

## Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen IV, Noviembre de 2006

### *El Portafolio de Productos en el Mercado de Consumo Masivo - Parte I*

Demián Siburi

Pág. 3

### *Consideraciones Relevantes sobre el Negocio de Capital de Riesgo o "Venture Capital"*

Rodolfo Aprea

Pág. 9

### *Defensa Nacional: Planeamiento por Capacidades - ¿Enfoque para el Siglo XXI?*

Alejandro Corbacho

Pág. 13

### *Desempeño Económico en el Transcurso de los Años*

Douglass North

Pág. 16



UCEMA



### DEFENSA NACIONAL: PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES - ¿ENFOQUE PARA EL SIGLO XXI?

Por Alejandro Corbacho

Es claro que en la actualidad la humanidad está pasando por un momento de turbulencia creciente. Desde el fin de la Guerra Fría, a principios de los años 90, las certezas que se habían instalado en los años posteriores al fin de la Segunda Guerra Mundial fueron remplazadas por una gran incertidumbre. La nueva etapa está signada por la expansión de un proceso de globalización que auguraba una nueva era de paz y prosperidad. Sin embargo, el optimismo inicial se vio afectado por sucesivos conflictos que han modificado sustancialmente las condiciones de seguridad global. Bajo este nuevo escenario, los estados se han visto en la necesidad de modificar el proceso por el cual se preparan para enfrentar y superar cualquier obstáculo que pueda afectar el normal desarrollo de sus sociedades y la búsqueda de la prosperidad a través del comercio y la industria. De este modo, la planificación para la defensa es una tarea vital para la continuidad de los estados y para la construcción de un ambiente internacional favorable. Frente a la situación mundial imperante, la elaboración de previsiones para el futuro se ha vuelto muy dinámica y es un desafío creciente para quienes tienen la responsabilidad de llevarla a cabo. Para el mundo empresario y, en particular, para los responsables de elaborar planes para el futuro de sus empresas puede resultar interesante echar una mirada a cuáles han sido las modificaciones en el modo que los estados elaboran sus previsiones para navegar en las agitadas aguas presentes y por venir.

*“Para el mundo empresario y, en particular, para los responsables de elaborar planes para el futuro de sus empresas puede resultar interesante echar una mirada a cuáles han sido las modificaciones en el modo que los estados elaboran sus previsiones para navegar en las agitadas aguas presentes y por venir.”*

#### EL NUEVO ESCENARIO ESTRATÉGICO

Para los gobernantes y los profesionales militares estos son tiempos confusos. En el caso de los conflictos armados, los parámetros tradicionales

de la guerra convencional entre estados rivales han sido desbordados. Bajo las nuevas condiciones los elementos y valores de la posmodernidad chocan con los de la premodernidad, lo cosmopolita se confronta con las visiones estrechas y el sistema de estados fundado a partir de la Paz de Westfalia está siendo desafiado por nuevas fuerzas subestatales y transnacionales. En consecuencia, las sofisticadas fuerzas armadas de Occidente deben coexistir con un mundo de estados fallidos gobernados por grupos étnicos paramilitares; regímenes delincuentes equipados con misiles, armas atómicas o gases tóxicos; y con el terrorismo radical capaz de cometer atentados que produzcan muertes masivas.

La revolución tecnológica que moviliza a la globalización ha comprimido el tiempo y el espacio permitiendo que acciones distantes tengan efectos locales y viceversa. Los actores subestatales y transnacionales han aumentado y los patrones de conflicto se han vuelto complejos e impredecibles. En este aspecto en particular, la guerra se ha vuelto, al mismo tiempo, moderna (continuando con la idea de guerra convencional entre estados), posmoderna (reflejando el cosmopolitismo de los valores Occidentales de guerra limitada, imposición de la paz, e intervención humanitaria), y premoderna (basada en el particularismo, antiguas divisiones políticas de identidad y extremismo). Por lo tanto conviven los machetes y el pensamiento milenarista, extremista y suicida que calza zapatillas Nike, usa anteojos Rayban, computadoras y celulares. Quienes aspiran a poseer armas nucleares lapidan a las mujeres acusadas de adulterio. A la revolución tecnológica militar occidental se le opone la lógica de la guerra asimétrica que apunta a superarla o debilitarla empleando tácticas, armas o

tecnologías no tradicionales e innovativas, para así producir un gran impacto psicológico y estado de confusión. Por lo tanto, en los tiempos de la asimetría se requiere actuar, organizar y pensar diferente que los oponentes para maximizar las ventajas propias y explotar las debilidades del oponente con el fin de obtener la iniciativa y mayor libertad de acción. El planeamiento para la defensa de los estados debe incorporar estos nuevos desafíos.

### PLANEAMIENTO PARA LA DEFENSA: AYER Y HOY

En el contexto más o menos estático de la Guerra Fría desplegado como telón de fondo en la escena internacional se elaboraban los cálculos que establecían los planes de defensa. La forma tradicional de planeamiento se iniciaba con el conocimiento o la determinación de la **“Amenaza”** y de la previsión de sus posibles cursos de acción. A partir de allí se construía un número limitado de **escenarios** que determinaban las capacidades o los medios necesarios para enfrentar y anular la amenaza. Esta planificación servía de fundamento para las decisiones sobre renovación de armamento o nuevas adquisiciones. En algunos casos, estas previsiones se debían confrontar con **restricciones presupuestarias** que finalmente alcanzaban para la compra de lo esencial, pero parcial de los sistemas requeridos, posponiendo su concreción para momentos presupuestarios más favorables.

En la actualidad ante escenarios futuros cada vez más complejos y donde las amenazas se presentarán de forma más sutil, multipolar e indefinida obligan a un abordaje más general de la situación para aportar soluciones novedosas. El planeamiento ya no se enfoca en determinar los medios necesarios para un tipo concreto de conflicto o misión específica, sino que es mucho más general y apunta a la obtención de amplias Capacidades para abarcar un espectro mayor de desafíos. En términos militares, se entiende por Capacidad al conjunto de factores (sistemas de armas, infraestructura, personal y apoyo logístico)

constituidos en base a principios y procedimientos doctrinales que pretenden lograr un efecto militar en el nivel correspondiente para cumplir las misiones asignadas. Por lo tanto, una Capacidad militar no es sólo un sistema de armas, sino un conjunto de factores importantes para la consecución del efecto deseado<sup>1</sup>. El nuevo procedimiento pretende estudiar bajo una única visión conjunta cada una de las Capacidades, para establecer sus requisitos, analizar sus carencias, proponer soluciones y valorarlas.

Para determinar las Capacidades, en especial las más genéricas, es necesario el conocimiento exacto de para qué son requeridas. Esto es, interpretar lo más exactamente posible qué deben ser capaces de hacer las fuerzas armadas para alcanzar los objetivos, misiones y cometidos encomendados. Las Capacidades se derivan de los objetivos establecidos por la política de defensa. Estos objetivos son establecidos por el poder político que también especifica las responsabilidades de cada uno de los actores comprometidos y define en general las misiones para las Fuerzas Armadas. Por lo tanto, este método de planeamiento se inicia desde arriba y orienta la acción de los escalones inferiores.

Un desafío que se presenta a los planificadores es transformar a las Capacidades en acciones concretas y en múltiples áreas. Para ello, son necesarios dos pasos.

- **Primero**, la desagregación o subdivisión de las capacidades para descomponer el problema en partes más manejables. Al respecto, cada país confecciona su propio listado. Las Capacidades están conformadas por los siguientes elementos: material, infraestructura, recursos humanos, adiestramiento, doctrina y organización.
- **Segundo**, se debe alcanzar la definición más exacta posible de los probables escenarios de actuación. Determinar en

<sup>1</sup> Nota del Editor: En ese sentido este enfoque de planeamiento es muy similar al planeamiento por competencias que algunas empresas utilizan, las similitudes son notables.

dónde actuarían las Fuerzas Armadas, contra quién, bajo qué condiciones, y qué se quiere que sean capaces de hacer. A partir de ello se deducen las misiones y cometidos de las Fuerzas Armadas y se cuantifican las necesidades para cada Capacidad.

El planeamiento por Capacidades introduce una visión conjunta en la determinación, definición y armonización de las necesidades y los medios a emplearse ausente en los viejos sistemas de planeamiento. Ello proporciona un fundamento más racional para la decisión sobre la adquisición de armamento y ofrece una solución integral que contempla las necesidades de una sola vez. Este modo de planeamiento define “paquetes de actuación” a aplicar en cada una de las capacidades y, por lo tanto, no será una lista de compras elevada por cada sector interesado. Además deben incluir las estimaciones sobre la viabilidad económica y la valoración de la cobertura de cada Capacidad. Se espera también que ello redunde en una mejor interoperabilidad entre los distintos ejércitos nacionales y en la optimización de los recursos disponibles. Por lo tanto, se considera que es un procedimiento útil para enfrentar situaciones cambiantes aportando flexibilidad y ahorro de recursos.

### REQUISITOS DE LIDERAZGO

La literatura especializada coincide en señalar que los cambios en el escenario mundial y en el modo de planificar para la defensa requiere un desarrollo paralelo de nuevas capacidades y competencias mentales en los responsables de llevarlas a cabo.

Al liderazgo convencional se lo caracteriza como muy cauteloso y carente de un pensamiento fresco, creativo e ingenioso. El Secretario de Defensa de los Estados Unidos, Donald Rumsfeld describió ante los graduados de la Universidad de la Defensa la necesidad de un pensamiento innovador: “el futuro requerirá de nosotros que pensemos de modo diferente y que desarrollemos las clases de fuerzas y capacidades que puedan

adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos y a circunstancias inesperadas”. Y propuso “enfaticar la cultura de la creatividad y aceptar inteligentemente los riesgos... ser más proactivos y no reactivos anticipando las nuevas amenazas antes que surjan mientras que, al mismo tiempo, desarrollamos nuevas capacidades...” Es decir que hay que prepararse para “confrontar situaciones volátiles, inciertas, complejas y ambiguas”.

Los líderes estratégicos deben poseer “agilidad estratégica” definida como la habilidad para adaptarse, conceptual y físicamente a los cambios en el ambiente internacional. Deben ser capaces de mirar al caos desde ángulos diferentes e inexplorados para poder establecer los procedimientos, llevarlos a cabo, comunicarlos y explicarlos en forma de órdenes, directivas o documentos internos. Deben poseer un enfoque conjunto de las operaciones y capacidad para lidiar con elevados niveles de complejidad. Al mismo tiempo deben poseer “agilidad intelectual” que les permita explorar intelectualmente, correr riesgos y utilizar la intuición. Por último, deben ser concientes de que no existe una sola solución óptima para los distintos tipos de problemas.

### CONCLUSIONES

A diferencia de los procedimientos anteriores, el método de planeamiento por Capacidades tiene por objeto contrarrestar lo que sería capaz de hacer una amenaza (cómo) y no específicamente contra quién y en dónde. Entre sus ventajas se sumaría que su elaboración permite establecer las pautas de evolución en el mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, proporciona al planeamiento de recursos los criterios para la priorización de capacidades desde la óptica conjunta. En un mundo volátil e incierto en el cual la humanidad se encuentra actualmente puede ser interesante conocer que métodos han desarrollado algunas organizaciones, en este caso los estados para confrontar las condiciones de seguridad internacional imperante. Para sus impulsores, el método de planeamiento por Capacidades permitiría aportar soluciones imaginativas.