

Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CABA)  
Media jornada  
Estrategia, Planeamiento y Control de Gestión

**Del Planeamiento al Pensamiento Estratégico**  
*en tiempos de disrupciones y alta complejidad*

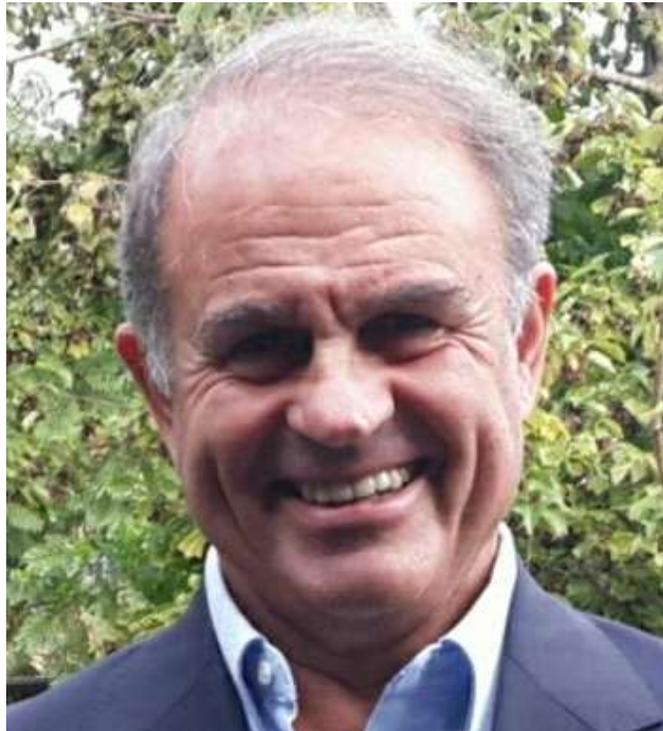
Fernando Brom  
LA T.6 F.40

Comisión de Innovación y Tecnología

# Del Planeamiento estratégico al Pensamiento disruptivo

## Agenda

- **Cambio de Era**
  - Cambio de Era ECI Ecosistema del Conocimiento y la Innovación
  - Cambio de paradigma (creación de valor)
  - 4 Cisnes negros:
    - Red Internet,, 1ra Guerra Global, Cambio Climático, Pandemia
- **Investigación** (Tesis doctorado ESEADE 2021)
  - Nuevos significados en Organización y Gestión
  - Administración clásica /transaccional vs Administración Humanista/relacional
    - Cambio de significado en Organización (5) Gestión Sostenible (5) y Gestión sustentable (3)
- **Impacto en las empresas** ( Argentina 2015-2019)
  - Empresas líderes (28) : nacionales (14) y multinacionales (14)
  - Empresas Pyme (82)
- **Modelos de Gestión con foco en el cliente y la Innovación**
  - Propuesta de valor : Lienzo estratégico (canvas)
  - Fidelización de clientes : Modelo Delta
  - Innovación y creación de valor: Estrategia del Océano Azul
- **RESUMEN**



**Dr. Fernando Brom**

### **Formación académica**

Doctor en Administración de Negocios (ESEADE)

Licenciado en Administración de Empresas (UCA)

Magister en Relaciones Internacionales (UB)

Marketing Management Program (Stanford Business School)

Strategic Planning Program (Sloan School of Business MIT)

### **Experiencia laboral**

Gerente y Director Comercial en 10 empresas líderes (1976-2012)

Consultor empresario-Profesor posgrados.

Miembro y Expositor VISTAGE especializado en PyMES.

Co-Fundador del Instituto Argentino de la PyME IAP

Expertise: Area Comercial, Innovación disruptiva, Gestión del cambio y transición organizacional. Análisis estratégico.

Miembro Comisión Innovación y Tecnología (CPCECABA)

Autor: INNOVACIÓN ESTRATÉGICA DISRUPTIVA - El camino de la innovación en el ecosistema digital ECI (EDICON 2014)

Autor : Liberalismo vs Socialismo en el s.XXI / Debate abierto (Union Editorial 2023).

# Adonde estamos ??

## Argentina 2023

Cambio de Era +  
Cambio de paradigma en management +  
Mundo y país VICA+F



# Cambio de era y de paradigma



Siglo XX  
**Sistema transaccional**

**1993**  
**www**  
Libre Gratuita  
Global

Siglo XXI  
**Ecosistema relacional**

**Economía Capitalista**  
*capital y trabajo*

**Cambio de Era**

**Ecosistema\* del Conocimiento y la innovación (ECI)**  
*Conocimiento y tecnología*

**Precio**  
\$\$\$  
Lo que pago

**Valor**  
Ratio :  $P \times C_p$   
Lo que recibo

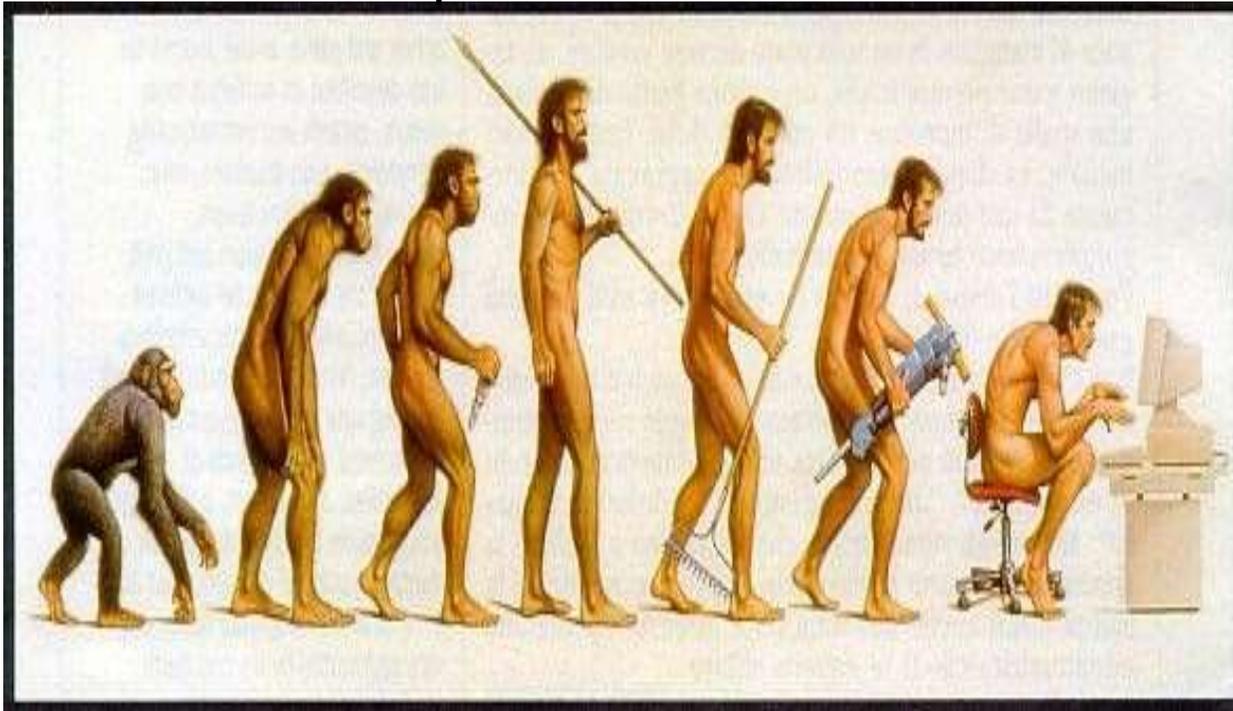
# HOMO SAPIENS



Ecosistema del  
Conocimiento +  
Innovación sobre  
plataforma digital



“El acto de **ver**  
está atrofiando  
la capacidad de **entender**”



**Homo  
Videns**

*El homo videns- la sociedad teledirigida*

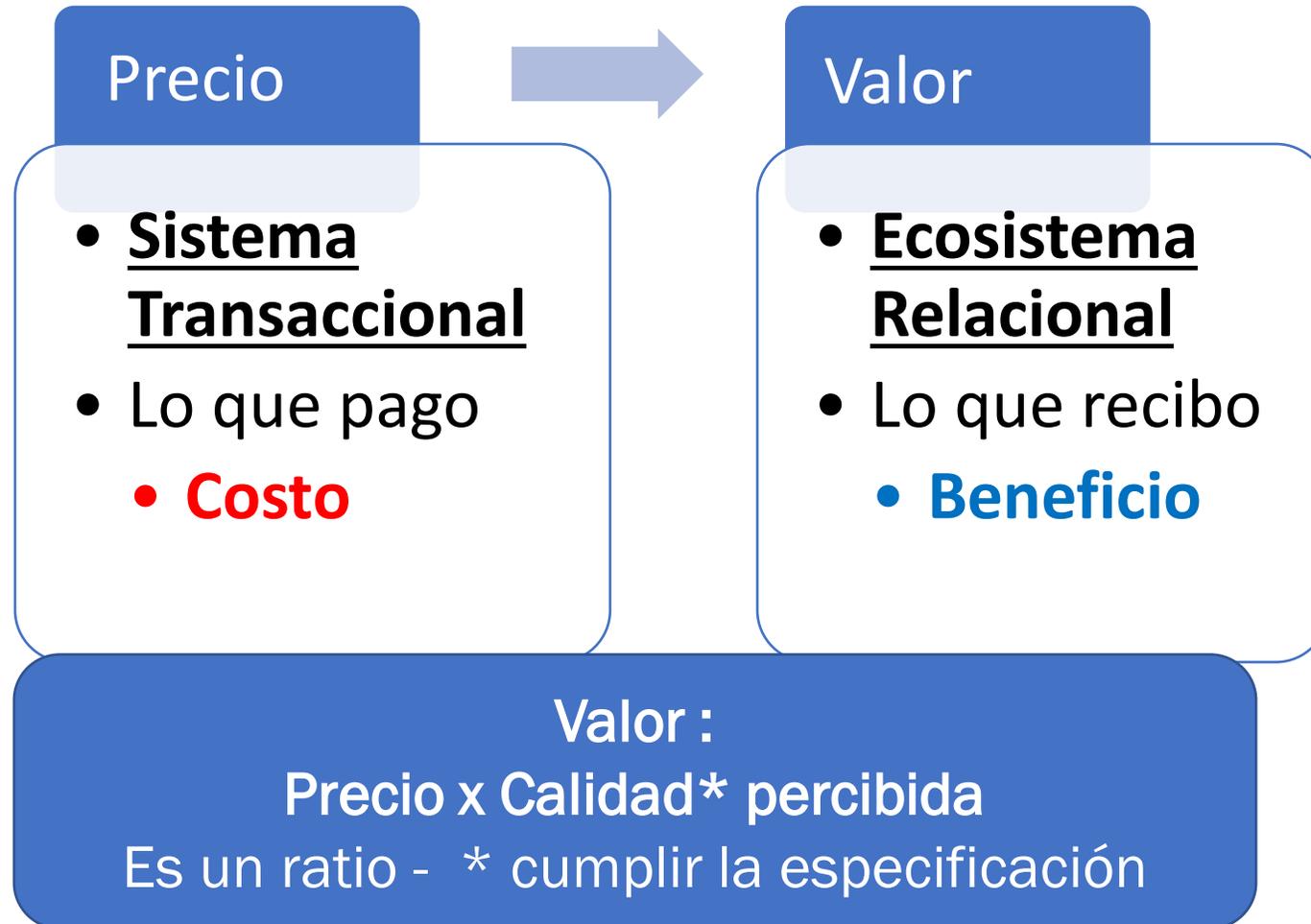
**Giovanni Sartori**

CPCECABA Del Planeamiento al Pensamiento Estratégico

F.Brom 2023

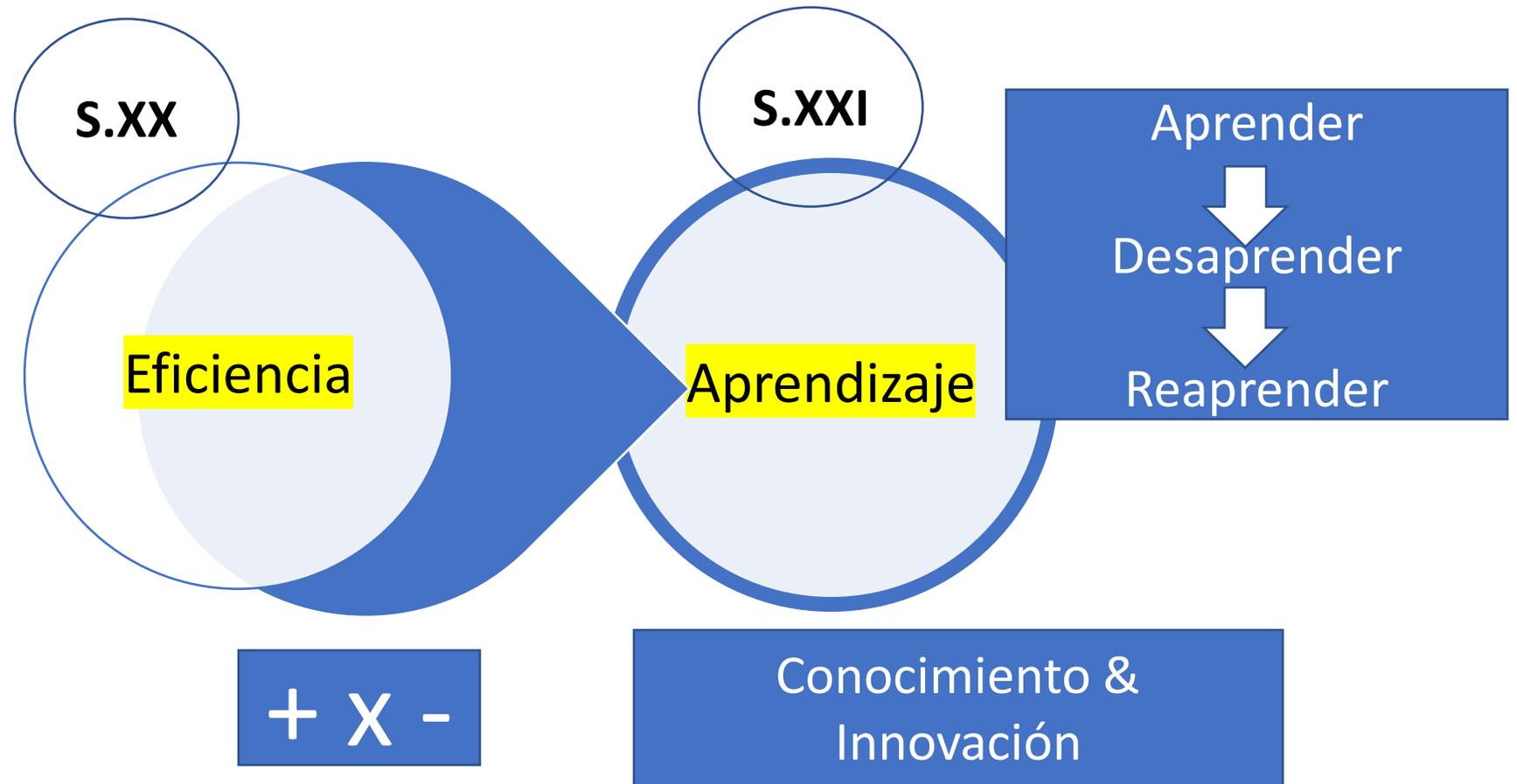
# Cambio de paradigma económico

## Sistema económico a Ecosistema EDCI



# Cambio de paradigma de administración

## De la eficiencia al aprendizaje



# 3ra revolución digital

1993

Internet

www.

Protoc. http



2003

S.O. Android

Linux (2003)

Google (2005) iOS  
(apple)



2010 +

Inteligencia  
artificial AI/IOT



**ChatGPT** ( actualizado hasta 2021)  
**bard.google** (on line) ex alphabet

## ESCENARIO siglo XXI ( 1982) : **Mundo VICA + F**

### Volatilidad

- Aprender a **desaprender y re-aprender**

### Incertidumbre

- Controlar **aversión (resistencia) y propensión al riesgo**

### Complejidad

- Realizar **mapeo mental** (árbol de ideas)  
Tony Buzan
- **Inteligencia colectiva** (social) +  
Alineamiento cognitivo (individual)

### Ambigüedad

- Recibir y decodificar **doble mensajes**
- **Analizar datos. Descartar lo falso (fake)**

### **FRAGILIDAD**

**PANDEMIA - COVID19**

- Evitar vulnerabilidad : **RESILIENCIA**
- Tener Planes de contingencia (plan B,C,D)

**COVID 19**

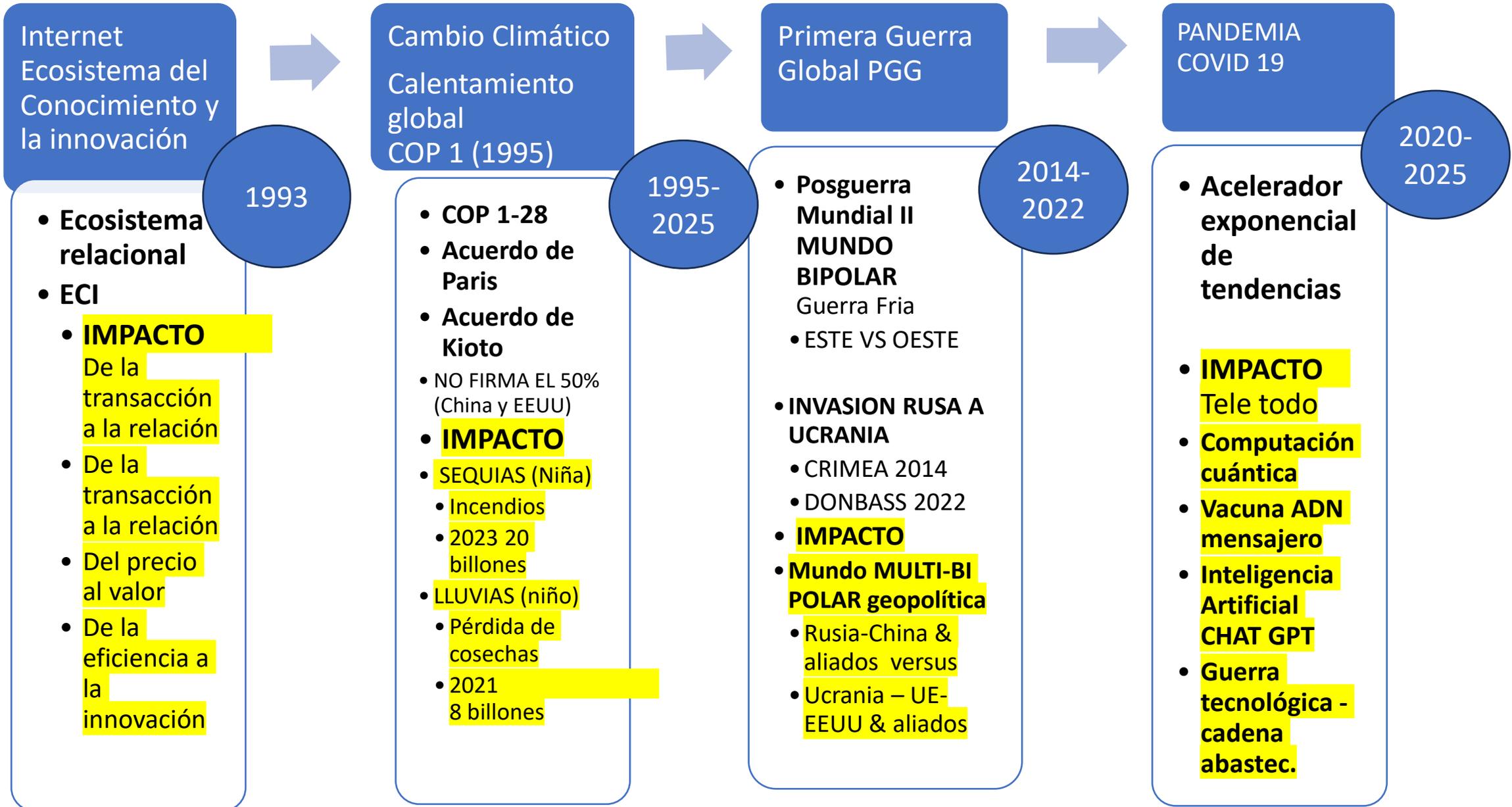
# CISNE NEGRO



EVENTO con

1. Alto impacto (fuerte)
  2. Global ( pandemia, cambio climático)
  3. Imprevisible
- (hacia Adelante no – hacia atrás sí)

# Cisnes negros (4)





Conocimientos +  
Habilidades + Actitudes  
más requeridas en el  
siglo XXI

Nuevas competencias

**T 1**

**Autodiagnóstico  
Habilidades mas  
buscadas**

Asoc. Española de  
buscadores de talento  
2019

**#1 Creatividad**

**#2 Resolver  
problemas  
imprevistos**

**#3 Pensamiento  
crítico**

**#4 Comprender  
emociones**

**#5 Trabajo en  
equipo**

**Mi calificación  
Areas de mejora  
1-10**

#1

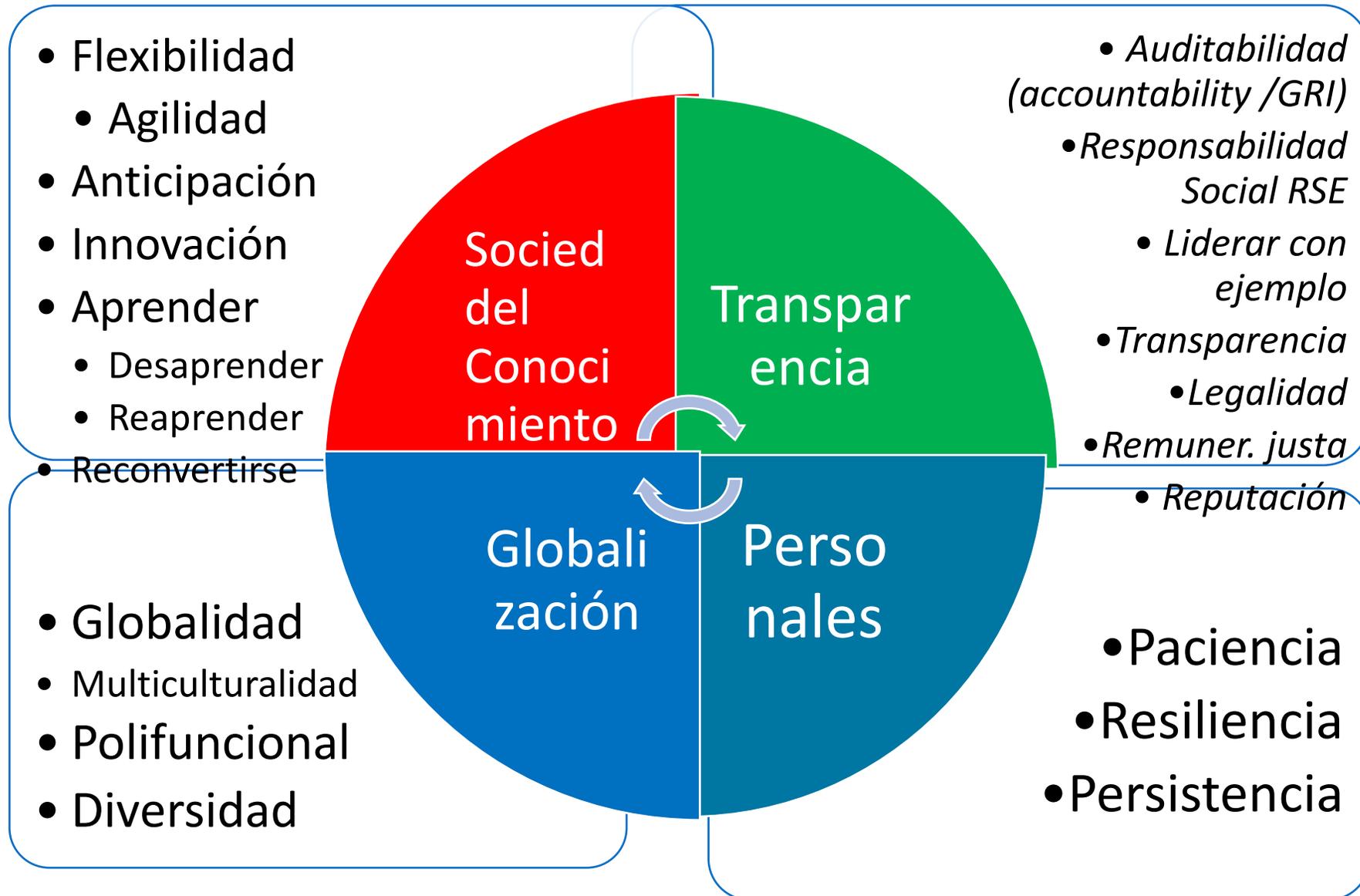
#2

#3

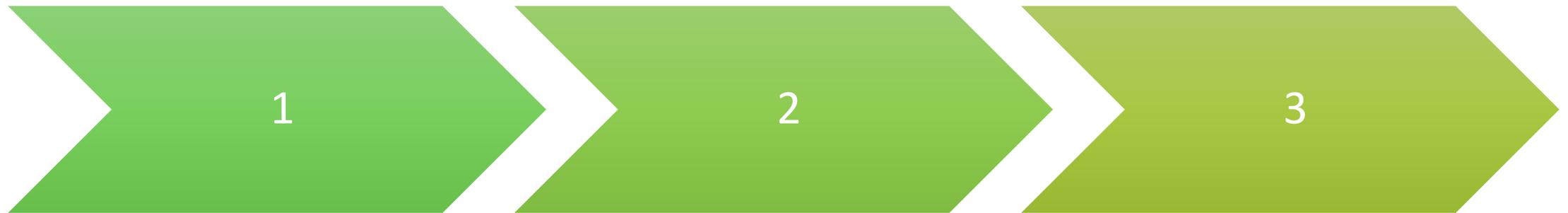
#4

#5

# Nuevos valores / competencias del Ecosistema Digital Herscheer (2013)



# Claves del éxito de las innovaciones disruptivas



## • **Agilidad**

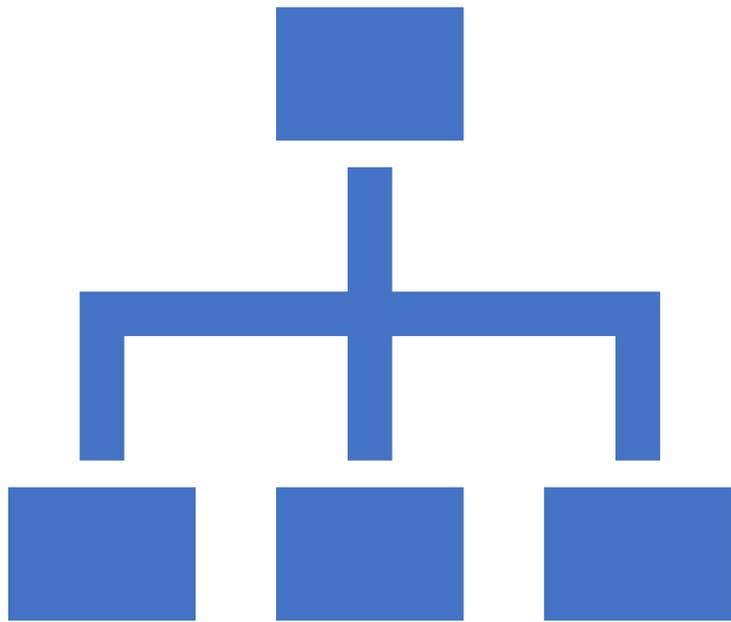
- Rapidez de respuesta
- Escucha activa

## • **Flexibilidad**

- Adaptación
- Aprendizaje

## • **Resiliencia**

- Vencer resistencias y adversidades
- Motivación humana



Organización & Gestión  
en el siglo XXI

Nuevo paradigma de  
la administración

# Valor percibido

• VALOR es un ratio

• Precio x Calidad ó Valor percibido

**TALLER INDIVIDUAL**  
**Encuesta anual de satisfacción ?**  
**SI - NO**  
**Acciono sus resultados? Cómo?**  
.....





# INVESTIGACIÓN

Cambio de Era (año 2000)  
De la Modernidad (**eficiencia**)  
a la Posmodernidad (**crear valor**)

# Modernidad y Posmodernidad en las empresas líderes

Grado de avance  
Empresas grandes  
14 nacionales – 14 multinacionales



## Argentina

Fernando Brom (Doctorado ESEADE)

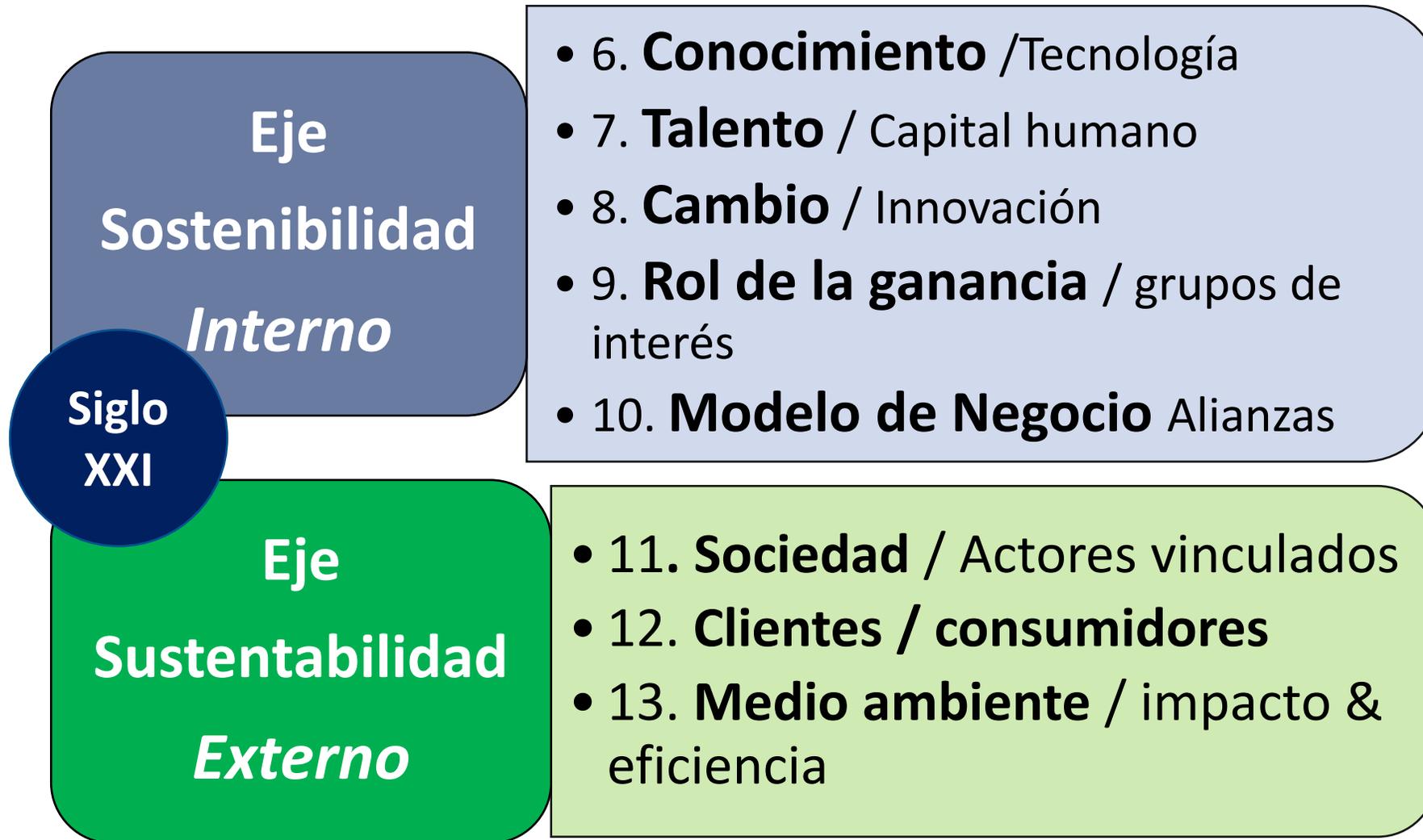
Octubre 2015-Enero 2018

# Cambio de paradigmas en Administración

## Nuevos significados



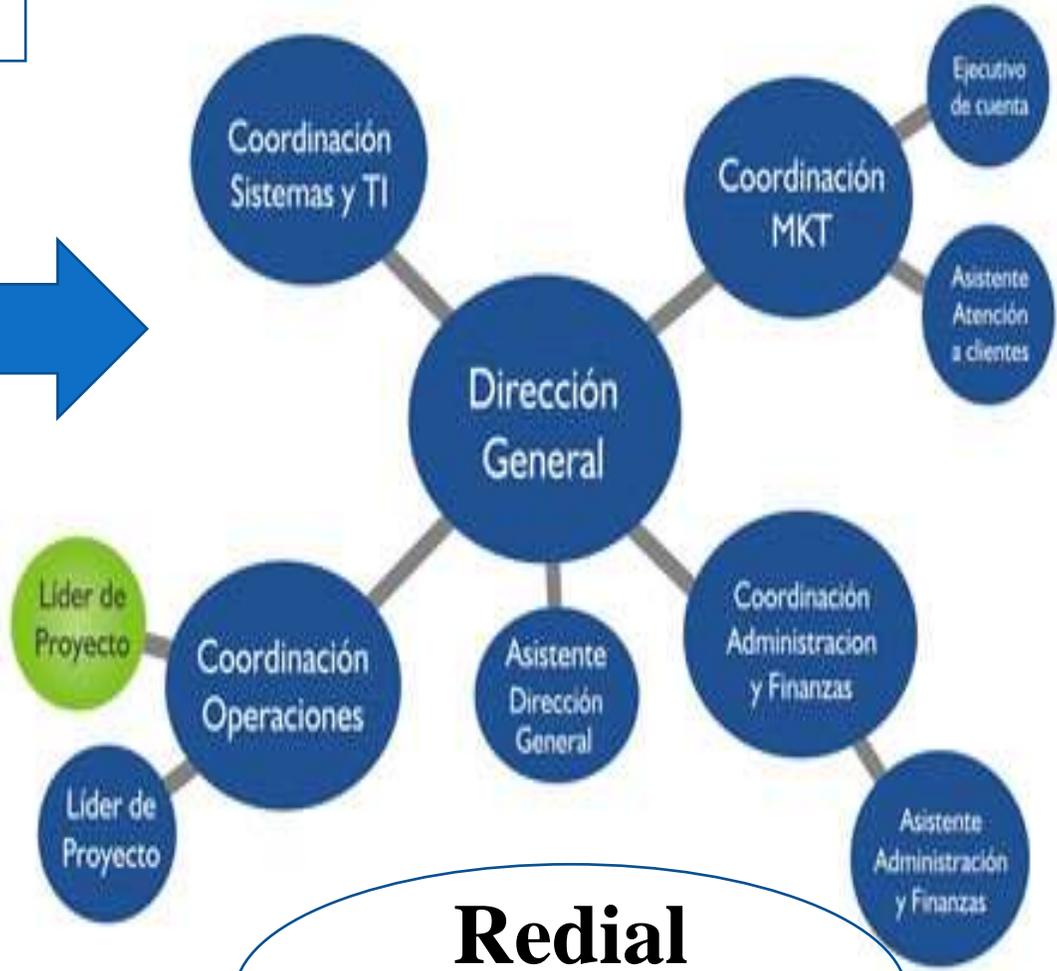
# Cambio de Paradigmas en Gestión (*management*) Nuevas herramientas (8) Drucker



# 1. Organización



**Piramidal Vertical**

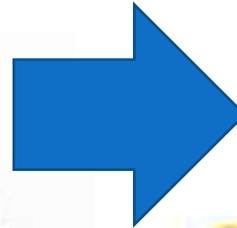


**Redial**  
Aplanada – Equipos multifuncionales

## 2. Dirección

**Si tus acciones inspiran  
a otros a soñar más,  
aprender más,  
hacer más y  
a ser mejores;  
eres un líder.**

*Jack Welch*



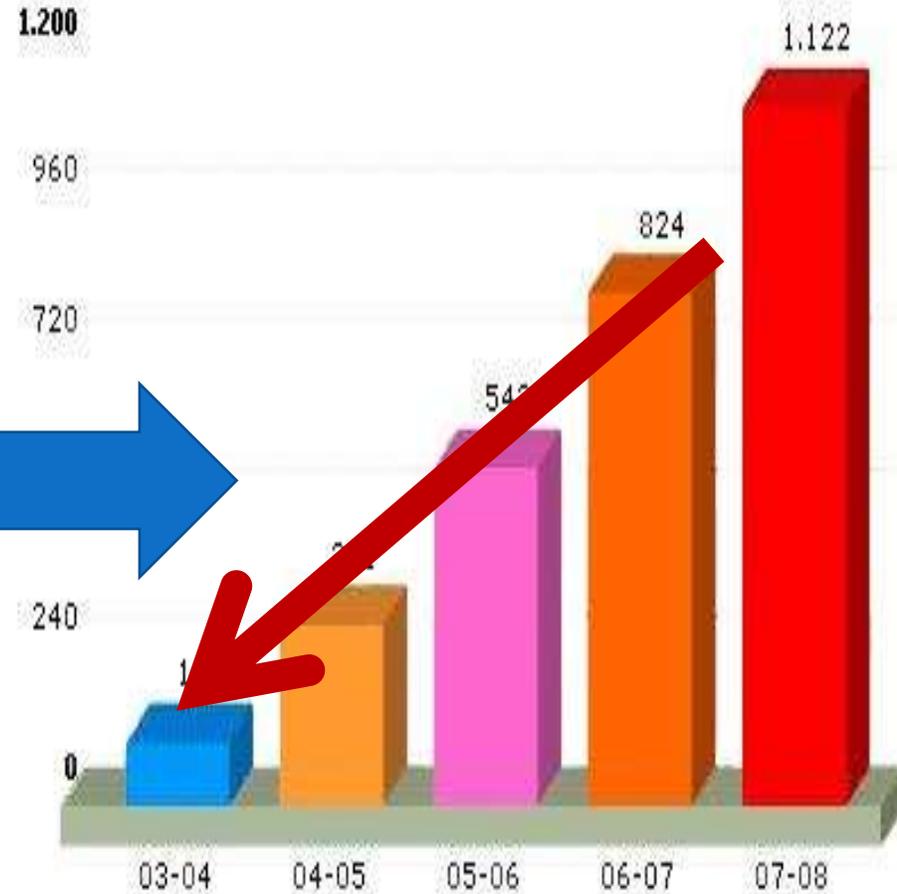
**Mando –  
Obediencia-  
Autoritario**

**Liderazgo**  
Visionario - Capacidad  
de influencia

### 3. Planificación

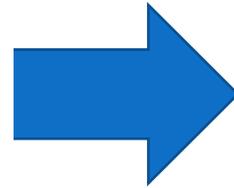


**Proyectiva**  
Del pasado al futuro



**RetroProspectiva**  
Del futuro deseado al presente

## 4. Coordinación



**Organización en  
silos funcionales**

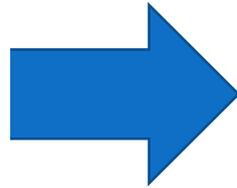
Por área – Kioscos-  
quintas

**Equipos  
Multidisciplinarios**  
Por procesos – proyectos

# 5. Control



**Manipulación**  
Vigilancia



**Dirección por  
objetivos**  
Objetivos–Metas- Indicadores  
**Empoderamiento**

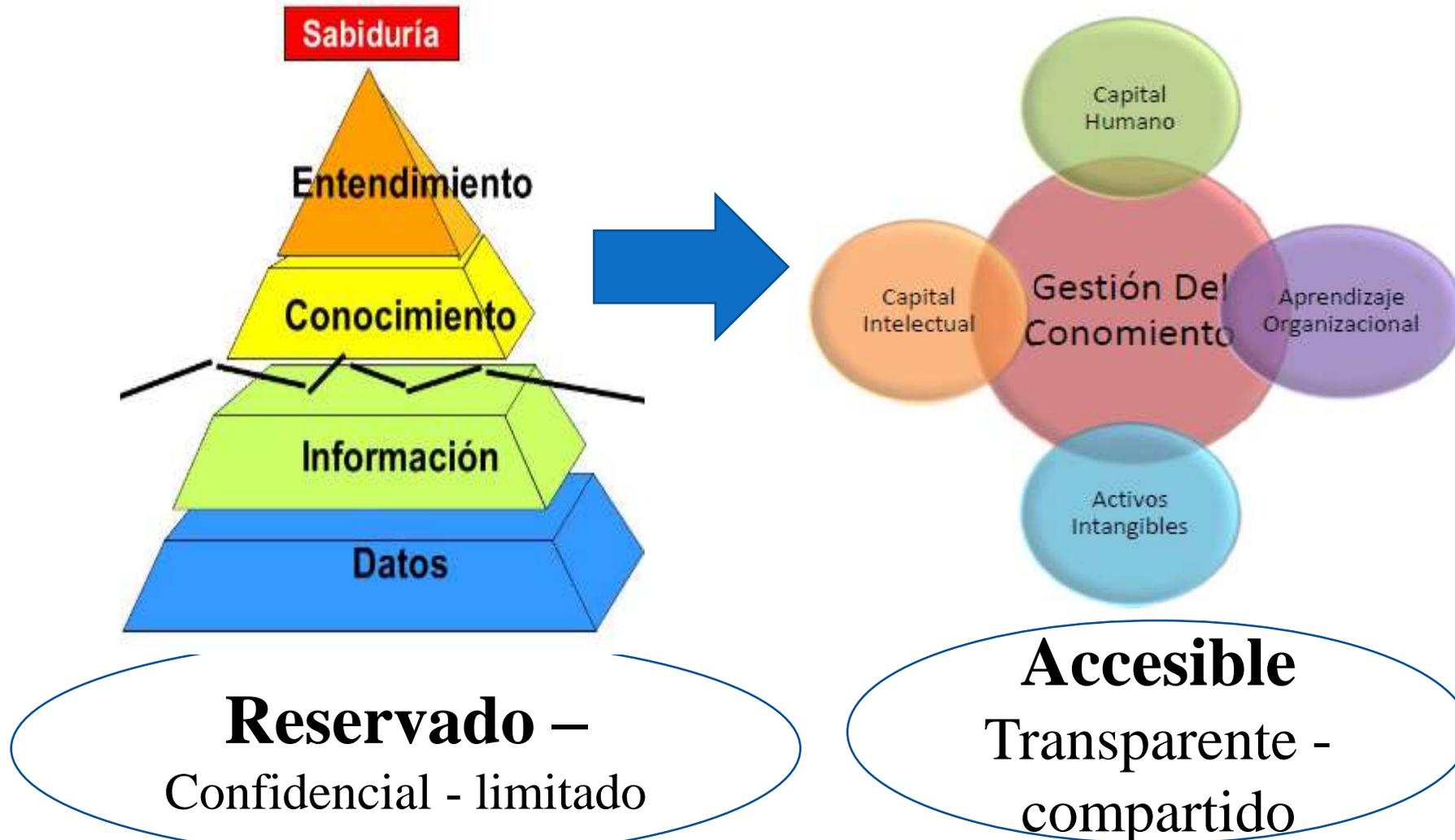
# Herramientas de gestión

## Foco **Sostenible** (crear valor)

Impacto interno  
(autonomía de recursos)



## 6. Gestión del Conocimiento



# 7. Gestión del Talento



**RR.HH**  
**comprar a valor**  
**de mercado**



**CAPITAL**  
**HUMANO**  
✓ Atraer  
✓ Motivar  
✓ Desarrollar

## 8. Gestión del Cambio e Innovación

**Resistencia al  
cambio**

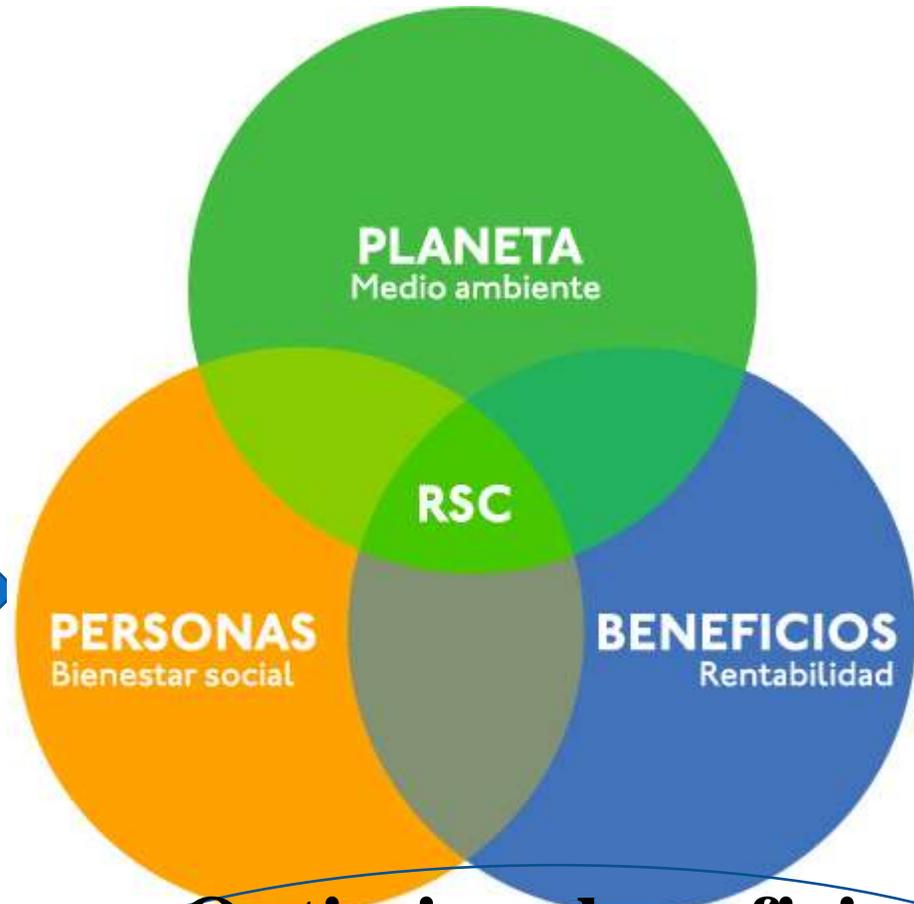
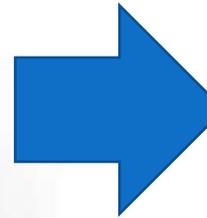
*“La actitud mas  
sabia de los  
incapaces”*  
Retener poder



**Equipo de  
Innovación**

Reunión quincenal - mensual  
multidisciplinario

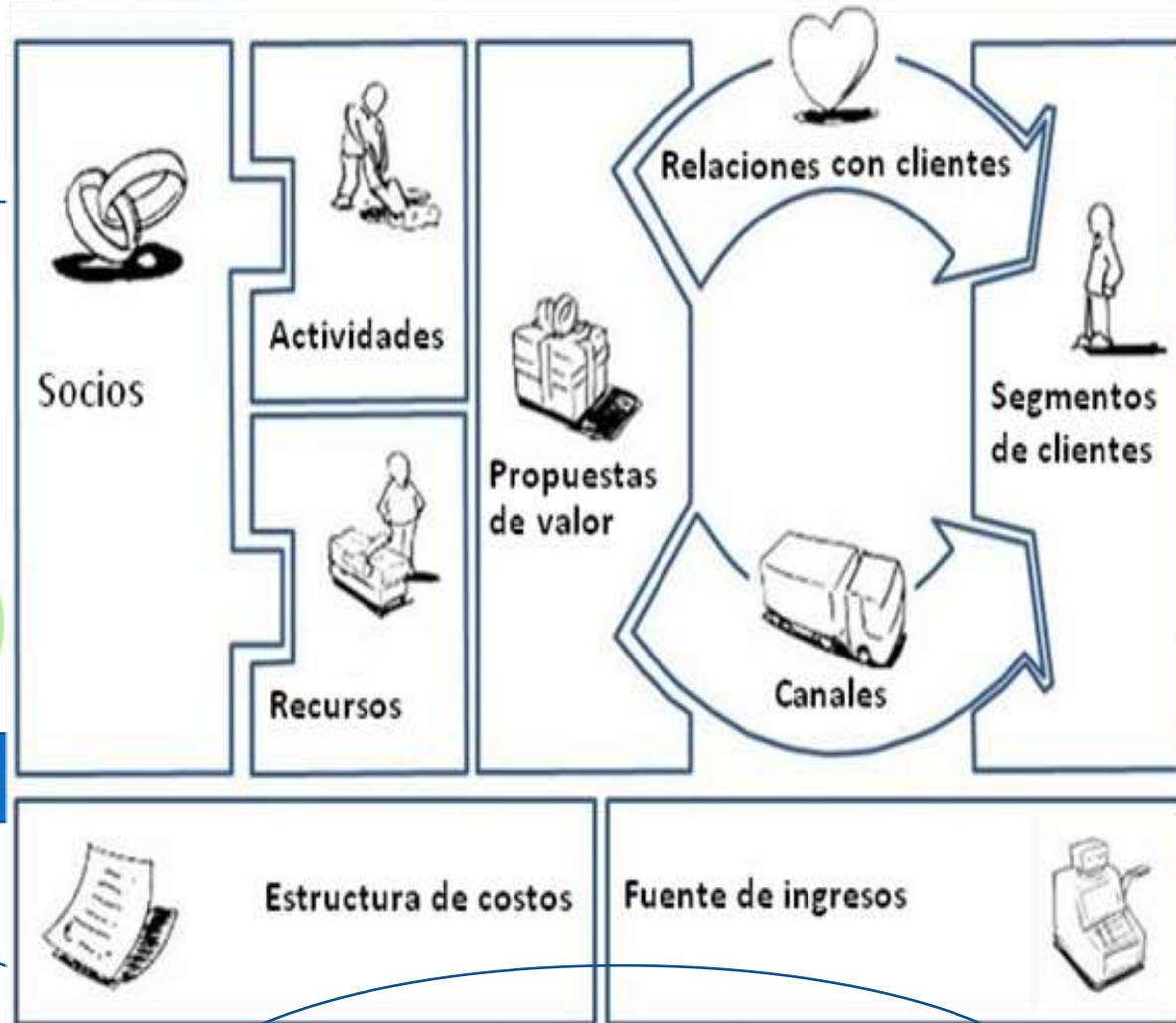
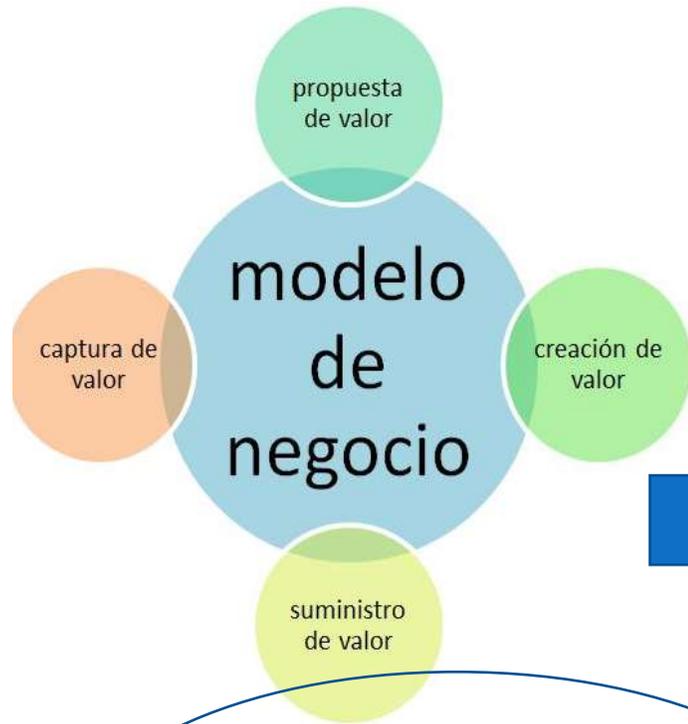
## 9. Rol de la ganancia



**Maximizar  
GANANCIAS**  
para accionista

**Optimizar beneficios**  
**Triple balance**  
Responsabilidad Social  
Compartida **RSC**

# 10. Modelo de negocio



**CERRADO**  
Accionistas +  
Proveedores

**ABIERTO**  
Lienzo Estratégico  
(canvas) Osterwalder

# Gestión (Management)

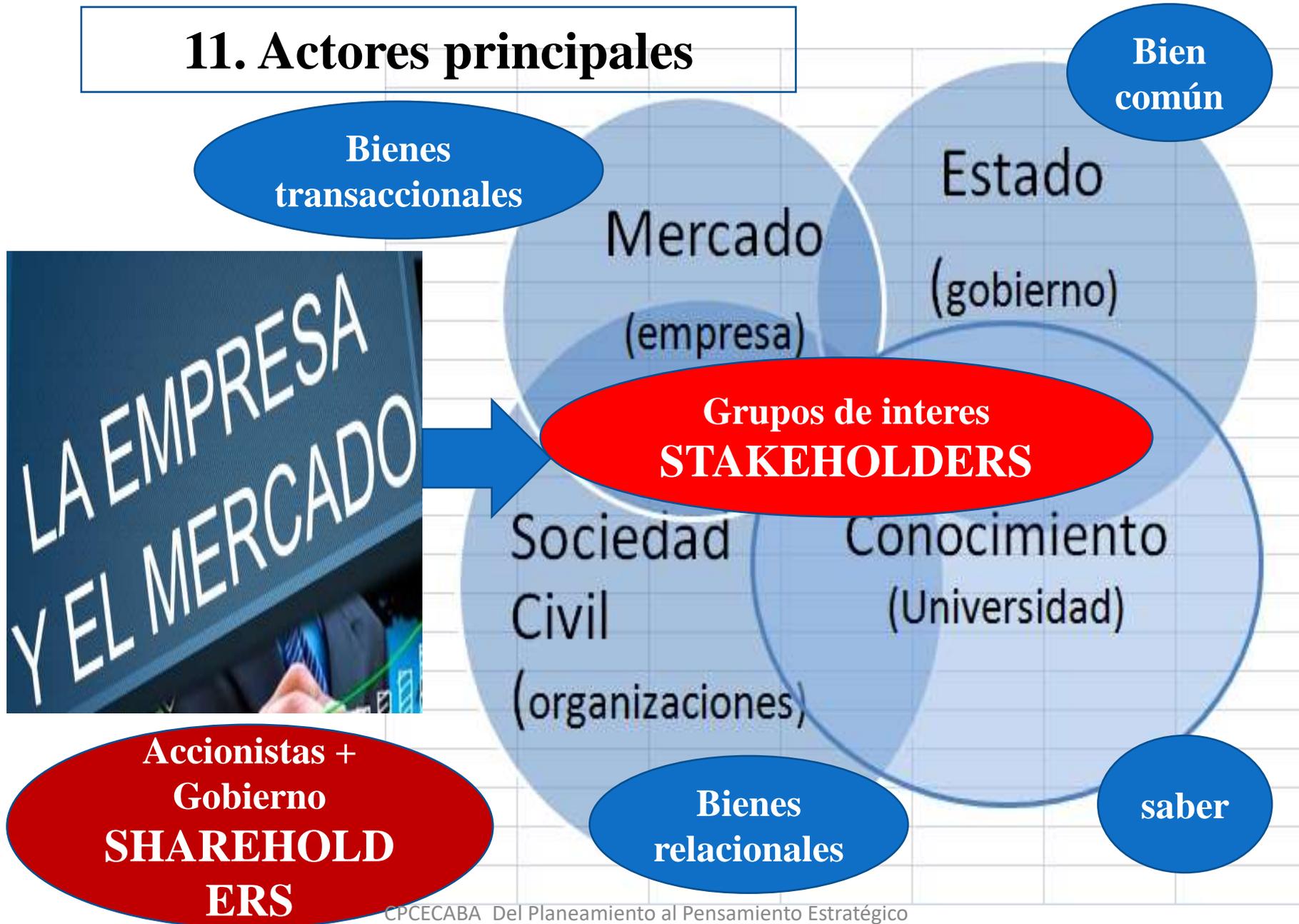
Foco

## Sustentable (3)

impacto externo:  
sociedad & medio ambiente



# 11. Actores principales



## 12. Rol del Cliente y Consumidor



**Atención de  
Quejas &  
Reclamos**

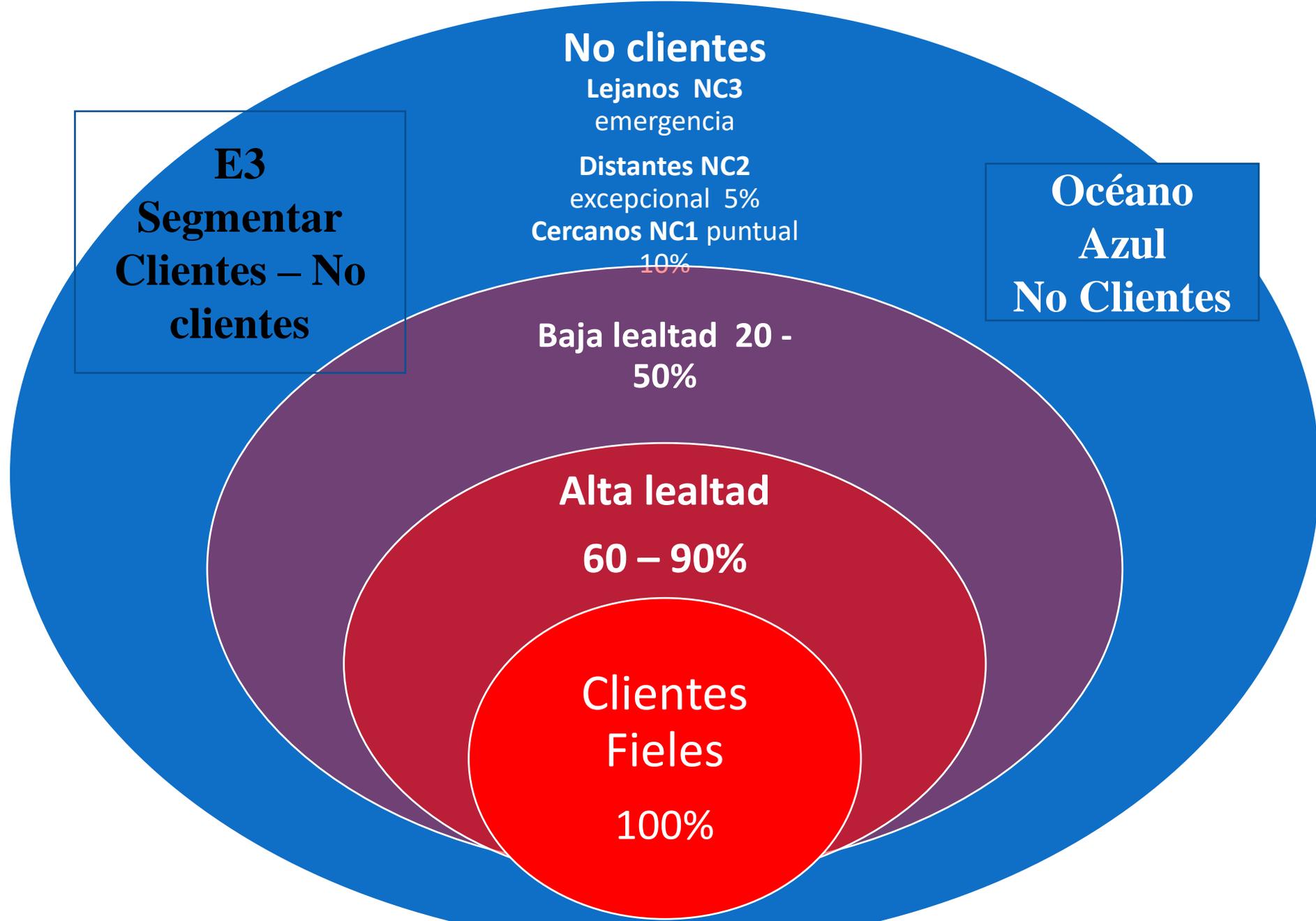


**Ser**

**Proveedor  
& marca  
preferida**



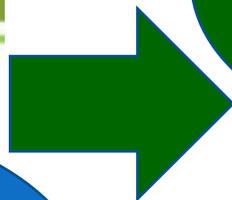
**Encuesta anual de  
satisfacción de ctes**



## 13. Medio Ambiente (ecoamigable)

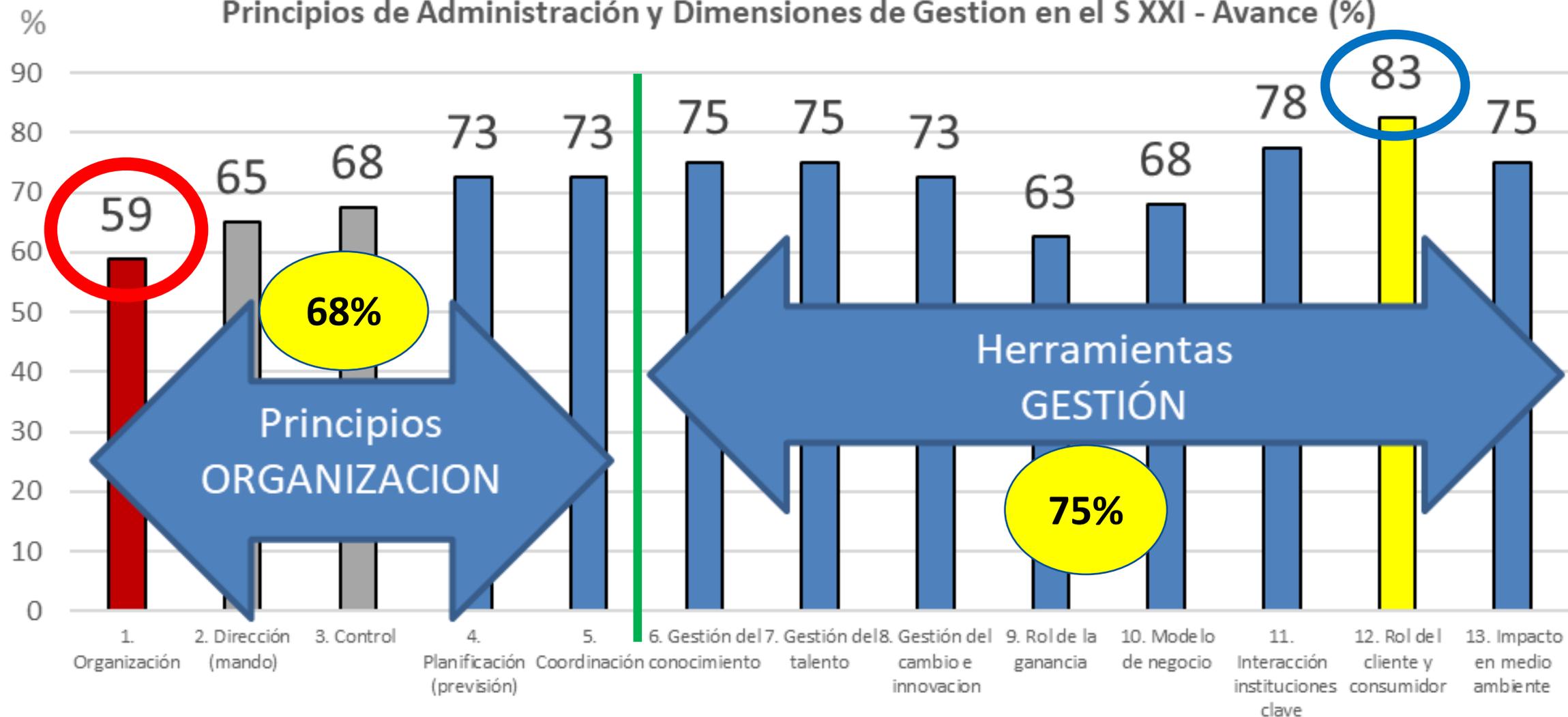
**RSE** Nuevo  
**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL**  
*Una visión de negocio sustentable*

Cumplir la  
Ley  
(nada más)



Buena ciudadanía corporativa

## Principios de Administración y Dimensiones de Gestión en el S XXI - Avance (%)



fuente: F.Brom. Encuesta 23 empresas lideres Argentina 2015/16

## AUTODIAGNÓSTICO

# Organización y Gestión del cambio y la Innovación en las PYME

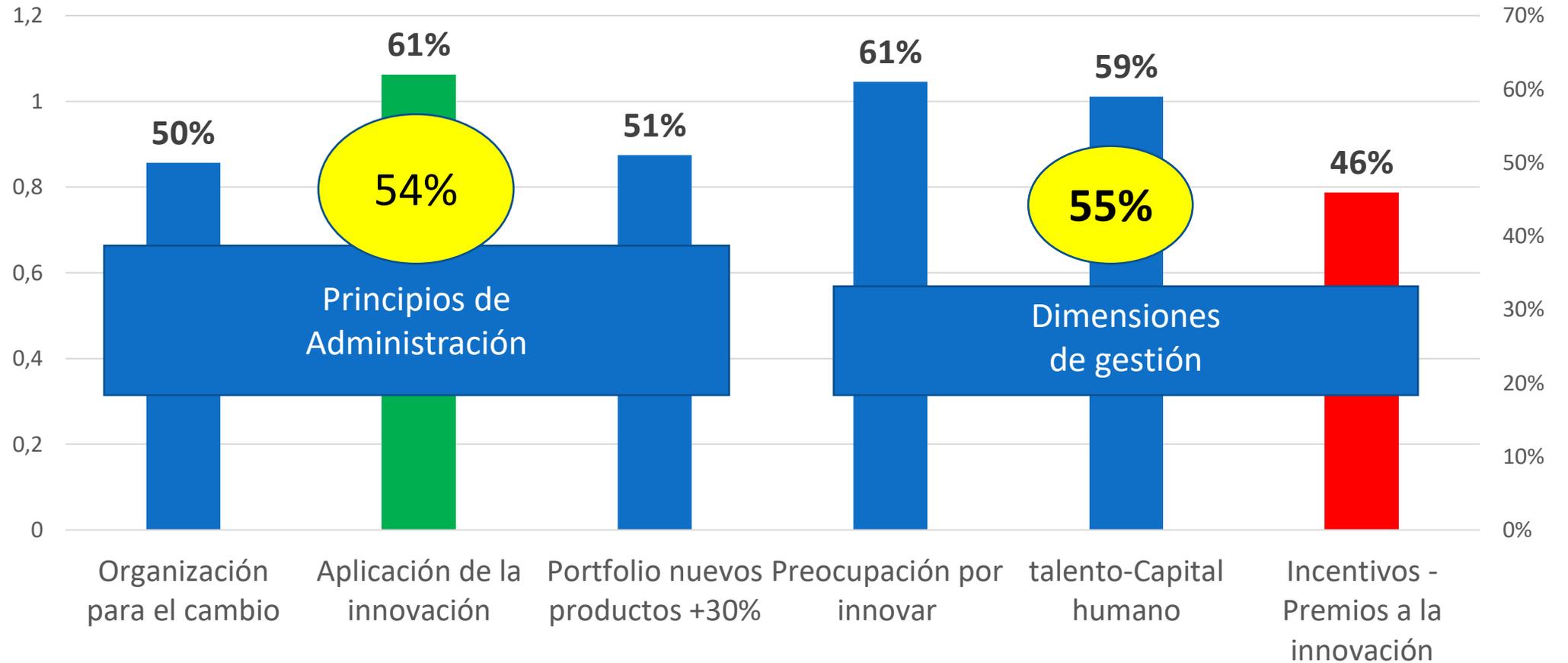


- PyMEs Vistage 2014 - 2016
- 82 empresas  
(sobre 340 encuestadas)
- 6 preguntas / calificación 1-10
  - 1 Ningun cambio
  - 10 Cambio total

# Investigación PyME (2015-2016): Avance en modernidad (%)

Fernando Brom – Muestra empresas Vistage Argentina (84 / 320 consultadas)

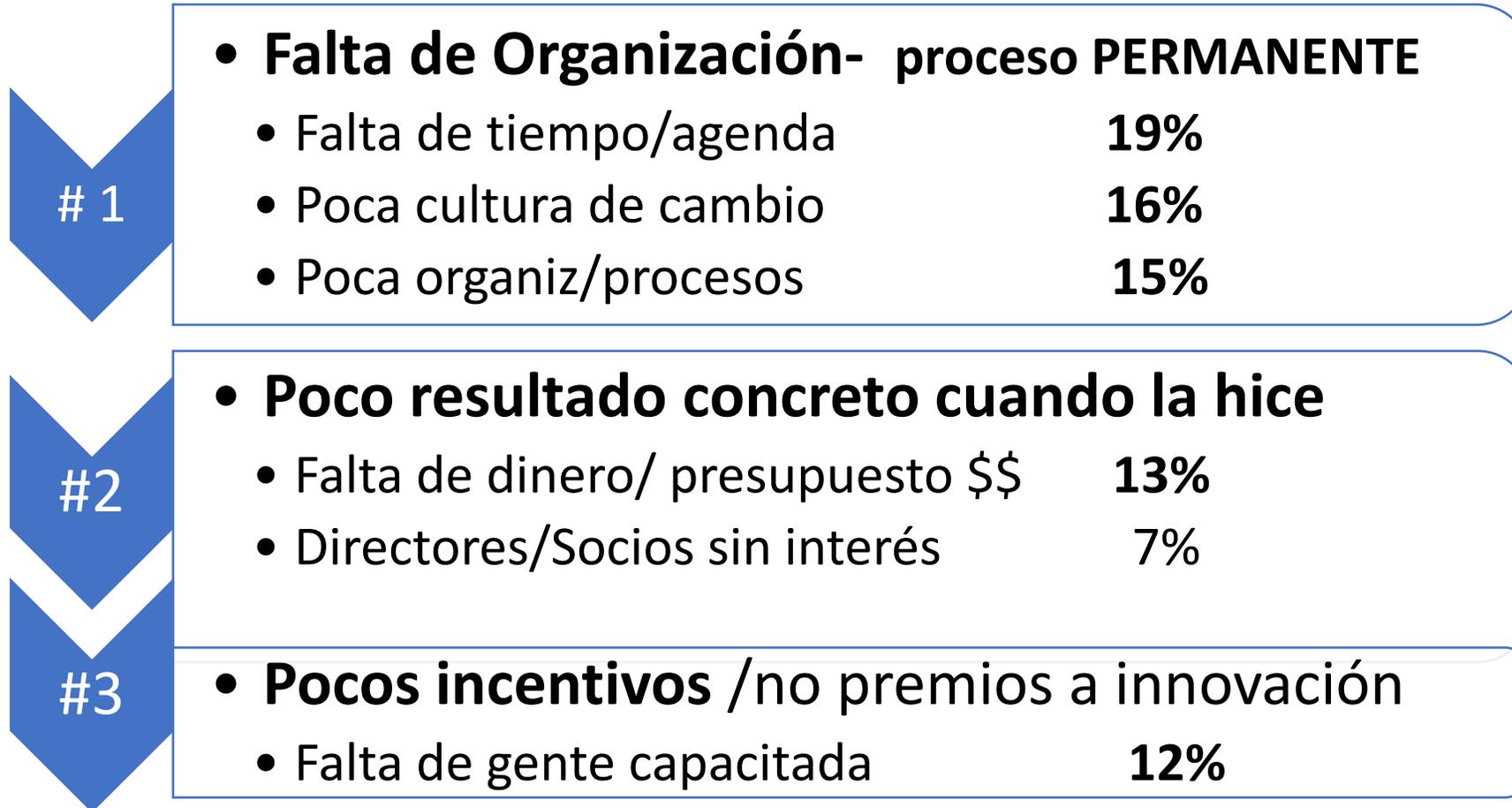
PROMEDIO : 54%



Porqué no hago Innovación?

Cuales son mis **PROBLEMAS** + frecuentes ???

Poner orden de prioridad (#.....) a cada una de estas 3 opciones



# GESTION DEL CONOCIMIENTO / INNOVACIÓN

## PROBLEMAS + frecuentes - INTERIOR (SEPYME)

#1

- **Aislamiento**

- Grandes distancias a mercados
  - Falta de infraestructura

#2

- **Capital humano**

- Escaso - Pocas oportunidades

#3

- **Conocimiento e Innovación**

- Poco accesible (proveedores no viajan)

#4

- **Desventajas financieras**

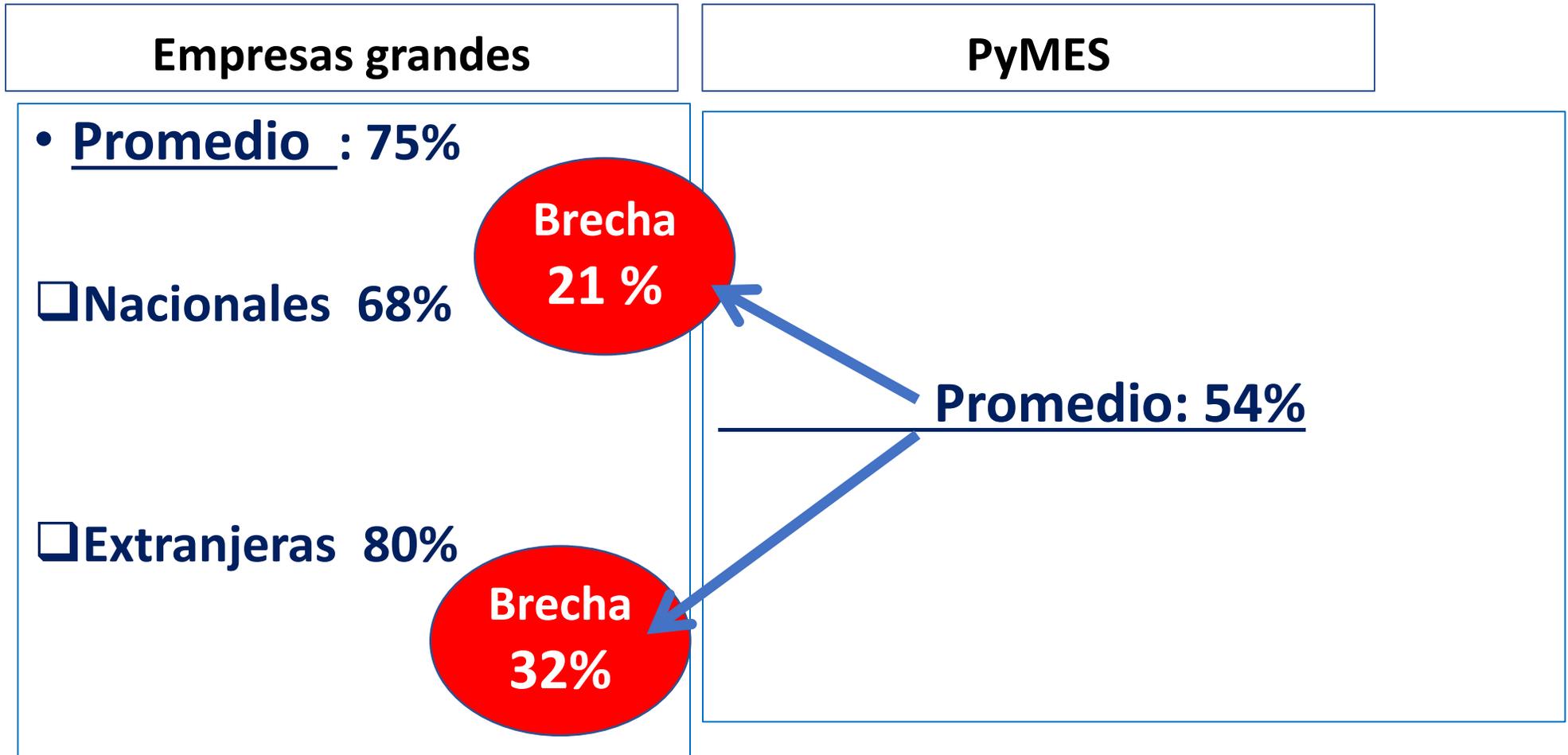
- Acceso difícil - alto costo de crédito

#5

- **Asimetrías - Desventajas**

- impositivas-informalidad – doble standard en controles
- Nacional, Provincial, Municipal

# AVANCE EN POSMODERNIDAD (%)



# Modelos de negocio para el siglo XXI

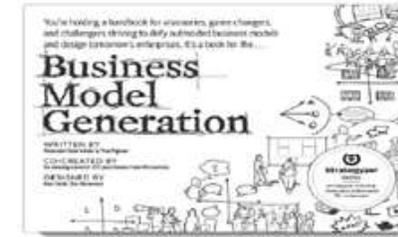
- **Propuesta de valor**
  - Lienzo estratégico (canvas)
  - Osterwalder & Pygneur , , Harvard
- **Fidelización del cliente**
  - Modelo Delta
  - Arnoldo Hax , MIT
- **Innovación Disruptiva permanente**
  - Estrategia del Océano Azul
  - Chan y Mauborgne , Harvard / INSEAD

# Modelo de Negocio

- **Lienzo Estratégico**

  - Strategic Canvas

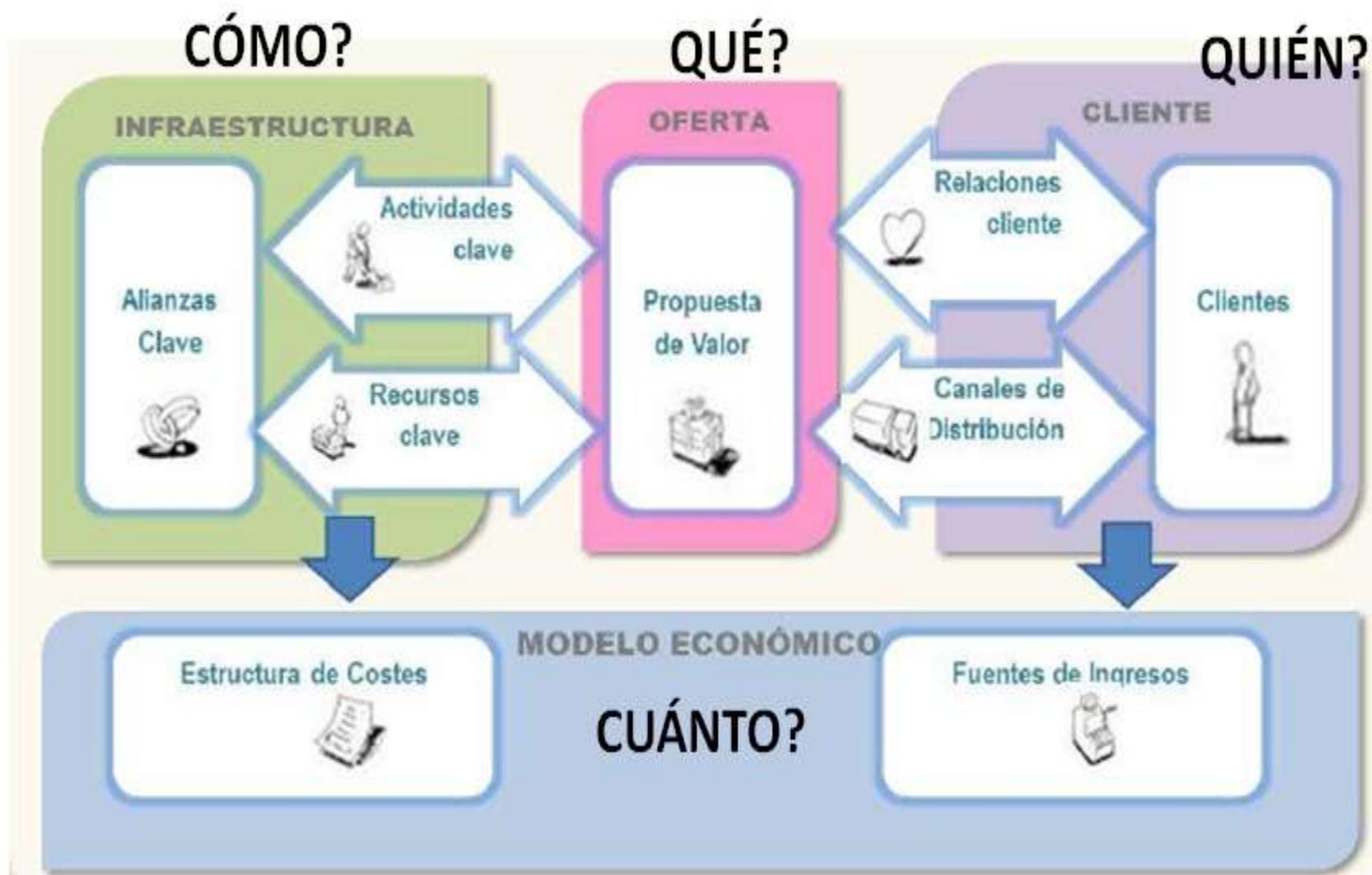
- Alexander Osterwalder – Pygneur (2004) - Harvard
- <http://es.slideshare.net/edgardoamaidana/generacion-de-modelos-de-negocio-alexander-osterwalder-yves-pigneur>
- [www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com)
- Osterwalder, Alexander et al. "The business model ontology: A proposition in a design science approach." (2004).
- Osterwalder, Alexander, and [Yves Pigneur](#). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley, 2010.



## Lienzo estratégico - Osterwalder (Harvard)



## A.Osterwalder - PREGUNTAS



# MODELO CANVAS

El esquema desarrollado por Alexander Osterwalder describe la lógica de cómo una empresa en formación crea, entrega y captura valor.



Fuente: Business Model Generation. Alexander Osterwalder. 2005. Incubadora de negocios Universidad Anáhuac Norte.

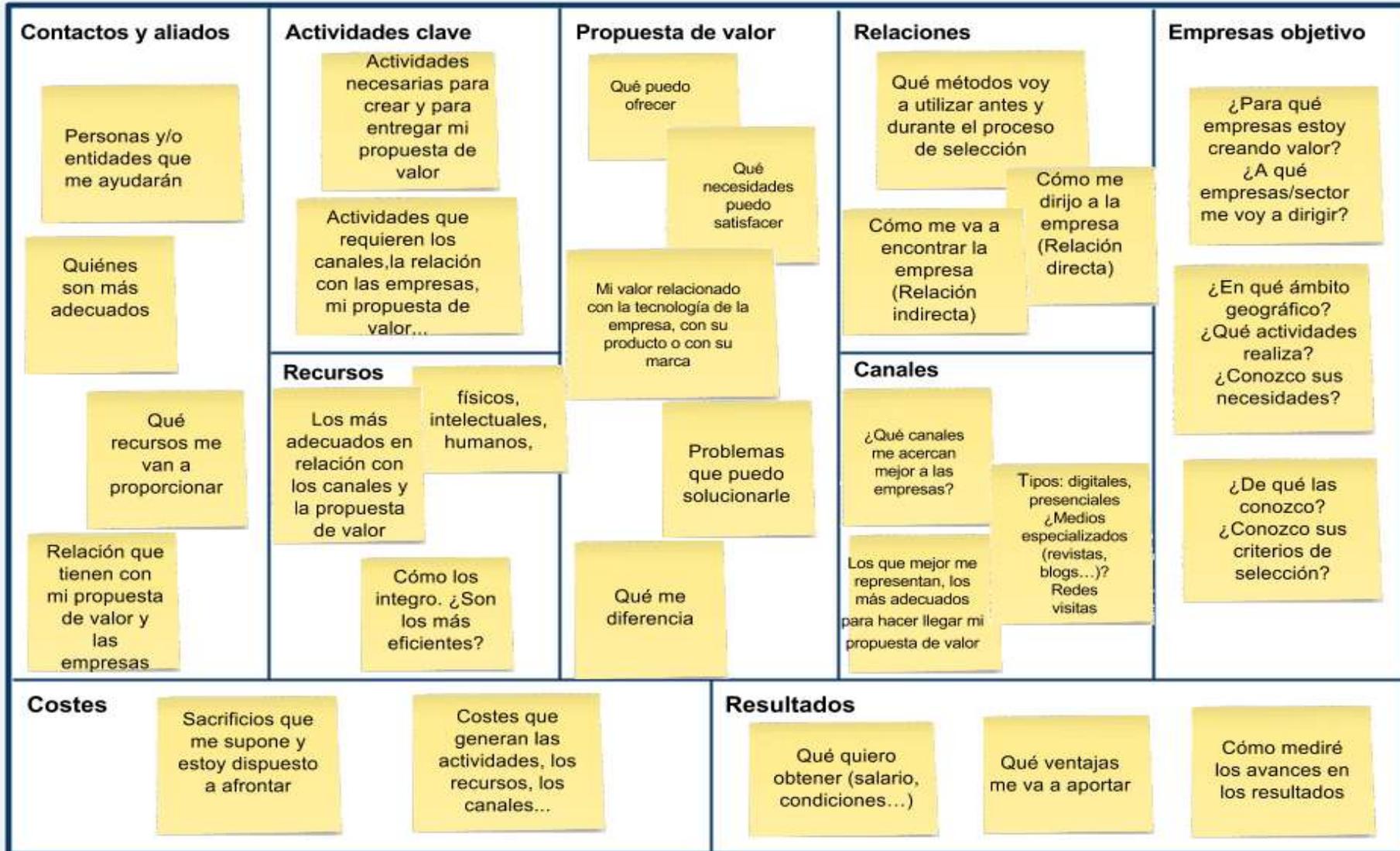
# ¿Cómo crear valor ?



<b>PROPUESTA DE VALOR:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “el mejor café , fácil de preparar en tu casa, oficina o local comercial”</li> </ul>
<b>CLIENTES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil adquisitivo medio-alto /usuario de empresa/profesional</li> </ul>
<b>CANAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza diversos canales: teléfono, tiendas físicas, postal o internet.</li> </ul>
<b>RELACIONES CON CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto clave. Se gestiona a través del club Nesspresso que fideliza y premia a sus clientes. Ej. Avisa a un cliente de forma proactiva cuando le toca hacer una limpieza de su cafetera.</li> </ul>
<b>INGRESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos flujos de ingresos :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de cápsulas</li> <li>• Venta de cafeteras licenciarios de su tecnología</li> </ul> </li> </ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos principales: producción de cápsulas, logística y publicidad.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de cápsulas, la I&amp;D y gestión del club Nespresso.</li> </ul>
<b>ALIANZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricantes de cafeteras (ej. Krupps) y restaurantes</li> </ul>
<b>COSTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 elementos clave: 1. Marketing y publicidad (con celebrities), 2. costo de producción 3. costo de la logística</li> </ul>

# Canvas: Tu proyecto de Búsqueda de Empleo

MI objetivo:  
**Tu objetivo profesional**



Taller aplicado

Lienzo estratégico (canvas)

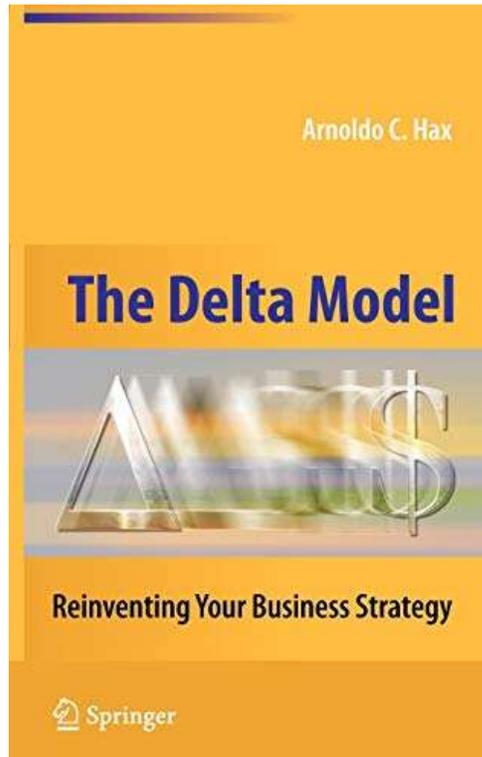
Empresa:.....

Unidad de negocio:.....

Participantes:.....

Fecha:

<b>PROPUESTA DE VALOR:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porqué me eligen ?...</li> </ul>
<b>CLIENTES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación por fidelidad (100%)</li> <li>• Lealtad Alta 80% + media 40-80% baja – 40%</li> </ul>
<b>CANALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio (costo y beneficios de cada canal)</li> </ul>
<b>RELACIONES CON CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceder las expectativas- ser el proveedor preferido</li> </ul>
<b>INGRESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimo posible - métricas KPI's</li> </ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Innovación</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios : preventa - venta- posventa</li> </ul>
<b>ALIANZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliados estratégicos (comparto canales)</li> <li>• Socios (comparto ganancias : porcentaje)</li> </ul>
<b>COSTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijos</li> <li>• Variables y Semifijos</li> <li>• Clave : Excelencia (mejora continua: EFICIENCIA : + x -)</li> </ul>



# Modelo Delta

Delta Model Hax.A. (2003) Springer NY

*Claves para aumentar la fidelidad de clientes y atraer no-clientes con una estrategia sistémica.*

## Modelo Delta tutoriales

- El Modelo Delta Aplicado a la estrategia La simbiosis de lo físico y lo digital con ejemplos Universidad de la Sabana 43 minutos
- <https://www.youtube.com/watch?v=B6mvroePHTo>
- **Modelo Delta Alvaro Vargas Huanaco 3 minutos español**
- <https://www.youtube.com/watch?v=jbTzFdhZhPw>
- **El cliente como centro de la estrategia**
- 9 minutos español
- [https://www.youtube.com/watch?v=CHIXew\\_gBwl&t=8s](https://www.youtube.com/watch?v=CHIXew_gBwl&t=8s)
- **Modelo Delta Universidad de Cundinamarca Colombia**
- 20 minutos
- <https://www.youtube.com/watch?v=scGqJ45Mpiw>

Recomendado 43 minutos

# Modelo de Negocio

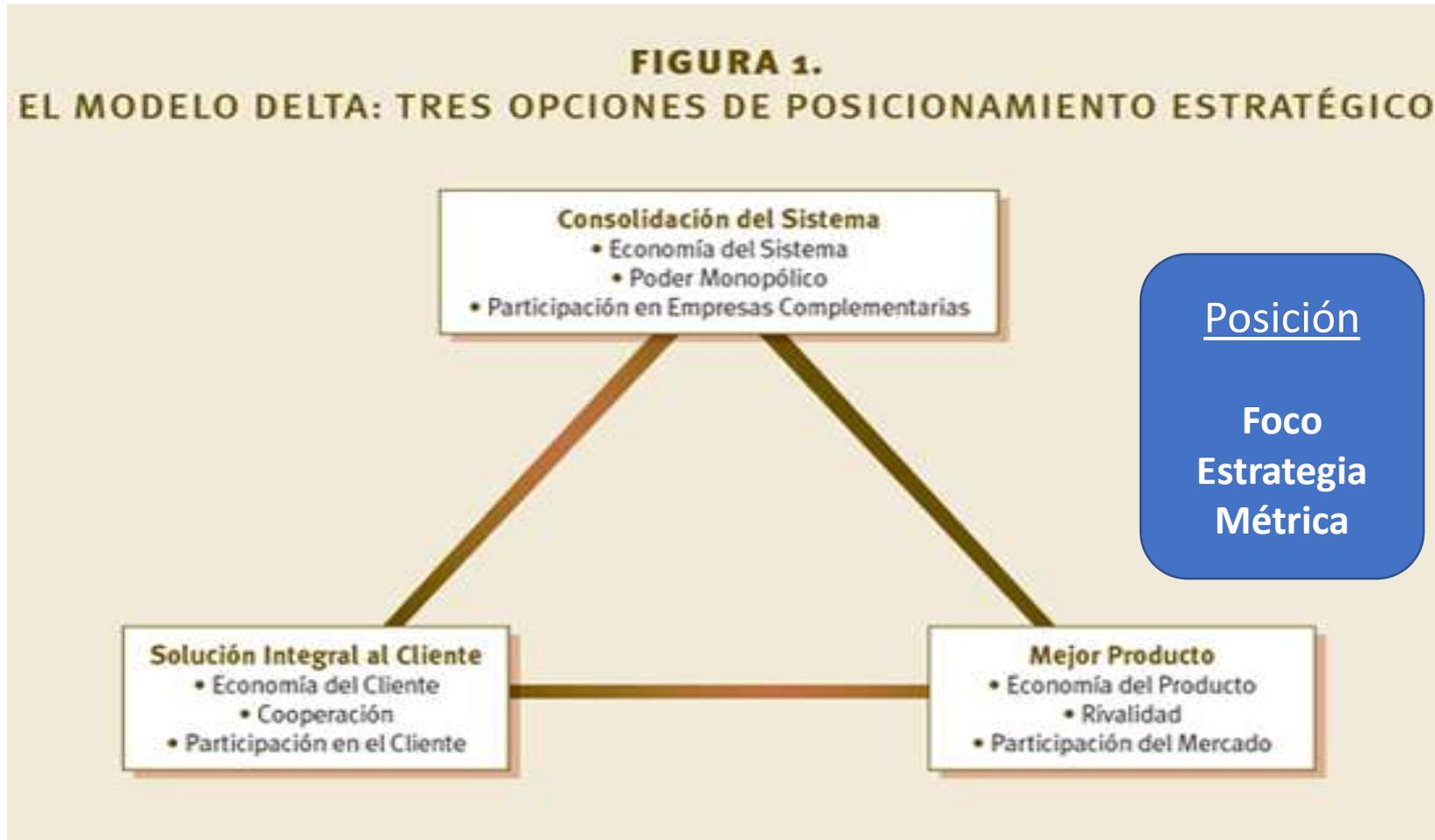
# Modelo DELTA

Hax A.,  
Wilde D.  
(2003)



# Cambio de paradigmas

## 90's: A. Hax MIT **Enfoque sistémico del negocio**



# Modelo Delta: Tres opciones estratégicas diferentes

**Círculo virtuoso!!**



- 1. **Producto competitivo y diferenciado** (costo competitivo + distintivo)
  - 1 Precio **Compos – BigMac –Ofertas - promos**
  - 2 Diferenciación **Cajita feliz – Ronald Mc Donald - Disney**
- 2. **Relacionamiento privilegiado con los clientes**
  - 3 Experiencia “memorable” **seguridad niños -sin alcohol**
  - 4 Amplitud horizontal **compos - cumpleaños**
  - 5 Integración con cliente **satisfacción garantizada**
- 3. **Funcionamiento sistémico** (negocio blindado ,barreras de entrada y salida)
  - 6 barreras de entrada **Productos no disponibles afuera**
  - 7 mercado dominante **Líder en imagen**
  - 8 barreras de salida **Alta fidelización**



Modelo Delta : aplicado a McDonald's

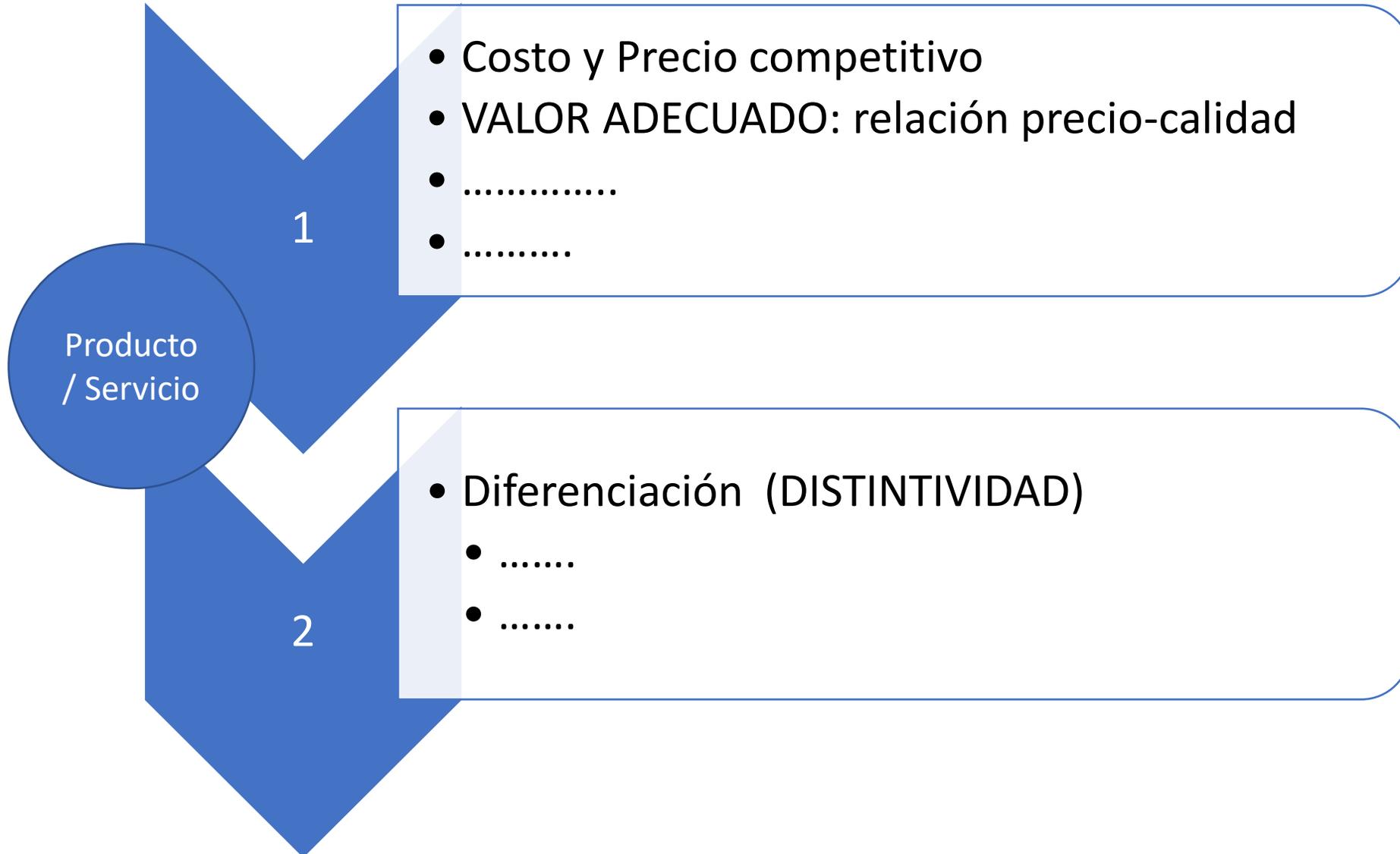
# Modelo Delta

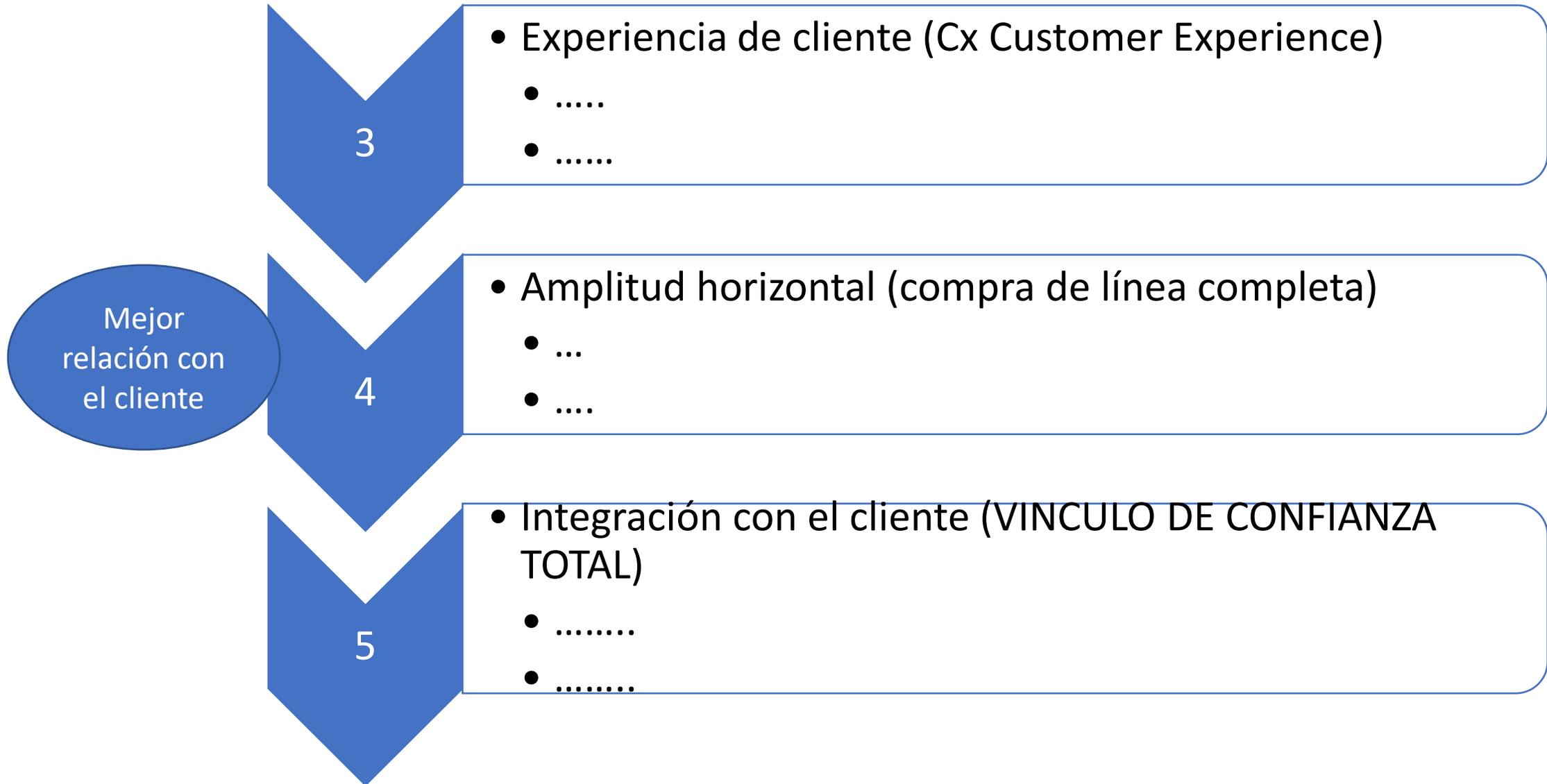
## Taller aplicado

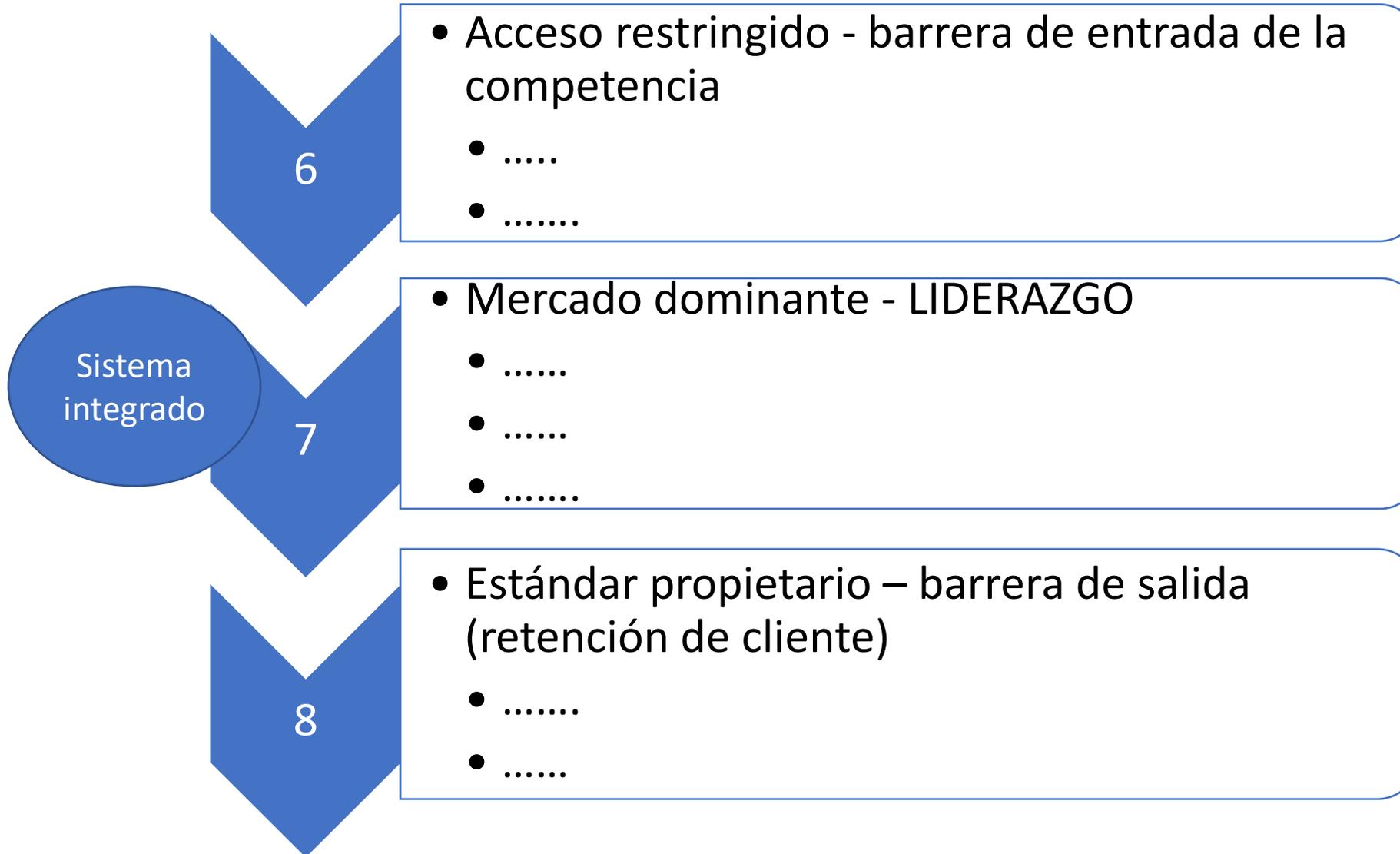
Empresa / Organización :.....

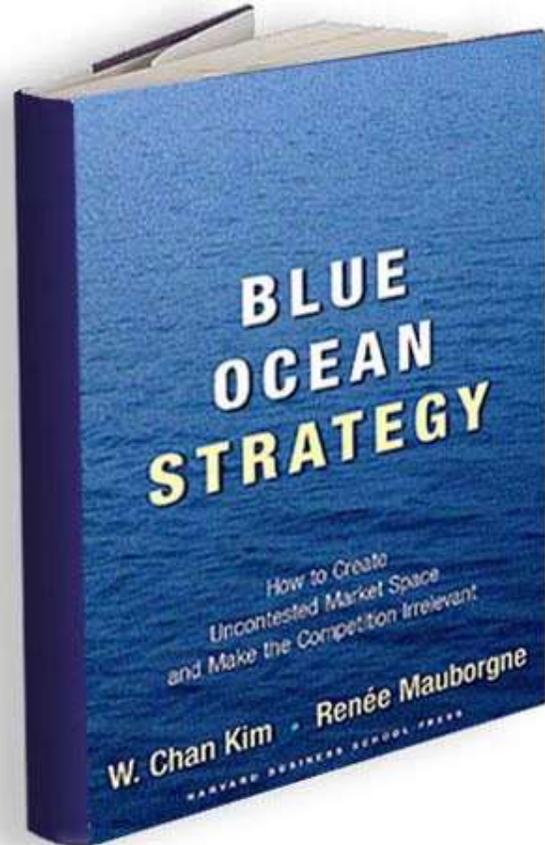
Unidad de negocio:.....

Fecha / autor:.....









# Estrategia del Océano Azul

## Blue Ocean Strategy (BOS)

---

*Como desarrollar espacios de mercado no disputados para hacer la competencia irrelevante*

- W. Chan Kim - Renee Mauborgne
- Harvard University Press , 2005
- Resumen : Fernando Brom

## Estrategia del Océano azul

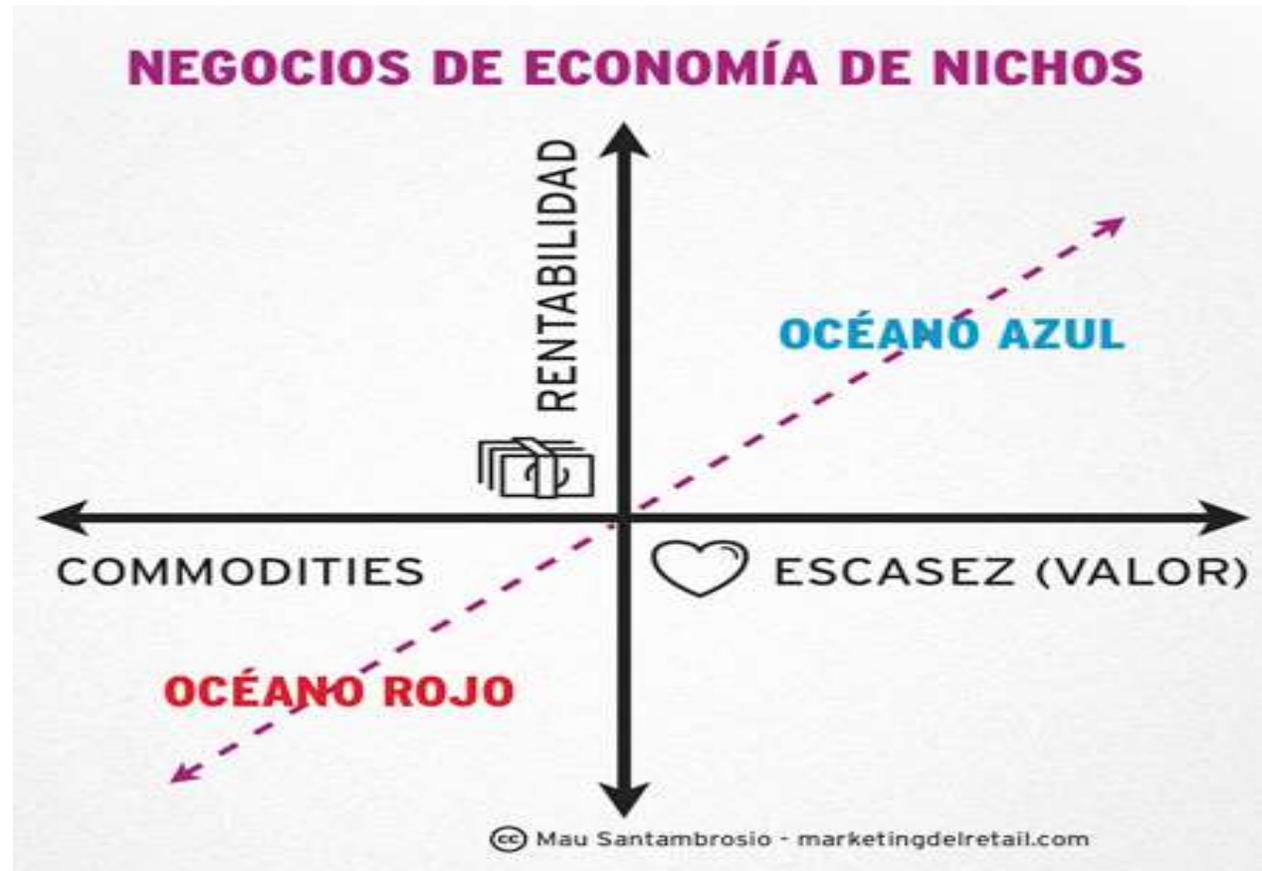
- Investigación de base:
  - Caso reales de éxito y fracaso

- 150 acciones estratégicas
- 100 años
- 30 industrias

Los autores plantean una nueva visión :

**Ganar competitividad a través de la no competencia.**

# Estrategia del Océano azul



# Estrategia del Océano azul: La curva de valor

- **eje horizontal**  
factores sobre los cuales la industria compete
- **eje vertical:**  
nivel de oferta percibida por los compradores

[www.wearealwaysintheknowgarden.com](http://www.wearealwaysintheknowgarden.com)



## Estrategia del Océano azul

Estrategias Alternativas = Reorientar la estrategia

Con : FOCO \* + DIVERGENCIA + CONTUNDENCIA

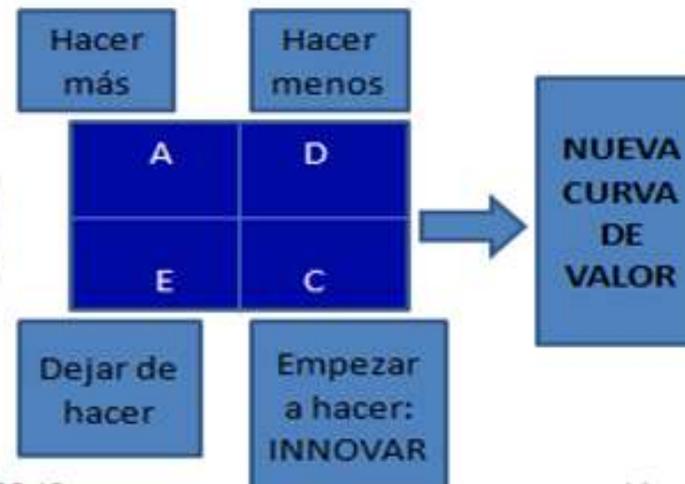
**\*en alternativas** en lugar de competidores

**en no clientes** en lugar de clientes.

- 4 ACCIONES POSIBLES :

Aumentar  
Disminuir  
Eliminar  
CREAR.

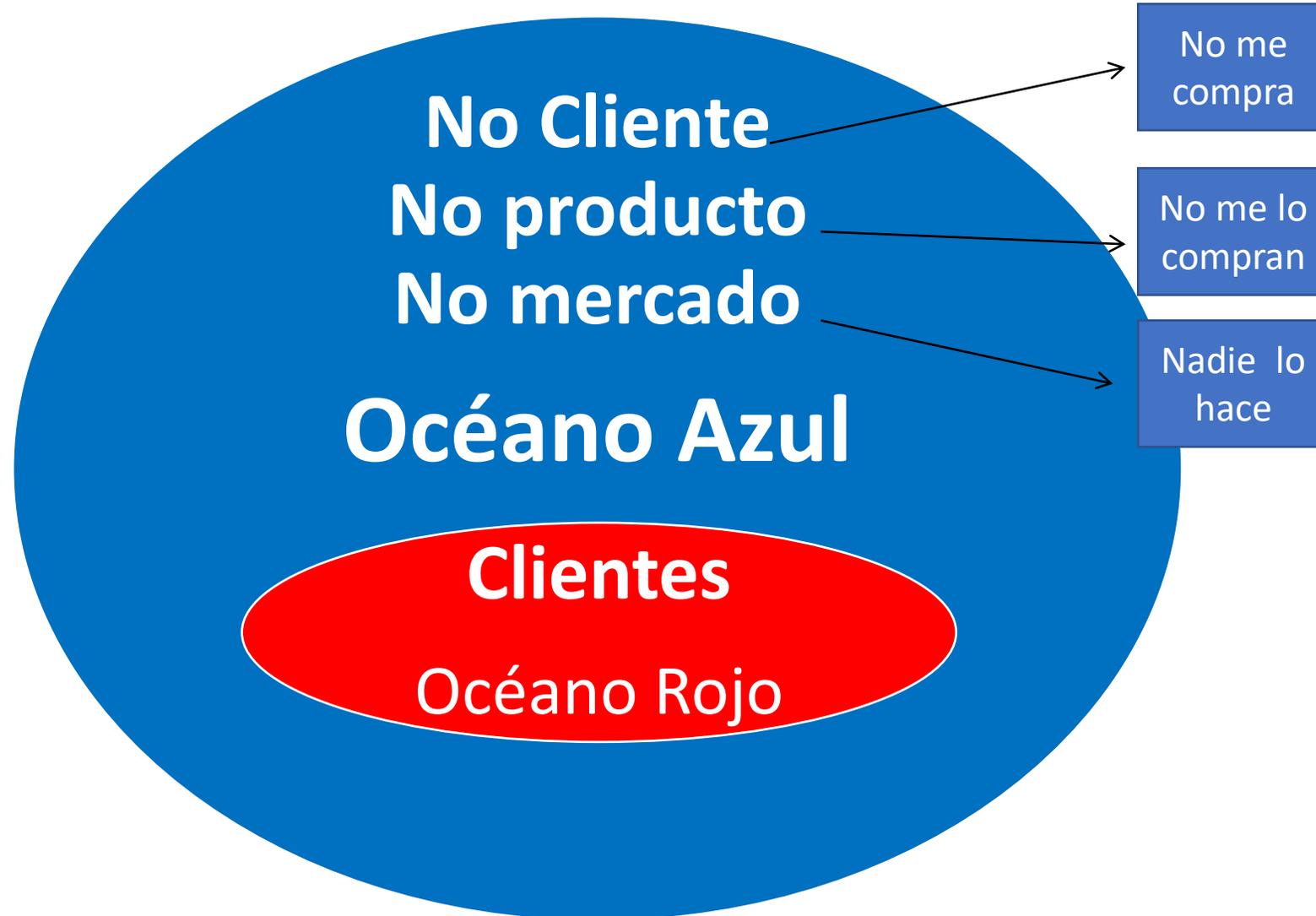
Sobre el  
standard  
de la  
industria

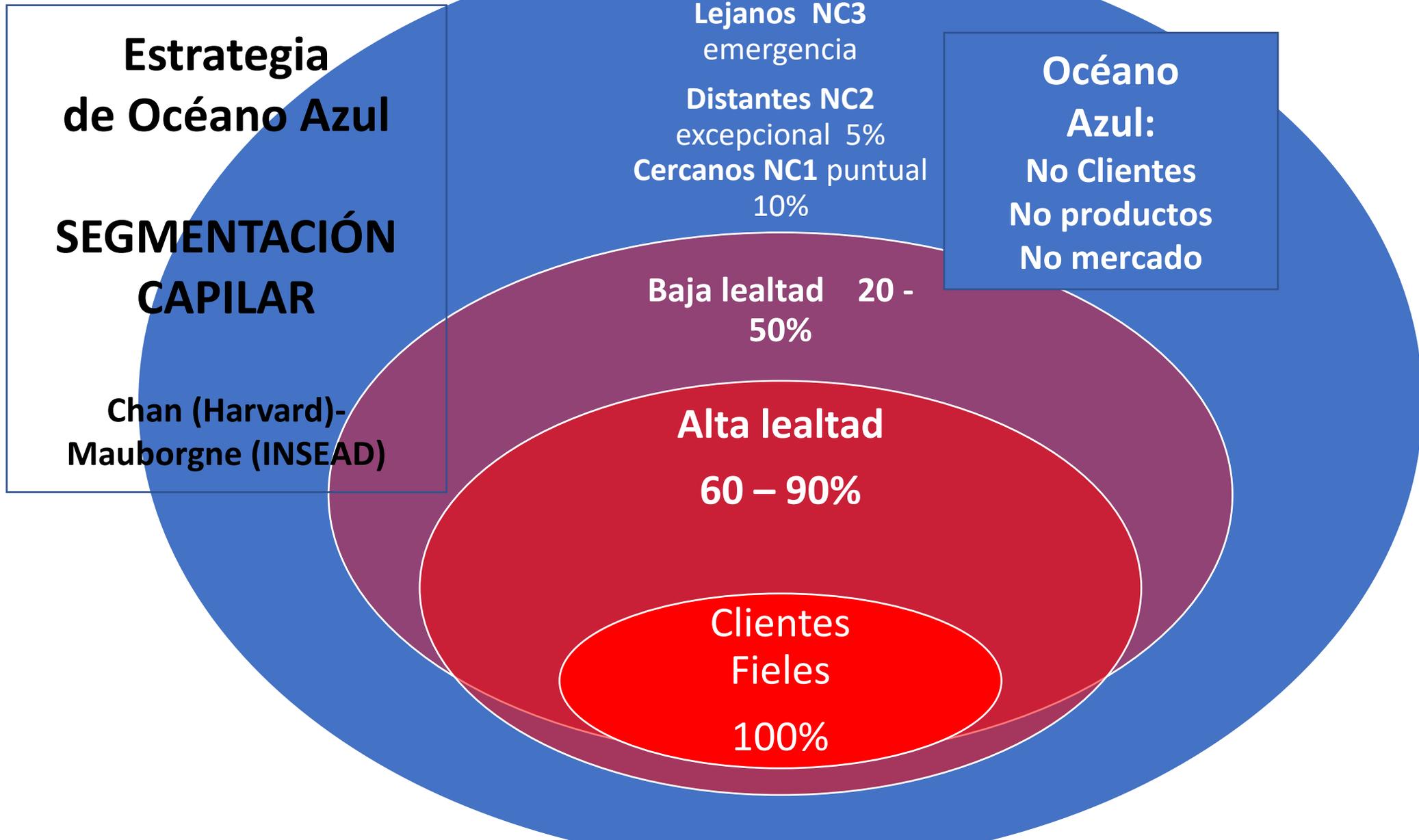


GTA F.Brom 24-06-13

14

## Grupo 3 Segmentación granular





# Categorización de **Cientes** según “share de billetera”

## Fieles totales

- Sólo nos compran a nosotros
- 100% de compra
- Riesgos

## Leales compartidos

- Alta lealtad
- 50 -80% de compra
- Determinar potencial (volumen y rentabilidad)

## Desleales compartidos

- Baja lealtad
- 20-40% de compra
- Determinar potencial (volumen y rentabilidad)

CLAVE para éxito  
Categorización de **No Clientes** según “share de billetera”

No clientes  
de 1er. nivel

- los más cercanos a nuestro mercado.
- **Compran mínimo pero por necesidad.**

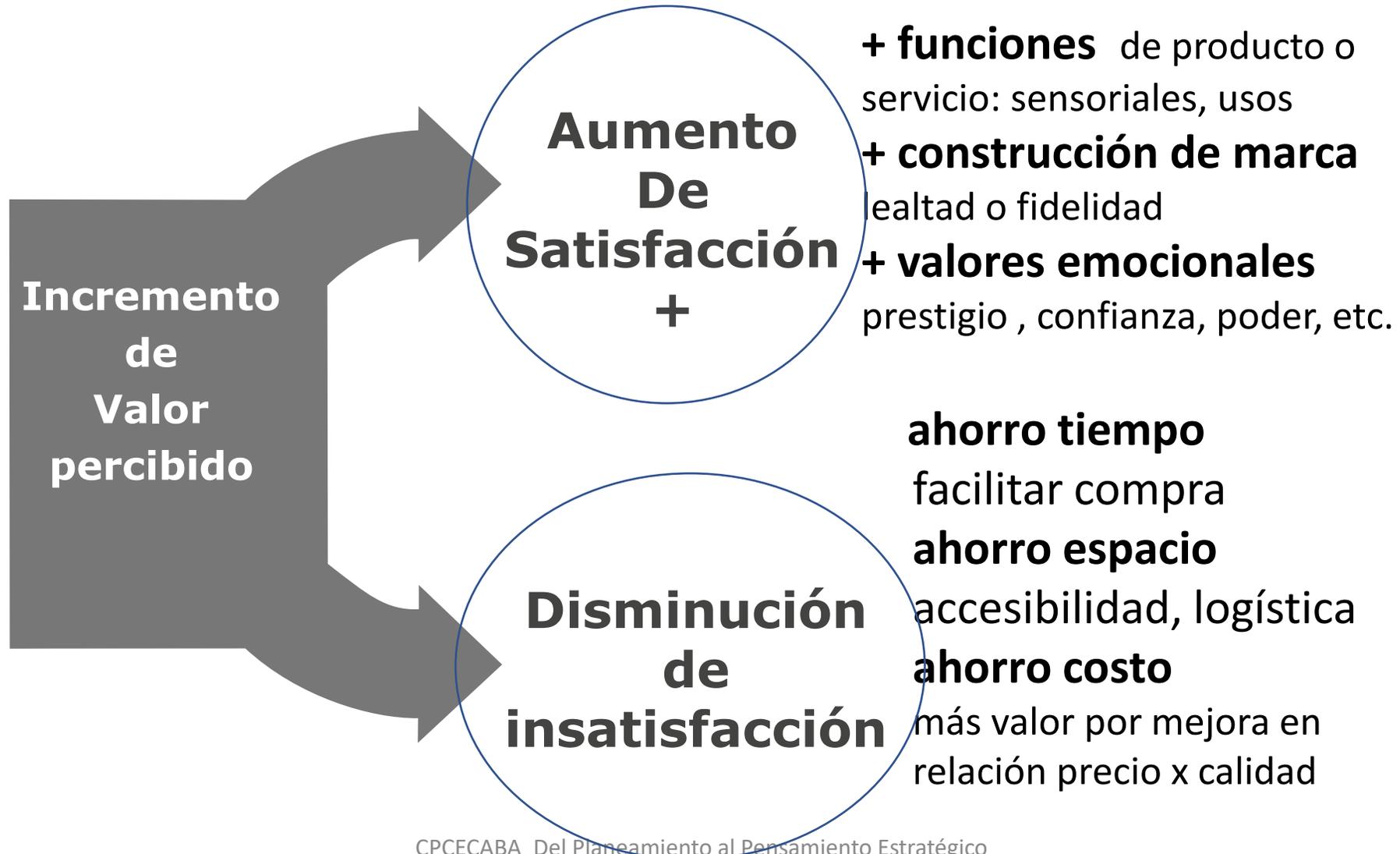
No clientes  
de 2do. nivel

- se resisten a utilizar /comprar lo que su industria ofrece.
- Compran mínimo **en emergencia**

No clientes  
de 3er. Nivel

- Se niegan a comprar
- Sólo comprarían en **última instancia**

## Grupo 4. Incremento de valor: caminos



# Estrategia del Océano Azul

---

## InnovAcción

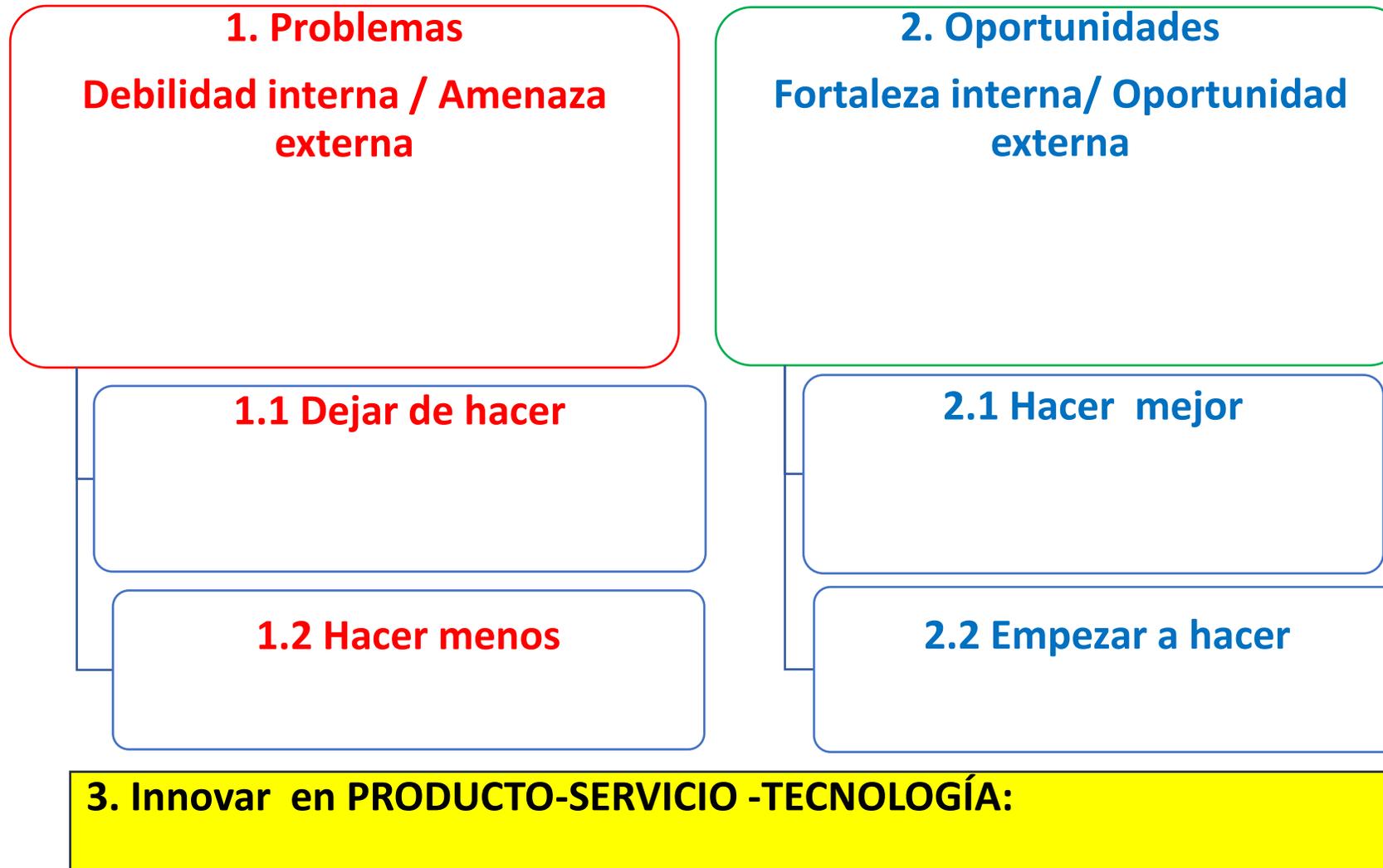
Taller aplicado a caso real



# ACCIONANDO LA ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL

caso real Empresa:

Función:





# Impacto del cambio de Era económica y de Paradigma de la Administración

Fernando Brom

Tesis doctorado en Administración (ESEADE 2021)

Cambio de  
paradigma

Impacto  
en la empresa  
&  
organización

Nuevas  
habilidades  
CAMBIO

1.

- **Actitud de cambio permanente**

- Estar cómodo en la incomodidad (no hay zona de confort)
- Del Plan estratégico al Pensamiento estratégico

2.

- **Modo supervivencia**

- Explorar - Conocer y mover los límites de los límites
- Transformar fronteras en horizontes

Cambio de  
paradigma

Impacto  
en la empresa  
organización

Nuevas  
habilidades  
INNOVACIÓN

3.

- **Reinvención permanente**
  - **Crear valor "percibido"** por los clientes/consumidores

4

- **Creatividad aplicada a crear valor para el cliente (INNOVACIÓN)**
  - **#1 Pilotar** (modo beta – prueba – corregir – MEJORAR )
  - **#2 Escalar**

Cambio de  
paradigma

Impacto  
en la empresa  
organización

Nuevas  
habilidades  
RELACIONALES

5.

- **Modelo de negocio colaborativo**
  - Desarrollar **aliados estratégicos**
  - Desarrollar **socios estratégicos**
- Consolidar cadena de valor con los clientes

6.

- Interacción-relación con "**experiencia memorable**"
  - Con los **consumidores**
  - Con los **usuarios finales**
  - Con **referentes / apóstoles** de mi marca

# Resumen

- Cambio de Era
  - Del sistema capitalista (Marx 1867) al Ecosistema del Conocimiento y la Innovación (Drucker 1987)
- Cambio de paradigma en administración
  - De sistema transaccional a ecosistema relacional
  - Del foco en el precio (pago) al valor (beneficio)
  - De la eficiencia (costo) a la innovación (crear valor)
- Investigación empresas líderes (28) y Pymes (82) en el siglo XXI
  - Impacto en la administración clásica
  - Impacto en herramientas de gestión
    - Sostenibilidad (interno)
    - Sustentabilidad (externo)
  - Brecha: Multinacionales 80% Nacionales 68% PyMES 54%
- Modelos de gestión “clientecéntricos” con foco en la creación de valor
  - Propuesta de valor : Lienzo estratégico (canvas)
  - Fidelización de clientes : Modelo Delta
  - Innovación y creación de valor: Estrategia del Océano Azul

# ANEXO

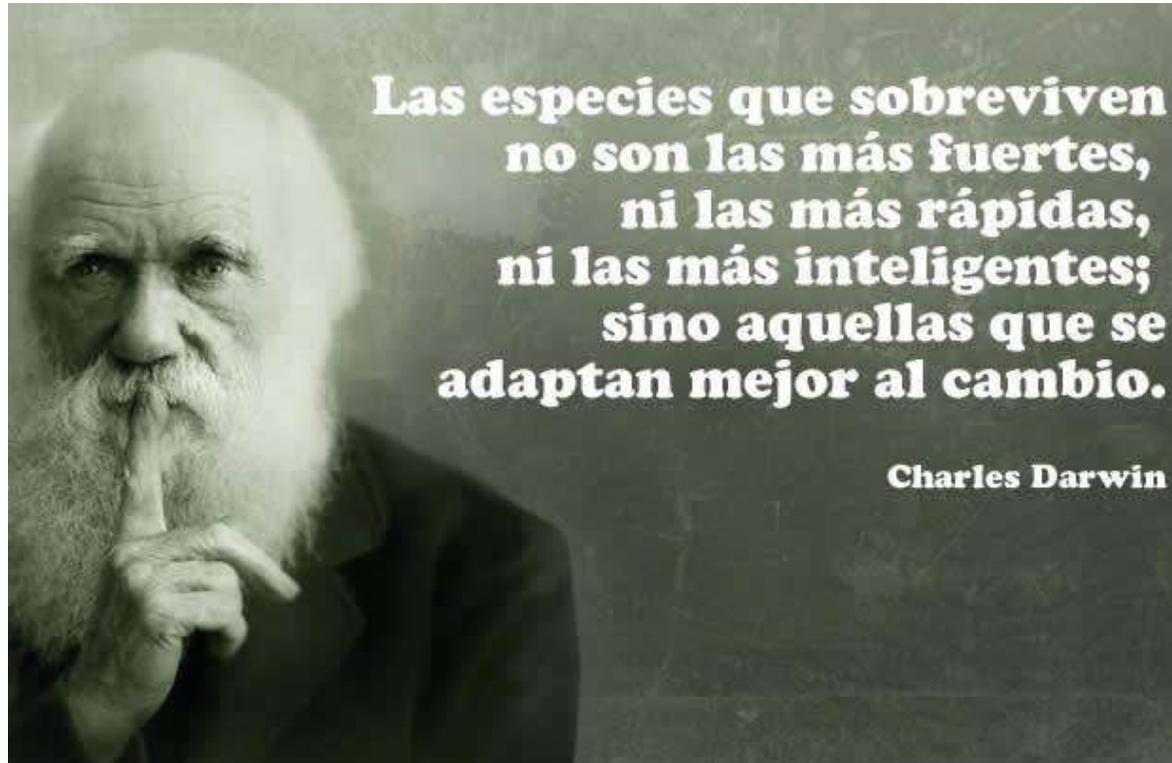
# Cambio de significado

Principios de Administración

Herramientas de gestión

Sostenibilidad

Sustentabilidad



# Cambios de significado

## Principios de Organización - Herramientas de gestión

# Principios de Administración Científica Taylor-Fayol-Simon

Nuevos  
significados

	Admin. Científica (s.XX)	Admin. Humanista (s.XXI)
<b>1. Organización</b>	Piramidal -Verticalista Burocrático	Redial - Aplanado Pocos niveles (layers)
<b>2. Dirección (mando)</b>	Jerarquía : Mando - Obediencia Autonomía limitada	Liderazgo (influencia) Es mentor Dirección por Objetivos
<b>3. Control</b>	Vigilancia jerárquica -Premio y castigo Objetivos - Tareas - Metas	Empoderamiento del empleado Propósitos e Incentivos
<b>4. Planificación (previsión)</b>	Proyectiva del pasado (tendencias) al futuro	Prospectiva del futuro (disruptivo) al presente
<b>5. Coordinación</b>	Silos funcionales Intereses no compartidos	Equipos multifuncionales Ecosistema - Gestión por proyectos

# Herramientas de Gestión “Administración Humanista Drucker-Zamagni

## EJE : SOSTENIBILIDAD

Nuevos  
significados

	<b>Admin. Científica (s.XX)</b>	<b>Admin. Humanista (s.XX)</b>
<b>Sostenibilidad (autonomía de recursos)</b>	<b>Eficacia &amp; Eficiencia (+ x - )</b> La mejor "de" la sociedad	<b>Crear valor</b> La mejor "para" la sociedad
<b>6. Gestión del conocimiento</b>	Capacitación Adaptativa - Reactiva	Gestión es buscar conocimiento (proactivo)
	Atento a novedades	Conocimiento = Investigación+Desarrollo+innovac.
<b>7. Gestión del talento</b>	Recursos humanos a valor de mercado	Capital humano motivado - con propósito
<b>8. Gestión del cambio e Innovación</b>	Espíritu de iniciativa	Mejora continua proactiva
	Evolución - Adaptación - Copia	Innovación Disruptiva (cambio de regla de juego)
<b>9. Rol de la ganancia</b>	Maximización (causa)	Optimización (consecuencia)
	Rentabilidad (accionistas)	Beneficio (grupos de interés)

# Herramientas de Gestión “Administración Humanista Drucker-Zamagni

## EJE : SUSTENTABILIDAD

**Nuevos  
significados**

Sustentabilidad (impacto social-ambiental)	Responsabilidad social (RSE) Cumplir la ley	Reporte de sustentabilidad (GRI) - Triple balance: Económico-Social-Ambiental
<b>10. Interacción con instituciones clave</b>		
	Estado, Mercado y Universidad	Estado, Mercado, Universidad y Socied.Civil
	Cumplir la ley	Buena ciudadanía corporativa
<b>11. Rol del cliente y consumidor</b>		
	Atención de quejas y reclamos	Derechos y Deberes crecientes
	Cumplir la especificación y la ley	Conocer y Exceder las expectativas
<b>12. Modelo de negocio</b>		
	Cerrado (limitado por fronteras)	Abierto ( explora horizontes) -
	Integración vertical	Socios y Aliados estratégicos - Plataf. Digital
	Conexión punto a punto	Triple beneficio PPP : utilidad-gente-planeta

Del planeamiento al pensamiento estratégico

Éxito en la tarea !!

Muchas gracias !!

[fernandobrom@gmail.com](mailto:fernandobrom@gmail.com)