

























































































































# SUGERENCIA DE DESARROLLO

Usar información financiera

## **OBJETIVO DE DESARROLLO:**

**Identifica fácilmente los puntos débiles en los presupuestos y planes de utilidades**

En su papel de ejecutivo, a menudo se le pide que actúe como árbitro en la competencia por obtener recursos financieros escasos. Esto exige que lea con ojo crítico los presupuestos y planes de utilidades preparados por su equipo. Su habilidad para identificar riesgos relativos lo ayudará a utilizar recursos limitados para cumplir con las metas de la empresa. Tome en cuenta lo siguiente:

- Todos los planes se basan en supuestos fundamentales. Para identificar un posible riesgo, identifique los supuestos subyacentes del plan. Por ejemplo, los supuestos pueden incluir “Nuestros clientes más importantes continuarán comprando de nosotros”, “Tendremos los materiales adecuados para la fabricación” o “El nuevo producto se adoptará rápidamente”.
  - Desafíe a los miembros del equipo para que identifiquen las suposiciones que están haciendo.
  - Determine el riesgo de que los supuestos sean erróneos.
  - Determine las repercusiones en el plan si los supuestos son erróneos.
- Haga un análisis de sensibilidad seleccionando y alterando algunos datos clave. Determine el efecto que tendría el modificar esos factores. Por ejemplo, ¿qué pasará si el volumen de ventas es 10 % por debajo de su mejor estimado? ¿Qué sucederá si es un 30 % menos? Trabaje con el mejor y el peor de los casos.
- Pregúntese cuáles suposiciones y cálculos son “sólidos” y cuáles son “débiles”. Para cada elemento débil, analice en cuánto pueden diferir de sus cálculos los resultados reales.
- Identifique los factores que más influyen en el análisis. Una hoja de cálculo diseñada a conciencia le ayudará a identificar fácilmente las variables más críticas. Identifique los elementos más propensos a errores de cálculo. Si es necesario, busque maneras de reducir el riesgo de cometer este tipo de errores. Es conveniente usar métodos de cálculo alternativos, como estimados consensuados realizados por expertos o análisis de tendencias.

## SUGERENCIA DE DESARROLLO

Usar información financiera

**OBJETIVO DE DESARROLLO:** **Comprende completamente las interrelaciones entre los indicadores financieros clave**

Puede existir información financiera de tantas fuentes que resulta fácil perderse en los detalles. Como ejecutivo, Ud. debe combinar la información financiera con otros datos para obtener un mejor panorama de lo que está sucediendo en la empresa.

- Aprenda cómo se reflejan en los estados de cuenta las transacciones más importantes de su empresa. Entender cómo las transacciones se convierten en partidas presupuestarias es una habilidad esencial para utilizar los estados financieros como herramienta de retroalimentación y planificación.
- Reconozca que los estados financieros internos y externos pueden ser diferentes.
  - Los estados financieros externos, tales como los que se incluyen en el informe anual, memoria 10-K, se producen según los principios contables generalmente aceptados (PCGA). Estos informes son para los usuarios externos, tales como accionistas y acreedores.
  - Los estados financieros internos se crean para respaldar las decisiones de la gerencia y pueden diferir legítimamente de los estados financieros producidos según los principios contables generalmente aceptados.
- Utilice el siguiente proceso cuando lea los estados financieros:
  - Enumere las transacciones más significativas (en cuanto a valor en dólares o frecuencia) que realiza su unidad de negocio.
  - Plantee una hipótesis sobre cómo se reflejarán estas transacciones en los estados financieros.
  - Revise sus hipótesis consultando con especialistas en finanzas o con su asesor financiero.
- Familiarícese con las categorías más importantes de coeficientes.
  - *Los coeficientes de rentabilidad* están diseñados para medir la rentabilidad final
  - *Los coeficientes de liquidez* están diseñados para medir la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
  - *Los coeficientes de solvencia* miden la capacidad de la empresa de realizar pagos de deudas a largo plazo (capital e interés).
  - *Los coeficientes de apalancamiento* miden el grado en que la empresa aprovecha el financiamiento de la deuda.
- Infórmese acerca de las medidas emergentes de rendimiento del negocio, tales como el Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés) y el Valor de Mercado Agregado (MVA, por sus siglas en inglés).
  - El valor económico agregado mide las utilidades al tomar las utilidades operativas después de deducir los impuestos y sustraer el costo total del capital empleado.
  - El valor de mercado agregado es la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y el valor económico del capital que emplea.
- Preste atención a los indicadores no financieros del desempeño comercial, ya que a menudo anuncian los



## SUGERENCIA DE DESARROLLO

Usar información financiera

**OBJETIVO DE  
DESARROLLO:**

**Comprende completamente las interrelaciones entre los  
indicadores financieros clave**

problemas antes de que se reflejen en los estados financieros. Entre estos indicadores se incluyen los datos de satisfacción del cliente, datos de participación en el mercado, avance en iniciativas clave, volumen de clientes, tasas de devolución de mercancías, estadísticas de utilización de capacidad, datos sobre el movimiento del personal y sobre la calidad.

# COMENTARIOS

**¿Qué dos o tres cosas hace esta persona que la hacen más eficaz?**

## **Jefe A**

- Miguel needs to improve his communication in meetings or when he has lot of people involved. He looks very shy and sometimes doesn't show all of his knowledge. He needs to believe more in his capacity of take decision, he knows the procedures, the área and is ready to take decision.

## **Jefe B**

- Attitude, knowledge at purchasing, engagement with corporate

## **Jefe C**

- Miguel is engaged and have good intent on his actions.  
He has technical knowledge of his field and demonstrate that on his interactions.  
He develops good relationship in the work environment and delivers on his targets.

## **Subalternos**

- I don't have.
- be more communicative with staff, be safer in their decisions.

## **Colegas/Mismo estatus**

- Very compromised person with results, open mind about different perspectives, easy to engage, polite, emotional balanced and organized
- Deals with issues in a logical and progressive manner that gives confidence of thoughtfulness in decision making
- Assigns responsibilities, delegates to and empowers others, removes obstacles; allows for and contributes needed resources, coordinates work efforts when necessary, monitors progress. It is Open to listen feedback.
- Clear communication, looks for advice when needed instead of making decision when is not 100% sure about it

# COMENTARIOS

**¿Qué nuevas destrezas o comportamientos harían a esta persona todavía más eficaz? (Considere las necesidades presentes y futuras.)**

## **Jefe A**

- Communication / Spanish / Market's knowledge

## **Jefe B**

- Effective communication, leadership skills, corporal language

## **Jefe C**

- Miguel needs to develop his strategic view and be brave when defending his ideas and points of view.  
Miguel needs to be more visible and show leadership and courage. He needs to create a good and intentional network at work and use that for great accomplishments.  
Miguel needs to set the aim and demonstrate strongly his commitments to the company values and inspire others.  
Miguel needs to act at the level he aspires to be and engage with other leaders to find the best solution. He needs to be more visible globally and influence global strategies that affect his region.

## **Subalternos**

- I believe that the ability of a leader goes beyond doing what is in their scope of work.  
A leader should motivate by example and have energy in their actions.  
Being a leader 'cold' with a young team discourages the growth capacity of individuals.  
A leader must work so that your team from growing and people stand and can not be afraid of losing the place.  
The team of all levels, need to feel confident and believe in leader, so it has success.  
leadership goes beyond technical knowledge.
- relationship with people from lower positions

## **Colegas/Mismo estatus**

- Steps forward to address difficult issues, puts self on the line to deal with important problems; stands firm when necessary. Act with more autonomy and exposure his work better.
- Challenge himself for improvements, more risk taking, gave visibility for strategic plans and results
- Apply and offer own opinions on gregarious functional owners
- He needs to show off more.

# COMENTARIOS

**¿Qué otros comentarios tiene para ayudar a la comprensión y desarrollo individual de esta persona?**

## **Jefe A**

- Trust in yourself, you are able to take decision.

## **Jefe B**

- Miguel has a lot of experience in the area. It will be useful that he received a right coaching for a recognized and opposite leader to Cleiton profile in order he explore different skills and improve his perception to the other areas.

## **Jefe C**

- No hay comentarios proporcionados

## **Subalternos**

- Leadership goes beyond technical knowledge, it is built with people.
- be more confident and true to others

## **Colegas/Mismo estatus**

- Progress is made on capacity to assuming greater risks and deal with... make sure that he is preparing himself for ambiguity and uncertainty scenarios
- Recognize the significant long-term opportunities for success and accompanying risks; consider a broad range of factors and alternatives and their implications for stakeholders; develop effective, profitable approaches aligned with E vision/mission/ values and strategic principles.

**Pase a la página siguiente.**

**Miguel Morales**

**Professional Learning Partners**

El PROFILOR® para líderes de nivel intermedio

agosto 2016