

**PLANIFICACION Y
GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO
DISTINTAS VISIONES Y ENFOQUES**

Boggino, Guillermo

Planificación y gerenciamiento estratégico. : distintas visiones y enfoques. / Guillermo Boggino ; Antonio Ignacio Margariti ; prólogo de Guillermo Boggino ; Antonio Ignacio Margariti. - 1a ed.. - Rosario: Guillermo Boggino, 2015.

330 p.; 27 x 18 cm.

ISBN 978-987-33-8338-0

1. Planificación Estratégica. I. Boggino, Guillermo, prolog. II. Margariti, Antonio Ignacio, prolog. III. Título.

CDD 332

Fecha de catalogación: 04/08/2015

El contenido de este libro puede se reproducido total o parcialmente, en cualquier tipo de soporte o medio, actual o futuro, pero citando expresamente la fuente con indicación del Autor, Editorial, Título del Libro y fecha de edición.

© **Antonio I. Margariti, Guillermo Boggino**

Título original: "Planificación y Gerenciamiento Estratégico. Distintas visiones y enfoques."

Primera Edición: Agosto de 2015

Efectuado los depósitos de ley 11.723.

ISBN 978-987-33-8338-0

Esta tirada de 500 ejemplares se terminó de imprimir en Agosto de 2015 en **Talleres Gráficos Fervil S.R.L.** –Santa Fe 3316 –

Tel: 0341 4372505 - 2.000 Rosario – Santa Fe – Argentina.

PLANIFICACION Y GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO

DISTINTAS VISIONES Y ENFOQUES

Primera Edición

Dr. Antonio I. Margariti
Mba. Guillermo Boggino

Rosario, Prov. de Santa Fe, Rep. Argentina



PRÓLOGO

Cuando pensamos en la fascinante aventura de escribir un libro sobre Pensamiento Estratégico, comenzamos a intercambiar ideas y analizar proyectos, con dedicación y entusiasmo.

Luego buscamos y compilamos material teórico para profundizar el tema, sobre todo en autores de reconocido nivel científico y técnico. Después añadimos material propio y experiencias personales. Finalmente nos quedó plasmado un texto que recoge distintas visiones y enfoques sobre las teorías de Planificación y Gerenciamiento Estratégico.

Hoy, en el mundo de los negocios, esta disciplina resulta imprescindible. Su conocimiento o ignorancia determinan el crecimiento o la decadencia de grandes organizaciones y medianos emprendimientos locales. También define las clases de liderazgo y el tipo de comportamiento del estratega sobre la estructura que dirige, para orientarla hacia el logro de objetivos generales y metas muy precisas.

Este libro puede utilizarse como soporte en la formación universitaria de grado y posgrado en carreras de administración. También sirve como punto de apoyo para profesionales y empresarios que requieran informarse sobre cómo desarrollar la “mente del estratega”.

Pretende alcanzar simultáneamente varios propósitos.

El primero, es brindar herramientas teóricas y prácticas para ser aplicadas en las empresas proporcionando una visión sistémica de la organización. El segundo, consiste en planificar y gerenciar la propia empresa alcanzando la misión y desarrollando la visión de la misma según distintas opciones que brinda el “Camino Estratégico”. El tercero, radica en enseñar a pensar como hombres de acción y actuar como hombres de pensamiento. El cuarto y último, trata de ajustar la visión según el comportamiento y la respuesta de los colaboradores utilizando, con eficiencia, los recursos disponibles tangibles o inmateriales, en el contexto social y económico que envuelve a las empresas y cuyo clima es cada vez más competitivo, impredecible, inesperado y hasta caótico.

Deseamos aclarar que este libro ha sido desarrollado en 60 Ítems o Temas sobre Estrategia, para que su consulta pueda referirse directamente y sin rodeos intelectuales. No lo hemos dividido en

Capítulos porque no tratamos de exponer un enfoque inédito de autoría propia o ajena.

De todos modos hemos querido respetar la lógica de analizar la historia del pensamiento estratégico, los modelos mentales ideales, la administración estratégica, la ética y la RSE, las escuelas de formación, la formulación de estrategias y un esquema de compromiso estratégico desde lo corporativo hasta lo funcional, aplicable en organizaciones globalizadas o en medianas unidades de negocios.

Los autores están convencidos de que el mundo de los negocios es una manifestación espontánea de la acción humana libre y deliberada. La cual, para ser eficaz y eficiente, requiere del conocimiento circunstanciado de la realidad.

Comparten la hipótesis de que el conocimiento de la realidad económica está disperso entre miles de millones de agentes, por lo cual no es posible concentrarlo en una única mente u oficina estatal centralizada, ya sea política o económica.

Este fenómeno económico es obra de la Divina Providencia que ha previsto la multiplicidad de las oportunidades entre todos, sean humildes o encumbrados, y también ha dispuesto la necesidad de la colaboración humana.

La cooperación voluntaria entre individuos que no se conocen entre sí, sólo puede realizarse mediante el sistema de precios resultante de mercados libres y abiertos, sin fraudes, ni barreras; sin presiones monopólicas, ni intervenciones estatales incoherentes.

La acción humana libre y deliberada, pretende pasar de una situación penosa y desagradable a otra más satisfactoria y agradable. En esto consiste el desarrollo humano. Siempre es el malestar el incentivo que induce actuar a las personas, porque el ser humano egoísta y pletóricamente satisfecho carece de motivos para variar de estado. No tendría deseos ni anhelos, no haría nada y quedaría conforme, resignado en su condición hedonista.

Pero para que la acción humana sea productora de satisfacciones personales y sociales, tiene que desenvolverse dentro de principios morales tradicionales que limiten las malas inclinaciones y hagan prevalecer la razón por sobre el instinto.

Esperamos del lector una indulgente y generosa apuesta por esas intenciones.

Dr. ANTONIO I. MARGARITI & Mba. GUILLERMO BOGGINO.

ANTECEDENTES DE LOS AUTORES Y DEDICATORIAS

Dr. ANTONIO IGNACIO MARGARITI, nació en Rosario, graduado en la Universidad Nacional del Litoral donde completó el Doctorado en Ciencias Económicas y Estadística Matemática. Cursos de postgrado en Universidad Central San Juan de Puerto Rico, Columbia University y Rutgers University, New Brunswick.

Profesor de *“Economía Geográfica”* en U.B.A; *“Estadística Matemática para Economía”* en U.N.R; *“Economía Política”* en U.C.A; *“Planeamiento y estrategia”* en posgrado de U.C.A. y Master en Ceyce, Fundación Libertad. Primer Secretario de Planeamiento de la U.N.R.

Investigador asociado en Instituto de Estadística Teórica y Aplicada, dirigido por Prof. Carlos Dieulefait. Investigador en proyectos sobre *“Abastecimiento de productos perecederos en grandes ciudades”* (CFI); *“Niveles de producción y consumo de hortalizas en provincias argentinas”* (CFI); *“Autogeneración de energía eléctrica en Santa Fe”* (Burns & Roe Power Consulting); *“Eje fluvial industrial Rosario-San Nicolás”* (DGFM-CFI); *“Manual de desarrollo urbano”* (SEVyDU); *“Economía de la Región Pampeana”* (CONADE); *“Cuentas Nacionales de Producto, Gasto e Ingreso”* (CONADE-BC). Miembro de la Misión de Cooperación Técnica de Francia para *“Esquema Director de la Región Metropolitana de Buenos Aires”*.

Autor de libros: *“Las empresas estatales”*, *“Seguridad social estatizada, y “Curso de economía política”* editados por Bolsa Comercio Buenos Aires. Coautor del *“Plan PASS de seguridad social según método prospectivo de Gaston Berger”*. Textos universitarios: *“Manual para elaborar la estrategia”*, *“Organización y equipamiento urbano en la Región Pampeana”* y *“Catálogo de tecnologías intermedias en Agroindustrias”* publicados por U.N.R. *“Economía, Sociedad y Estado”*; *“Impuestos y Pobreza”*; *“La crítica como método”* (colaboración) editados por Fundación Libertad; *“Límites del Estado populista”* editado por Bolsa de Comercio Rosario y *“Planeamiento y gestión estratégica”* editado por U.C.A..

Desde 1982 es columnista en medios de prensa, sitio de Internet *“Economía para todos”*, Canal 3 TV y Consultor de la Fundación Libertad. Asesor económico de la Bolsa de Comercio Rosario. Miembro Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Económicas en la Maestría U.C.A.. Integra el Consejo Directivo del Foro Regional Rosario. Condecorado en junio 1990 por el Rey Juan Carlos I de España con la cruz de caballero Orden al Mérito Civil.

Mba. GUILLERMO BOGGINO, nació en Rosario, graduado como Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional de Rosario. Obtuvo el título de Magister in Business Administration de la UCA en junio 2004. Participó en cursos de posgrados en Agronegocios, Marketing y Trademarketing y cursando el Doctorado en Administración.

Profesor en la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario de la UCA desde 1993, actualmente dictando *“Dirección General”, “Administración General”, “Estrategia”* y *“Control de Gestión”*. En la Maestría en Dirección de Empresas de la misma facultad es docente de las materias *“Desarrollo Directivo”* y *“Tecnologías de Gestión”*. Asimismo en la U.T.N. docente de la materia *“La Universidad con Organización”* en la Maestría en Docencia Universitaria.

Actuación profesional. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario U.C.A. desde junio de 2009 hasta la fecha, habiendo actuado previamente como Secretario Académico desde Diciembre de 2001.

En su labor profesional ha sido Gerente de Produmet S.A., Produmet San Luis S.A., O.S.D.E., A.P.S., E.C.C.O. y Sanatorio Americano S.A., entre otros cargos durante su desarrollo laboral.

Consejero de Tesis de Maestrías y Especializaciones, con publicaciones y conferencias sobre la temática específica de planeamiento estratégico y management.

DEDICATORIAS

A María Pía, Laura, Cecilia e Inés, cuya paciencia y sapiencia hicieron posible este libro.

Dr. Antonio I. Margariti

En primera instancia quiero agradecer afectuosamente a mi amigo Antonio Margariti, con quien he compartido este camino, brindando sus sabias consideraciones y aportes intelectuales.

A las autoridades de la U.C.A. y especialmente de la Bolsa de Comercio de Rosario que financiaron esta impresión.

Un recuerdo a la memoria de Ricardo Paris, quien me convocó a trabajar con él cuando apenas había egresado, iniciando una carrera en la docencia que aún se mantiene con la misma intensidad en la U.C.A.. A la comunidad de aprendizaje de la facultad para dos ítems del texto: Mg. Clide Palacios, Mg. María C. Ballester y Lic. Emanuel Aguiar.

A mi esposa Alicia quien con amor, dulzura y mucha paciencia, me impulsó fuertemente a esta aventura académica.

A mis hijos Mariano, Luciano, Emiliano y Máximo quienes con su forma de ser y actuar alegran nuestras vidas. Un especial agradecimiento a Mariano quien diseñó la tapa-contratapa y a Emiliano quien editó, compaginó y generó los gráficos de esta edición. A los 91 años de mi madre Hilda.

Finalmente a Dios y a la Virgen María que nos protegen e iluminan cada día.

Mba. Guillermo Boggino

INDICE TEMATICO

PRÓLOGO.....	07
ANTECEDENTES DE LOS AUTORES Y AGRADECIMIENTOS.....	09
ÍNDICE DE FIGURAS	15
0. ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN.....	17
1. LAS EMPRESAS Y SU NUEVO ENTORNO	29
2. TENDENCIAS PREDOMINANTES	33
3. EXIGENCIAS Y DESAFÍOS	41
4. GUÍA PARA UN EXAMEN GERENCIAL	47
5. LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	49
6. EL DESPLIEGUE DE LA ACCIÓN	55
7. LA REGLA DE LA CORDADA	57
8. MEDIDAS DE PRONTA MANIOBRA	61
9. POSTURAS REFLEXIVAS	63
10. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	73
11. LA INTUICIÓN Y EL RAZONAMIENTO	79
12. LA MENTE DEL ESTRATEGA	87
13. MATRIZ DEL LIDERAZGO	91
14. LA ESTRATEGIA ORIENTAL	93
15. LA ESTRATEGIA OCCIDENTAL	97
16. TIPOS GERENCIALES	103
17. INTELIGENCIA COMPETITIVA-BENCHMARKING	107
18. ACUERDOS DE COMPETICIÓN	109
19. PRONOSTICOS Y PREDICCIONES	111
20. DESACUERDOS COMPETITIVOS	113
21. ENTORNO EXTERNO Y ESTRATEGIA	119
22. VISION CONTEMPORANEA	121
23. LA ACCOUNTABILITY	125
24. AMPLITUD DE LA ORGANIZACIÓN	127
25. COMO SOSTENER EL LIDERAZGO	131
26. PERFIL DE COMPORTAMIENTOS	133
27. HABILIDADES INTELIGENTES	135
28. INNOVACIÓN, IMAGINACIÓN Y RAZÓN	139
29. ESCUELAS DE PENSAMIENTO SOBRE ESTRATEGIA	143
30. DISPARIDADES ACADÉMICAS	159
31. LOS ICONOCLASTAS	165
32. TIPOLOGIAS DE ESTRATEGIA Y CAMINO ESTRATÉGICO	169

33. LA VENTAJA COMPETITIVA-MISION-VISION	173
34. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	177
35. CUESTIONARIO PARA LA ESTRATEGIA	183
36. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	185
37. LA ETICA EN LA EMPRESA	191
38. CADENA DE VALOR Y FUERZAS COMPETITIVAS	197
39. MACROENTORNO Y FUERZAS COMPETITIVAS	203
40. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	211
41. ANALISIS DE LA COMPETENCIA: PRODUCTOS, MERCADOS. APTITUDES DE LA EMPRESA	217
42. PRESIÓN NEGOCIADORA	219
43. CICLOS DE VIDA DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA	223
44. DESARROLLO DE HABILIDADES	229
45. CADENA DE VALOR SOFT y HARD	231
46. (F.O.D.A.) ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	241
47. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	249
48. RESTRUCTURACIÓN DE GRANDES ESTRUCTURAS	257
49. INTEGRACIÓN	265
50. DIVERSIFICACIÓN	269
51. ALIANZAS	273
52. MATRICES DE ANALISIS CORPORATIVAS	279
53. GLOBALIZACIÓN	285
54. MATRIZ DECISIONES BASICAS DE GLOBALIZACION	291
55. ESTRATEGIAS DE UNIDADES DE NEGOCIOS DE ANSOFF	295
56. ESTRATEGIAS DE UNIDADES DE NEGOCIOS DE MICHAEL PORTER	301
57. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	307
58. EMPRESAS CAUTIVAS O CONTROLADAS	313
59. ESTRATEGIAS OFENSIVAS	315
60. MATRICES DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES, OPERATIVAS Y MARKETING	319
 BIBLIOGRAFÍA	 325

INDICE DE FIGURAS

Fig. 0 Evolución concepto de Estrategia. Adaptado de Alberto Pérez27

Fig. 1 Enfoque sistémico de la Organización. Adaptado de Santiago Lazzati 59

Fig. 2 Matriz combinada de Mando con Postura reflexiva 64

Fig. 3 Introspectiva 68

Fig. 4 Perspectiva 68

Fig. 5 Retrospectiva 69

Fig. 6 Prospectiva 69

Fig. 7 Matriz de Liderazgo de K. Ohmae..... 92

Fig. 8 Las Dimensiones de la Organización. Elaboración propia..... 97

Fig. 9 Esquema de la Organización Extendida. Elaboración propia 127

Fig. 10 Perfiles Gerenciales Siglo XX y XXI 133

Fig. 11 Esquema de la Administración Estratégica tomada de Hill-Jones 171

Fig. 12 Matriz de elementos claves de la estrategia a definir 183

Fig. 13 Matriz de Análisis del Modelo de Negocios 183

Fig. 14 Matriz de Análisis de Objetivos 200

Fig. 15 Fuerzas Competitivas de M. Porter 203

Fig. 16 Resumen de fuerzas Macro 208

Fig. 17 Análisis de impacto ambiental 209

Fig. 18 Benchmarking de competidores en el mercado de la rivalidad..... 217

Fig. 19 Análisis de productos y participación en mercados..... 217

Fig. 20 Análisis sectorial en el mercado de la rivalidad 218

Fig. 21 Ciclo de Vida de la Industria 225

Fig. 22 Matriz análisis Sector industrial con posición competitiva 228

Fig. 23 Cadena de Valor de M. Porter 233

Fig. 24 Cadena de Valor Soft y Hard 236

Fig. 25 Análisis de capacidades de la organización 236

Fig. 26 Análisis de la imagen organizacional 237

Fig. 27 Análisis de capacidades internas 238

Fig. 28 Análisis de posibles core-competences 239

Fig. 29 Análisis de posibles core-competences 239

Fig. 30 Análisis de factores críticos de éxito..... 240

Fig. 31 Matriz F.O.D.A. 242

Fig. 32 Matriz de detalle de fortalezas y debilidades 243

Fig. 33 Análisis de Fortalezas y Debilidades y su aprovechamiento 244

Fig. 34 Matriz de Estrategias según características del Ambiente Externo e Interno 245

Fig. 35 Matriz análisis de Ventajas Competitivas versus Oportunidades 245

Fig. 36 Tipos de Parenting de Goold, Campbell y Alexander 253

Fig. 37 Matriz de Tutela o Parenting Matrix..... 255

Fig. 38 Ciclos de marketing y financiero de la matriz BCG 282

Fig. 39 Matriz BCG 282

Fig. 40 Matriz de Mosaico Competitivo 283

Fig. 41 Matriz de Estrategias Globales 291

Fig. 42 Matriz de Análisis Mercados Nacionales e Internacionales 292

Fig. 43 Matriz de Ansoff 297

Fig. 44 Matriz de Ansoff con detalle de mercados y productos 298

Fig. 45 Matriz de Ansoff ampliada..... 298

Fig. 46 Matriz de Análisis de Unidades de Negocios 306

Fig. 47 Matriz de Análisis de Unidades de Negocios con visión del sector..... 306

Fig. 48 Matriz de exigencias operativas para las estrategias funcionales 321

Fig. 49 Matriz de prioridades financieras operativas 322

Fig. 50 Matriz de estrategias comerciales operativas 322

Fig. 51 Análisis de opinión de consumidores sobre nuestros productos 323

Fig. 52 Matriz de análisis de nuestros productos/servicios para innovación 323

0. ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN.

La idea en este primer punto es brindar los primeros comentarios acerca de las concepciones sobre Estrategia y algunos de sus principales autores, la diferencia con la Planificación, la Táctica y la Gestión. También brindar un modelo de visión sobre cómo debería funcionar la mente de un estratega con el método Ver-Juzgar y Obrar. Finalmente algunas variantes de las distintas clases de guerras.

Conceptos previos.

La palabra “**Estrategia**” viene del griego stratigou (στρατηγική) y significa “**jefe del ejército**”. Por lo tanto tiene un claro origen militar pero se ha extendido al mundo de la administración de empresas.

En el campo de los negocios, la “estrategia” se ha unido íntimamente con otras dos resonantes palabras: “planificación” y “gestión”.

Es importante explicar el sentido de todas ellas para saber de qué estamos tratando cuando, refiriéndonos a empresas, hablamos de “planificación y gestión estratégicas”.

En primer lugar, la “estrategia” podría definirse como “la capacidad, destreza, habilidad o el talento necesarios para dirigir las operaciones de una empresa a fin de lograr el objetivo deseado”. Como puede verse, se trata más de una virtud que de un método o mero procedimiento, por su alto contenido personalizado, atribuible a la mente de esas personas que llamamos estrategas.

En segundo término, la “planificación”, a su vez, es un concepto teórico, de gabinete, que trata acerca del “proceso de selección de la misión y los objetivos de la empresa, junto con las políticas, los programas y procedimientos necesarios para lograrlos y los criterios para tomar decisiones consistentes”.

En tercer sitio, la “gestión”, que a diferencia de las anteriores, es un término práctico y no teórico, que trata de “la dirección y administración efectiva de un negocio o emprendimiento”.

Si quisiéramos hacer una súper síntesis de estas tres palabras podríamos señalar que se basan en el método VER-JUZGAR-OBRRAR.

La planificación y acción cristianas.

Curiosamente el método VER-JUZGAR-OBRRAR no fue desarrollado por ningún estratega militar, ni tampoco por académicos

universitarios norteamericanos y mucho menos por los gurúes del Management moderno.

Fue ideado y aplicado exitosamente por un obispo belga, monseñor Joseph Cardijn nacido en Schaerbeek, Bélgica el 13 de noviembre de 1882.

Mons. Cardijn (1882-1967) era un prelado que trabajó por el compromiso social de la Iglesia para mejorar la situación económica de los trabajadores. Su propósito era conseguir que los pobres puedan salir de la miseria, adoptando el camino del progreso social, sin recurrir a las violencias callejeras, los escraches, la guerrilla o la anarquía revolucionaria.

Es decir que fue lo contrario de la militancia tercermundista porque en lugar de predicar la teología de la liberación, incitando la rebelión y el odio, suscitó ideas prácticas de promoción y ascenso personal mejorando las virtudes y actitudes personales por la vía de la solidaridad y la subsidiariedad.

Gracias a su infatigable acción estratégica, los obreros de muchos países europeos gozan hoy de un elevado nivel de vida. Fue él quien inventó y aplicó exitosamente el método de VER-JUZGAR-OBRAR.

Cardijn fue ordenado sacerdote en 1906. En 1912, era coadjutor de la parroquia de Laeken, donde inició su labor pastoral entre los jóvenes obreros belgas y europeos. Fue Director de Obras Sociales de Bruselas y capellán de los sindicatos cristianos en 1915. Agrupó a los jóvenes obreros de Bruselas en la llamada Juventud Sindicalista que se convertiría en 1924 en la Juventud Obrera Cristiana. Fundó en 1920, la Acción Católica, que agrupa a todos los dirigentes obreros católicos del mundo y nombrado cardenal en 1965. Murió en Lovaina, Bélgica, el 24 de julio de 1967, a la edad de 85 años. Hoy está en proceso de beatificación.

En Argentina también hubo dos brillantes personajes, que siguieron el mismo camino de Mons. Cardijn, porque fueron excelentes gestores de una exitosa planificación estratégica cristiana. En primer lugar, debemos mencionar al sacerdote redentorista alemán P. Federico Grotte (1853-1939), creador de los Círculos Católicos de Obreros que se extendieron por todo el país desde 1911 hasta 1946 inaugurando sedes locales con una distinguida arquitectura, como la que todavía puede verse en el edificio de calle Entre Ríos 1260 de Rosario. Dentro de esos Círculos Católicos se fundaron innumerables Clínicas y Sanatorios para trabajadores y personas humildes. Esos institutos eran de excelente calidad médico asistencial, públicamente

reconocida. Pero por derivaciones políticas, a partir de 1949 fueron expropiados por el Estado, convirtiéndose en los famosos Hospitales Ferroviarios de Buenos Aires, Rosario, Paraná Tucumán, Córdoba, Rufino, Rafaela y muchas otras ciudades.

Otro digno prelado que imitó a los anteriores, fue Mons. Miguel D'Andrea (1877-1960), obispo de Temnos, argentino descendiente de piadosos padres italianos. En 1919, a sólo dos años de la revolución soviética, fundó la Universidad Obrera que brindaba a los trabajadores una formación terciaria de excelencia técnica y científica, para que pudieran ascender socialmente. La Universidad Obrera Católica, sin subsidios del Estado, precedió cuarenta años a la UTN (Universidad Tecnológica Nacional) originariamente designada Universidad Obrera Argentina como competidora política de la institución creada por Mons. Miguel D'Andrea. El obispo de Temnos también organizó y fundó en 1923 la Casa de la Empleada, que acogía a todas aquellas empleadas de comercio, oficinistas y de servicio doméstico cuyo desamparo social era verdaderamente dramático.

Mons. D'Andrea fue un obispo de fecunda acción social y ardorosa prédica en favor de la libertad, la democracia y la dignidad humana. Murió el 23 de junio de 1960.

Simbiosis de estos términos.

La asociación entre sí, de todas estas palabras, permite que sus contenidos se beneficien unos con otros creando una nueva realidad operativa y volviendo al tema de la planificación y gestión estratégicas, debemos señalar lo siguiente.

La "planificación" se basa en VER y discernir qué podemos hacer. Es por tanto un esfuerzo meramente intelectual que se expresa mediante el Plan estratégico.

Por su parte, la "estrategia", consiste en JUZGAR la realidad cotejándola con la propuesta de planificación y ajustando sus propósitos. La estrategia sigue siendo una tarea de gabinete pero incorpora información de la realidad, por lo cual requiere de un adecuado sistema de inteligencia.

La "gestión" por el contrario, radica en el OBRAR y ejecuta la acción orientándola mediante decisiones prácticas, tomadas en tiempos oportunos.

Así como la planificación y la estrategia se basan en el pensar, la gestión trata del hacer. Aquí viene acertadamente una sabia recomendación de Jean Guittou (1901-1999), formidable pensador

católico francés, que nos propone un programa de vida para encauzar nuestro destino y el de la empresa, con un sentido de plenitud vital.

Dice Guitton, que “pensar y actuar es todo uno”, tomando un notable pensamiento de Henri Bergson (1859-1941) quien advirtiera que: “el empresario debe saber pensar como hombre de acción y actuar como hombre de pensamiento”.

Ello significa la necesidad de actuar con reflexión y de pensar desde la acción. Porque la acción sin la luz del pensamiento es el activismo, una fuerza torpe y ciega. Del mismo modo un pensamiento que no se contraste con la realidad es el intelectualismo, una reflexión vacía y estéril.

Matices de la estrategia.

Como veremos más adelante, el espíritu y los principios de la estrategia aplicados a los negocios tienen distintos matices según los autores que se han dedicado al tema.

Así Peter Drucker, de profunda formación cristiana y conocido como el padre del Management moderno, dice que para decidir la estrategia de una empresa es imprescindible definir antes que nada su “misión”. *“Porque la misión consiste en descubrir el deber moral o la vocación que tiene una empresa y que considera imperioso llevarla a cabo”*¹.

Para este autor, la vocación de la empresa es como una inspiración especial para adoptar cierto estilo de vida y llevarlo a cabo. Peter Drucker señala que es preciso saber a qué nos vamos a dedicar y describir a fondo los factores de la organización que serán aplicados para lograr esa finalidad.

Luego, debemos decidir cuál es la mejor forma de proveer la excelencia, mediante la producción y comercialización de buenos bienes y servicios, respetando el medio ambiente. Finalmente, dice Drucker, hay que considerar la íntima relación existente entre nuestros productos y el interés genuino de los clientes. No hay duda alguna que el enfoque de Peter Drucker muestra una clara actitud de servicio.

Por su parte, Michael Porter (1947), a quien se lo define como el fundador del management del futuro, se inclina por una posición más competitiva que la de Peter Drucker.

¹ DRUCKER, Peter F., “La gerencia de empresas”, (Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1984).

Señala que para vencer a los competidores y mantener las ventajas competitivas sobre ellos, es necesario contar con un liderazgo alternativo que se consigue de tres maneras:

- a) manteniendo costos bajos,
- b) diferenciando nuestros productos de los que ofrece la competencia para cobrar precios superiores y
- c) combinando las dos alternativas mediante la cadena de valores: menores costos y precios más altos.

Es evidente que la actitud de Michael Porter resulta más agresiva que la de Peter Drucker porque en lugar del servicio piensa en una competición. Un tercer punto de vista militarizado, es el del profesor James Brian Quinn (de la Escuela de Negocios Tuck en Dartmouth EE.UU.) quien sostiene que la estrategia debiera contener varios aspectos:

- 1° definir las metas más importantes a lograr, las políticas más significativas que guiarán la acción y las principales secuencia de operaciones para alcanzar las metas.
- 2° para establecer estrategias efectivas hay que desarrollarlas con pocas ideas-claves para que tengan cohesión, equilibrio y claridad entre los que deben ejecutarla.
- 3° la estrategia no sólo debe incluir lo impredecible, sino también la probabilidad de lo desconocido.
- 4° a semejanza de las organizaciones militares, las empresas debieran concretar varias estrategias, relacionadas jerárquicamente y sustentables entre sí, acerca de estos temas: el frente de combate, las áreas y batallas a encarar con los competidores y el empleo de infantería o artillería según sea necesario.

El profesor James B. Quinn se lamenta de que, con frecuencia, las supuestas estrategias que se pretenden desarrollar en todos los niveles de la empresa “de ninguna manera son estrategias”. Por el contrario, se trata de una mezcla de filosofías, o un simple amontonamiento de programas “pues ignoran los principios estratégicos fundamentales, carecen de cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación ante adversarios hábiles y otros criterios que sugieren los análisis históricos”.

Por eso recomienda que las estrategias para ser eficaces comprendan los siguientes criterios básicos:

-Objetivos claros y decisivos. La pregunta básica para identificarlos es ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad por todos los que participan? ¿son decisivas y factibles?.

-Mantener la iniciativa. ¿La estrategia preserva la libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos o reacciona tarde ante ellos?.

-Concentrar las fuerzas. ¿La estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión qué es lo que hace que la empresa sea más poderosa en relación con sus competidores?.

-Flexibilidad de movimientos. ¿La estrategia tiene en cuenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para ser flexible y maniobrable?.

-Liderazgo coordinado y comprometido. ¿Engendra la estrategia líderes responsables para cada meta principal? ¿Los líderes son seleccionados y motivados de modo que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades de la organización y el papel que se les asigne?.

-Factor Sorpresa. ¿Se ha hecho uso de la velocidad, el silencio y la inteligencia para sorprender a los desprevenidos competidores en momentos inesperados?.

-Seguridad e inteligencia. ¿La estrategia asegura la base de recursos y los aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un efectivo sistema de inteligencia para prevenir sorpresas por parte de los competidores? ¿Cuenta con una logística imprescindible para sustentar los principales impulsos?

Diferencia entre estrategia y táctica.

La estrategia consiste en elevarse por encima del campo de batalla. Por eso se la define como el arte de dirigir todas las operaciones militares o de la empresa. En cambio la táctica es otra cosa. Son las reglas a que se sujetan las operaciones en el combate. Es decir que depende de la habilidad que posee un ejército o una

empresa para combatir solos y resolver las cuestiones inmediatas en el campo de acción.

En la vida, la mayoría de nosotros somos tácticos, no estrategas. Nos enredamos en nuestros conflictos hasta el punto en que sólo pensamos en cómo lograr lo que queremos frente a las dificultades que enfrentamos a diario.

Pensar estratégicamente es muy difícil y poco natural. Por eso hay tan pocas personas que tienen la mente de estrategas. Algunos que se creen estrategas son meros tácticos.

Para tener el poder que sólo la estrategia puede brindar hay que ser capaz de elevarse por encima de los problemas cotidianos y las contrariedades, concentrarse en los objetivos de largo plazo, planear una campaña íntegra y abandonar el modo reactivo en que esos problemas y dificultades nos encierran todos los días de nuestras vidas.

Teniendo presente las metas generales, será más fácil decidir cuándo actuar y cuándo hay que retirarse. Eso volverá más sencillas y racionales las decisiones tácticas que hay que tomar diariamente.

Las personas tácticas, ya sean empresarios, dirigentes sindicales o gobernantes políticos, generalmente actúan con torpeza porque sus miradas están fijadas en el efecto-impacto o efecto-inmediato de las medidas que ellos adoptan. Pretenden corregir los problemas y dificultades de un plumazo y con una sola medida.

Los estrategas, en cambio, saben otear el horizonte y ven mucho más lejos. Saben que muchas veces para conseguir un objetivo es necesario seguir una acción de aproximaciones sucesivas o indirectas. Es la gran diferencia existente entre empresarios y capitanes de empresa o emprendedores.

Del mismo modo, es notable la diferencia que se da entre gobernantes burócratas y estadistas. Estos últimos, emprendedores y estadistas, suelen hacer volar su imaginación y tienen una mente muy dúctil aún cuando sean hombres o mujeres de carácter más bien duro e inflexible.

No sólo saben VER y JUZGAR los efectos-impactos sino que saben OBRAR para conseguir favorables efectos-inducidos que consoliden y hagan sustentables las decisiones que adoptan diariamente.

Distintas clases de guerras.

En el campo militar es posible combatir en cinco clases de guerras distintas: la guerra auto-dirigida, la guerra organizacional, la guerra defensiva, la guerra ofensiva y la guerra sucia. En cada una de ellas se puede conseguir la victoria o la derrota.

En la **guerra auto-dirigida** hay que saber distinguir cuál es el enemigo interno del enemigo externo, no perderse en disquisiciones, dudas ni confusiones y saber de qué manera hay que pelear contra viento y marea para salir vivos.

En la **guerra organizacional** hay que evitar las trampas del pensamiento grupal, que requieren el debate para la toma irracional de decisiones colectivas. Pero al mismo tiempo hay que saber infundir un espíritu de cruzada que relacione la sobrevivencia de cada uno con el éxito del equipo en su conjunto.

En la **guerra defensiva**, en vez de atacar de frente hay que elegir cuidadosamente las batallas y saber ceder espacio cambiando territorio por tiempo, descubrir nuestro poder de disuasión, convertirnos en una presencia amenazante e inducir a los adversarios a ataques apresurados para dejarlos en posiciones débiles.

En la **guerra ofensiva**, la estrategia consiste en saber perder batallas para ganar finalmente la guerra. Para eso hay que conocer al enemigo, hacer inteligencia de sus intenciones más profundas y aplastar toda resistencia con celeridad y de improviso, allí donde más les duela. Para eso hay que saber dividirlos, descubrir su flanco débil y envolverlos en una estrategia de aniquilamiento o de negociaciones mientras se sigue avanzando implacablemente.

En la **guerra sucia**, también llamada guerra revolucionaria, hay que controlar la forma en que los enemigos perciben la realidad, dificultarles la evaluación de lo que está pasando y alimentar sus fantasías erróneas, mientras se arruinan sus expectativas adoptando la línea de ataque menos esperada. En un mundo a veces corrompido y contra enemigos sin escrúpulos que carecen de reglas de conducta, hay que saber ocupar el trono moral.

Debemos convencernos y convencer a los demás que nosotros defendemos una causa más justa y moral que el odio y el terror que ellos siembran. En lugar de batallas frontales hay que realizar irritantes ataques laterales creándoles una sensación de vacío hasta conseguir que abandonen las armas y se rindan.

Evolución histórica de la estrategia.

Seguidamente veremos unos cuadros sinópticos que representan la evolución histórica de las ideas sobre estrategia desde el siglo IV antes de Cristo hasta el presente.

Durante ese largo período de la historia, hubieron grandes generales: Alejandro Magno, Aníbal Barca, Julio César, Genghis Khan, Napoleón Bonaparte, Gonzalo Fernández de Córdoba (gran Capitán), Federico II el Grande, emperador Belisario, William T. Sherman, George S. Patton, Moshe Dayán, Erwin Rommel (el zorro del desierto), Heinz Wilhelm Guderian y Erich von Manstein.

Pero también hubo teóricos de la estrategia. La idea de sistematizar los principios de la estrategia militar fue desarrollada originariamente por un griego: Eneas el táctico y en la modernidad por un famoso general suizo Antoine-Henri Jomini, quien fue el teórico militar al servicio de Napoleón Bonaparte y del general Michel Ney, mariscal de Francia.

Pero además de Eneas el Táctico, también fueron grandes estrategias: Sun-Tzu, Robert Lee, Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, Helmuth von Moltke, Thomas E. Lawrence y Basil Henry Liddell Hart.

Entre nosotros hay que mencionar al padre de la patria José de San Martín que concibió y llevó a cabo el genial cruce de los Andes a lomo de mulas y en un frente de 600 km. También a los generales José María Paz (“el manco Paz”), Juan Lavalle y Julio A. Roca (“el zorro”) quien conquistó para Argentina toda la Patagonia e impidió la guerra con Chile.

A continuación brindamos una figura resumiendo los principales autores que han desarrollado durante siglos ideas sobre la Estrategia, considerando que un estratega del siglo XXI debería llevar a cabo su gestión incorporando en su modelo mental los distintos aportes de cada uno. También consideramos que este marco conceptual ha evolucionado desde un paradigma político-militar de los siglos pasados, y que transitando un paradigma científico, concluyó en un paradigma de fines del siglo pasado donde la intuición debió incorporarse como modelo de toma de decisiones empresariales. En la segunda mitad del siglo pasado diversos autores desarrollaron los principales aportes al planeamiento estratégico y en tal sentido nos parece adecuado dividir el siglo XX en dos etapas, marcadas justamente por la aparición -especialmente después de la década del '80- de varios autores que continuando con las ideas previas,

permitieron a empresarios, emprendedores, gerentes generales, CEOs, académicos, etc. incorporar la concepción de la Administración Estratégica con el apalancamiento indispensable para el desarrollo y crecimiento de cualquier tipo de organizaciones en un paradigma científico e intuitivo. Consideramos que el enfoque combinado obedece a la incorporación a los modelos matemáticos de proyecciones, de la visión del estratega de su percepción sobre el futuro, es decir agregando la subjetividad a la formulación del plan estratégico.

Como mencionamos en el párrafo anterior, en el presente siglo, los estrategias deben tener una mirada “holística”, que significa un paso más avanzado de la visión sistémica de una organización. Implica considerar a las organizaciones como modelos sistémicos incorporando la integración total con el medio externo y la coordinación total interna, lo que dio en llamarse la organización desfronterizada -concepto que retomaremos más adelante-, que significa que los límites organizacionales se han transformado en “difusos”, compartiendo con los grupos de interés o participantes la definición de objetivos y metas. En realidad todos los aportes de los distintos autores agregados a las experiencias empresarias, debieran combinarse en un proceso virtuoso en la mente de un estratega o de un empresario emprendedor.

La construcción histórica de los conceptos de estrategia y tácticas

Siglo IV-V a.C.	Siglo I a Siglo XIII	Siglo XV-XVI	Siglo XIX
"Estrategia Militar"		"Estrategia Política"	"Estrategia de la Guerra" 'La Guerra es necesaria para la Política' 'La Estrategia es el Empleo de la Batalla para Ganar la Guerra' 'Inicia el Camino que conduce a la Batalla'
Grecia: Fuerza			<ul style="list-style-type: none"> •Henry Jomini •Helmuth Von Moltke •Carl Clausewitz
•Herodoto	•Aineas 'El Táctico'	•Nicolás Maquiavelo	
China: Inteligencia			
Sun Tzu "El arte de la Guerra"	"Juegos de Estrategia" 'Maniobra y Astucia' "El Libro de las Argucias" 'Astucia y Persuasión'	"Los Treinta y Seis Estratagemas"	"Dominio de la Inteligencia"
Paradigma Militar			


Siglo XX (1ra mitad)	Siglo XX (2da mitad)	Siglo XXI
"Teoría de los Juegos" "De Suma Cero" "De Suma no Cero"	'Planes Estratégicos y Tácticos' 'Estructura sigue a la Estrategia' 'Gestión de Core-Competences' 'Cooperación y Competencia' 'Alianzas y Redes' 'Mentes y Líderes' 'Tablero de Comando'	<ul style="list-style-type: none"> •John Von Neuman •Oskar Morgenstern •Philip Selznick •Alfred Chandler •Igor Ansoff •Michael Porter •Henry Mintzberg •Gary Hamel •C. K. Prahalad •Kenichi Ohmae •Adam Brandenburger •Barry Nalebuff •Ikujiro Nonaka •Hirotaka Takeuchi •Robert Kaplan y David Norton •Peter Drucker •Peter Senge 
<ul style="list-style-type: none"> •John Von Neuman •Oskar Morgenstern 	<ul style="list-style-type: none"> •Philip Selznick •Alfred Chandler •Igor Ansoff •Michael Porter •Henry Mintzberg •Gary Hamel •C. K. Prahalad •Kenichi Ohmae •Adam Brandenburger •Barry Nalebuff •Ikujiro Nonaka •Hirotaka Takeuchi •Robert Kaplan y David Norton •Peter Drucker •Peter Senge 	
Paradigma Científico	Paradigma Científico e Intuitivo	Paradigma Holístico

Fig. 0 Evolución concepto Estrategia adaptado de "Estrategias de Comunicación", Alberto Pérez

