

## *Informe de Economía e Instituciones*

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Programa de  
Desarrollo e Instituciones  
Año 9, N° 3, junio 2016

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Informe de Economía e Instituciones [en línea], Año 9 N° 3 (2016, junio). Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Programa de Desarrollo e Instituciones. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/informe-economia-instituciones03-16.pdf> [Fecha de consulta:.....]



Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"  
Programa de Desarrollo e Instituciones

## INFORME DE ECONOMÍA E INSTITUCIONES

Año 9 – Número 3  
Junio de 2016

### Índice

**Resumen Ejecutivo** ..... 2

#### **Columnas:**

- **Desafíos del "federalismo moderado" adoptado por la Argentina**  
Ignacio de la Riva ..... 3
- **El Índice de Transformación BTI 2016 y el desempeño de América Latina**  
Jorge Streb ..... 6
- **Evolución de las estrategias Económicas**  
Javier Villanueva ..... 9

**Editor:** Dr. Marcelo F. Resico

**Asistente de Edición:** Facundo Ulivarri

**Email:** [programadei@uca.edu.ar](mailto:programadei@uca.edu.ar)

**Tel:** 4338-0649

*El contenido del presente informe es responsabilidad de sus autores y no compromete la opinión de la Universidad Católica Argentina, se autoriza su reproducción citando la fuente. Los autores ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital de los artículos al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina, o a otras bases de datos que se considere de relevancia académica.*

---

## Resumen Ejecutivo

---

El Informe de Economía e Instituciones cuenta con tres columnas que abordan cuestiones teóricas y de política económica relacionadas con la temática de la economía y las instituciones.

En la primera columna, ***Desafíos del "federalismo moderado" adoptado por la Argentina***, se analiza el sistema implementado en la Argentina. Todo sistema federal presupone la actuación simultánea sobre un mismo territorio de al menos dos instancias de gobierno, la federal y la provincial. A ambas compete dictar normas, cuya aplicación recae muchas veces sobre las mismas personas o bienes. Las ocasiones de conflicto entre ambas esferas son, por lo tanto, recurrentes, lo cual conspira contra la claridad del régimen vigente y, en definitiva, no contribuye a la seguridad jurídica. En el caso argentino, tal problemática adquiere rasgos propios, con motivo del reparto de competencias para el dictado de las normas dispuesto por el constituyente.

En la segunda columna, ***El Índice de Transformación BTI 2016 y el desempeño de América Latina***, el columnista presenta este índice y analiza el desempeño de la región. El Índice de Transformación BTI combina un componente político "status democrático" y un componente económico "status de economía de mercado" para medir el paso desde autocracias con un capitalismo de amigos hacia democracias donde rige la ley y funciona una economía de mercado con un sistema de seguridad social. En el BTI 2016, América Latina se destaca como la tercera región más avanzada del mundo en términos políticos y económicos, sin embargo hay claroscuros. Si bien casi todos los países de la región tienen democracias participativas, la mayoría aún no ha logrado el imperio de la ley (*rule of law*). Además, la región está bastante retrasada en términos de una economía social de mercado.

En la tercera columna, ***Evolución de las estrategias Económicas***, se realiza una síntesis en lo que a estrategias económicas se refiere, y un seguimiento de su cambio a lo largo de la historia. El autor diferencia 4 etapas: los 50s, 60s y principios de 70s; fines de los 70s y mitad de los 80s, los 80s y 90s; y del 2000 en adelante, siempre haciendo hincapié en la importancia creciente de elaborar una estrategia teniendo en cuenta la incertidumbre que presenta el futuro. En este recorrido se mencionan corrientes estratégicas importantes de cada época como ser el modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), desarrollo de ventajas competitivas, estrategia lineal integrada, adaptativa e interpretativa, entre otras.

# Columnas

## Desafíos del “federalismo moderado” adoptado por la Argentina

Por Ignacio de la Riva\*

### 1. El federalismo: un sistema de gobierno mixto

El sistema federal consiste en un régimen de gobierno mixto<sup>1</sup>, que procura arbitrar un reparto equilibrado de poderes entre un gobierno central suficientemente fuerte como para llevar adelante los intereses nacionales, y los gobiernos estadales dotados de las prerrogativas necesarias como para poder gestionar con razonable autonomía sus propios asuntos.

La Constitución de nuestro país, como se sabe, se inspiró en este aspecto en el modelo federal plasmado en la Constitución estadounidense aprobada en Filadelfia en 1787. Sin embargo, al influjo de las ideas de Alberdi, el constituyente argentino optó por una

*el constituyente argentino optó por una ecuación claramente más centralista que su fuente norteamericana, lo cual se refleja –entre otras cosas- en la unidad del “Derecho común”*

ecuación claramente más centralista que su fuente norteamericana, lo cual se refleja –entre otras cosas- en la unidad del “Derecho común” que decidió adoptar a través de la sanción de una legislación única para todo el territorio del país en materia civil, comercial, de minería, y del trabajo y la seguridad social<sup>2</sup>.

Se procuró, de esta forma, reforzar la unificación nacional lograda con tanto esfuerzo en 1853, en tanto se advertía que una legislación diferente en cada provincia (al modo del federalismo norteamericano) conspiraría contra la dinámica económica y social común a la que se aspiraba para todo el país.

El contrapeso de esta univocidad normativa provino de los elementos decididamente federalistas del régimen, situados en el terreno de las instituciones y de las normas que integran el Derecho público, que en cada jurisdicción emanan de sus propias autoridades. Como datos más relevantes a este respecto, cabe destacar que la Carta Magna aprobada garantizó a cada provincia el poder de dictarse su propia Constitución, y la facultad de organizar sus propias instituciones, su sistema de administración de justicia y su régimen municipal.

### 2. Tensiones que genera el sistema federal argentino en el plano normativo

El problema que semejante esquema presenta en la vida real proviene del hecho de que, más allá de la especificidad de las distintas ramas jurídicas, no deja de

\* Doctor en Derecho de la Universidad de Valladolid, España, Profesor de grado y posgrado de Derecho Administrativo en la UCA (entre otras), y Abogado del Estudio Casagne.

<sup>1</sup> Así lo ha calificado el propio Alberdi, en el Capítulo XVII de su obra *Bases y puntos de partida para la organización política de la República de Argentina*.

<sup>2</sup> Cfr. el artículo 75, inciso 12, (antes 67, inciso 11) de la Constitución Nacional.

ser cierto que el ordenamiento que gobierna las conductas de las personas ha de reconducirse, en última instancia, a la unidad. Dicho de otro modo, los **individuos y las empresas están sujetas "al Derecho", que es visto como un todo** único, lo cual supone un permanente entrelazamiento de las disposiciones y principios que integran sus distintas vertientes, y exige dar con criterios que permitan armonizarlas entre sí.

***se verifica un inevitable cruce entre las instituciones jurídico públicas y los marcos jurídico privados***

La dificultad para alcanzar esta armonía se aprecia, principalmente, en aquellos órdenes en donde se verifica un inevitable cruce entre las instituciones jurídico públicas y los marcos jurídico privados. Las disposiciones que regulan los bienes del dominio público, la responsabilidad del Estado, las empresas públicas y los contratos que celebra la Administración, dan buena cuenta de los problemas que concita esta **summa divisio** entre el Derecho público y el privado.

Cada uno de esos ámbitos está, en efecto, preponderantemente sometido a un régimen de Derecho público, producido -como se dijo- de las autoridades legislativas o reglamentarias provinciales o locales. Pero las categorías mencionadas no escapan por completo a las pautas jurídicas dictadas por el legislador federal, en ejercicio de la atribución que le ha sido encomendada de sancionar el régimen común en materia civil y comercial.

De allí que el Código Civil y Comercial de la Nación, como no podía ser de otra forma, haya sentado las bases que estructuran para todo el país el régimen jurídico que ha de gobernar los bienes (también los del dominio público<sup>3</sup>), las personas (entre ellas, las de carácter estatal<sup>4</sup>), y los contratos (régimen este último que también puede aplicarse por vía analógica o supletoria, según los casos, a las contrataciones que celebra la Administración<sup>5</sup>). En lo referido a la responsabilidad del Estado, el flamante codificador nacional ha asumido un temperamento extremo, no exento de polémica, fruto del cual las normas sobre el tema previstas en el Código recientemente sancionado no alcanzan al Estado, ni de manera directa ni en forma subsidiaria<sup>6</sup>.

***Ante semejante intercambio normativo, como podrá suponerse, los conflictos interpretativos no se hacen esperar***

Ante semejante intercambio normativo, como podrá suponerse, los conflictos interpretativos no se hacen esperar, máxime cuando las disposiciones públicas y privadas en juego con frecuencia no resultan fácilmente conciliables, y no hay suficiente acuerdo acerca de cuáles han de prevalecer.

Si bien con ribetes propios, otro campo donde se experimentan los roces inherentes al sistema federal argentino es el vinculado a las normas de protección del medioambiente. En esa materia, la reforma constitucional de

<sup>3</sup> Cfr. los artículos 235 y 237 del citado Código.

<sup>4</sup> Ver sus artículos 146, 147 y 149.

<sup>5</sup> Cfr. CASSAGNE, Juan Carlos; "La aplicación de las normas del Código Civil y Comercial al derecho administrativo y otras cuestiones interpretativas (con referencia a la responsabilidad del Estado)", en ***El Derecho (administrativo)***, edición del 26 de abril de 2016, págs. 1 y siguientes.

<sup>6</sup> Cfr. los artículos 1764 y 1765 del Código Nacional Civil y Comercial de la Nación.

1994 incorporó un diseño que los autores no han dudado en calificar como un modelo de *potestades compartidas* entre el Estado federal y las provincias<sup>7</sup>, donde el gobierno central debe producir las normas de presupuestos mínimos que aseguren condiciones básicas igualitarias de protección ambiental, relegándose a las provincias el dictado de aquellas necesarias para complementarlas, eventualmente a través de la imposición de mayores exigencias para la preservación del ambiente<sup>8</sup>.

También en este caso la práctica constitucional ha dado muestras de reiteradas situaciones de conflicto entre las normas y prácticas producidas desde las esferas nacional y provincial, lo cual ha generado insistentes llamados de atención sobre la conveniencia de avanzar hacia una política de legislación concertada entre ambas jurisdicciones<sup>9</sup>.

### 3. Reflexión final

Las dificultades comentadas han sido una constante en la dinámica federal argentina, y tal vez sea el precio que haya que pagar por haber optado por una forma de organización territorial que se ajusta a nuestra tradición histórico institucional.

En aras a mejorar nuestros estándares de seguridad jurídica parece deseable, en cualquier caso, profundizar los instrumentos que permiten morigerar las consecuencias nocivas que semejante modelo trae aparejadas. La consolidación de criterios jurisprudenciales que den respuestas certeras a los conflictos apuntados, así como la creación de instancias de concertación que contribuyan a anticiparlos, resultan algunos de los remedios que pueden ayudar a mejorar las cosas.

---

7 Cfr. BALBÍN, Carlos F.: *Curso de derecho administrativo*, Tomo I, La Ley, Buenos Aires, 2007, pág. 679.

<sup>8</sup> Artículo 41 de la Constitución Nacional.

<sup>9</sup> Cfr. PAYÁ, Horacio; "¿Es posible una regulación uniforme de los aspectos ambientales de la actividad hidrocarburífera?", en la *Revista Argentina de Derecho de la Energía, Hidrocarburos y Minería (RADEHM)*, núm. 8, febrero-abril 2016, págs. 45 y siguientes.

## El Índice de Transformación BTI 2016 y el desempeño de América Latina

Por Jorge M. Streb\*

Para la economía institucional es vital disponer de indicadores del estado de las instituciones en los diferentes países del mundo. En los últimos años ha habido un explosivo desarrollo de indicadores tanto de instituciones políticas como económicas que ayudan a entender mejor donde está parado cada país.

Respecto a las instituciones políticas, es muy conocido el índice de Freedom House, Libertad en el Mundo (*Freedom in the World*, disponible online<sup>10</sup>), que clasifica a los países en libres, parcialmente libres y no libres tomando en cuenta dos indicadores: derechos políticos y libertades civiles. En ese contexto, se destacan los países del Cono Sur (Argentina, Brasil, Chile y Uruguay), todos calificados como libres. Lo mismo sucede con la mayoría de los países de nuestra región, aunque algunos países atraviesan dificultades, siendo los dos más problemáticos Venezuela (que todavía es calificada como parcialmente libre) y Cuba (que no es libre).

Por otro lado, también es muy conocido el Índice de Libertad Económica de la Heritage Foundation (*Index of Economic Freedom*, disponible online<sup>11</sup>). Este índice cubre diez libertades económicas, desde los derechos de propiedad hasta la libertad de empresa. Los países se agrupan en cinco categorías en términos económicos: libres, mayormente libres, moderadamente libres, mayormente no libres y reprimidos. La región se luce mucho menos de acuerdo a este indicador económico. Solo figuran dos países como mayormente libres (Chile y Colombia), mientras varios más figuran como moderadamente libres (encabezados por Uruguay y Perú). Sin embargo, Brasil es calificado como mayormente no libre y Argentina figura directamente como económicamente reprimida (junto con Ecuador, Bolivia, Venezuela y Cuba).

En este contexto, el Índice de Transformación BTI (sus siglas en inglés por *Bertelsmann Transformation Index*, disponible online<sup>12</sup>) es único al combinar un componente político (status democrático) y un componente económico (status de economía de mercado) en partes iguales. El BTI combina la transformación política y económica para medir el paso desde autocracias caracterizadas por un capitalismo de amigos hacia democracias plenas donde rige la ley y funciona una economía de mercado junto con un sistema de seguridad social. El BTI deja afuera de su medición a los países que pertenecían a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en 1989 porque ya habían alcanzado democracias consolidadas con economías de mercado maduras.

En el BTI 2016, fuera del núcleo de las democracias desarrolladas que forman parte de la OCDE, y luego de los países de Europa Oriental, América Latina se destaca por ser la tercera región más avanzada del mundo en términos políticos

---

\* Dr. en Economía, U.C. Berkeley. Consejero Académico del Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina (CADAL). Profesor de la Ucema.

<sup>10</sup> <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2015#.V0w1eSEgmDk>

<sup>11</sup> <http://www.heritage.org/index/>

<sup>12</sup> <http://www.bti-project.org/en/home/>

y económicos. El índice de transformación BTI abarca cinco categorías: muy avanzados, avanzados, limitados, muy limitados y estado fallados. Sobresalen Uruguay y Chile, clasificados como muy avanzados, y Costa Rica y Brasil, clasificados como avanzados. Como la mayoría de los otros países de la región, Argentina figura con una transformación limitada, mientras hay contados países en las dos categorías más bajas.

Si bien el BTI ofrece una medida bastante alentadora para la región, hay ciertos claroscuros. A excepción de Cuba, nuestra región se destaca por tener democracias con elecciones competitivas. Estas democracias

***Hay una enorme brecha entre la participación electoral y el estado de derecho, no solo en Argentina sino en la abrumadora mayoría de la región.***

electorales cuentan con libertades cívicas básicas como la libertad de expresión y de asociación, salvedad hecha de Venezuela que experimentó un fuerte retroceso durante el chavismo. El Cono Sur, integrado por Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, ha logrado un desempeño notable en términos de democracias participativas cuando se lo mira en perspectiva internacional.

Sin embargo, la mayoría de las democracias participativas de la región aún no han logrado el estado de derecho o imperio de la ley (*rule of law*). No lo han logrado por la ausencia de frenos y contrapesos al poder ejecutivo, lo que ha llevado a una justicia no independiente y a políticos que se manejan al margen de la ley, dedicándose a la corrupción rampante. Durante la década kirchnerista, la Argentina en particular sufrió un marcado deterioro, apartándola cada vez más del resto de las democracias más avanzadas del Cono Sur: Brasil, Chile y Uruguay. El BTI llama la atención sobre la enorme brecha entre estos aspectos de la participación electoral y el estado de derecho no solo en Argentina sino en la abrumadora mayoría de la región.

La transformación económica de la región está más rezagada que la transformación política según el BTI 2016, dado que solamente dos países son economías de mercado desarrolladas, ambos en el Cono Sur: Chile y Uruguay (el ordenamiento difiere de Índice de Libertad Económica de la Heritage Foundation ya que se toma en cuenta la economía social de mercado, lo que involucra no solo las libertades económicas sino también al sistema de seguridad social). Brasil figura con un sistema de mercado que funciona, que contrasta con las fuertes trabas en Argentina (el BTI 2016 mide la situación entre febrero de 2013 y enero de 2015, por lo que los cambios más recientes no están aun reflejados).

***Una democracia de calidad que cuenta con una economía mercado estimula no solo el crecimiento económico, sino el bajo desempleo y la baja inflación, todo lo cual mejora significativamente el bienestar subjetivo la población.***

En tanto el desempeño económico depende de la calidad de gestión pública y ésta de la calidad de la democracia, uno puede aventurar que un factor clave para la futura transformación de América Latina está centrado en su sistema político.

En este sentido, hay estudios empíricos que demuestran que los derechos de propiedad difundidos entre la población, en contraposición con derechos concentrados en una pequeña elite, dependen de la existencia de democracias

electorales competitivas: esto es algo que la mayoría de la región ha logrado.<sup>13</sup> A su vez, los derechos propiedad, cuando se combinan con frenos y contrapesos al poder político, estimulan el crecimiento económico, lo cual sugiere que las democracias participativas de la región van a encontrar la llave para su desarrollo económico sostenido si logran acceder al efectivo estado de derecho.<sup>14</sup> En este momento esto está justamente en juego en Argentina y Brasil, con las investigaciones en marcha sobre corrupción política.

El BTI tiene implicancias más amplias porque hay estudios que muestran que una democracia de calidad (medida por amplias libertades cívicas y baja corrupción) junto con una economía mercado (medido por la apertura al comercio exterior) no solo estimula al crecimiento económico, sino también al bajo desempleo y la baja inflación, ambos de los cuáles mejoran la distribución del ingreso; estos tres indicadores de desempeño económico además impactan significativamente en el bienestar subjetivo de los ciudadanos comunes, medido por las encuestas de la World Values Survey.<sup>15</sup>

*El BTI provee una brújula para que la región avance hacia democracias participativas donde nadie esté por encima de la ley junto con economías de mercado inclusivas donde nadie quede atrás.*

En conclusión, el BTI provee una brújula promisoría para nuestras democracias: avanzar hacia el estado de derecho donde nadie esté por encima de la ley, con economías de mercado inclusivas que permitan el desarrollo autónomo del potencial individual de cada uno sin dejar a ningún habitante desprotegido.

<sup>13</sup> Ver Mogens K. Justesen (2011). "Making and breaking property rights: Coalitions, veto players, and the institutional foundations of markets". Documento de trabajo, University of Southern Denmark.

<sup>14</sup> Ver Mogens K. Justesen (2012). "Better safe than sorry: How property rights and veto players affect economic growth". Documento de trabajo, University of Southern Denmark.

<sup>15</sup> Ver Heinz Welsch y Hans Kühling (2016). "Macroeconomic performance and institutional change: Evidence from subjective well-being data". *Journal of Applied Economics*, volumen 19, en prensa.

## **Evolución de las estrategias Económicas**

*Por Javier Villanueva\**

1. Al examinar el pensamiento y los modelos estratégicos empresariales desarrollados desde 1950 en adelante, y relacionados con las decisiones de las organizaciones, va quedando claro, en los aportes analíticos de la especialidad, que las organizaciones han ido respondiendo, en variados tiempos, con reflexiones teóricas y aplicaciones prácticas a las nuevas situaciones que se manifiestan en cada contexto.

*las evoluciones estratégicas planteadas deben ser respuestas adecuadas para superar o aprovechar las cambiantes condiciones que pudieran existir*

Muchos autores, frecuentemente citados, ponen énfasis en señalar que las evoluciones estratégicas planteadas deben ser respuestas adecuadas para superar o aprovechar las cambiantes condiciones que pudieran existir. Autores interesados en estos temas, por ejemplo M. Porter (1996), insisten en señalar

que las organizaciones deben ser flexibles y adaptativas para responder rápida y adecuadamente a las competitividades existentes y a los posibles cambios en los mercados.

Así, se considera que la eficacia operativa y el desarrollo de estrategias apropiadas en las organizaciones son orientaciones esenciales para ir concretando un desempeño superior.

2. Todo lo relacionado con las mencionadas estrategias fue cobrando creciente y difundido apoyo intelectual frente a los cambios y problemas experimentados después de la Segunda Guerra Mundial. Desde entonces, se fue procurando crear orientaciones estratégicas apropiadas para responder a las transformaciones y desafíos de cada época. En General, en las múltiples contribuciones técnicas a estos temas, se suele hacer referencia a las orientaciones y a los cambios estratégicos que se fueron expresando en las siguientes etapas: 1950, 1960, 1970, 1980, 1990, y también del 2000 en adelante.

En muchas de las contribuciones analíticas se hace referencia especial a las causas y al desarrollo de los cambios estratégicos experimentados y a las alteraciones adversas del contexto.

*hay corrientes estratégicas en las organizaciones empresariales orientadas a proponer respuestas no solo para los problemas presentes, sino especialmente para las posibles orientaciones del futuro*

Es interesante señalar que incluso en nuestros días hay corrientes estratégicas en las organizaciones empresariales orientadas a proponer respuestas no solo para los problemas presentes, sino especialmente para las posibles orientaciones del futuro.

Se habla ahora de las estrategias adecuadas para enfrentar el New Millenium.

---

\* PhD en Economía, Columbia University

Muchos autores se apoyan en el presente en las fuertes contribuciones que realizara Bruce Henderson (The Concept of Strategy, 1981).

Dice R. Grant (Seventh edition, 2010) sobre estos temas actuales: "Aunque el futuro es siempre desconocido, sus orígenes yacen en el presente. Con lo que, observando hoy podremos identificar muchas de las claves de los próximos años".

En resumen, diría M. E. Porter (1996) "... la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, relacionada con un conjunto diferente de actividades... la estrategia competitiva se relaciona con ser diferente... es decir, elegir detalladamente un conjunto de diferentes actividades... La esencia de una posición estratégica es elegir actividades que sean diferentes de los rivales..."

3. Examinando algunas de las contribuciones relacionadas con previos períodos puede mencionarse, teniendo en cuenta la existencia de numerosos autores ligados con los aportes de cada periodo mencionado, las siguientes etapas:

1950s-1960s (y principios de 1970): La clave estratégica en aquellos tiempos era todo lo relacionado con el "long term planning". La idea era establecer objetivos, tendencias, prioridades de largo plazo. Un analista de la época frecuentemente citado era A. Chandler (1962). También se suele mencionar que a mitad de 1960's Ken Andrew daba apoyo al modelo SWOT (en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) relacionado con el examen de las Fortalezas y las Debilidades propias de cada empresa y las Oportunidades y Amenazas existentes en el contexto externo.

-Fin de 1970's- mitad 1980's. Hay apoyo a las ideas de SWOT al comienzo de la etapa. Posteriormente búsqueda de ventajas competitivas en las organizaciones. Los escritos de B. Henderson (1981) ponían énfasis en estos temas. El examen de los recursos existentes en cada empresa se convertían en una recomendación central.

-1980's-1990's- Desarrollo de las ventajas competitivas era una recomendación central. La idea era pasar de los beneficios en el contexto a la búsqueda de los beneficios intra empresa. M. Porter (1985), quién tuvo gran importancia en la época insistía en que "... las ventajas competitivas son una función, o bien de proveer al comprador un valor comparable en forma más eficiente que los competidores (costo mas bajo) o bien realizar actividades a un costo comparable pero en formas únicas que pudieran crear mas valor para el comprador que lo que hacen los competidores".

-2000 en adelante. En este período van avanzando propuestas de nuevas estrategias que siempre insisten en que los nuevos análisis deben tener en cuenta la necesidad de pronosticar el futuro. Otro de los temas importantes planteados ha sido el de Michael Zack que, desde 1999, ha insistido en que hoy el conocimiento es considerado el más importante recurso estratégico ("... es la más importante capacidad para desarrollar y sostener las ventajas competitivas")

4. La evolución de las posiciones estratégicas que fueron planteándose desde los años cincuenta fueron examinadas con interés por numerosos autores. Por ejemplo, en 1985, E. E. Chaffe señalaba que las orientaciones estratégicas existentes correspondían a tres distintas orientaciones:

Modelo 1: Estrategia Lineal integrada por decisiones, acciones o planes que pudieran alcanzar los objetivos deseados;

Modelo 2: Estrategia Adaptativa, consistente en un correcto acuerdo entre oportunidades y riesgos internos y externos (el modelo SWOT). En este punto, señalaba Chaffe, que las estrategias adaptativas debían tener en cuenta que los **"contextos externos" eran una permanente complejidad;**

Modelo 3: Estrategia Interpretativa que supone que la realidad es definida a través de un proceso de intercambio social que hay que entender.

**En 1992, A. Bailey y G. Jonson publicaron una "exploración" de los temas relacionados con la elaboración de estrategias. Estos autores se referían especialmente a las "perspectivas" existentes en el desarrollo de planteos estratégicos. Sobre estas bases propusieron:**

- 1). Perspectiva Lineal de Planeamiento que implicaba un enfoque lógico, racional, apoyado en subyacentes hipótesis;
- 2). Perspectiva de Lógica incremental. Se procura establecer cuales serían las respuestas más firmes, seguras y flexibles frente al complejo contexto;
- 3). Perspectiva Política dado que hay que participar en contextos internos y externos y pueden establecerse negociaciones adecuadas;
- 4). Perspectiva Cultural: Buscar respuestas adecuadas a los valores, percepciones, actitudes existentes;
- 5). Perspectiva de Visionario: Las estrategias emergen de una visión que imagina el deseado estado futuro de las organizaciones;
- 6). Selección Natural: Las organizaciones tienden a ser comunes a todas las organizaciones existentes en el sector a que pertenecen.

**5. Las "escuelas" estratégicas de H. Mintzberg: En 1999, este autor publicó un conocido y mencionado trabajo sobre la evolución de las concepciones estratégicas, especialmente desde los años sesenta. Se refería en el título de su trabajo a las diez "escuelas" de formación estratégica. Ampliando las ideas, el documento señala que la evolución de la conducción estratégica respondía a ideas y prácticas originadas en la existencia de diferencias cualitativas. Los casos que plantea son cuatro:**

- 1). Nuevas clases de estrategias emergen de los contactos colaborativos entre organizaciones.
- 2). La evolución de las estratégicas es impulsada por la competencia y la confrontación. Las nuevas ideas emergen cuando se trata de superar a los poderosos rivales.
- 3). Las nuevas estrategias son a menudo un replanteo de las anteriores. En cierto sentido, las ideas estratégicas nunca desaparecen del todo. En general se desarrollan estrategias explorando nuevas formas de hacer las cosas.

**En otras publicaciones, decía Mintzberg (2001) "... la estrategia es para las organizaciones lo que la personalidad es para el individuo. Es decir, establece**

compromisos acerca de la manera de actuar y de responder, por ejemplo, crear nuevas tecnologías y operar en nuevos mercados... implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo."

6. Desde fines de 1990's y comienzos del 2000, se fueron expandiendo las nuevas contribuciones en materia de análisis estratégico. Tendencias que, aunque no reemplazaban por completo las previas orientaciones, han tendido a ocupar lugares especialmente aceptados.

*teniendo en cuenta la fuerte expansión de las tecnologías y el "globalismo", la "incertidumbre" acerca del futuro se convierte en uno de los temas que necesariamente debe tenerse en cuenta al desarrollar las posiciones estratégicas*

La idea central de las presentes reflexiones es que teniendo en cuenta la fuerte **expansión de las tecnologías y el "globalismo"**, la **"incertidumbre"** acerca del futuro se convierte en uno de los temas que necesariamente debe tenerse en cuenta al desarrollar las posiciones estratégicas. Un ejemplo claro de estas nuevas tendencias son las contribuciones de Hugh G. Courtney, J. Kirkland and S. P. Vigueries (June 2000).

7. En resumen, las estrategias que hemos examinado continúan siendo una profunda clave de las orientaciones corporativas. Clave de todo ello es que las nuevas orientaciones requieren especialmente una concepción inteligente de las perspectivas del futuro. Aunque todo ello, sin soslayar plenamente las contribuciones preexistentes.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Kenneth R. Andrews: Business Policy, 1965.
- A. Bailey and G. Johnson: "An Integrated Exploration of Strategic Decision Making"; Cramfield School of Management, 1992.
- H. G. Courtney, J. Kirkland and S. P. Vigueries: "Strategy Under Uncertainty", Mc Kinsey Quarterly, June, 2000.
- E. E. Chaffe: "Three Models of Strategy", 1985.
- Robert M. Grant: Contemporary Strategy Analysis (7<sup>th</sup> edition, 2000)
- Bruce Henderson: "The concept of Strategy", 1981.
- H. Mintzberg: "Five Ps for Strategy; General Strategic Theory, 2001.
- H. Mintzberg and Joseph Lampel: "Reflecting on the Strategic Process", Management Review, Spring 1999.
- Michael Porter: "What is Strategy"; Harvard Business Review, Nov. Dec. 1996.
- " " : "Competitive Advantage", 1985.
- M. Zack: Knowledge and Strategy, 1999.