**PLANEAMIENTO:**

**PROSPECTIVA:** Es el intento por anticipar el conocimiento del futuro, consiste en establecer un sistema de previsión y así intentar prever el futuro, estableciendo diferentes escenarios los cuales tendrán una cierta probabilidad de ocurrir. Intenta construir el futuro reflexionando acerca del futuro hacia el presente.  
Existen diferentes esquemas de predicción **ARI (3)**

1. **Esquemas de adivinación:** El hombre no tiene idea de nada, son los utilizados por los adivinos y profetas, se han basado en consecuencias supuestas de magia.
2. **Esquemas Racionales:** Derivan de una secuencia mental consciente elaboradas a partir de determinadas leyes evolutivas las cuales son generales, típicas de época y tienen ocurrencia. Hay un marco teórico que se constituye en sentido común, causa y efecto con explicación teórica.
3. **Esquemas intuitivos:** Se apoyan en la experiencia de quienes lo manejan, se basa en la elaboración de cadenas causales simples, es la forma de prospectiva más común en los seres humanos.
4. **Redes de causalidad compleja (Flexibilidad de los planes):** Es la relación entre distintas variables que hace que la información sea más completa.Antes los planes eran muy rígidos lo cual los hacían inútiles ante cualquier desvío. **LELAP (5)**

**A-** **Variación Lineal:** Es la más previsible, aísla una parte de un sistema para generalmente estudiarla. **🡪 Ej.: El avance tecnológico en la música**.

**B-** **Variación Exponencial:** Refleja cambios más explosivos.

**C- Variación Logística:** Se presenta como una variación de orden periódico y superior.

**D-** **Variación Aleatoria:** Es generada por imprevistos en función de datos pasados, interpreta datos grandes inesperados.

**E-** **Variación Periódica:** Combinación de variables que cambian de cierta forma repetitiva.

**DIFERENCIA ENTRE PROCESO DINAMICAMENTE ESTABLE Y LA EXPLOSIÓN:** El proceso dinámicamente estable es la forma de evolución de un sistema coherente mientras que el proceso de explosión es la expresión de una inestabilidad fundamental.

**FACTOR IGNORADO:** Es una de las situaciones que rodea la aparición de un nuevo fenómeno, donde los individuos no logran distinguir el nuevo factor ni tampoco las consecuencias que origina. **🡪 Ej.: A partir de finalizar la Segunda Guerra Mundial hubo un largo período de crecimiento de los mercados, los planificadores y los empresarios tardaron en darse cuenta de los cambios, sus características y la dimensión de los mismos.**

**PLANEAMIENTO:** Según **Peter Drucker** planificar es encontrar el sentido futuro a las decisiones presentes, es necesario para pronosticar con certeza. Sirve para que el administrador para preparar a la empresa a enfrentar con éxito los riegos asumidos para realizar una actividad económica.   
Es el proceso donde se especifican los propósitos y los recursos para cumplir los propósitos de la org.

Para planificar se realiza:

* *Un análisis de la posición actual de la org:*
* Con que recursos cuenta.
* Que acciones puede reforzarlos.
* Quienes son su competencia.
* *Un análisis de los escenarios futuros mediante pronósticos de la evolución tecnológica, competencia, etc.*
* Identificar posibles contextos en donde deberá actuar la org.
* **Recursos:**
* **Medios:** Son los recursos que se utilizan para lograr las metas. RR.HH.
* **Metas:** Son los fines a lograr dentro del período de planeamiento.
* **Objetivos:** Son los fines a lograr más allá de los fines dentro del período de planeamiento.
* **Ideales:** Son los fines que se creen inalcanzables pero a los cuales se piensa que debe avanzar la org., tiende a ellos. Durante el período de planeamiento incluso después de finalizado.

**Finalidades**

**Objetivos**

**Metas**

**HORIZONTE DE PLANEAMIENTO:** Tiene en cuenta el alcance en el tiempo de las decisiones presentes. Tiempo promedio que tarda una org. en comprar los recursos, transformarlos, venderlos, cobrarlos y volver a comprarlos. Existen 4 tipos de planeamientos en función de este horizonte. **ETON (4)  
  
BRECHA DE PLANEAMIENTO:** Es lo que tengo que reducir la brecha de planeamiento para llegar al futuro deseado.Es la **diferencia entre la proyección inercial y la proyección planeada,** es decir planear y no planear.

* **Proyección inercial:** Es aquella que no hace planeamiento sino que deja que las cosas pasen.
* **Proyección planeada:** Es aquella que hace planeamiento, busca llegar al futuro deseado.
* **Objetivos mensurables:** Aquellos que se pueden medir 🡪 **Ej.: Productividad.**
* **Objetivos no mensurables:** Aquellos que no se pueden medir 🡪 **Ej.: Clima laboral, satisfacción laboral, influencia de los grupos informales, autoritarismo, etc.**

**OBJETIVOS PROYECCIÓN PLENEADA  
MENSURADOS**

**BRECHA DE PLANEAMIENTO**

**PROYECCIÓN INERCIAL**

**TIEMPO**

**TIPOS DE PLANEAMIENTO:**

1. **Planeamiento Estratégico:** Es de largo plazo. Apunta a aprovechar oportunidades y analizar las amenazas que se presentan para confrontarlas con las fortalezas y debilidades que tiene la empresa las cuales derivan de los recursos o tecnologías de la org. Detecta la necesidad del mercado **🡪 Ej.: Expandir mercados, nuevos usos para productos ya existentes, mejoras en la productividad, etc.**Selecciona medios, metas y objetivos, los ideales son impuestos por un nivel superior. Este planeamiento analiza escenarios futuros a través de percibir situaciones que suceden en el presente y contribuyen a dar forma al futuro y en la elaboración de alternativas para reducir la brecha de planeamiento entre la proyección de inercia y el estado futuro deseado. **🡪 Preactivistas se manejan mejor en este tipo de mecanismo.**
2. **Planeamiento Táctico:** Es de mediano plazo.Establece metas intermedias adecuadas en tiempo y espacio para su logro. Se eligen medios y metas para perseguir objetivos dados o aceptados por convenio. **🡪 Reactivistas se encuentran cómodos con éste tipo de planeamiento.**
3. **Planeamiento Operativo:** Es de corto plazo. Consiste en la selección de los procedimientos más convenientes para aplicar con éxito el plan de acción (Planeamiento). Se seleccionan medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior. **🡪 Inactivistas se encuentran cómodos en éste tipo de actividad.**
4. **Planeamiento Normativo:** No tiene horizonte temporal definido. Se seleccionan medios, metas, objetivos e ideales. **🡪 Interactivistas se encuentran más cómodos en esta actividad.**

**PERSONAS 🡪 CORRIENTES DE PLANIFICACIÓN:**

* **Reactivistas:** Constituida por individuos disconformes con el presente, quieren volver al pasado, intentan deshacer los cambios con el objetivo de volver a la situación anterior, no quieren la tecnología debido a los cambios que provoca. Ante un problema buscan su causa y luego lo suprime. Sus formas de planificar son antiguas, jerárquicas, autoritarias, tratan los problemas de forma aislada no sistemática (De forma ordenada siguiendo un sist.). Trabajan con estructuras piramidales, planifican desde niveles inferiores hacia los niveles superiores. Sus productos suelen ser desplazados de los mercados.
* **Inactivistas:** Constituida por individuos conformes con el presente, intentan que la situación se mantengan tal como está, sin cambios. Ante un problema cuando la crisis se manifiesta intentan reducir su reacción para tratar de volver al equilibrio anterior. Son poco creativos haciendo que las orgs. Que dirigen mueran lentamente.
* **Preactivistas:** Constituida por individuos conformes con el futuro, intentan acelerarlo, planifican en base a él prediciéndolo y tratando de afrontarlo. No están conformes con el pasado ni con el presente quieren la tecnología ya que consideran al igual que los reactivistas que genera cambios pero con la diferencia que consideran a estos cambios beneficiosos. Planifican desde arriba hacia abajo, donde los altos ejecutivos preparan un listado de objetivos y formulan una estrategia. Luego esto ira pasando a niveles inferiores repitiendo el proceso en c/u
* **Interactivistas / Proactivistas:** Constituida por individuos que se diferencian de las demás corrientes ya que no están conformes con volver al pasado, quedarse en el presente ni acelerar el futuro. Piensan que el futuro puede ser influido por lo que hacen, considerando la planificación como el diseño de un futuro deseado. Sus ideas de la ciencia involucra la búsqueda de similitud entre cosas aparentemente diferentes y también buscar diferencias entre cosas aparentemente iguales. Ante un nuevo problema intentan buscar si éste tiene similitud con alguna situación anterior para aplicar así un conocimiento anterior a la nueva situación.

**EVOLUCIÓN HISTORICA DEL PLANEAMIENTO 🡪 4 FASES: PPPA**

1. **Planeamiento financiero:** Se remota a los años 50, se planificaba para ordenar y prever el recurso financiero en el tiempo para evitar sorpresas que puedan afectar la liquidez de la empresa, proyecciones de ingresos y egresos.
2. **Pronóstico de extrapolación de tendencias:** Esta fase toma datos del pasado y los proyecta a futuro, tendiendo a pensar que el futuro va a ser parecido al pasado. Utiliza herramientas matemáticas como el ajuste por mínimos cuadrados. **🡪 Ej.: y = 4+2x+3x2-0,5x3+2,1x4**

**Precio**

1. **Planeamiento estratégico:** La competitividad que tuvieron los productos americanos, debido a que EE.UU abandono la convertibilidad oro del dólar, incremento la lucha por dominar los mercados. Luego la crisis del petróleo del 73 generó un incremento de costos y a raíz de esto una caída en el poder adquisitivo y como consecuencia en la demanda. Igor dice que estos cambios se dan por modificaciones en los mercados comerciales, financieros y laborales, a la aplicación de la acelerada ciencia y tecnología, la novedad de las mismas, etc.
2. **Administración estratégica: Es el planeamiento estratégico + desarrollo estratégico** (Definición de objetivos a cumplir y recursos que dispone la org.) **+ control estratégico** (Evaluación periódica de los resultados que se alcanzan en la implementación de la estrategias). Analiza escenarios futuros a través de percibir situaciones que suceden en el presente y contribuyen a dar forma al futuro y en la elaboración de alternativas para reducir la brecha de planeamiento entre la proyección de inercia y el estado futuro deseado.

**MATRICES:** Son herramientas que sirven para analizar las UEN (Unidades Estratégicas de Negocios). Sirven para graficar situaciones, simplificando el escenario proporcionando relaciones entre 2 o 3 variables, facilitando así la comprensión de los problemas que enfrenta la empresa. Al ser de uso siempre se ha extendido sobre todo hacia los jóvenes sin mucha experiencia.  
Las matrices que analizaremos son utilizadas para analizar mezclas de productos que conforman la cartera de una empresa aunque también se utilizan para evaluar UEN. No analizan la sinergia ni tampoco todo el mercado sino la parte que interesa.  
  
**- UEN - Características:   
  
1- Planeamiento propio:** Es un conjunto de negocios, puede ser 1 solo negocio al que se le puede hacer un planeamiento propio para un sector.   
**2- Propios competidores:** Autonomía que tiene esa área o conjunto de áreas.  
**3- Propio gerente:** De área o áreas el cual se le asigna su propio planeamiento y también recursos independientes.

* **Matriz BCG (2x2):** Se dio a conocer luego de finalizar el periodo de crecimiento y expansión de los mercados, a principios de los 70. Analiza la participación en el mercado con el crecimiento del mismo 🡪 **Ej.: Medir el PBI de la industria de calzado.** Considera a los distintos productos de la empresa como UEN, que le permitirá a la empresa tener en todo momento tener productos rentables para sustentar los gastos involucrados en lanzamientos de nuevos productos. Mide la secuencia de un producto.  
    
  *Es una* ***matriz de 2x2*** *ya que se clasifican los* ***productos en 4 categorías****:*

**SIGNO**

**ESTRELLA DE**

**INTERROGACIÓN**

**CRECIMIENTO DEL MERCADO VACA LECHERA PERRO**

**BALDE SUBPERRO**

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

1. **Estrella:** Este producto no está en una situación ideal, está en un mercado de alto crecimiento lo que implica que gasta muchos recursos, no tiene mucha rentabilidad si se buscan resultados a corto plazo, además tiene alta participación en el mercado. Representan una esperanza para el futuro, los productos crecen con rapidez en cuanto a su volumen de ventas pero necesitan grandes inversiones para financiar este crecimiento. En caso de lograr posición de liderazgo generará importantes ingresos.
2. **Signo de interrogación:** Estos productos tienen baja participación en un mercado que está creciendo por tanta demanda. Requiere grandes cantidades de dinero. No tiene mucha rentabilidad, es decir, no genera mucho dinero. Su futuro es incierto ya que son productos nuevos y no se tiene una visión clara de la inversión a futuro. Las opciones son invertir en un producto que quizás nunca genere fondos o no invertir y retirar el producto del mercado. Para tomar la decisión de invertir se debe analizar las fortalezas propias y la competencia, y así determinar si hay probabilidad de lograr liderazgo. Para determinar la estrategia que conviene seguir se deberán analizar fortalezas, debilidades de la empresa y también los posibles productos sustitutos ya que no todos los productos estrellas llegan a convertirse en vaca lechera.
3. **Vaca lechera:** Es el momento ideal, todas las orgs. Buscan llegar. La participación en el mercado es alta, no crece mucho, son líderes en el mercado. Tienen altos márgenes de rentabilidad hay que mantenerlas manteniendo parte de las inversiones. Es la etapa final de un producto que es estrella debido al importante volumen de ventas por la posición de liderazgos. En términos de recursos son los “negocios de hoy” de la empresa permite cumplir con los objetivos de rentabilidad y de inversión para productos interrogantes elegidos.
4. **Perro:** Tiene baja participación en el mercado, está en bajo crecimiento, bajas utilidades por la poca inversión requerida. Cualquier empresa que este en ésta situación debe reestructurar perro o eliminarlo. Genera pocos fondos pero al tener bajo crecimiento no requiere de grandes inversiones. Los fondos requeridos para continuar con este producto no debe superar con los que el mismo genera, para no tener pérdidas 🡪 **Ej.: El mercado de los celulares, el cual es dominado por pocas compañías, no es un mercado en fuerte crecimiento.**  
   *Se agrega balde y subperro como ampliación de la matriz BCG para la aplicación en* ***mercados en declinación****.*
5. **Balde:** Se da en la circunstancia en que el producto vaca está cayendo porque cae el mercado. Hay que invertir dinero para mantener el liderazgo que tenía antes.
6. **Subperro:** En este caso el producto o UEN tiene posibilidad mayo de transformarse en vaca debido a la declinación de la competencia.

**Secuencia de la matriz:**

* **Perro:** Debe salir del mercado.
* **Interrogante:** Debe pasar a ser un producto interrogante o salir del mercado.
* **Estrella:** Debe buscar llegar a ser un producto de vaca lechera,
* **Vaca lechera:** Es la situación ideal, buscada por las orgs. debe mantenerse. Puede pasar a ser balde si el mercado cae.
* **Balde:** Puede volver a ser vaca lechera si crece el mercado.
* **Subperro:** Puede convertirse en balde y luego llegar a ser producto vaca lechera.

**Flujo de fondos en la matriz BCG:**

**ESTRELLA INTERROGACIÓN**

**+ + +**

**- - - -**

**FONDOS**

**0 0**

**+ + +**

**- -**

**+ +**

**VACA LECHERA PERRO**

*Y analiza estos 4 productos* ***según 2 variables***:

* **Variable de crecimiento:** Es usada para medir el atractivo de los mercados. Su herramienta tradicional es el ciclo de vida del producto. Si el incremento es alto o bajo debería referirse a algún producto como el PBI.
* **Variable de participación relativa en el mercado:** Indica la posición competitiva de los productos en el mercado. Las participaciones relativas son muy diferentes en mercados con características diferentes.

***Análisis de la participación: Crecimiento del negocio o producto estando en A, B o*** *C.*

**A Perdiendo participación.**

**B**

**Ganando**

**Manteniendo participación**

**Participación**

**C**

**Limitaciones Matriz BCG:** Ayuda a la toma de decisiones pero con sus limitaciones.

* **Análisis estático:** No tiende a contemplar lo que sucede con el paso del tiempo, en general son “fotos fijas”.
* **Subjetividad:** A veces se encuadra divisiones parte de la org. u org. en modo de opiniones, decisiones, etc. No hay indicadores objetivos para determinar si las decisiones de la empresa. Puede encubrir desempeños mediocres también puede encubrir la existencia de sinergias.
* **No se refleja la sinergia en la UEN:** En el ámbito de negocio la sinergia es la existencia de departamentos o dependencias que se potencian entre sí. **🡪 Ej.: Supermercado chino, que tiene verdulería, carnicera o ambos para que los clientes compren en alguno de ellos y luego los productos en góndolas del supermercado. 🡪 Otro Ej.: Es la venta de cigarrillos, la cual no deja mucho dinero pero atrae a los clientes a comprar en ese kiosco y que terminen comprando otros productos.**
* **Matriz Mc Kinsey (3x3):** Es conocida como matriz de atractivo de la industrial y fortaleza del negocio. Fue desarrollado por la consultora Mc Kinsey a raíz de una solicitud que General Electric encontraba incompleta las variables de clasificación que utilizaba.  
    
  *Es una* ***matriz de 3x3*** *ya que clasifica a los productos y sus mercados en posiciones:*
* **Posición alta.**
* **Posición media.**
* **Posición baja.**

**BAJO**

**POSICIÓN COMPETITIVA MEDIO**

**ALTO**

**ALTO MEDIO BAJO  
 ATRACTIVO DE MERCADO**

**Conviene invertir en la UEN.** **Espectativa de que mejore la UEN. No conviene invertir, sino  
 vender y sacar el max de $**

*Y analiza estas 3 posiciones con 2 variables complejas las cuales a su vez se descomponen en varias variables:*

1. **Variable de posición en el mercado:** Se determina a partir de las siguientes variables:
2. **Participación en el mercado:** Está relacionado con que el mercado este concentrado o fragmentado. Determinando si hay participación baja, media o alta. Determina la posición competitiva de un producto.
3. **Costos.**
4. **Canales de distribución:** Las empresas los eligen para llevar sus productos de la mejor manera y completa **🡪 Ej.: Entre Pepsi y Coca Cola una de las dos vendía más debido a sus mejores canales de distribución.**
5. **Capacidad de los proveedores.**
6. **Imagen de marca:** Es muy importante entre el público, las marcas competitivas, etc.
7. **Nivel tecnológico:** Se considera el avance tecnológico de negocio en relación del avance tecnológico de la industria 🡪 **Ej.: Automatizar máquinas, etc.**
8. **Calidad:** Es un aspecto muy importante, es el producto esperado por los clientes. Es necesario tener información de los competidores.
9. **Variable de atractivo de mercado:** Se determina a partir de las siguientes variables:
10. **Tamaño de mercado:** No es una variable obvia, se necesitan ver escalas del mercado. Se adopta a las características de una determina organización. Debe considerarse los objetivos y recursos de la org.
11. **Crecimiento del mercado:** Hay mercados que se encuentran en constante crecimiento respecto de otros **🡪 Ej.: El mercado tecnológico.**
12. **Estacionalidad:** Implica que hay bienes para producir y vender en determinadas épocas del año o que algunos se venden más respecto a otros. Este problema es un factor negativo para algunas empresas **🡪 El gas se utiliza todo el año pero aún más en invierno.**
13. **Intensidad de la competencia:** Hace referencia a que es más atractivo si un mercado concentrado o uno fragmentado. Lo cual un mercado fragmentado es mejor **🡪 Ej.: El mercado de las compañías de celulares es concentrado, son pocas las marcas líderes, será difícil acceder a él y obtener liderazgo.**
14. **Rentabilidad:** Es un aspecto importante aunque el objetivo de la empresa sea tener una rentabilidad superior al promedio del mercado. Debe ser calificado sujeta a alguna comparación.
15. **Productos sustitutos:** Se debe analizar el futuro de los productos sustitutos. Este aspecto deteriorar el atractivo de mercado.
16. **Barrera de entrada:** Son situaciones o factores que dificultan el ingreso del negocio **🡪 Ej.: La necesidad de una inversión muy grande 🡪 Otro Ej.: Diario Clarín**
17. **Barrera de salida:** Son situaciones o factores que dificultan la salida del negocio 🡪 **Ej.: Se quiere salir del mercado pero las máquinas que tengo no son muy utilizables en otros rubros y cuestan venderlas, por lo tanto pierdo la inversión de entrada.**