Clima laboral.

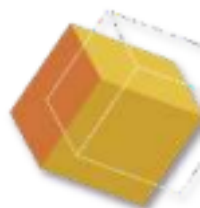
Marketing



☐ # Leads generados.

☐ \$ Costo por Lead.

☐ # Campañas ejecutadas.





Automatizar dashboards



Fuentes de datos	Data preparation	Data science	Análisis y evaluación
<ul style="list-style-type: none">• SAP, Oracle• CRM (Salesforce)• Bases de datos• Excel• Información externa (estudio, encuesta)• Enriquecimiento de datos• Redes sociales	<ul style="list-style-type: none">• Ordenar• Calcular• Limpiar• Integrar• Filtrar• Sumarizar• Pivotear• Homologar	<ul style="list-style-type: none">• Pronósticos• Asociación• Segmentación• Analítica de texto• Análisis de sentimiento	<ul style="list-style-type: none">• Reportes• Dashboards• Análisis



Presupuesto

- Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.



¿Para qué me sirve presupuestar

1. Claridad en los números del negocio. Ej: inversionista.

2. Orden de la contabilidad.

3. Gestión comercial y financiera.

4. Crecimiento del negocio.

¿Para qué me sirve presupuestar?

1. Claridad en los números del negocio. Ej: inversionista.

2. Orden de la contabilidad.

3. Gestión comercial y financiera.

4. Crecimiento del negocio.



Diferenciar costos fijos y costos variables.



Calcular el punto de equilibrio.



Claridad entre ingresos y egresos



Conocer las ventajas competitivas

¿Para qué me sirve presupuestar?

1. Claridad en los números del negocio

2. Orden de la contabilidad.

3. Gestión comercial y financiera.

4. Crecimiento del negocio.



Claridad en pasivos y activos.



Revisar compromisos financieros y salariales.



Proyección flujo de caja y de ventas. (Rentabilidad)



Diferenciar gastos operacionales de los no operacionales

¿Para qué me sirve presupuestar?

1. Claridad en los números del negocio.

2. Orden de la contabilidad.

3. **Gestión comercial y financiera.**

4. Crecimiento del negocio.



Control presupuestario para lograr objetivos.



Ajustar el presupuesto de acuerdo a la realidad.



Modificar el presupuesto de acuerdo a las nuevas metas.



Manejar niveles de compromiso financiero.

¿Para qué me sirve presupuestar?

1. Claridad en los números del negocio.

2. Orden de la contabilidad.

3. Gestión comercial y financiera.

4. **Crecimiento del negocio.**



Establecer **objetivos** con plazos y metas.



Ahorro de costos.

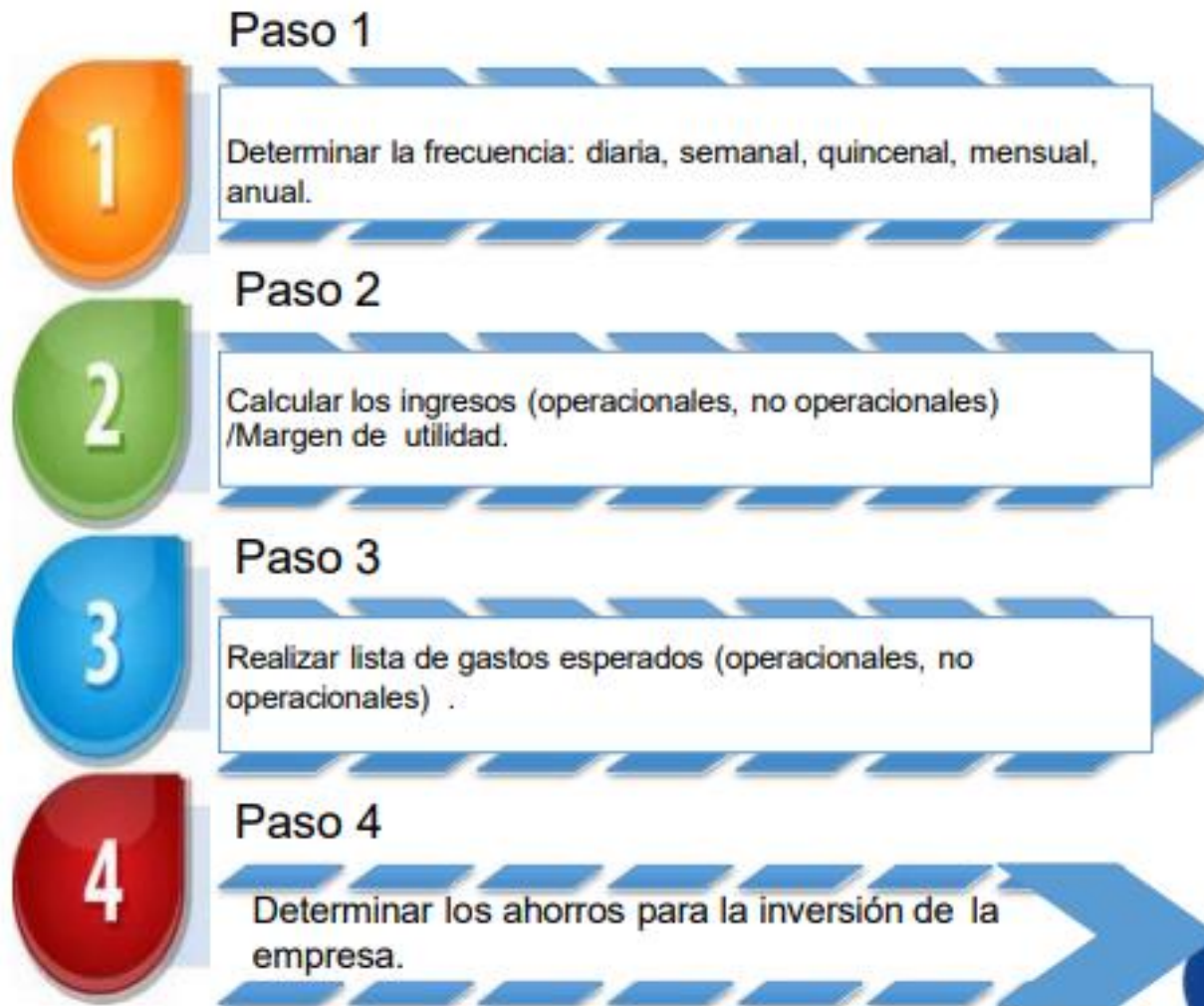


Planificación financiera real.
(Fondos de emergencia)



Planes de venta reales.

¿Cómo desarrollo mi presupuesto?



Presupuesto como herramienta poderosa

1. Podemos hacer seguimiento de las **metas**.
2. En un **norte y herramienta de apoyo** para el empresario y el emprendedor.
3. El primer supuesto es el de venta, porque determina mis ingresos y la estimación de la demanda.
4. Decidir si vendemos a crédito y/o al contado.



¿Cuáles son las partes del PRESUPUESTO



Ingresos Operacionales:

Directos del negocio.
Ventas operacionales.

Ingresos no Operacionales:

Ventas no operacionales.

El presupuesto

```
graph TD; A[El presupuesto] --- B[Ingresos]; A --- C[Egresos]
```

Ingresos

Egresos

Egresos Operacionales:

Gastos operacionales directos de la empresa.

Egresos no Operacionales: Gastos de administración, marketing, financieros, depreciación, impuestos, sueldos.



Presupuesto

1. *Lista de ingresos en la frecuencia escogida.*
2. *Lista de gastos fijos frecuencia.*
3. *Lista de gastos variables mes.*
4. *Calcular la diferencia entre ingresos y gastos para saber tu margen de contribución o utilidad.*

Ingresos

Egresos

PRESUPUESTO

Margen de Contribución = Ingresos - Egresos (Gastos fijos + Gastos variables)



Categorías de egresos y gastos de la empresa



1. Costos de producción



3. Gastos de administración



2. Costos y gastos de ventas y marketing



4. Costos financieros.



¿Para qué sirve el flujo de caja?

1. Para determinar si nos **conviene vender al contado** o a crédito.
2. **Evaluar la estructura de pagos** y posibilidades de refinanciamiento de deuda.
3. Determinar cuánto se puede o debería **gastar en mercancía**.
4. Para determinar si las **compras se deben hacer al contado o a crédito**.
5. Determinar si es factible y conveniente **realizar una inversión** en un equipamiento en determinado momento o no.
6. **Evaluar la rentabilidad** y crecimiento de un negocio.
7. Para llevar la evaluación y **control del presupuesto del negocio**.



Flujo de efectivo y liquidez

- *El flujo de caja es la acumulación de activos líquidos en un tiempo determinado. Sirve como un indicador de la liquidez de la empresa, es decir, de su capacidad de generar efectivo.*
- *El flujo de caja se analiza mediante la variación de entrada y salida de efectivo en un período determinado.*





- Una máquina cuesta \$ 2.000.000
- Usted sabe que con esta máquina la empresa va a aumentar las ventas en \$1.300.000 mensuales. Debe contratar un trabajador para operar la máquina, con un sueldo de \$ 400.000 mensuales. El costo de operación de la máquina (combustible) es de \$ 100.000 mensuales, y el costo de materias primas e insumos aumentan en \$ 350.000 mensuales

¿Puede recuperar la inversión en un plazo de 3 meses?



	Mes 0
Ingresos	
Ventas	\$ -
Préstamo	\$ 2.000.000
Egresos	
Inversión	\$ 2.000.000
Sueldo	\$ -
Operación	\$ -
Materias primas e insumos	\$ -
Saldo mensual	\$ -
Saldo acumulado	\$ -

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Saldo inicial	\$ -	\$ -	\$ 450.000	\$ 900.000
Ingresos	\$ 2.000.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Ventas	\$ -	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Préstamo	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos	\$ 2.000.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000
Inversión	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldo	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Operación	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Materias primas e insumos	\$ -	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Flujo Neto	\$ -	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Saldo final caja	\$ -	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 1.350.000



Estructura básica de un flujo de caja

Item	1-02-21	2-02-21	3-02-21
Saldo inicial			
Ingresos			
Egresos			
Flujo neto o efectivo disponible			
Saldo acumulado			





	FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 529.000.000	\$ 551.048.871	\$ 733.232.542	\$ 985.291.519	\$ 1.290.723.968
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 117.300.000	\$ 286.434.799	\$ 332.310.106	\$ 385.683.578	\$ 447.736.499
INGRESOS	\$ -	\$ 600.000.000	\$ 843.723.152	\$ 975.517.141	\$ 1.127.898.044	\$ 1.304.081.644
VENTAS DE CONTADO	\$ -	\$ 600.000.000	\$ 693.723.152	\$ 802.086.353	\$ 927.376.456	\$ 1.072.237.530
RECAUDO DE CARTERA	\$ -	\$ -	\$ 150.000.000	\$ 173.430.788	\$ 200.521.588	\$ 231.844.114
EGRESOS	\$ -	\$ 482.700.000	\$ 557.288.353	\$ 643.207.035	\$ 742.214.467	\$ 856.345.145
GASTOS DE PERSONAL	\$ -	\$ 96.000.000	\$ 102.720.000	\$ 109.910.400	\$ 117.604.128	\$ 125.836.417
PAGO A PROVEEDORES	\$ -	\$ 300.000.000	\$ 346.861.576	\$ 401.043.177	\$ 463.688.228	\$ 536.118.765
PAGO DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 86.700.000	\$ 107.706.777	\$ 132.253.459	\$ 160.922.111	\$ 194.389.963
FLUJO DE INVERSIÓN	-\$ 71.000.000	-\$ 15.000.000	-\$ 24.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS	\$ 71.000.000	\$ 15.000.000	\$ 24.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VEHÍCULOS	\$ 36.000.000	\$ -	\$ 24.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FINANCIACIÓN	\$ 600.000.000	-\$ 80.251.129	-\$ 80.251.129	-\$ 80.251.129	-\$ 80.251.129	-\$ 80.251.129
INGRESOS	\$ 600.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTES DE CAPITAL	\$ 360.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OBLIGACIÓN FINANCIERA	\$ 240.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS	\$ -	\$ 80.251.129	\$ 80.251.129	\$ 80.251.129	\$ 80.251.129	\$ 80.251.129
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 48.000.000	\$ 41.549.774	\$ 33.809.503	\$ 24.521.178	\$ 13.375.188
ABONO A CAPITAL	\$ -	\$ 32.251.128,79	\$ 38.701.354,55	\$ 46.441.625,46	\$ 55.729.950,55	\$ 66.875.940,66
FLUJO NETO O EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 529.000.000	\$ 22.048.871	\$ 182.183.670	\$ 252.058.977	\$ 305.432.449	\$ 367.485.371
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 529.000.000	\$ 551.048.871	\$ 733.232.542	\$ 985.291.519	\$ 1.290.723.968	\$ 1.658.209.338

APLICACIONES

Venta de Miel

- Adriana Urzua hace clases a domicilio y conversa permanentemente con la mamá de sus alumnos. Por medio de diálogos, logró descubrir que todas compraban miel y se quejaban de los altos precios y la baja calidad.
- Una prima, es productora apícola y le comentó que estaba vendiendo toda su producción.
- Adriana comparó los precios en el supermercado y descubrió que tenía una oportunidad de negocio. Ella puede ir una vez al mes a comprarle a su prima y entregar a domicilio todos los lunes del mes, lo primero que hizo fue calcular cuánto le costaba el viaje en su camioneta a la productora apícola.

\$7000



\$5000



APLICACIONES

Venta de Miel

- El traslado mensual es de \$ 50.000 independientemente de la cantidad de miel que compre.
- Comprará la miel multiflora a \$ 2.500 el kilo y de Ulmo a \$ 5.000.
- Inició con una campaña en Whatsapp con sus amigas y conocidas ofreciéndoles la multiflora a \$ 5.000 y la Ulmo a \$ 7.000.
- Cuando le contó a su mamá de su negocio, se ofreció a ayudarle a pagar unas cuentas y debía llevar el negocio en orden desde su iniciación.
- Adriana desarrolló un correo institucional por \$ 10.000, paga una contadora por \$ 14.000 y un plan telefónico por \$ 15.000 mensuales. Finalmente se ofreció a pagarle a su mamá \$ 15.000 mensuales por el espacio en la casa.

\$7000



ULMO

\$5000



MULTIFLORA

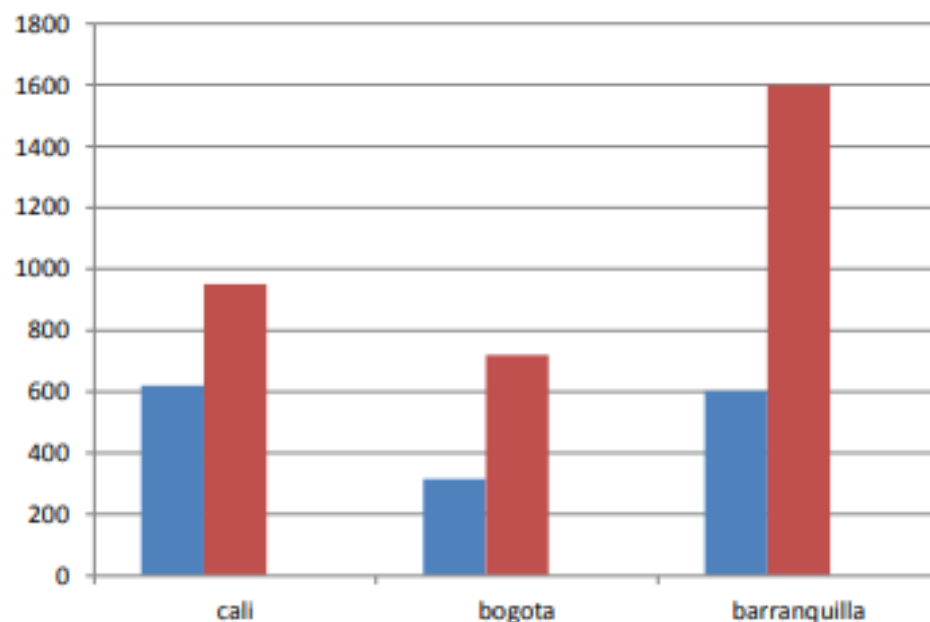


APLICACIONES

TABLERO DE MANDO



ciudad	cali	bogota	barranquilla
ventas agosto	620	315	602
ventas septiembre	950	720	1600
65% ventas agosto	403	204,75	391,3
meta ventas septiembre	1023	519,75	993,3

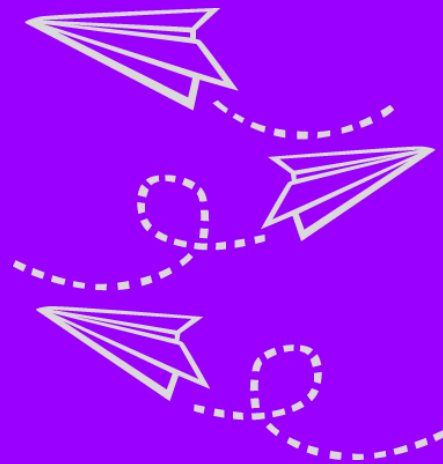




CONCLUSIONES

- Es importante a la hora de realizar medición de los procesos organizacionales realizar sesiones uno a uno con tus colaboradores.
- La medición permite evaluar posibles áreas de oportunidad frente a lo visto en la sesión, Mejoras y desarrollo ágil.
- Se deben utilizar supuestos realistas, para no sobrestimar los ingresos, ordenar gastos y ajustar todo al presupuesto.





“Medir el progreso es la única manera de lograr un éxito duradero”.

John Lanchester





FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

SAN JOSÉ

INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA

FIN DE
GRABACIÓN

PARTICIPACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA DE LA CLASE

Preguntas
Inquietudes
Experiencias personales
Apreciaciones
Comentarios
Aportes



Material en la
Plataforma



INICIO RECURSO MULTIMEDIA

Para acceder a este video diríjase a la etiqueta de material de apoyo