

Tema 5. Dirección estratégica

Introducción



Bienvenido al tema cinco que trata sobre la dirección estratégica, la cual se resume en la siguiente frase: lo difícil no es llegar, sino mantenerse y se podría agregar: volver a levantarse en caso de caer.

De acuerdo a Garrido, B., S. (2006), la importancia de la dirección estratégica en los negocios reside en que se tiene la posibilidad de anticipar los eventos en el proceso de planeación y se logran capitalizar las utilidades antes que los demás, también, dirigen el rumbo de la empresa y toman las decisiones correctas, debido al conocimiento del entorno que rodea a las organizaciones.

Subtema 1. Alta dirección y liderazgo



El liderazgo y la alta dirección son elementos esenciales para la planeación, ejecución, implementación y evaluación de las estrategias de producción o comerciales de una organización. Es por ello la importancia de entender el por qué un ejecutivo de cualquier nivel jerárquico debe cubrir con

ciertas habilidades y competencias laborales para llevar a cabo ese proceso que también es conocido como dirección estratégica.

Sin embargo, en este punto podrías preguntarte, ¿qué es la dirección estratégica?

A continuación se explica:

Dirección estratégica

Se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica.

Aceves, O., (2012)

De acuerdo a Basantes, A. y Moreno, K., (2012), en esta época donde las organizaciones se encuentran en constante innovación y lucha por permanecer en la punta del mercado, hablar sobre alta dirección, liderazgo o comunicación es lo mismo que hablar de personas exitosas, emprendedores que se convierten en un ejemplo para la comunidad. Sin embargo, podrías preguntarte si este empresario con éxito es igual a ser un buen líder.

Antes de responder a esta pregunta es necesario definir qué es lo que se entiende por liderazgo efectivo y alta dirección. También se requiere describir las habilidades y competencias laborales que se esperan en las personas que ocupan los puestos gerenciales de una organización.

Alta dirección

Se refiere a tomar decisiones y ejecutarlas, tener capacidad de liderazgo, conocimientos, información y competitividad. Se distingue de otros niveles administrativos por la relevancia y alcance de las decisiones, la importancia, naturaleza y autoridad de donde emana y pueden ser: un miembro del consejo de una empresa, el propietario, administrador único, consejo de administración, presidente de conglomerados o el responsable de instituciones de servicios o gobierno, por mencionar algunos.

Basantes, A. y Moreno, K., (2012).

Como puedes observar en el concepto, la alta dirección requiere de la competencia de un liderazgo efectivo por lo que de acuerdo con Basantes, A. y Moreno, K., (2012), se refiere a:

Liderazgo efectivo

Es la eficiente dirección en el manejo de las empresas, de los recursos tecnológicos, financieros y humanos.

Basantes, A. y Moreno, K., (2012).

Entre las competencias esperadas en la alta dirección o en los cargos más altos de una organización se encuentran las siguientes:

- a) Habilidades de interacción
 - a. Comunicación
 - b. Empatía
 - c. Escucha asertiva
- b) Cultura organizacional
- c) Valores
 - a. Integridad
 - b. Honestidad
 - c. Justicia
 - d. Responsabilidad
 - e. Respeto

Estas competencias por sí solas no dicen nada, al fusionarse entre sí crean un entorno efectivo en el proceso de dirección estratégica. Toma en cuenta que el liderazgo va de la mano con las **habilidades de interacción y valores** debido a que el ejecutivo de la alta dirección debe tener la capacidad de transmitir la información con cordialidad, integridad y respeto, por el canal adecuado y asegurarse que quien recibe el mensaje entienda de manera correcta. Ahora se van a describir cada una de estas competencias, empezando con las habilidades de interacción.

Habilidades de interacción o comunicación

Básicamente la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación, incluso en algunos casos se compara la comunicación con una necesidad básica para la supervivencia del ser humano. Los gerentes y directores también requieren adaptar sus comunicaciones a las necesidades de sus subordinados respecto a la tarea. Por ejemplo, según se incrementa la incertidumbre sobre la tarea, será necesario un mayor flujo de información para conservar un buen nivel de desempeño.

Cultura de liderazgo

Para que un gerente fomente una cultura de liderazgo no solo se debe tener



seguidores que confíen y se comprometan con él. También es necesario saber dirigirlos con inteligencia y capacidad hacia objetivos retadores que valgan la pena y mostrar iniciativa, tenacidad y determinación para hacer lo imposible una realidad. Basantes, A. y Moreno, K., (2012), mencionan que un buen liderazgo

se caracteriza por un buen grado de asertividad, es decir, siempre escuchar y saber decir las cosas en el preciso momento que se requieren.

La cultura de liderazgo se enfoca en el manejo de las empresas, de los recursos tecnológicos, financieros y humanos. Por otro lado, Campos, (2007), menciona que el liderazgo es una necesidad en la organización humana, no es un título, sino una consecuencia de la aceptación de los demás de quién es su líder, el que tiene la función clave de ganar presencia, por eso las empresas necesitan líderes, que pueden serlo por información, por convicción o por moral.

Valores

Basantes, A. y Moreno, K., (2012), explican que aparte de los recursos administrativos con los que puede contar un líder eficiente, el tema de los valores es importante para el liderazgo efectivo en la alta dirección.

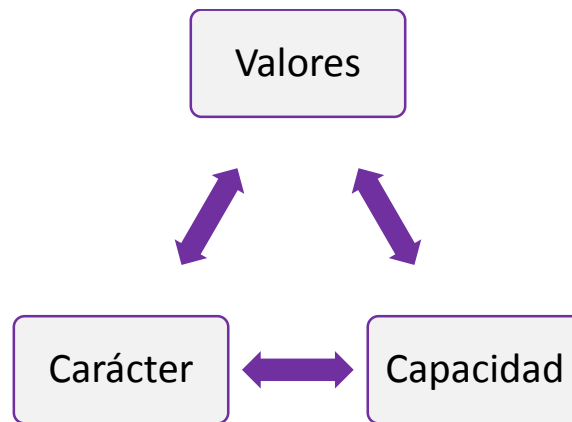
Valores en el ámbito organizacional

Armenteros, M. R., Guerrero. L., Noyola, F., y Molina, V. (2013) comentan que los valores de un líder de alta dirección son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan su gestión en la organización. Se constituyen de manera personal de acuerdo a la filosofía institucional y dan soporte a la cultura organizacional.

Los siguientes son ejemplos valores que pueden servir como herramienta para dirigir e influir en los demás como líder: Integridad, honestidad, justicia, responsabilidad y respeto. Su correcta canalización fomentará el respeto a cada individuo dentro de la organización.

Existen prerrequisitos para ser reconocido como líder y son los que se muestran en la siguiente figura de acuerdo a Campos citado por Armenteros, M. R., Guerrero. L., Noyola, F., y Molina, V. (2013):

Prerrequisitos para ser reconocido como líder



Prerrequisitos para ser reconocido como líder. Adaptado de Campos, citado por Amenteros, Guerrero & Molina, (2013). Elaboración propia.

- a) Los valores para ser reconocido como líder son: responsabilidad, compromiso, lealtad, justicia, humildad, integridad y fortaleza, así como guardar una actitud positiva contra la adversidad.
- b) La capacidad es el conocimiento adquirido con educación y experiencia.
- c) El carácter, se modela con la seguridad de conocer de lo que se habla, con firmeza ante temas complicados y al resolver problemas y con energía.

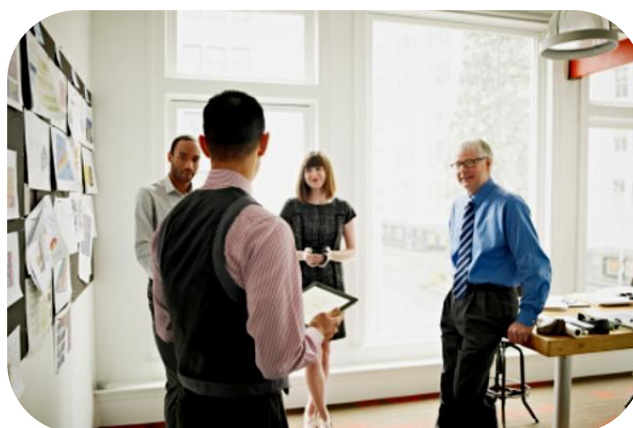
A continuación se describen los valores que debe fomentar y poseer un ejecutivo de nivel superior para fomentar el respeto y la cultura de liderazgo en su grupo de trabajo.

Valores para fomentar la cultura de liderazgo

Honestidad	Rectitud de comportamiento y respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada.
Humildad	Actitud de una persona que no reconoce sus logros, solo reconoce sus fracasos y debilidades. Actúa sin orgullo.
Integridad	Autoridad que posee la persona para decidir y resolver por sí misma cuestiones vinculadas a su propio accionar.
Justicia	Capacidad de las personas para dar a cada uno lo que le pertenece o lo que le corresponde.
Respeto	Valor relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien e incluye miramiento, consideración y deferencia.
Responsabilidad	Preocupación de responder a los deberes adquiridos conscientemente. Implica el buen uso de la libertad, y hacerse cargo de los propios actos.

Valores para fomentar la cultura de liderazgo. Basado de Diccionario de la lengua española, (2015).
Elaboración propia.

Innatia, (2015), plantea que el liderazgo basado en valores y principios tendrá como consecuencia un trabajo en equipo productivo y eficiente. El líder en la alta dirección puede enfrentar situaciones arduas durante su camino o decisiones difíciles de tomar pero lo sacará adelante: sus valores, la capacidad de liderar a la empresa, las principales acciones a tomar y el



apoyo incondicional de su equipo de trabajo, puesto que el personal se compromete con sus líderes tanto como éstos demuestran, con su actitud, hacia dónde se dirige la empresa.

Alta dirección

El liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para la implementación, el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de administración eficiente para lograr los beneficios de la organización. De acuerdo López, (2015), las gestiones deben dar tiempo a los directivos para pensar en las decisiones, además requiere encontrar un balance entre la estrategia general de la empresa y las cuestiones de operación diaria. Así, cuestiones como la innovación, la creatividad o la formación no pueden quedar relegadas a un segundo plano o postergadas por una simple cuestión de estrategia global de la empresa.

Para lograr este equilibrio López, (2015), proporciona algunas consideraciones a tomar en cuenta:

- a. Realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo en la empresa.
- b. Diseñar una estructura de empresa con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades.
- c. Llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.
- d. Coordinar a los departamentos a su cargo para que trabajen de manera sincronizada persiguiendo un objetivo común.
- e. Verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado para detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir.



Recuerda que la dirección empresarial gestiona los recursos productivos de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible y una de las herramientas que utiliza para lograrlo es elaborar diversos **planes de negocios**.

Es el tema que abordaremos a continuación.

Subtema 2. Plan de negocios

Este tema del plan de negocios es importante en tu desarrollo de habilidades administrativas, financieras y fiscales, ya que te servirá para buscar algún socio, financiamiento o inversionistas. Además, sirve como guía para las personas que están al frente de una empresa. Sin embargo, es necesario mostrarte una definición de lo que significa este concepto.

Plan de negocios

El plan de negocios es un documento, que muestra un escenario de operación que facilita el control y evaluación de los principales aspectos que definen la implementación o ampliación de un negocio.

Pedraza, R., (2014).

El plan de negocios se trata de una guía en la cual se describe un método que plasme los objetivos, visión, valores y el deber ser de la organización. También lo puedes identificar como lo que se necesita para ser competitivo y operar el negocio de manera controlada.

El plan de negocios sirve para:

- a) Identificar posibles escenarios en los que se desarrolle el negocio.
- b) Analizar las variables que rodean a la empresa, tanto internas (controlables), como externas (no controlables).
- c) Llevar el control de la operación en el día a día.

Algo muy común son las explicaciones del **porque no sucedió** lo que se planteó en el plan de negocios, y eso se debe a lo siguiente:

- a) Falta de involucramiento en el plan.
- b) Poco conocimiento de la empresa y del mercado.
- c) No considerar el mayor número de variables en los escenarios.

Las **ventajas del plan de negocios** es que se pueden ir ajustando sobre la marcha y vas identificando los errores para corregirlos, los aciertos los capitalizas y se queda un antecedente de cómo operar la empresa en épocas de crisis y de bonanza. Se debe de aprender del pasado y ajustar el presente para poder lograr un excelente futuro del negocio. Un plan de negocios es similar a un simulador en donde decides, aplicas cambios, te equivocas, compites,



aplicas tus oportunidades, fuerzas, debilidades y amenazas en el entorno empresarial, para poder llevar al negocio a donde se desea.

Un **mito del plan de negocios** es que sigue siendo una buena intención, pero para evitar lo anterior, deben de estar involucrados los responsables de cada área, para así considerar el escenario más apegado a la realidad y nombrar responsables por departamento, por proyecto, por área, por centro de costos, etc., así al menos te aseguras que alguien está asignado para dar el resultado esperado en la organización. Ahora bien, si la empresa es pequeña o mediana, difícilmente cuenta con una estructura para poder lograr lo anterior, así que una persona realiza más de cuatro funciones distintas, por lo cual es juez y parte en el proceso, en ese caso lo recomendable es aplicar asesoría financiera, contable, fiscal, estratégica, legal por el experto en la materia.

El plan de negocios debe tener un alcance tan grande o pequeño como lo determine la alta administración. El alcance es un error muy común en las administraciones actuales, solo se limitan, solo buscan el cómo no, en lugar de ver la viabilidad de la empresa. En un mundo tan globalizado existe un sinfín de herramientas para poder



capitalizar, financiar, hacer sinergias, comprar, vender y comercializar lo que desees. WordPress, (2013), recomienda que el documento del plan de negocio esté elaborado de forma que se permita actualizar de acuerdo a la dinámica del mercado y la situación de la empresa conforme transcurre el tiempo. También recomienda que se incluya lo siguiente:

- Información veraz.
- Predicciones conservadoras sobre los ingresos.

Si un plan anterior tuvo éxito no intentes realizarlo nuevamente con los mismos parámetros, recuerda que el mercado cambia constantemente de tendencias, los grupos sociales se aburren fácilmente de los nuevos productos y servicios, desean ser sorprendidos constantemente. Ejemplo de ello son los celulares inteligentes que son desechados o innovados cada cierta temporada. Es por ello que puede resultar difícil anticipar los gustos de los clientes a corto plazo y mucho más en un futuro relativamente lejano.

¿Cuánto tiempo tarda en trazarse un plan de creación de un negocio? WordPress, (2013), responde de esta manera:

1. Diseñar un plan de creación tomaría un aproximado en años de investigación.
2. Desarrollar pruebas, puesta en marcha y promoción se arrancarían en dos años más aproximadamente.

De acuerdo a WordPress, (2013), algunas empresas optan por desarrollar un plan de negocio en el cual existan diferentes etapas de publicación, de manera que un proyecto grande se pueda comercializar en pequeñas partes, disminuyendo el riesgo monetario y evitando que pase demasiado tiempo entre el día uno y el lanzamiento. Es así que el valor principal de su plan de negocios será el crear un proyecto por escrito que evalúe todos los aspectos de la viabilidad de su iniciativa comercial, incluyendo la descripción y análisis de las expectativas del negocio.

Así, WordPress (2013), describe que la preparación y mantenimiento de un plan de negocios es importante para cualquier negocio sin importar su tamaño o giro, sin embargo, no le garantiza el éxito. Es por ello que se necesita una evaluación correcta

de los cambios económicos del negocio para que así el plan de negocio sea una verdadera herramienta financiera.



Recuerda que el hacer un plan de negocio es un paso esencial para cualquier emprendedor prudente, sin importar el tamaño del negocio. No esperes que todos los supuestos de tu plan inicial resulten correctos. Es por ello que My Own Business, Inc., (2013), te recomienda que veas el plan

como una evaluación continua, con revisiones constantes, actualizaciones de acuerdo a las experiencias de operación. Por ejemplo, actualizar las proyecciones del flujo de caja para asegurarse que no se queden sin efectivo. Así que después de abrir tu negocio es importante que revises y actualices tu plan periódicamente.

El plan de negocio es útil por muchas razones, My Own Business, Inc., (2013), las describe de la siguiente manera:

Razones por las cuales el plan de negocio es útil

1. Define y enfoca el objetivo de la empresa por medio del uso la información y el análisis apropiados.
2. Se utiliza como una herramienta de ventas para relaciones importantes como instituciones de crédito, inversionistas y bancos.
3. Tiene la posibilidad de dejar al descubierto omisiones y/o debilidades en el proceso de planeación.

4. Se puede utilizar el plan para pedir opiniones y consejo de otras personas, incluyendo a aquellos que estén dentro del giro de su futuro negocio, quienes le darán un consejo invaluable.

Razones por las cuales el plan de negocios es útil. Adaptado de *My Own Business, INC.* (2013).

Elaboración propia.

De manera continua, los emprendedores o empresarios avanzan a tropiezos haciendo las cosas con la frase popular: ¡a mi manera! sin tomar en cuenta los comentarios e



ideas de expertos que podrían salvarlos de terribles errores potenciales.

Se recomienda escuchar y visitar a sus inversionistas, familiares, a un banquero, un abogado, un asesor de negocios, amigos empresarios de confianza, clientes potenciales,

competencia (lejana), arrendadores potenciales y la oficina del gobierno para la Promoción de la Pequeña Empresa (SBA por sus siglas en inglés).

Formato del plan de negocios

My Own Business, Inc., (2013), describe al plan de negocio como una evaluación sistematizada de los factores esenciales de los planes y objetivos de una empresa y recomienda algunas sugerencias de los elementos que debe contener o adecuar al plan.

Elementos a tomar en cuenta en el plan de negocios

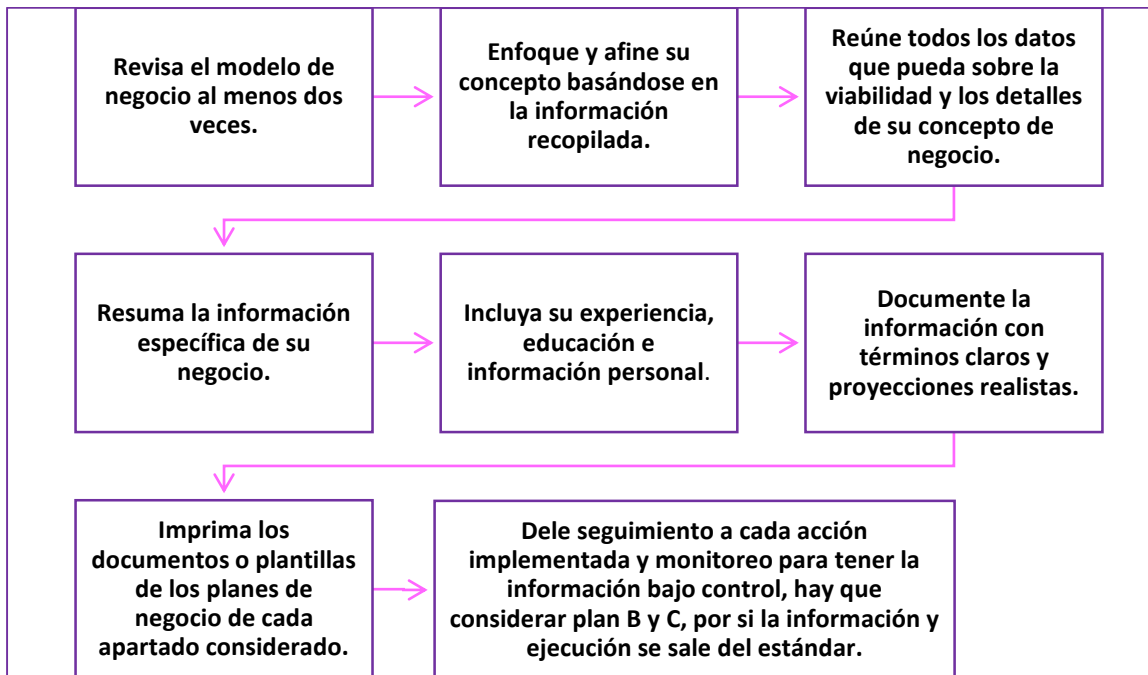
Declaración de la visión
• Es un resumen conciso de los fines y objetivos de tu negocio.
Personas
• Son considerados el elemento más importante del plan.
Perfil de negocio
• Es el que define y describe tu idea de negocio y exactamente cómo piensas llevarla a cabo.
Evaluación económica
• Es la que proporciona una evaluación completa del entorno económico en que te desarrollarás.
Evaluación de flujo de caja
• Es el que incluye un flujo de caja de un año, que contenga tus requisitos de capital. • Incluye su valoración de diversos escenarios y cómo se enfrentarán a ellos.
Plan de <i>marketing</i> y crecimiento
• Es el que debe describir cómo planeas probar mercados y productos antes de iniciar.
Plan de control de daños
• Es el que indica que cómo tu supervivencia dependerá de qué tan preparado estés para enfrentar los daños.

Elementos a tomar en cuenta en el plan de negocios. Adaptado de *My Own Business, Inc.*, (2013).

Elaboración propia.

Por otro lado, *My Own Business, Inc.*, (2013) también recomienda una serie de pasos para elaborar un plan de negocios exitoso:

Pasos para elaborar un plan de negocios exitoso



Pasos para elaborar un plan de negocios exitoso. Adaptado de de *My Own Business, Inc.*, (2013).

Elaboración propia.

My Own Bussiness, Inc., (2013), proporciona sugerencias para hacer y rehacer el plan de negocios, las cuales se describen a continuación:

Sugerencias para hacer y rehacer el plan de negocio:

1. Ser flexible al empezar el proceso y mantener la fluidez. No comprometerse demasiado pronto. Considerar el primer plan como provisional y sujeto a cambios.
2. Preguntarse a sí mismo si su experiencia o conocimientos le dan el derecho a opinar en su oportunidad de negocio en específico.
3. Identificar los posibles factores que arruinarían el negocio. Las variables que seguramente resultarían fatales para el emprendimiento.
4. Identificar claramente los principales factores que lo llevarán al éxito. ¿A qué le está apostando?
5. Recabar solo los fondos necesarios para financiar el emprendimiento o la fase de prueba que enfrentará y un extra para contingencias.
6. No contratar personal administrativo hasta que la fase de prueba inicial haya producido un modelo de negocio estable.
7. Dar el gran paso y probar su producto o servicio a pequeña escala en el mundo real, a través de análisis del consumidor, pruebas de mercado o prototipos.
8. Probar y perfeccionar su modelo de negocio antes de incrementar sus operaciones.

Sugerencias para hacer y rehacer el plan de negocios. Adaptado de de *My Own Business, Inc.*, (2013).

Elaboración propia.

En este apartado descubriste que las compañías se ven obligadas a planear y visualizar el comportamiento de la organización a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real. En el siguiente subtema se mostrarán contextos y elementos a tomar en cuenta durante esta planeación.

Subtema 3. Modelo financiero



De acuerdo a López, (2015), los **modelos financieros** son escenarios de negocio, según ciertas variables consideradas como los precios, los costos, los volúmenes de ventas y se considera lo más apegado al modelo real, esto es, con cédulas de trabajo como nóminas, operación, mercadotecnia,

compras, inventarios, intereses, fluctuaciones cambiarias y todo lo que involucre a la empresa.

López, (2015), describe la importancia del modelo financiero ya que es una herramienta imprescindible para la toma de decisiones empresariales de forma organizada, racional y conociendo a fondo los riesgos de las decisiones de inversión. El modelo financiero es de gran utilidad para emprendedores, gerentes o altos directivos que deben tomar decisiones importantes de una manera informada y minimizando riesgos de futuro. Sirven para realizar escenarios, evaluar rentabilidad, proponer estrategias y obtener pronósticos.

Zaliv, (2011), menciona que al hablar de un modelo económico financiero se enfoca en el riesgo de crédito (probabilidad de impago) de un cliente por parte de una entidad financiera, con anterioridad a la concesión de un préstamo o crédito. En concreto, el modelo económico-financiero es el ideal y más adecuado para el estudio de operaciones de elevado importe. Se basa en el análisis de los estados financieros de la empresa a través de ratios que indiquen las tendencias y su situación respecto a otras empresas de su sector.

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2015.

También Zaliv, (2011), menciona que este modelo estudia, y es una parte muy importante en el engranaje de la financiación sobre la proyección de resultados y flujos de tesorería del cliente, para conocer la capacidad de pago futura. Este tipo de análisis es fundamental para la financiación de compras apalancadas de empresas, donde la mayor parte responde a crédito bancario.



De acuerdo a López, (2015), cada entidad empresarial desarrolla este modelo atendiendo más a unos u otros aspectos en función de sus objetivos y del tipo de cliente y operación a financiar. En cualquier caso, añade este autor que una evaluación financiera típica analiza lo siguiente:

- a) **Logros en términos de actividad y de rentabilidad.** Evolución a lo largo de varios años de su cifra de ventas y de sus resultados: nivel, continuidad y potencial de mejora.
- b) **Estructura financiera.** Consistencia e importancia relativa de los fondos propios; grado de endeudamiento en relación con dichos fondos y su desarrollo en los últimos ejercicios; evolución de las necesidades del fondo de maniobra; evolución del propio fondo de maniobra, así como el peso de los compromisos fuera de balance.
- c) **Cash flow operacional.** Medición de la capacidad de la empresa para generar beneficios que deben cubrir, como mínimo, el servicio de la deuda y contribuir a la financiación de las inversiones corrientes y al pago de dividendos. Asimismo, se confronta el *cash flow* disponible con la deuda financiera a plazo, lo que permite apreciar los recursos de que dispondrá la empresa para su desarrollo futuro.

d) Incidencia de plusvalías o minusvalías latentes. Un balance detallado, analizado con óptica rigurosa y comparada con otras sociedades de actividad similar, puede permitir averiguar la existencia de partidas que oculten posibles minusvalías (riesgos insuficientemente provisionados, existencias sobrevaloradas, fondos de comercio escasamente amortizados, gastos activados inadecuadamente, etc.), o, por el contrario, partidas cuyo valor contable sea inferior al de mercado (participaciones en empresas, terrenos, inmuebles), que en tales casos y cuando las minusvalías o plusvalías sean indiscutibles y, al propio tiempo, significativas, se procederá a un reajuste del balance para que tienda a reflejar con mayor fidelidad la realidad de la empresa en la fecha analizada.

De acuerdo a López, (2015), en la práctica, todos los extremos apuntados que no son exhaustivos se agrupan en cuatro apartados, cada uno de los cuales contiene varios componentes que inciden en la evaluación financiera total:

**Apartados que contienen componentes que inciden en la evaluación
financiera total**



Apartados que contienen componentes que inciden en la evaluación financiera total. López, (2015).
Solo para fines educativos.

De acuerdo a López, (2015), todos los ratios o indicadores obtenidos de tales componentes son comparados automáticamente con los que se consideran adecuados para situaciones excelentes, buenas, regulares o malas, y que tienen una traducción numérica: 3, 2, 1 y 0 respectivamente.



Un modelo financiero te permitirá:

1. Someter a prueba distintos escenarios futuros.
2. Identificar errores de planificación.
3. Tomar decisiones puntuales sobre inversiones estratégicas.
4. Identificar el impacto de las medidas de reducción de costes.

López, (2015).

Si los números no son tu habilidad destacada, no debes preocuparte, la decisión más sabia será contratar a un experto en esta materia que plasme tus datos de una manera clara, para que puedas jugar con las diferentes variables y así ver el impacto de tu negocio en el mercado.

De acuerdo a LanceTalent, (2015), existen varias **herramientas especializadas para la construcción de modelos financieros**, pero la más utilizada es Microsoft Excel. Si ya te has decidido a construir el modelo financiero de tu empresa y a contratar a un profesional que para que lo realice, debes tomar en cuenta las siguientes recomendaciones de LanceTalent, (2015) que te resultarán muy útiles para entenderlo y aplicarlo de la mejor manera posible:



Consejos para entender y aplicar un modelo financiero

1. Fija un único propósito.

- a. Un modelo financiero puede tener dos propósitos: gestionar o evaluar.
- b. El modelo financiero de evaluación está basado en años y depende del negocio o de los requisitos de los inversionistas, puede ir de cinco a 30 años, o incluso más.

2. Trabaja con datos concretos y realistas.

- a. Trabaja con datos reales, que estén claros y definidos en el momento que realizas el modelo financiero.
- b. Evita las posibles líneas de negocio que puedas desarrollar en un futuro, ya que en el caso de presentar el modelo financiero a un inversor, éste te preguntará sobre todos los datos, y si dudas en algún aspecto, puedes perder la oportunidad de la inversión.
- c. Evita exagerar tus números para parecer más importante o con más influencia en el mercado.

- d. Sustenta tus números, si no encuentras la información necesaria, porque tu opinión será tu principal argumento, entonces basa tus opiniones en supuestos creíbles y realistas, ya que si no lo haces, podrías perder la confianza de los inversores.

3. Evita trabajar solo a corto plazo.

- a. Evita trabajar solo pensando en las cosas que cambiarán en unos meses, piensa que planes podrían cambiar a medio y largo plazo y afectar a tus números.
- b. Deja un espacio cuando pienses contratar a una persona más el año que viene, o quieras introducir un nuevo producto en el mercado, por lo que para que cuando llegue el momento puedas introducir el precio del producto y su coste.

4. Haz que tu modelo financiero sea dinámico.

- a. Adapta el modelo financiero para que esté acorde a tus objetivos y a lo que está pasando con tu empresa ya que el negocio puede someterse a cambios en su estructura y venta.
- b. Analiza en tu modelo financiero los cambios más rápidos y ocurrirán cuando incluyas los ingresos y los gastos reales, ya que éstos alterarán las proyecciones y estrategias futuras.

5. Deja las variables abiertas.

- a. Los objetivos del modelo financiero deben responder la pregunta de: **¿qué pasaría si...?** Por eso debes determinar cuáles son las variables con las que vas a trabajar y dejarlas como una opción abierta.
- b. Las variables pueden ser el número de trabajadores de tu empresa, el número de productos que puede vender cada empleado y la traducción de esos productos en ganancias.
- c. El planear, evaluar y ser prevenidos es esencial para que un negocio funcione, pero no debes gastar todas tus energías en esto.

- d. El trabajar con números simples que te ayuden a vender más y a hacer crecer tu negocio.

Al implementar ya el modelo financiero, se observa la factibilidad del mismo y en qué aspectos tiene que mejorar o modificar según sea el caso, y obtener los resultados deseados en la compañía. Es importante tener en cuenta la variabilidad del entorno ya que hoy puede funcionar la estrategia implementada pero repetirla posteriormente tal vez no dé el mismo resultado.



Como aprendiste a lo largo de estos temas, la ciclicidad, el medio ambiente interno y externo, políticas legales, fiscales, contables, entorno financiero, económico, y demás aspectos a los cuales te enfrentas en el día a día, ocasionan que tengas que estar ajustando, reclasificando y negociando

constantemente para lograr lo que uno tiene en su planeación.

Lo más importante está en la actualización y en la mejora continua de nuestros procesos implementados. El enfoque a las especialidades es lo que marca diferencia en los negocios, antes fue la diversificación, hoy es la compactación y mañana será la adaptabilidad a los cambios. No puedes dejar de pensar en la tecnología que vino a revolucionar la forma de ejecutar los negocios y es una realidad que vino a quedarse. El que no logre adaptarse y convivir con la revolución tecnológica simplemente desaparecerá del mapa comercial. Hoy se quedan los que compiten y compiten bien, los que se adaptan a los cambios y saben capitalizar utilidades, por lo cual es importante considerar lo visto en el seminario y ejecutarlo con cautela para estar lo más cerca de la realidad.

¡Quiero más!

En este tema de dirección estratégica aprendiste los elementos básicos de dirección, liderazgo, planes y modelos financieros, que comprenden la ejecución de un negocio en marcha que busca obtener crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad.

Te invito a ver los siguientes videos y artículos para perfeccionar lo aprendido:

Para conocer sobre **10 temas prioritarios de la Alta Dirección Parte 1**, te invito a ver el siguiente video en: <https://www.youtube.com/watch?v=2SQTBWB6IA4>

Para conocer sobre **10 temas prioritarios de la Alta Dirección Parte 2**, te invito a ver el siguiente video en: <https://www.youtube.com/watch?v=HUI3JQ7S1-A>

Para conocer sobre **¿Por qué hacer tu plan de negocio?**, te invito a ver el siguiente video en: <https://www.youtube.com/watch?v=Nwt5PAXrJGw>

Para conocer sobre **Plan de Negocio**, te invito a ver el siguiente video en: <https://www.youtube.com/watch?v=xwBfAEMlpV4>

Para conocer sobre **Como construir un modelo financiero en Excel**, te invito a ver el siguiente video en: <https://www.youtube.com/watch?v=0OwyR0wOwa8>

Para conocer sobre **10 pasos básicos en la realización de un modelo financiero de proyectos PPP**, te invito a ver el siguiente video en: <https://www.youtube.com/watch?v=aOrSpS1O4js>

Mi Reflexión

En este tema de Dirección Estratégica te enfocaste en la parte financiera, administrativa y fiscal de la compañía, con el propósito de cambiar lo que haces actualmente, para mejorar la situación actual marcando objetivos, planeando y controlando el rumbo de la empresa, mediante el **análisis** (situación y entorno actual), saber dónde estás para saber hacia donde puedes llegar, **elección** de la empresa (posibilidades que tiene la empresa), cambiar la planta, compras de activo fijo, comprar o producir más productos, enfocarse en ciertos clientes, es decidir qué tiene que hacer la empresa.

Bibliografía

Aceves, O. (2012). *Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill. Paperback. ISBN: 9789701043684 ISBN: 9701043685 / 9789701043684

Armenteros, M. R., Liliana Guerrero, Noyola, F., & Molina, V. (2013). Cultura Organizacional y Organización que aprende: Un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1), 33-55. ISSN: 2157-3182. [En línea]. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n4-2015/RIAF-V8N4-2015-5.pdf>

Basantes C., A., & Moreno, G., K. (2012). *La competitividad y la participación en el mercado de la Compañía de Transporte de Carga Pesada en Volquetes BALOSIL CIA LTDA de la ciudad de Ambato*, Trabajo de investigación para obtener grado profesional de maestría. Ambato - Ecuador. Noviembre 2012.

Contreras, S., Y.; Díaz, F. M.; Tamez, Gaona, L.; Martínez, Daniela. (2015). *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Hilo: Institute for Business & Finance Research. 10.2: 465-477. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de: <http://search.proquest.com/openview/04b1a162920064f5bb5e216226b77311/1>

[?pq-origsite=gscholar](#)

Dávalos, V. (2013). *Comunicación y Liderazgo*. México: McGraw Hill. ISBN: 9781456203436

Innatia. (2015). *Los nuevos desafíos para la alta dirección*. Artículos de liderazgo. [En línea]. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de: <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-alta-direccion-empresa-10590.html>

López, D., R. (2015). *Modelo Económico Financiero*. Expansión. Diccionario económico. [En línea]. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/modelo-economico-financiero.html>

Mobi, My Own Business, Inc., (2003-2013), *El plan de negocios*. [En línea]. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/>

Pedraza, R., O. (2014). *Plan de negocios*. México: Patria. [E-Book] ISBN: 9786074388503. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de: <https://books.google.com.mx/books?hl=en&lr=&id=u9zhBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=plan+de+negocios+&ots=Y-DxbFCh6u&sig=qUsloWmSFopVepm-sJDny9Ut8FA#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>

Rodríguez, M., L. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw Hill. ISBN: 9786071507396.

Talent Lance. (2015). *Guía del Emprendedor: Cómo hacer un modelo financiero*, [En línea]. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de <http://www.lancetalent.com/blog/guia-del-emprendedor-como-hacer-un-modelo-financiero/>

WordPress. (2013). *Del plan de negocios a la creación de la empresa*. [En línea].

Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de:

<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2013/05/15/del-plan-de-negocios-a-la-creacion-de-la-empresa/#more-518>

Zaliv, S. (2011). *Funciones Matemáticas en Excel*. Slide Share. [En línea]. Recuperado

el 16 de octubre de 2015 de <http://www.slideshare.net/szv2x/funciones-matematicas>

Glosario

Ciclicidad: Estado recurrente a intervalos regulares, hacer siempre lo mismo.