

GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

TP00: Enfoque de Sistemas

IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO		
Apellido y Nombre	DNI	Observaciones (Reservado para la Cátedra)

Hitler nunca pudo ganar la guerra¹

Jacinto Antón

¿De verdad piensa que el Tigre era un mal tanque? Ante la primera pregunta, lanzada de sopetón con ánimo combativo y que conjura en este mediodía gris la mole del legendario y temido carro de combate alemán, James Holland sonríe y se arrellana en su asiento; está en su terreno, su campo de batalla: el nivel operacional.

Holland (Salisbury, Gran Bretaña, 1970) es un popularísimo especialista en la Segunda Guerra Mundial, autor de numerosos libros sobre la contienda —entre ellos el fascinante *Heroes* (Harper, 2006), una apasionante galería de combatientes en todos los frentes y armas—, y del que *Ático de los Libros* va a publicar ahora *El auge de Alemania*, el primer volumen de una trilogía que revisa, desde nuevas, "refrescantes" perspectivas, lo que sabemos o creemos saber de esa guerra. El estudioso afirma (y argumenta) que la Alemania de Hitler no podía de ninguna manera haber ganado la Segunda Guerra Mundial, que su ejército era un gigante con los pies de barro, y ni siquiera tan gigante, y que la Blitzkrieg fue un espejismo. Lo hace investigando pormenorizadamente, con el punto de vista de la historia económica y social y no solo la militar, los recursos y el armamento de ambos bandos, desde la producción de aviones hasta los detalles más ínfimos de las ametralladoras —como la aclamada MG 34 alemana, muy buena, sí, pero cuyo cañón había que ir cambiando porque se recalentaba—, incluyendo el análisis de los uniformes: los de los alemanes eran, desde luego, más chulos, pero se malgastó en ellos recursos que el país simplemente no tenía. *El auge de Alemania* no olvida sin embargo la dimensión humana del conflicto y sus páginas están llenas de testimonios de primera mano tanto de combatientes como de civiles, desde un comandante de submarino o un Fallschirmjäger (paracaidista) alemanes a un empresario del acero estadounidense, pasando por un zapador australiano, un granjero británico o una actriz francesa.

Volvamos al Tigre. "Si lo pones en un campo de fútbol con un Sherman aliado al otro lado, el Tigre va a ganar, evidentemente. Pero hay un gran pero: era un tanque increíblemente complejo. Su sistema de transmisión, la suspensión y la tracción eran muy complicados. Y solo se fabricaron 1.347 unidades (a los que habría que sumar los 492 del modelo perfeccionado Tigre II o Königstiger, Rey Tigre). Del Sherman los aliados fabricaron 4.900 unidades y otros 17.000 chasis que sirvieron para diferentes propósitos militares. Además, construyeron talleres móviles y todo lo necesario para repararlos sobre el terreno. El Sherman disponía asimismo de un sistema de reequilibrado que le

¹ Extraído del diario "El País" de España: https://elpais.com/cultura/2018/02/28/actualidad/1519832097_149422.html

permitía efectuar disparos certeros sobre cualquier terreno, una tecnología de la que los alemanes carecían. Tendemos a juzgar los tanques por el tamaño de su cañón y el grosor de su blindaje, pasando por alto aspectos más sutiles pero muy relevantes. Si la prioridad para los alemanes era el cañón grande y el blindaje grueso, británicos y estadounidenses prefirieron la fiabilidad y la facilidad de mantenimiento. Si tienes que cambiar la suspensión de un Sherman el acceso es fácil, mientras que si va mal en un Tigre tienes que apartar enteras las orugas y las ruedas. Era todo muy sofisticado. Pero ¿qué pasa además cuando en un carro así metes a un recluta novato de 18 años? Es como darle un Ferrari a alguien que se acaba de sacar el carnet de conducir: a la primera se te carga la caja de cambios. Y la de un Tigre era algo complicadísimo de arreglar".

Holland señala que durante la Operación Goodwood en Normandía en julio de 1944 los aliados perdieron 400 tanques a manos especialmente de los Tigre, sí, pero habían desembarcado ya 3.500 y a los tres días, 300 de los 400 averiados ya estaban reparados y otra vez en acción. "Eso muestra la diferencia entre aliados y alemanes en la forma de entender la guerra. El mantenimiento de los alemanes era muy pobre. Más del 50 % de sus pérdidas de tanques en la Segunda Guerra Mundial se debió a fallos mecánicos. Añade que un Sherman gastaba dos galones de gasolina por milla. Mientras que el Tigre consumía cuatro galones por milla. "¿Y cuál era el recurso del que menos disponían los alemanes?: gasolina. ¿Qué sentido tiene construir tanques de 56 toneladas entonces?".

"Los tanquistas no hablaban como en 'Fury'"

Una última pregunta, inevitable, sobre el Tigre: ¿qué le pareció la película Fury, Corazones de acero? "En general no me gustó, pero la escena del combate entre los Sherman y el Tigre es muy buena. El problema con el filme es que la terminología que usan los tanquistas estadounidenses no se corresponde con la auténtica de la época, está diseñada para los jugadores de Call of Duty. Los soldados de los carros de 1945 no hablaban así. Y la película se abona también al falso mito de que el armamento aliado era peor que el de los alemanes, cuando hay la famosa anécdota del oficial de la división de élite Panzer-Lehr capturado que al ver lo que tenían sus enemigos casi se echa a llorar y dijo que si hubiera sabido de lo que disponían no hubiera ido a la guerra. En Fury también es absurda la manera en que entra en combate al final el batallón de las SS contra el tanque de Brad Pitt".

El debate sobre el Tigre ejemplifica la forma de proceder de Holland. "Lo que trato de hacer es ver el nivel operacional, introducir ese punto de vista en la narrativa de la Segunda Guerra Mundial, en la que han predominado las perspectivas de la estrategia (los objetivos) y la táctica (el combate y la forma de llevarlo a cabo). De alguna manera lo operacional, las tuercas, los tornillos, la munición, el equipo, los recursos, es lo que relaciona ambas. Ha sido dejado de lado y no puedes leer una campaña como la de Normandía, por ejemplo, solo contando las decisiones de los generales o las experiencias de los soldados, pero con poca o ninguna explicación de cómo se desarrollaban operacionalmente las batallas. Es como tratar de comparar el Tigre y el Sherman solo en el campo de fútbol. Siempre nos centramos en la batalla en lugar de en cómo funcionaban las armas".

Y los uniformes. "Por eso también les presto mucha atención. Dan mucha información sobre la actitud de un país en guerra. La guerrera alemana llegaba hasta el muslo, mientras que la chaqueta de combate británica solo hasta la cintura. Los alemanes gastaban 30 centímetros más de lana que no servía para nada, excepto para aparentar. Es la diferencia entre un Estado militarista, Alemania, y un Estado en guerra, Gran Bretaña. Para los alemanes el parecer, el look, lo era todo. Las botas altas de cuero son un engorro en combate y se desgastan, pero son aparentes, sin duda. Los británicos tenían una visión práctica. Los alemanes preferían pavonearse, eso es muy nazi".

Holland afirma en El auge de Alemania que el ejército alemán no era la reoca (y no solo en el paso) que creíamos. Dice que estaba mal preparado para una guerra sin cuartel, poco equipado,

escasísimamente mecanizado (dependía aún de los caballos y los pies de los soldados), poco entrenado, que era inferior incluso al británico. Por no hablar de la carencia de recursos naturales de Alemania. Pero empezaron ganando, y mucho. ¿Fue suerte? "No enteramente. Aunque fueron apuestas muy arriesgadas de Hitler. Pero esas victorias no fueron suficientes. Polonia era débil. La caída de Francia se debió en un 50 % a la brillantez militar alemana y en otro 50 % a la incompetencia francesa". Parece ese un punto de vista muy británico. "Los británicos admiramos mucho a los alemanes", ironiza Holland, "y también a los franceses, casi tanto".

En todo caso, "el Estado nazi, su constructo, era muy frágil, y su ejército, a pesar de las apariencias, también. Nada, excepto una victoria total, le servía a Alemania. Ir a la guerra en 1939 fue un riesgo excesivo. Cuando miramos los éxitos de la Blitzkrieg adoptamos un punto de vista muy terrestre. Pero desde el principio, la lucha en el mar y la lucha en el aire no les fueron favorables. La Armada alemana ya fue destrozada por la Royal Navy desde la campaña de Noruega y la Luftwaffe en la Batalla de Inglaterra. Tampoco los submarinos fueron todo lo exitosos que se hacía creer. Probablemente la Batalla del Atlántico es la más importante de la guerra".

.....

CONSIGNA

¿Por qué podemos decir que el enfoque de James Holland es un enfoque sistémico? Razone la respuesta transcribiendo las partes del texto que considera relevantes y citando los puntos teóricos que justifican dicha observación.

TP01: ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE MODELOS

IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO		
Apellido y Nombre	DNI	Observaciones (Reservado para la Cátedra)

¿Cómo hace un vino argentino para penetrar con éxito en el exigente mercado estadounidense y no morir en el intento? Hay dos estrategias posibles: hacer una alianza con algún distribuidor internacional o utilizar la imaginación para seducir a un público inteligente. San Telmo transitó los dos caminos y planea exportar, con el tango como carta de presentación, US\$ 10 millones en 2005 y luego desembarcar en Europa, Asia y Oceanía.

En la industria del vino ya nadie discute sobre la calidad o el precio. Se trata de aspectos inherentes al producto si existen reales pretensiones de éxito. Por eso, en un mundo cada vez más pequeño es necesario encontrar -más allá del paladar, un tema tan discutible como impenetrable- valores diferenciales para conquistar la empatía del *connaisseur* y el amante del vino.

En este nuevo escenario, ser diferente, distinto, es un valor agregado. Y muy apreciado. Eso lo sabe la gente de Seagram, la multinacional que controla Bodegas San Telmo, en Mendoza, y que acaba de lanzar una línea especial para el mercado estadounidense con el tango como uno de los indiscutibles encantos adicionales.

De la mano del más clásico *La cumparsita* o del más moderno *Verano porteño*, de Astor Piazzolla, las botellas de San Telmo llegarán a manos de los distribuidores minoristas o los restaurantes cinco tenedores con un CD, un video con Al Pacino girando al son del dos por cuatro en *Perfume de mujer* y un *packaging* en el que, además de la Cordillera de los Andes, una imagen utilizada hasta el hartazgo por los estrategas del negocio, se puede apreciar la sensualidad que irradia una joven pareja de bailarines.

El bebedor de vino fino en Estados Unidos, según un estudio realizado por la consultora Moak Associates, es ABC1, de vida cosmopolita, de 30 a 40 años, curioso y buscador de sabores particulares o extraños. En este sentido, los productos del nuevo mundo vitivinícola - Argentina, Chile, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica- emergen como atractivos.

Y en esa competencia hay que reconocer que la música de Piazzolla, un corte, una quebrada y una copa de tinto encierran más romanticismo que un canguro o un partido de rugby. El ícono que conforma San Telmo -en un *mix* de barrio de prosapia tanguera, nombre hispano fácil de pronunciar y el país que es quinto productor mundial- fueron argumentos convincentes para que Seagram decidiera apostar por una bodega mendocina a la hora de llevar vinos a Estados Unidos.

Con relación al mercado interno los detalles de las operaciones que se planean son: fijar de manera tentativa el precio de venta de cada caja en \$40.-. Se espera que los costos de producción sean de \$ 1,5.- por caja más unos costos fijos de \$120.000.- por año. Los costos de Mkt se proyectan en 4% de las ventas más \$10.000.- en costos fijos. Las ventas estimadas para el año en curso están en el orden de las 2.100 unidades.

Tomando como base este caso desarrolle los siguientes temas

1. Construya un modelo de decisión identificando la(s) variables(s) de decisión, exógena(s), medidas de desempeño, variable(s) intermedia(s) y cualquier política o restricción para este problema explicando claramente porque las considera dentro de cada ítem.
 2. Grafique las relaciones entre las variables identificadas en el punto anterior.
-

TP02: HETERARQUÍA VS. JERARQUÍA

IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO		
Apellido y Nombre	DNI	Observaciones (Reservado para la Cátedra)

Desarrolle un pequeño informe conceptual sobre la temática tomando como base al menos tres páginas web (obviar Wikipedia, rincón del vago, etc.). Indique los URL utilizados.

Lea exhaustivamente, y con espíritu crítico, cada definición y debata con su grupo la pertinencia o no de los conceptos allí vertidos.

1. Identifiquen y definan brevemente cada uno de los conceptos considerados. Realice un glosario de los temas desarrollados.
2. Cómo considera que estos conceptos se pueden aplicar y/o considerar en el desarrollo de su carrera profesional.
3. Cómo considera que estos conceptos se pueden aplicar y/o considerar en la Gestión Empresarial.

El informe debe estar armado de tal manera que cualquier persona, sin haber leído el documento, pueda entender sobre qué están hablando.
