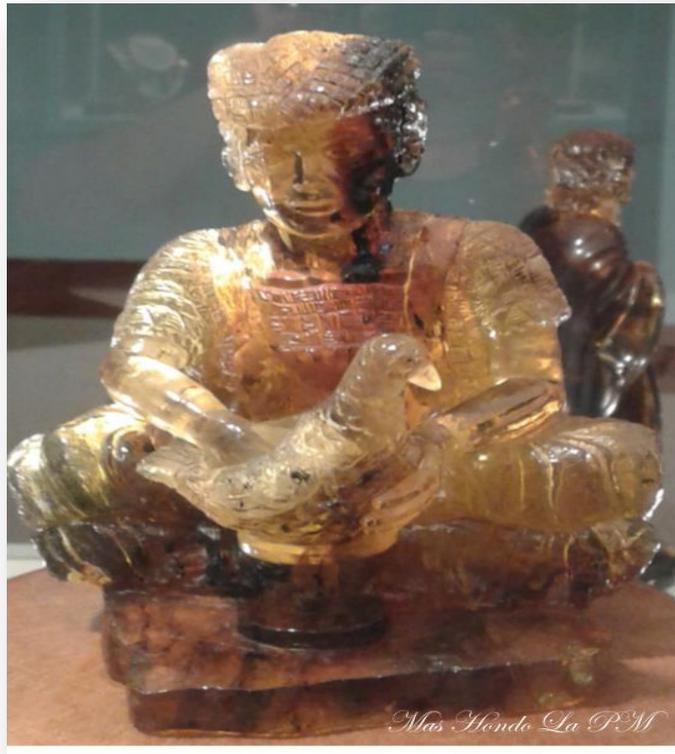


## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

# Adaptación de la Estrategia a la situación.



*D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.*

*E-mail.* [mico0004@yahoo.com.mx](mailto:mico0004@yahoo.com.mx)

# Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

## Contenido

¿CÓMO SE APLICAN LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES ANTE SITUACIONES CONCRETAS?.....	4
Técnicas de planeación para áreas funcionales.....	6
TÉCNICAS CUALITATIVAS.....	6
<i>Tormenta de ideas</i> .....	6
<i>Delphi</i> .....	6
<i>Grupos TGN</i> .....	6
<i>Círculos de calidad y equipos de mejora</i> .....	7
<i>Análisis FODA</i> .....	7
TÉCNICAS CUANTITATIVAS.....	8
<i>Árboles de decisión o cadena de fines y medios</i> .....	8
<i>Gráfica de Gantt</i> .....	8
TÉCNICAS DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	9
<i>Presupuestos de producción</i> .....	9
<i>Software</i> .....	9
<i>CAD-CAM</i> .....	9
<i>Ingeniería del Valor</i> .....	10
<i>Planeación y control de producción</i> .....	10
<i>Inventario justo a tiempo (JIT)</i> .....	10
TÉCNICAS DE PLANEACIÓN DE CAPITAL HUMANO.....	11
<i>Pronósticos de recursos humanos</i> .....	11
<i>Inventario de recursos humanos</i> .....	11
<i>Planeación del capital humano</i> .....	12
<i>Planeación del aprendizaje organizacional</i> .....	12
<i>Planeación y desarrollo de competencias clave</i> .....	12
<i>Alineación entre el plan estratégico y el capital humano</i> .....	12
TÉCNICAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.....	13

# Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

<i>Análisis del entorno</i> .....	13
<i>Estados financieros proforma</i> . ....	13
<i>Estado de pérdidas y ganancias</i> . ....	13
<i>Balance General</i> . ....	13
<i>Razones financieras</i> . ....	14
<i>Prueba del ácido</i> . ....	14
<i>Prueba de solvencia</i> .....	14
<i>Rotación de cuentas por cobrar</i> . ....	14
<i>Rotación de inventarios</i> . ....	14
<i>Posición financiera</i> .....	14
<i>Razón de dependencia</i> . ....	14
<i>Las son de eficiencia operativa</i> . ....	14
<i>Presupuesto</i> . ....	15
<i>Estado de flujo efectivo. Presupuesto de caja</i> .....	15
<i>Estados de origen y aplicación de recursos</i> . ....	15
<i>Punto de equilibrio</i> . ....	15
<b>TÉCNICAS DE PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA</b> .....	16
<i>Análisis de las líneas de producto</i> .....	16
<i>Pronósticos de ventas</i> .....	16
<i>Software de mercadotecnia</i> . ....	16
<i>Benchmarking</i> .....	17
<b>SOFTWARE</b> . ....	17

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

### ¿CÓMO SE APLICAN LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES ANTE SITUACIONES CONCRETAS?.

Existen diversas herramientas o técnicas que auxiliar al ejecutivo, administrador o un empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas irracionales. Las técnicas de planeación son imprescindibles para anticipar el futuro, minimizando riesgos y optimizando recursos, además pueden utilizarse en todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones. Las técnicas de planeación pueden ser generales, cuando apoya la planeación y la toma de decisión a nivel General o corporativo, y funcionales o específicas, cuando se utilizan en cada día de la organización.

Las técnicas de administración puede ser activar *cuantitativas*, cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, *cualitativas*, cuando se aplican métodos no matemáticos, el criterio y/o la experiencia.



## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

### TÉCNICAS DE PLANEACIÓN.

<i>Generales (se aplican a nivel General y a todas las áreas).</i>	<i>Finanzas.</i>	<i>Mercadotecnia.</i>	<i>Producción.</i>	<i>Recursos humanos.</i>
<p>Cuantitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de operaciones.</li> <li>• Redes CPM y Pert.</li> <li>• Árboles de decisión.</li> <li>• Estudio de factibilidad.</li> <li>• Simulación.</li> <li>• Las siete herramientas básicas de Ishikawa.</li> <li>• Análisis del entorno.</li> <li>• Gráfica de Gantt.</li> <li>• Modelos matemáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros.</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Estados proforma.</li> <li>• Razones financieras.</li> <li>• Estados de origen y aplicación de recursos.</li> <li>• Estados de costos. Punto de equilibrio.</li> <li>• Software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronósticos.</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Ecuación de utilidades y ventas.</li> <li>• Tendencias.</li> <li>• Software.</li> <li>• Mezcla de mercadotecnia.</li> <li>• Sistemas información de mercadotecnia.</li> <li>• Investigación de mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos y movimientos.</li> <li>• Ingeniería del trabajo.</li> <li>• Ingeniería de economía.</li> <li>• Programación lineal.</li> <li>• Justo a tiempo.</li> <li>• Software.</li> <li>• CAD-CAM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronósticos.</li> <li>• Inventarios.</li> <li>• Encuestas regional de salarios.</li> <li>• Evaluación del puesto.</li> <li>• Análisis del puesto.</li> <li>• Encuesta de actitud, de opiniones y de clima.</li> <li>• Entrevista.</li> <li>• Planeación y administración del capital humano.</li> <li>• Planeación del aprendizaje organizacional.</li> <li>• Planeación y desarrollo de competencias clave.</li> <li>• Alineación entre el plan estratégico el capital humano.</li> <li>• Software.</li> </ul>
<p>Cualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos de calidad y equipos de mejora.</li> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Delphi.</li> <li>• Grupos TGN.</li> <li>• Software.</li> </ul>				

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

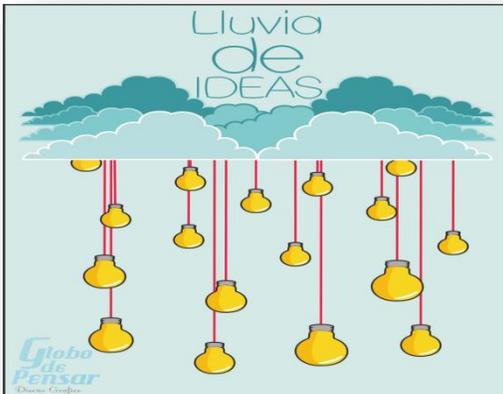
### Técnicas de planeación para áreas funcionales.

#### TÉCNICAS CUALITATIVAS.

Se caracterizan porque se utiliza el sentido común y/o la experiencia, entre las más usuales están:

##### *Tormenta de ideas.*

El propósito de este enfoque es mejorar la toma de decisiones mediante soluciones nuevas e inusuales. En las sesiones de tormenta de ideas se busca la generación de ideas. Las reglas son las siguientes: nunca se critican las ideas; mientras más radicales e innovadora sean, es mejor; se insiste en la cantidad de producción de alternativas; se estimula la creatividad, todos aportan ideas y al finalizar la reunión se elige las decisiones con el compromiso de los participantes para aplicarlas.



##### *Delphi.*

En este método se recopilan todas las ideas, se analizan y en una junta en la que participan los involucrados se elige la mejor.

##### *Grupos TGN.*

La técnica de grupo nominal (TGN) es una reunión estructurada en la que participan varios gerentes para generar ideas acerca de un problema o tomar decisiones bajo el siguiente procedimiento:

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

- Todos los participantes, en silencio, ponen sus ideas por escrito.
- Los miembros del grupo se retroalimentan registrando las ideas en una Pizarra o rotafolio.
- Se discute en cada una de las ideas registradas con fines declaración y evaluación.
- Se vota de manera individual acerca de la prioridad de ideas; la decisión se toma por votación apuntando aritméticamente las alternativas.

### *Círculos de calidad y equipos de mejora.*

Son grupos que se reúnen para definir, analizar problemas y mejorar procesos con funciones. Los círculos de control de calidad, o simplemente círculos de calidad (CC), son grupos de personas, por lo General entre 5:02 e de la misma aria de organización, que se reúnen periódicamente y comparten de modo voluntario ideas para solucionar problemas o mejorar sus funciones o productos, con el fin de incrementar la calidad y la productividad. Los participantes identifican problemas, analizan sus causas y proponen soluciones; generalmente los círculos de calidad se realizan en el aria de producción. Los equipos de mejora trabajan bajo el mismo esquema, pero con la diferencia de que son grupos de ejecutivos y personal administrativo que se reúnen para mejorar el proceso de administración.

### *Análisis FODA.*

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes. Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos. Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos. Por su parte, las amenazas son factores



## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

externos del entorno que afectan negativamente e impiden la consecución del plan.

### TÉCNICAS CUANTITATIVAS.

Se basan en métodos matemáticos. Las más usuales son:

#### *Árboles de decisión o cadena de fines y medios.*

Con este método es posible identificar las principales alternativas y sus repercusiones, mostrándose como las decisiones dependen e influyen en sucesos futuros.

#### *Gráfica de Gantt.*

La gráfica más comúnmente utilizada para elaborar un programa es la gráfica de Gantt, cuyo nombre proviene del autor que la desarrolló, Henry Lawrence Gantt.

Como se presenta en la siguiente figura.

EMPRESA: GALLETAS RICAS																					
PROGRAMA DE ACTIVIDADES LANZAMIENTO PRODUCTO X																					
ELABORÓ: DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA																					
Descripción de actividades	Inicio	Fin	%	AGO			SEPT			OCT			NOV			DIC					
				12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9
ANÁLISIS DEL ENTORNO	05/05/2003	26/08/2003	100	█	█	█															
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	26/08/2003	09/09/2003	100			█	█														
DISEÑO DEL PRODUCTO	09/09/2003	23/09/2003	100				█	█													
PRUEBA DE PRODUCTO Y DEMARCA	23/09/2003	14/10/2003	100					█	█	█											
DISEÑO DE EMPAQUE	14/10/2003	28/10/2003	100						█	█	█										
DISEÑO DE LA MEZCLA MERCADOLÓGICA	28/10/2003	04/11/2003	100								█	█									
CAMPAÑA DE MEDIOS	04/11/2003	11/02/2004	100																		

En la col. La izquierda aparece en una serie de actividades que van desde la iniciación hasta la culminación del proyecto. Las columnas de la derecha indican los meses, las fechas o el calendario y los responsables. El tiempo programado en

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

qué se debe realizar cada una de las actividades se indica mediante una barra que abarca desde la fecha de iniciación programada hasta la culminación. También se traza otra vara de distinto color para señalar los tiempos reales en que se llevaron a cabo las actividades planeadas. En esta gráfica se observa cómo algunas actividades se efectuarán simultáneamente, mientras que otras no se pueden iniciar antes haber terminado las anteriores.

### TÉCNICAS DE PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

En el área de producción se utilizan diversas técnicas.

#### *Presupuestos de producción.*

Son instrumentos de planeación y control para las operaciones, ya que comprenden la estimulación de gastos así como la cantidad de materia prima necesaria y las unidades producidas al concluir determinado tiempo.

#### *Software.*

Los paquetes informáticos ayudan a planear y controlar el proceso de producción de cada una de las fases. Algunos de los más comunes son:

#### *CAD-CAM.*

Una de las aplicaciones más sutiles es el diseño asistido por computadora, CAD (computer assisted desing) son las siglas de diseño asistido por computadora en inglés, y CAM (computer assisted manufactura), manufactura asistida por computadora. A través de este software se diseñan y manipulan los factores de la producción. Mediante el CAD es posible diseñar el productor así como las instrucciones para la fabricación, con el CAM se planifican el proceso y las trayectorias de la maquinaria y de la herramienta, ya que éstas son controladas a través de la computadora.

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

El diseño asistido por computadora (CAD), la manufactura asistida por computadora (CAM) y el protocolo de automatización de la factura (MAP, manufactura automatizada producción), son solamente algunas de las piedras angulares de la fábrica del siglo XXI.

### *Ingeniería del Valor.*

Un producto puede ser mejorado y su costo reducido por medio del método del Valor, que consiste en analizar la operación del producto o del servicio, estimar el Valor de cada operación e intentar mejorarla tratando de mantener los costos bajos en cada etapa. Para efectuarla, se sugieren los siguientes pasos: dividir el producto en partes se analizará el proceso en varias operaciones; identificar los costos de cada parte y operación así como el Valor relativo de la distribución de cada parte con el fin de encontrar un nuevo enfoque para aquellos elementos con altos costos y poco Valor.

### *Planeación y control de producción.*

Su finalidad es optimizar la producción antes, durante y después del proceso, para lo cual se utilizan técnicas como: el diagrama de producción, que muestra el flujo de las principales actividades que se realizan en la planta; los pronósticos de la demanda que constituyen el fundamento del plan de producción, el plan maestro de producción, que establece las necesidades específicas de materiales y de capacidad de almacenaje, de acuerdo con los pronósticos y con el diagrama de flujo del proceso.

### *Inventario justo a tiempo (JIT).*

La elevada productividad de Japón se debe a la cultura de calidad total y las reducciones en costo por concepto de inventarios y/o insumos defectuosos, que se logran a través de métodos de inventario justo a tiempo, conocido en inglés como *Just in Time*. Esto significa que el proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción “justo a tiempo” para ser ensamblados. Este método también se conoce como inventario cero y producción sin inventario.

# Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

## TÉCNICAS DE PLANEACIÓN DE CAPITAL HUMANO.

### *Pronósticos de recursos humanos.*

Serán para prever las necesidades futuras de los empleados en una organización de acuerdo con los planes generales de la empresa; puede ser técnico, muy elemental o más complejo; ninguno de estos es totalmente ese acto; sin embargo, son un punto de referencia.

Existen dos tipos de pronósticos en el área de recursos humanos de acuerdo con la fuente en que se basen.

**Experiencia.** Se fundamentan en el criterio y el conocimiento de los directivos, se predicen necesidades de acuerdo con la visión de futuros requerimientos de recursos humanos.

**Tendencias.** Mil en la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado y los métodos estadísticos proyectan el futuro. Los métodos más utilizados son:

- *Indexación.* Método útil para el cálculo de las necesidades del personal en el futuro. Busca que coincida la tasa de crecimiento o de desee someter empleo, o con un índice determinado.
- *Extrapolación.* Se prolonga las tendencias del pasado, es decir, se toman en cuenta las necesidades del pasado y se proyectará necesidades futuras del personal.

### *Inventario de recursos humanos.*

Es un informe pormenorizado que registra a todo el personal de la empresa y se caracteriza. El inventario de recursos humanos (entendiendo como recursos humanos: perfil, conocimientos, habilidades, experiencias, desempeño y capacidades de cada una de las personas que integran la empresa) sirve para planear un factor humano, considerando a los empleados actuales para futuras oportunidades en relación con un plan de carrera.

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

### *Planeación del capital humano.*

Consiste en la determinación y el desarrollo de las capacidades de generación de Valor de todos los integrantes de la organización.

### *Planeación del aprendizaje organizacional.*

A través de esta técnica se diseñan estrategias de optimización del desempeño y su ajuste conceptualizando a la organización como un todo.

### *Planeación y desarrollo de competencias clave.*

Su finalidad es establecer estrategias de aprendizaje de los individuos que conforma la organización de acuerdo con el sistema de competencias para desarrollar prácticas de Valor.

### *Alineación entre el plan estratégico y el capital humano.*

Análisis detallado del capital humano en relación con cada uno de los elementos del plan estratégico.



# Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

## TÉCNICAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

Las herramientas de planeación financiera se refieren a los factores: inversión, financiamiento, decisiones de dividendos y descripción de la situación financiera de la empresa. Las técnicas más usuales de planeación financiera son:

### *Análisis del entorno.*

Análisis presente y futuro del entorno económico, político, tecnológico y legal en el que se desenvuelve la empresa. Mediante el análisis de dichos factores se laboran gráficas en las que se representan los aspectos más relevantes de cada uno, y con el fin de tomar decisiones acertadas y elaborar el plan estratégico.

### *Estados financieros proforma.*

En estos se plasma la situación financiera de la empresa, son de gran utilidad, sirven para evaluar y analizar los resultados financieros y detectar como funcional empresa y sus áreas. Los estados financieros son: balance General, estado de resultados o estados de pérdidas y ganancias, razones financieras, estado de origen y aplicación de recursos, estados financieros proyectados, estados financieros comparativos y presupuestos.

### *Estado de pérdidas y ganancias.*

Es un reporte que representan los estados de operaciones durante un periodo determinado. Su objetivo es determinar las utilidades o pérdidas obtenidas mediante el cálculo de ventas en relación con los gastos y costos.

### *Balance General.*

Es el estado que muestra la situación financiera de la empresa. Frecuentemente se presenta junto con el estado de posición financiera de un período anterior, con el fin de comparar y establecer incrementos o disminuciones en los diferentes rubros y resultados de la organización. Es un reporte por medio del cual se

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

proporciona la información financiera ha propietarios, administradores y/o posibles socios o instituciones financieras.

### ***Razones financieras.***

Son índices a través de los cuales se relacionan las diversas cuentas del balance, con el fin de determinar la situación financiera de la empresa en cuanto su posicionamiento en el mercado, desarrollo, utilidades, inversiones, clientes.

Las más importantes son:

### ***Prueba del ácido.***

Mide la relación entre el activo y el pasivo.

### ***Prueba de solvencia.***

Este índice presente ley grado de solvencia de la empresa para afrontar sus deudas.

### ***Rotación de cuentas por cobrar.***

Esta razón indica que las veces que el saldo a cargo de clientes se va a recuperar durante el ejercicio.

### ***Rotación de inventarios.***

Mide la relación entre inventarios y ventas.

### ***Posición financiera.***

Indica el porcentaje del capital contable que está invertido con activos fijos o de larga duración.

### ***Razón de dependencia.***

Evaluar a la dependencia que existe entre el activo fijo y las ventas.

### ***Las son de eficiencia operativa.***

La razón de ventas netas a capital contable representa una medida adecuada en el manejo del capital propio.

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

### *Presupuesto.*

Sirve para planear y controlar los recursos financieros de la organización con el cálculo de la futura operación de cada día nos permite examinar las funciones financieras a un año dividiendo en trimestres o incluso en meses para hacerlo más exacto los presupuestos ingresos son: producción, ventas en efectivo, como los de cuentas por cobrar, ventas de activos fijos, rentas, dividendos. Los presupuestos de egresos son: compra de equipo y de materias primas, asignación de recursos para sueldos y salarios, diferentes tipos de gastos y costos, pago de proveedores, pago de impuestos, intereses por préstamos y dividendos, entre otros.

### *Estado de flujo efectivo. Presupuesto de caja.*

Es el reporte que reúne las fluctuaciones, los ingresos y los egresos de efectivo inmediatos durante un período determinado. Puede ser elaborado cada día, quincenal, semanal y/o mensualmente. Este reporte permite pronosticar las necesidades de efectivo en forma anticipada.

### *Estados de origen y aplicación de recursos.*

Tiene por objeto analizar de donde provienen los recursos que adquiere es la empresa en el período y adonde son canalizados, para así tener un control interno de los mismos.

### *Punto de equilibrio.*

Por medio de este herramientas establece el volumen de ventas y de productos que se van a fabricar, para que no existan pérdidas ni ganancias; es el punto exacto de producción y venta en que la empresa no gana ni pierde.

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

### TÉCNICAS DE PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA.

Algunas de las herramientas de planeación más conocidas en el área de la mercadotecnia son: análisis del rendimiento del negocio, programas, análisis y estrategias de mercado (producto, precio, y promoción), presupuestos, investigación de mercado, ecuación de utilidades y ventas, plan de mercadotecnia y benchmarking.

#### *Análisis de las líneas de producto.*

Es la herramienta que permite definir costos, ventas y utilidades que se esperan en el futuro para productos y existentes en nuevos.

#### *Pronósticos de ventas.*

Es la estimación de ventas totales del período que comprende el presupuesto, tomando en cuenta los factores económicos, la capacidad de producción, posicionamiento en el mercado y el desarrollo de productos nuevos. Estos pronósticos se pueden realizar con bases históricas, cuando se fundamentan en las opiniones de ejecutivos, utilizando elementos estadísticos, como la regresión y la extrapolación.

#### *Software de mercadotecnia.*

Se utilizan para distintas áreas, por ejemplo: ventas, lanzamiento de un nuevo producto, publicidad, promoción, logística, etc... Son herramientas esenciales para la planeación, ya que a través de estos se definen cuantitativamente cada uno de los elementos del plan de mercadotecnia, especificando la distribución de los egresos de ingresos.

## Adaptación de la Estrategia a la situación.

D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

---

### *Benchmarking.*

Consiste en realizar un análisis exhaustivo de la empresa y del producto y/o del servicio, de los clientes y del mercado, del rendimiento del negocio, en relación con la competencia, de tal manera que todas las debilidades del producto se conviertan en fortalezas y se supere la competencia mediante un mejor conocimiento de ésta.

### *SOFTWARE.*

En la actualidad existe una gran variedad de software que sirve como herramienta clave en el proceso de planeación. A continuación se mencionan las más usuales:

- Mindjet Mind Manager Pro. Funciona a través de mapas, los cuales ayudan a desarrollar y organizar la información. Contiene esquemas que permiten desarrollar diversas técnicas administrativas. Los mapas pueden ser ligados con distintas aplicaciones utilizadas en Microsoft Office. Es uno de los software es más utilizados para aumentar la productividad, más del 50% de las empresas globales lo utilizan el 85 % de las organizaciones de la revista Fortune lo aplica.
- Microsoft Office Project Manager. Sirve para organizar proyectos. Cuenta con herramientas de administración que permiten controlar proyectos, además de que a través de sus herramientas se facilita la organización de equipos de trabajo.