

 **DEZEREGA Consulting**
estrategias inspiradoras e inovadoras



GERENCIA ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

DEZEREGA CONSULTING

2011

CONSULTORES@DEZEREGA.COM

"INNOVACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE EMPRESAS" REVISIÓN 2011

Víctor Dezerega Cáceres, Ex Profesor Adjunto del IESA 1980 a 2006, Presidente del Instituto Venezolano de Coaching (IVC), y de DEZEREGA Consulting (desde 1986): www.dezerega.com, presidencia@dezerega.com

Los atributos gerenciales, para liderar con éxito una empresa, en la economía del conocimiento de la sociedad post-capitalista parecen mucho más exigentes que los de antaño: las exigencias que demanda el entorno parecen mayores y muy diferentes, como también parecen diferentes los tipos de liderazgo elegibles y lo que ellos exigen: **economía de mercado socialmente responsable**.

Mucho más allá de los enfoques **-progresivos-** de benchmarking, mejoramiento continuo y calidad total de procesos y productos (bienes y servicios) que progresivamente han desvaído imágenes y disminuido márgenes -y de aquellos más recientes como estrategias de océano azul e hiper competencia, contradictorios entre sí- estábamos en un mundo global de **innovación -radical-** en gerencia, negocios, bienes y servicios que generaba imágenes distintivas y márgenes sin parangón, en tiempo record... a una tasa de endeudamiento insostenible. ¿Cambió todo lo anterior la destrucción de torres de WTC y la crisis mundial en desarrollo desde el 2008?: sí, y en forma notable. El nuevo tipo de confrontaciones y orden mundial genera nuevos desafíos y nuevas maneras de afrontarlos con éxito, con lo cual la humanidad saldrá -a la larga- fortalecida y beneficiada: mi apreciación es que la **innovación** se ha acelerado en todas partes y en todos los campos. Solamente aquellos que sigan el ritmo del cambio -que ella genera- sobrevivirán con éxito: incluso en lo político, como por ejemplo el impacto de la aplicación de los hallazgos en inteligencia de enjambres y muchedumbres, en redes de todo tipo y por ende en las redes sociales y políticas (esté atento a la síntesis a publicar al respecto en www.dezerega.com a fines de año).

En estas circunstancias, para alcanzar y mantener un éxito sostenido está claro que no basta con tener **deseos** de lograrlo, es necesario también disponer de **talentos** (conocimientos + competencias) y un **modelo de acción** o **guía** adaptable a las circunstancias. La acción conducirá con más calidad, efectividad y eficiencia -esto es productividad- al logro del éxito buscado, si se guía por una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar, en diferentes entornos... y de lo que se dispone ahora versus lo que se requiere, para ello. Lograr éxito y mantenerse exitoso también requiere ingenio y capacidad para trascender el pasado y -desde el presente- *diseñar, construir y recorrer nuevos caminos con nuevos procesos*, que permitan alcanzar y formar parte del porvenir deseado, exitosamente.

Sin valores, visión, método, ingenio y energía, para afrontar la **complejidad** de los negocios actuales -grandes, medianos o pequeños- ella nos puede sobrellevar y convertir en improvisados bomberos apaga fuegos, más PRE-ocupados de resolver lo urgente que ocupados de acometer oportunamente lo **importante: innovar radicalmente en nuestra manera de hacer negocios**.

El líder situacional y versátil dispone ahora de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales que antaño, las que también son más adaptables a diferentes entornos y situaciones, balanceando lo transaccional con lo transformacional, lo estratégico con lo operativo, lo participativo con lo impositivo, y lo financiero con lo económico **real**.

Entre ellas predomina el enfoque de **Gestión Estratégica** que -sintetizando más de 10 escuelas de pensamiento (Mintzberg)- pretende hacer a los gerentes estratégicos, gerentes más exitosos: esto es que con más frecuencia logran las metas a alcanzar. Hace pocos años **Hamel** revolucionó drásticamente la forma de lograrlo, al mostrar éxitos -sin precedentes- imputables a la **innovación en la forma de hacer negocios...** **En 2008 lo hizo de nuevo con respecto a cómo innovar en gestión: nuevas maneras de movilizar talentos, asignar recursos y diseñar estrategias. En Venezuela afortunadamente hay empresas que no ignoraron esta alerta... (Future Management).**

Los indicadores o variables -claves- para medir el éxito, deben reflejar excelencia en **actuación** y **desempeño** en el mercado y en la empresa, que sostenidamente creen **prosperidad** y **felicidad**:

En buen criollo, ser exitoso y feliz implica ciertamente no estar “pelando” (Barroso). Logros típicos de éxito -a nivel global- son altos niveles de *Lealtad y Deleite* de clientes y demás interesados, asociados a niveles de *Talento, Competitividad, Productividad, Rentabilidad, y Liquidez* positivos, grandes y crecientes, con niveles aceptables de *endeudamiento y riesgo*, que contribuyen a una creación de **VALOR** positiva, grande y creciente, **sostenible y socialmente responsable**.

El **BSC** o Balanced Score Card (Tablero de Puntaje Balanceado) facilita subordinar a éstos objetivos globales de creación de VALOR, los objetivos, indicadores y metas -concatenados o entrelazados entre sí- a todo nivel, para *traducir estrategias en acciones* paralelas y secuenciales, al diseñar a priori -y/o apreciar a posteriori- el impacto de ligar y balancear los *objetivos claves* de **satisfacción de las necesidades e inquietudes** “de” y “con” los principales **socios de negocios** de cada perspectiva, esto es:

- *Accionistas: objetivos económico-financieros y sociales (redistribución equitativa a involucrados)*
- *Clientes: objetivos comerciales de servicio y atención a clientes, logrando deleite y lealtad, etc.*
- *Trabajadores: objetivos laborales y de desarrollo, como aprendizaje, mejoramiento e innovación*
- *Proveedores: objetivos de abasteciendo, compras y suministros enlazados con los de despacho*
- *Ciudadanos: objetivos comunitarios demostrativos de nítida solidaridad y mutua aceptabilidad*

Objetivos a lograr alcanzando *objetivos claves* de **excelencia en procesos internos de negocios**: objetivos de productividad -calidad, eficiencia y efectividad- de procesos horizontales que cruzan procesos verticales o funcionales, para poder satisfacer y consentir mejor a clientes y prospectos y demás involucrados y lograr su bienestar, deleite, lealtad, etc., **con responsabilidad social**.

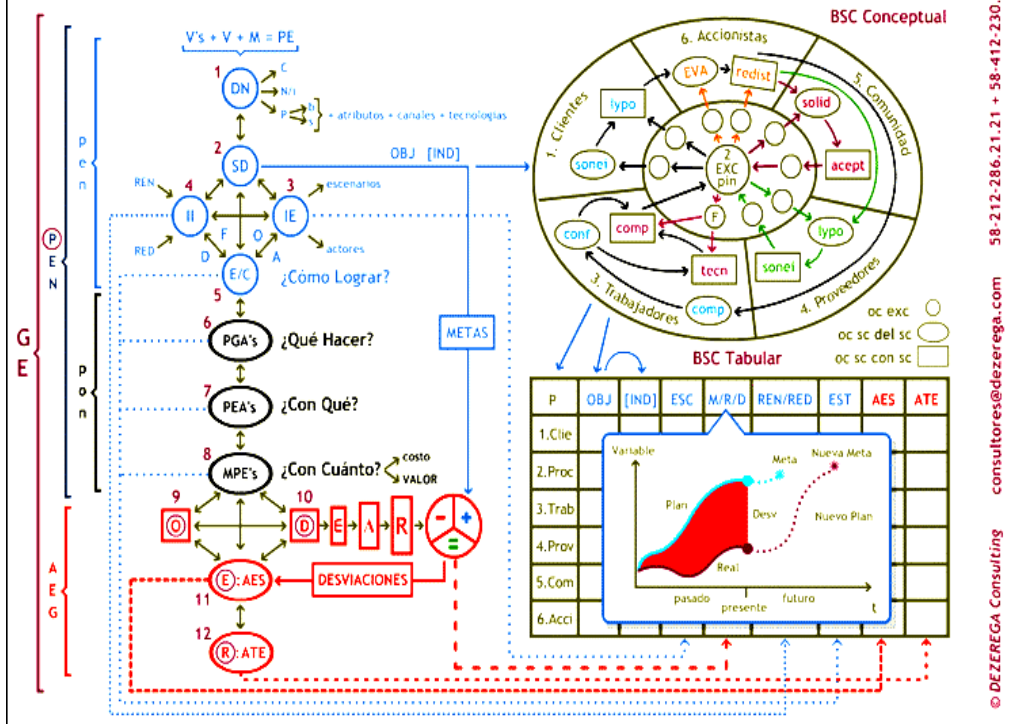
Es a partir de la perspectiva financiera del **BSC** que podemos desarrollar el **Árbol del Valor** en términos de **EVA** (Economic Value Added) e identificar las palancas generadoras de más valor, desarrollando y manejando -a diferentes niveles- otros BSC 's. Las automatizaciones de BSC de 5ª generación, con *Strategic Management de SAP*, o *Dynamics de MS*, etc. y **ABC** (Activity Based Costing) con Costo de Oportunidad del Capital, **ABB** (Activity Based Budgeting) y **ABM** (Activity Based Management), facilitan el diseño de Sistemas de Evaluación y **Compensación Variable** con EVA, que midan e impulsen la creación sostenida de **Capital Humano, Emocional e Intelectual**.

La experiencia muestra que en situaciones de relativa **estabilidad**, el ideal es hacer primero un BSC por negocio o unidad estratégica de negocios, y recién después de ello hacer uno por empresa o grupo de empresas o el de toda la corporación. En circunstancias de **crisis** -si no se tiene clara la situación corporativa y su evolución ni las de cada una de sus empresas y áreas de negocios- **es preferible re-definir primero y a priori los negocios en que se actuará** y dar lineamientos generales -a través del BSC corporativo- a divisiones, empresas y tipos de negocio, sobre los nuevos objetivos, indicadores y metas que se deberían logra con responsabilidad social.

Si Ud. como líder de negocios no comprende el significado de los términos recién utilizados, no está actualizado en lo que a tecnologías gerenciales post modernas se refiere: qué estas tecnologías existan y sepa que están a su disposición no garantiza su dominio. Como existe una amplia y variada oferta de talleres de desarrollo ejecutivo virtuales y tradicionales -incluso persona a persona- es relativamente fácil que todo líder se culturice, actualice o re potencie -en corto plazo y a costos asequibles- en el manejo sistémico y sistemático -exitoso- de la cada vez mayor complejidad en los negocios: Diseñe un programa consistente e integrado de formación de talentos (conocimientos + competencias) en liderazgo y gestión... con **Facilitadores de Aprendizaje Dinámico Acelerado**... evitando participar en talleres “enlatados” aislados y no actualizados...

Para los líderes de empresas y negocios es importante conocer -y preferiblemente dominar- todos y cada uno de los **12 PASOS** que el **MODELO DE INNOVACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA** le sugiere llevar a cabo en pleno siglo XXI, para avanzar innovadoramente, a paso firme -y ajustado a su propio estilo- por el desafiante laberinto empresarial conducente al éxito pleno y sostenido de la gestión a cargo: pese a la **CRISIS** -o- gracias a ella si aprovecha las oportunidades.

Modelo de 12 Pasos de Inspiración e Innovación en Gerencia Estratégica



Modelo de 12 Pasos de Inspiración e Innovación en Gerencia Estratégica

GE: Gerencia Estratégica
PEN: Plan Estratégico de Negocios
pen: planteamiento estratégico de negocios
pon: planificación operativa de negocios
AEG: Aseguramiento Estratégico de la Gestión
V's + V + M: Valores + Visión + Misión
PE: Posicionamiento Estratégico
1 DN: Paso 1: Defición de Negocios
C: Clientes a atender, por segmento
N / I: Necesidades / Inquietudes a satisfacer
P : Productos (bienes y servicios) para satisfacer Necesidades / Inquietudes
2 SD: Paso 2: Situación Deseada a lograr
OBJ [IND]: OBJetivos [INDICADORES] a lograr
3 IE: Paso 3: Indagación Externa
O, A: Oportunidades y Amenazas vislumbradas
4 II: Paso 4: Indagación Interna
REN: Recursos Estratégicos Necesarios
RED: Recursos Estratégicos Disponibles
F, D: Fortalezas y Debilidades detectadas
5 E/C: Estrategias y Contraestrategias
6 PGA's: Paso 6: Planes Generales de Acción
7 PEA's: Paso 7: Programas Específicos de Acción
8 MPE's: Paso 8: Macro Presupuestos Estratégicos

9 O: Paso 9: Organización ajustada al PEN
10 D: Paso 10: Dinamización de acción, planificada, organizada y coordinada
E: Emoción a generar para predisponer a la acción
A: Acción correcta a efectuar correctamente
R: Resultados alcanzados
11 E: AES: Paso 11: Evaluación: Apreciación Estratégica de la Situación
12 R: ATE: Paso 12: Regulación: Ajustes Tácticos y/o Estratégicos

lypo: lealtad y pago oportuno
sonel: satisfacción óptima de necesidades e inquietudes
EXC pin: EXCelencia en procesos Internos de negocios
F: excelencia en proceso de Formación
COMP: dominio de COMPetencias humanas
TECN: dominio de TECNologías habilitadoras
CONF: CONFortabilidad con clima organizacional
COMP: COMPensación fija y variable, competitiva y atractiva
sonel: satisfacción óptima de necesidades e inquietudes
lypo: lealtad y pago oportuno
accep: aceptabilidad de la comunidad
solid: solidaridad con la comunidad
EVA: Economic Value Added, valor económico agregado a la riqueza pre-existente... o destruido
redist: % redistribución de EVA generado y apropiación

ELLO IMPLICA LLEVAR ADELANTE TODOS Y CADA UNO DE LOS SIGUIENTES 12 PASOS:

PASO 1. Definir la Brújula Empresarial (ver artículo hermano de éste, al respecto) y Definir los Negocios

a. Definir Brújula Estratégica:

- i. diseño o ajuste de **VALORES**: mandato sobre el contexto ético y moral que debería imperar (implica revisar la predominancia real de valores y antivalores y su concordancia o no con lo deseado, y el desempeño esperado): matriz de Welch
- ii. diseño o ajuste de la **VISIÓN**: expresión ambiciosa de lo que ahora queremos llegar a ser y aún no lo somos, pero lo seremos (guía de formulación de objetivos)
- iii. diseño o ajuste de **MISIÓN**: expresión de macro estrategia de cómo lograr hacer realidad la visión, respetando los valores (guía de formulación de estrategias)
- iv. **MATRIZ DE DEFINICIÓN DEL PROPOSITO ESTRATÉGICO**: matriz de *ambición* general a largo plazo precisando *estrategias* generales a corto plazo, *políticas* específicas a largo plazo y *proyectos* específicos a corto plazo

b. Definir los Negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, precisando también en que negocios no se quiere estar, requiere:

- i. Segmentar, entender y describir ingeniosamente a nuestros principales **clientes y consumidores** y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo, determinando evolución de volúmenes, participaciones de mercado, etc.
- ii. Segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los deseos, **necesidades e inquietudes** impulsoras e inhibidoras claves -satisfechas o no- de todos aquellos a los que se pretende satisfacer, determinando evolución de preferencias por satisfacción de ellas... incluso con cambios tecnológicos...
- iii. especificar en forma cautivante los mejores **productos (bienes y/o servicios)**, para satisfacer plena, sostenida y distintivamente necesidades e inquietudes relevantes -recurrentemente insatisfechas y financiables- de ellos (relacionando *características* con *necesidades* y *atributos* con *inquietudes*)
- iv. identificar las **tecnologías** óptimas, de uso, producción y/o comercialización,
- v. identificar los **insumos** óptimos, para producir productos (bienes y/o servicios)
- vi. identificar los **canales** óptimos para intercomunicar y comercializar vs. actuales
- vii. esbozar **estrategias** de *posicionamiento competitivo* (mejor producto, solución integral a clientes, o bloqueo) y de *marca, propuestas de valor* (atributos, relación e imagen), **tácticas** de *mezcla de mercadeo* (precio, productos / servicios, promoción / comunicación, plaza / distribución, personas, procesos (servicio y atención al cliente, etc.), perceptibles, etc., como insumo para elaborar el **plan estratégico de mercadeo**.

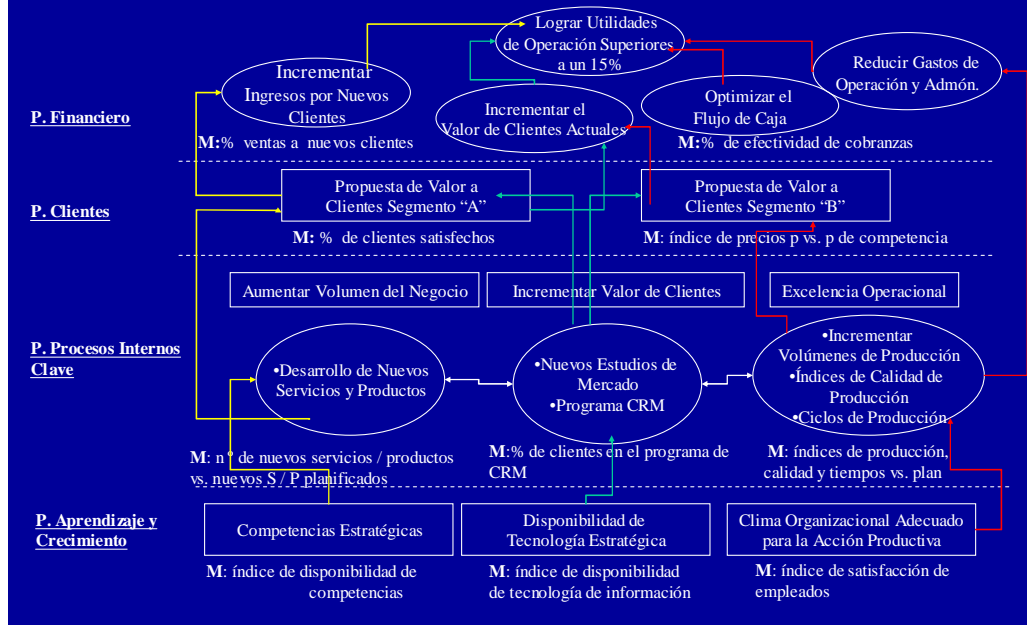
PASO 2. Definir la Situación Deseada o el Propósito Estratégico a lograr, con ambición y en concordancia con el contexto ético dentro del cual actuaremos para lograrlo (**valores**), con lo que queremos llegar a ser (**visión**) y con cómo lograrlo (**misión**), implica definir y enlazar tanto propósitos generales a alcanzar alguna vez (**objetivos**) como propósitos específicos a alcanzar en cantidades y fechas determinadas (**metas**): “no hay viento favorable para quien no sabe a donde va”, (Séneca). El **BSC** permite:

- a. representar en forma compacta la situación deseada, concatenando entre sí los 1. objetivos, 2. indicadores y 3. metas mediante flechas representativas de relaciones medios a fines (**DIANA** o semáforo de normalidad, alerta o emergencia, con círculos virtuosos: facilitando posteriormente el periódico seguimiento y aseguramiento estratégico de la gestión a través de representar la situación a la fecha, identificando relaciones causa a efectos (recorriendo flechas y círculos en sentido inverso a partir de metas en rojo))
- b. representar lo mismo que en la diana -e híper vinculada a ella- pero en forma de **MATRIZ** o tabla de seguimiento, y agregando, por perspectiva: 4. resultados, 5. desviaciones, 6. escenarios, 7. estrategias, 8. recursos estratégicos necesarios versus disponibles, 9. apreciaciones situacionales, y 10. ajustes tácticos
- c. representar **MAPA ESTRATÉGICO** de acciones estratégicas paralelas y secuenciales, interconectadas por flechas, para alcanzar las metas de crecimiento, rentabilidad y valor, en consecuencia con representaciones **a** y **b**.

Esquema General de Mapa Estratégico / BSC:



BSC: Modelo Mapa Estratégico, p/ Implementar Estrategia



El mapa estratégico debe actualizarse y igual q la diana semáforo y la matriz de seguimiento deben mantenerse actualizados y coherentes entre sí, continuamente...

PASO 3. Efectuar Indagaciones Externas, escaneando perspicazmente el entorno y formulando hipótesis acerca del grado de poder e interés de los **actores** relevantes y los **escenarios o entornos macro y micro empresariales** en que se desenvolverían las acciones tendientes a alcanzar la situación deseada, en los negocios de interés.

A partir del impacto de *hechos* ya acontecidos de impacto en la demanda, la oferta, los precios, los costos y otras variables agregadas del sector económico de interés, se requiere evaluar el probable impacto en éstas mismas variables, de las *tendencias* predominantes visualizadas, el de nuevos *eventos inciertos* que pudieran darse, y el de perspicaces supuestos y premisas o *eventos predeterminados previsibles*....

En paralelo es necesario visualizar la importancia y consecuencia de las inter relaciones de fuerza o **poder e interés** entre los actores relevantes del sector económico pertinente (competidores, sustitutos, clientes, consumidores, proveedores, complementarios, entes reguladores, etc., clasificados como aliados leales o desleales, oponentes abiertos o encubiertos, indiferentes recuperables o recalcitrantes; de carácter condicional o incondicional) y sus probables **movidas estratégicas** frente a los escenarios macro políticos, económicos, sociales, tecnológicos, demográficos, culturales, energéticos, etc., vislumbrados como disjuntos, plausibles y más probables...: análisis y gestión de actores e involucrados (Smear).

El resultado será la identificación perspicaz de **Oportunidades y Amenazas** relevantes -por cada escenario más probable vislumbrado- como respectivas **facilidades o dificultades** para lograr la ambiciosa situación deseada, solos o con una red generadora de valor que expanda los límites de la firma con proveedores, coopectidores, asociados estratégicos, coaliciones, etc.

PASO 4. Efectuar Indagaciones Internas: Consiste en identificar y evaluar los medios o **talentos y recursos estratégicos** claves (*competencias* medulares / talentos clave, *procesos* medulares y *activos* estratégicos) que se *necesitan* versus los que se *tienen*, para alcanzar lo mucho que se quiere (Metas) frente a los desafiantes Escenarios visualizados (Oportunidades y Amenazas), en los Negocios de interés, respetando los Valores, y tratando de hacer realidad la Visión, cumpliendo la Misión, etc. Obviamente el énfasis se pone en identificación de talentos... y *ventajas competitivas medulares*: 1. *le agregan valor ostensible a los clientes*, 2. *no las tienen los competidores*, y 3. *su uso es posible en más de uno de nuestros distintos negocios*.

La idea es clasificar -frente a Objetivos y Metas, Oportunidades y Amenazas- los medios o **talentos y recursos estratégicos** que se *necesitan* y *no se tienen* como posibles **Debilidades**, e identificar los que se *necesitan* y se *tienen* como posibles **Fortalezas**, evidenciando la brecha existente, perspectiva por perspectiva del BSC. Es imprescindible u escaneo **previo** de las opciones estratégicas a implementar...

PASO 5. Diseñar Estrategias:

Consiste en diseñar **cómo lograr con lo poco que se tiene y lo mucho que se necesita -frente a los desafiantes entornos que se vislumbran- lo mucho que se quiere**, en los negocios, etc. en los que interesa ganar, respetando valores, etc.

Se parte por diseñar, ajustar y/o difundir los lineamientos **corporativos** generales sobre el proceso estratégico anual, los cuales pueden especificar que se parta de abajo hacia arriba o viceversa: esto es avanzar desde las **estrategias de negocios** hacia las de **unidades** estratégicas de negocios, las de **empresas**, las de grupos de empresas, las de **países**, las de **regiones** de países, y las **globales**, o exactamente al revés. Lo cual muchas veces implica ajustar la organización. Cada ciertos años, las mismas corporaciones, puede decidir hacerlo al revés de cómo lo venían haciendo.

Las estrategias **funcionales** o de apoyo se diseñan siempre al final, en consonancia con las demás y subordinadas obviamente a las estrategias y procesos de negocios...

En cualquier caso siempre, para cada negocio se revisarán y analizarán perspicazmente todos y cada uno de los segmentos estratégicos de interés (pares *productos / mercados*), y -para cada mercado meta- se formulará o reformulará una **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO** (liderazgo en costos, diferenciación, solución integral a clientes, o bloqueo) y de **MARCA**.

El diseño de las estrategias de posicionamiento competitivo incluye el diseño de las **ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN Y ALINEACIÓN DE PROCESOS HORIZONTALES** -o de negocios- con ellas. Los procesos horizontales deben cruzar y alinear los procesos **funcionales** y de apoyo, en vías a organizar y coordinar la acción de ellos, para deleitar y consentir a clientes externos e internos, en concordancia con las estrategias de posicionamiento competitivo. Estos Procesos De Negocios son típicamente 3:

1. PDN de **Excelencia** operacional, cuyo fin es lograr altos niveles de **productividad** (calidad, eficiencia y efectividad) -y consecuencial bajo costo- en la producción de productos y prestación de servicios a clientes: es el proceso fundamental, para apoyar la estrategia competitiva de **liderazgo en costos** (a igualdad de calidad y otros atributos)
2. PDN de **Enfoque** en clientes, cuyo fin es lograr altos niveles tanto de **satisfacción** y **deleite** de los clientes -con óptimos niveles de atención "personalizada" y relacionamiento "consentidor"- para asegurar **lealtad** y **retención** pese a movidas competitivas generales -o- agresivas movidas de robo planificado: el óptimo es lograr convertir a los clientes en promotores de nuestros productos y servicios, siendo en dicho caso el proceso fundamental, para apoyar la estrategia competitiva de **solución integral a clientes** (esto es: redefiniendo experiencia, ampliando horizontes y/o integrando cadenas de valor)
3. PDN de **Innovación** en valor, cuyo fin es generar procesos o productos y/o servicios **nuevos** -o con **nuevas** características o atributos- que satisfagan debida y rentablemente necesidades e inquietudes antes no satisfechas o no detectadas: es el proceso fundamental, para las estrategias competitivas de **liderazgo por diferenciación** (por mayores y/o mejores atributos con mayor precio) y **bloqueo** (dominio del mercado por propiedad de estándares preferidos)

Si se parte diseñando estrategias a nivel de las unidades estratégicas de negocios -o se pasa a ellas después- es excepcionalmente importante coordinar muy bien las acciones de interacción con clientes y unidades funcionales, para generar la máxima sinergia, aprovechando los recursos disponibles versus los necesarios. Ídem con respecto a pasar de empresas a unidades de negocio o viceversa. Pero en ambos situaciones es imprescindible, revisar con perspicacia la pertinencia y conveniencia de decisiones sobre **ESTRATÉGICAS GENÉRICAS**, de:

Abandono, penetración y/o diversificación (de mercados, o de productos/servicios o plena: Ansoff), HIPER-competencia, COO-PETENCIA, des-asociación o asociación estratégica, outsourcing y/o insourcing, integración hacia adelante o hacia atrás, conglomeración o vuelta al negocio medular, internacionalización, globalización, etc.

Es difícil que los niveles jerárquicos a nivel de unidades de negocios, divisiones o empresas, acepten fácilmente delegar su poder de decisión sobre las estrategias genéricas, a niveles superiores. Ayuda mucho efectuar un escaneo completo de intereses en juego y juegos de poder, antes de proponer y seleccionar opciones, evaluando un posible **cambio cultural y organizacional... a veces inevitable...**

Otro conjunto de decisiones complejas a tomar -asociadas a las competitivas y genéricas- son las **ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN RADICAL** en el modelo o forma tradicional de hacer negocios, con cambios no lineales en:

- **Interfase** con clientes directos e indirectos: canales y soporte, información y percepción, dinámica relacional, y estructura de precios... ídem clientes internos
 - ↓ **Beneficios** para clientes y consumidores: modalidades de agregar valor y/o anticiparse a satisfacer necesidades, inquietudes y/o deseos aún no expresados, etc. ...ídem clientes internos (trabajadores)
- **Estrategia** medular: pertinencia y peso de características y atributos de productos (b y s) / particularidades diferenciales de mercados meta, bases de *liderazgo* en costos y/o *diferenciación* por atributos- *solución* integral a clientes (mejor experiencia, horizonte y/o integración), o *bloqueo* vs. misión de negocios
 - ↓ **Configuración:** combinación e interrelación de talentos y recursos, para mejorar o crear nuevos productos (bienes y/o servicios), etc.
- **Talentos con talento y Recursos** estratégicos: determinación y obtención de competencias medulares, procesos medulares, y activos estratégicos necesarios versus detección y repotenciación de los disponibles u obtenibles
 - ↓ **Límites** de la empresa: redefinir qué hacer y qué no hacer y tercerar...
- **Red** de valor: interconexión de proveedores, asociados y/o en coalición...

La idea es generar un mucho mayor potencial de VALOR, que sea eficiente, único, bien empacado, y basado en 4 categorías de impulsores de beneficios: 1. Retornos crecientes (red, retroalimentación, aprendizaje), 2. Bloqueo de competidores (pionero, ahogo, bloqueo del cliente), 3. Economías estratégicas (escala, foco, alcance), y 4. Flexibilidad estratégica (cartera, agilidad, punto de equilibrio).

ADEMÁS -y en consonancia con todo lo anterior y perspectiva por perspectiva del BSC- efectuar *cruces estratégicos* de Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas, y diseñar **ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS** -ofensivas, defensivas, disuasivas, cooperativas, o de retirada- para ver cómo aprovechar Oportunidades con Fortalezas o Debilidades, o defendernos de las Amenazas a las que las Debilidades nos hagan vulnerables, o aminorar o eliminar las Debilidades... o bien desbaratar las Amenazas a las que seamos vulnerables con las Fortalezas que nos lo permitan, etc.

FINALMENTE implica también visualizar posibles **CONTRA ESTRATEGIAS** -sean ofensivas, defensivas, disuasivas, cooperativas y/o de abandono- de aquellos a quienes podamos afectar con nuestras estrategias, y diseñar **CONTRA-CONTRA ESTRATEGIAS** frente a ellas y/o rediseñar nuestras estrategias originales -en consecuencia- y así sucesivamente (juegos interactivos de técnicas de guerra en los negocios).

Todo lo anterior puede llevar a tener q ajustar parcial o radicalmente la Misión.

Lo descrito en estos primeros **5 PASOS** resume -en forma muy compacta- la formulación del **planteamiento estratégico de negocios (pen)**: la gran estrategia, arquitectura, pintura o escultura estratégica, en que los líderes deberían sumergirse en cuerpo y alma, facilitando las condiciones que incentiven el ingenio, la creatividad, la innovación y la disposición a asumir riesgos de toda la empresa o conjunto de empresas en el caso de una corporación.

La revisión iterativa de los resultados de todos ellos debería traducirse en un compacto rediseño del mapa estratégico del **BSC** que predisponga a la acción y al logro. El nuevo modelo de negocios debe ser único, eficiente, consistente y enriquecedor: debe generar retornos crecientes -sobre el promedio- manteniendo a raya a los competidores, aprovechando economías de escala, conservando la dirección estratégica con flexibilidad táctica (Hamel).

Los 3 pasos siguientes describen la ingeniería, carpintería y contaduría estratégica -antes pomposamente denominada *planificación estratégica*- ahora denominada *gestión de proyectos estratégicos* o **planificación operativa de negocios (pon)**: actividad a acometer por equipo de apoyo del líder, enriqueciendo sus lineamientos, siguiendo planteamiento estratégico de negocios.

PASO 6. Formular Planes Generales de Acción: Consiste en diseñar -estrategia por estrategia, con visión de totalidad y en función del tiempo- el conjunto de **actividades** secuenciales y paralelas que todas y cada una de las estrategias requiera, para llevarse exitosamente a cabo, en un clima desafiante y armonioso: incluye las actividades para presupuestar y obtener los recursos necesarios y no disponibles.

PASO 7. Formular Programas Específicos de Acción: Consiste en definir y estimar en función del tiempo todos y cada uno de los **recursos** no monetarios necesarios versus los disponibles, para llevar adelante todos y cada uno de los planes, incluso los recursos para conseguir los recursos necesarios y no disponibles, en concordancia con el paso anterior. También deben estimarse los *costos unitarios por unidad de tiempo, de los recursos necesarios*, estén disponibles o no lo estén.

PASO 8. Formular Macro Presupuestos Estratégicos: Consiste en estimar en función del tiempo -y plena concordancia con los pasos anteriores- el impacto de estrategias, planes y programas en las ventas e **ingresos**, y en las inversiones, costos, gastos, intereses, impuestos y **egresos**. También debe determinarse el impacto financiero de las operaciones, inversiones, y financiamiento en el valor actual neto del valor económico agregable (*van del EVA*), el Efectivo Para Accionistas (**EPA**), y el Efectivo Para Ejecutivos (**EPE**), etc. en concordancia con los tipos y grados de *riesgo* en juego. Debe evaluarse también el impacto financiero y no financiero de las estrategias de formación de **capital humano e intelectual**, en forma consistente con la evaluación del desempeño, la compensación variable y la premiación de la excelencia.

Estos primeros 8 pasos son los que permiten configurar el **Plan Estratégico de Negocios (PEN)**.

Los 2 pasos siguientes describen -muy brevemente- 2 aspectos muy importantes del liderazgo, absolutamente insoslayables e indelegables, por un líder estratégico que quiera ser exitoso; ellos son tanto *ajustar la organización* como *dinamizar la acción*... **haciendo viable la EJECUCIÓN**...

PASO 9. Ajustar la Organización, es revisar crítica y constructivamente la adecuación y concordancia ecológica de los componentes de la organización -entre sí, con el entorno y con las estrategias, planes, programas y presupuestos que guiarán la acción hacia los objetivos- como parte del sistema empresarial a liderar exitosamente. Implica definir lineamientos concretas, para: 1. Ajustar la configuración y aplanar radicalmente la **estructura** jerárquica e informática, 2. Actualizar, desburocratizar y simplificar drásticamente los **sistemas** (incluso normas y procedimientos), 3. Fomentar con el ejemplo y el nivel de exigencia, el respeto irrestricto de **valores** éticos y morales, 4. Realzar ingeniosamente **símbolos**, ritos y mitos relevantes representativos de los valores, 5. Retener y captar eficazmente **personas** de calidad en la cantidad necesaria y suficiente, 6. Desarrollar y compensar competitivamente los **talentos** o conocimientos y competencias personales e interpersonales requeridos, 7. Asignar nítidamente **responsabilidades** por logro de objetivos y metas, y 8. Asignar oportunamente los **recursos** requeridos para asumir las responsabilidades individuales y colectivas y premiar -con incentivos valiosos- su asunción exitosa.

PASO 10. Dinamizar la Acción: Consiste tanto en incentivar como en coordinar y liderar la acción -en forma coherente con lo previamente planificado y organizado- para lograr exitosamente lo perseguido. Esto requiere competencias para generar -con inteligencia emocional- los estados de ánimo y las emociones que predispongan a los talentos a llevar a cabo las acciones necesarias -para así alcanzar los resultados esperados- coordinadamente, con entusiasmo y energía. Ello requiere de los líderes especiales competencia en business coaching, negociación ganar-ganar, trabajo en equipos de excelencia (en a y d: *compromiso, enfoque, propósito, desempeño, talentos, responsabilidades/accountability, confianza y confrontación de conflictos*), coordinación de acciones, q son las bases del liderazgo integral, para guiar e impulsar el **CAMBIO A INDUCIR**.

Las competencias de los líderes en **BUSINESS COACHING**, les permite -entre otras muchas cosas- **comunicar** cautivamente visión, valores, estrategia y acción, darlas a **conocer** detalladamente, hacerlas **comprender** plenamente, y **compartirlas** emocionalmente, para así poder lograr **comprometer** apasionadamente -a todos y cada uno- en el logro sostenido de un muy alto grado de **cumplimiento**, que -una vez logrado- genere gran **confianza** en -todos y cada uno- y los haga sentir -con fundamento y a todos los niveles- como equipos de elevada **confiabilidad**.

Las competencias en **NEGOCIACIÓN** ganar-ganar y resolución de conflictos, no reaccionando (sino respirando hondo), no discutiendo (sino preguntando), no rechazando (sino replanteando), no presionando (sino tendiendo un puente de oro), y no atacando (sino educando con el eventual mayor poder), junto con las de conversar y confrontar crucialmente, les permiten convenir acuerdos mutuamente satisfactorios, sostenibles en el tiempo... induciendo el **CAMBIO** transformacional requerido.

Las competencias de **TRABAJO EN EQUIPO**, les permiten acelerar y superar con éxito las fases de formación, agitación, reglamentación, actuación, y terminación planificada, logrando en cada una de ellas tanto superar las disfuncionalidades como un alto desempeño, con gran entusiasmo y sin mayor stress... pese al **CAMBIO**.

Las competencias de los líderes en **COORDINACIÓN DE ACCIONES**, facilitan el proceso para: **detectar** anticipadamente necesidades e inquietudes a satisfacer; **decidir** explícitamente cuáles y cuándo requerir que sean satisfechas; **contextualizar** convincentemente sobre ello con candidatos a satisfacerlas, antes de solicitarles satisfacerlas; **pedir** oportunamente a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones de satisfacción requeridas; **negociar** efectivamente las condiciones, posiciones, negativas, etc. que planteen; **comprometer** efectivamente el mutuo cumplimiento de lo convenido; **monitorear** periódicamente el grado de avance; **renegociar** efectivamente cuando sea necesario y -en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo- exigir asumir -o asumir- las responsabilidades pertinentes en caso de atraso, abandono, cancelación, revocación, etc.; **recibir** amablemente lo que se entregue (si se entrega algo); **agradecer** sinceramente lo que se haya recibido (o reclamar lo que no se reciba a tiempo); **evaluar** acuciosamente el grado de satisfacción... y después de **detectar** y **decidir** los ajustes necesarios, para satisfacer las condiciones previas y/o las que nuevas circunstancias ameriten **retroalimentar** *contextualmente* a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo.

El quehacer del **LIDERAZGO INTEGRAL, SITUACIONAL Y VERSÁTIL** -que integra lo relativo a business coaching, negociación, trabajo en equipo, y coordinación de acciones- implica *alinear e incentivar dinámicamente la visión, los valores, la estrategia y la acción, a través del ejercicio incesante de un liderazgo transaccional (premios y penalizaciones según esfuerzos y/o logros) y transformador (Bass), que: con influencia idealizada (carismática), motivación inspiradora (emocional), estimulación intelectual (lingüística)... y emocional, y consideración individualizada (distintiva), lleve a toda la gente a expresarse con presencia y contacto, a valer por sí misma, a generar equipo(s) humano(s) de óptimo desempeño individual y colectivo, sincronizado(s), energético(s) y cautivante(s)... incluso en situación de REAL CRISIS Y NECESIDAD DE PROFUNDOS CAMBIOS en marcha o por venir..*

EJECUCIÓN: implementar estrategias requiere tenacidad, disciplina, y RESILIENCIA + poder de acción oportuno y exitoso, que arrastre y sostenga emocionalmente a todos...

La **disciplina** de **Planificar, Organizar, Dinamizar, Evaluar, y Regular**, una y otra vez -incansablemente- incluyendo la persistencia en **liderar** la petición y rendición de cuentas, periódicas y/o contingentes, es un factor de **PODER** como también lo es tomar decisiones sobre la marcha, predisponer a la acción necesaria, conducir la ejecución, y **LOGRAR**:

- 1. ¿aclarar 1º: ...lo q se quiere lograr y no lograr... aunque parezca imposible?
- 2. ¿fijar/acordar y priorizar/ajustar metas, evaluar resultados/desviaciones?
- 3. ¿actuar como gerente y líder?, ¿otear en todos los sentidos y diseñar escenarios, **estrategias**, proyectos (planes estratégicos, programas y presupuestos) vinculados a **operaciones** y **personas** (comunicar, dar a conocer, hacer comprender, compartir emocionalmente, comprometer, cumplir, generar confianza, y hacerse confiable)?
- 4. ¿incentivar "lograr q todo se logre..." + q solo "hacer q todo se haga..."?
- 5. ¿entusiasmar, capacitar y utilizar fortalezas más q criticar debilidades? ¿racionalizar perfiles, roles, competencias, desempeño, compensaciones fijas y variables, conducta, clima, y alinearlos con metas y resultados colectivos y globales? ¿nutrir y extender **accountability**?
- 6. ¿dinamizar: guiar y negociar, liderar y coordinar personas y equipos? ¿y contribuir al éxito de talentos a cargo, potenciando sus competencias cognitivas, corporales y emocionales, dentro de una **cultura** de ejecución orientada al logro: resultados ← acciones ← creencias ← experiencias?
- 7. ¿mejorar autenticidad, humildad, auto conocimiento, estima, y control, actuar asertivo y compromiso -de todos los trabajadores **y de si mismo**?
- 8. ¿emoción de predisposición a la acción... antes q se actúe/se pida actuar?
- 9. ¿mantener contacto directo con actores y acciones en marcha?
- 10. ¿visitar, llamar, escuchar clientes, trabajadores, proveedores, líderes de la comunidad, reguladores/líderes del gobierno, accionistas/directivos?
- 11. ¿no confundir realidad con percepción, ni afirmaciones (hechos) con declaraciones (anuncios) o juicios (opiniones), ni deseos con peticiones, ni preguntas con ofertas, ni peticiones ni ofertas -no aceptadas- con compromisos, ni diálogos o conversaciones con discusiones, etc.? ¿ni solo responsabilidad con **accountability**?
- 12. ¿no ignorar quiebres ni defensas organizacionales q ocultan hechos embarazosos?
- 13. ¿hacer operar intensos mecanismos de interacción social q permitan impactar zonas de confortabilidad y aumentar el compromiso colectivo?
- 14. ¿integridad?, ¿predicar con el ejemplo + q con palabras, no tolerar irrespeto de valores, ni reiterado mal desempeño? ¿subir al bus solo a quienes lo merecen, y bajar sin vacilación a quienes no lo merecen (si resultan refractarios al coaching)?

REFERENCIAS: Welch + Collins + Arte de **Ejecución** en los negocios, Bossidy y Charan, Aguilar, 2004 + The Oz Principles: Getting Results Through Individual & Organizacional **Accountability**, Connors et al, Penguin + Alignment, Kaplan & Norton, HBR, 2006: **Alineación** de estrategias, organización, talentos, planificación y control + Flores + Schein + Scherr-Jensen, etc. etc.

Más allá de la influencia carismática, muy recientemente (www.influencer.com) se ha determinado que muchos importantes y exitosos líderes -empresariales y sociales- son competentes en el manejo de 3 estrategias y 6 fuentes de **INFLUENCIA**:

1. modalidades de **cambio de mentes**: previo cambio de cuerpos y emociones
2. modalidades de identificación de **comportamientos vitales**, imprescindibles
3. gerencia de **6 fuentes de influencia**, para cambiar comportamientos vitales:

gerencia de fuentes de influencia

Fuentes de influencia	MOTIVACION	HABILIDAD	CVS A CREAR REFORZAR, ejemplos:	RESULTADOS A LOGRAR, ejemplos:
Personal	1. Yo quiero aprender a:	2. Yo puedo aprender a:	coachear, hablar, narrar, escuchar, conversar, actuar, reflexionar, relajar, centrar, contactar, predisponer, atender, etc.	MOTIVACIÓN, HABILIDAD, calidad, eficiencia, efectividad, seguridad, cautivación, captación, retención, etc.
Social	3. Otros me incentivan a:	4. Otros me habilitan en:	prospectar, nutrir, consentir, impulsar, intensificar, influenciar, etc.	productividad, menores costos, satisfacción, innovación, etc.
Estructural	5. Premiar y penalizar por:	6. Ser competente en:	premiar, penalizar, capacitar, elogiar, evaluar, confrontar, variar factores, etc.	equipos de alto desempeño, aprendizaje colectivo, avance programado, etc.

Ahora bien la **versatilidad** del líder situacional no es solo la de actuar como líder **transaccional** o **transformacional** según las circunstancias sino también las de balancear tanto su actuar como líder **estratégico** con el **operacional** como el actuar **participativo** con el **impositivo**, según la situación (Kaplan y Kaiser)

El líder versátil o situacional -para ser plena y sostenidamente exitoso- requiere encontrarse -el mismo- predominantemente en un **estado de óptimo desempeño**, lo cual implica dominar -para sí y para otros- una serie de **competencias lingüísticas, emocionales y corporales** que le faciliten lograr cosas con palabras, actuando con inteligencia emocional y pleno despliegue de su potencial físico: el **business coaching** y demás competencias le proveen éstas y otras posibilidades que -unidas a su motivación espiritual- le permiten afrontar productiva y saludablemente los estresantes desafíos corporativos sin alterar negativamente su vida familiar ni su desarrollo personal, sino todo lo contrario.

El éxito del líder versátil o situacional es un éxito de equipo que trasciende al simple éxito individual, y no puede alcanzarse y sostenerse sin una fuerte dosis de auto motivación e inclinación al logro: **“define primero lo que quieres llegar a ser y después has lo que tengas que hacer, hasta lograrlo”** (Epicteto).

Para concluir, nos quedan solamente 2 importantes PASOS por describir.

Ellos engloban lo que se denomina **aprendizaje estratégico** o **aprendizaje de doble lazo** (percatarse de limitaciones, errores u omisiones del proceso de formulación de metas y/o de determinación, apreciación y/o ajuste de desviaciones y situaciones) **y triple lazo** (percatarse de limitaciones, errores u omisiones del proceso de aprendizaje de doble lazo, y rediseño e implementación de solución correcta hasta lograr la gobernabilidad deseada), prácticas a fondo de ensayo y error -que considerando adecuadamente el impacto de las elusivas y persistentes defensas organizacionales- ha remozado y puesto a valer -de manera distintiva y efectiva- el importante tema de la **GOBERNABILIDAD** organizacional, esto es el tema de determinar y manejar posibilidades de ajustes necesarios y suficientes, para lograr lo que se quiere lograr.

La gobernabilidad fue también objetivo del ya **anticuado control tradicional de la gestión**, denominado ahora nuevo control gerencial o aseguramiento de la gestión: cambios ingenuos de nombre que no son sino aleteos precursores o manifestaciones tardías de una extinción hace tiempo anunciada; extinción que en general el **BSC** ha ayudado -afortunadamente- a favorecer.

Pero hay casos notables en que esto aún no se ha entendido: después de gastar mucho tiempo y dinero en diseñar y computarizar **BSC** 's -como un fin en sí mismo- la gestión se encuentra aún más descontrolada; nótese que lo que los líderes quieren lograr es más gobernabilidad (la **finalidad**) y no solo tener BSC's ni sistemas de planificación y control de gestión (los **medios**): incrementar la gobernabilidad implica más resolver un problema **político** de manejo del poder que solo un problema **instrumental** de tecnología habilitadora al servicio de los líderes a cargo.

PASO 11. Apreciar Estratégicamente la Situación, en forma periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten... revisando uno a uno el efecto concreto de todos y cada uno de los PASOS previamente dados o no dados...

Ésta apreciación implica medir, graficar y apreciar -en función del tiempo- **tendencias y resultados** relevantes, y compararlos -de acuerdo con la evolución de la situación y en forma prospectiva- con **tendencias y metas preestablecidas**, para diferentes escenarios -exógenos- pasados (que quedaron **atrás**), presentes (en los que nos desenvolvemos **ahora**) y futuros (que se vislumbran hacia **adelante**).

La idea es interpretar y explicar las situaciones que se vivieron, se viven y se podrían vivir versus las que se quieren llegar vivir. El BSC puede servir al respecto, pero con algunas limitaciones y distorsiones si no se toman precauciones: lo representable por vectores causa efecto, matrices, algoritmos y probabilidades, etc., rara vez es suficiente, para reflejar la complejidad de la situación a hacer manejable.

Al respecto sugiero ver un artículo del suscrito en la revista **Calidad Empresarial** ("Más allá y más acá del BSC"), y otro publicado por la **AVE** (Asociación Venezolana de Ejecutivos) sobre el diseño y utilización de los BSC 's.

Lo importante es darse cuenta tanto de que lo exógeno no controlable es casi siempre más diverso y a veces de mayor impacto que lo exógeno y endógeno controlable, como que solamente podemos actuar en el presente, que solo -previendo el porvenir- podemos planificar con más efectividad acciones anticipadas, y que sólo podemos intentar explicar lo sucedido en el pasado, pero ya no lo podemos modificar...

Recordemos lo imprevisto del ataque a las torres gemelas de NY y lo difícil que era, es y seguirá siendo estar preparados para impedir oportunamente ataques suicidas y/o aminorar su impacto; lo especial y prioritario del esfuerzo de USA y otras potencias, para prepararse con rapidez y cautela, para prevenir y contrarrestar ataques similares y de otro tipo, ahora y en el futuro... incluso antes que contraatacar, e incluso antes de planificar a quiénes contraatacar y a dónde, cómo y cuándo hacerlo... conociendo los riesgos de inesperados contra-ataques... no garantiza éxito alguno.

Ni los más sofisticados sistemas de información nos pueden informar en tiempo real sobre todos los factores determinantes de la situación presente ni de la que está porvenir, especialmente en cuanto a un entorno incierto y desafiante se refiere. De allí la necesidad de *confiar mucho más en nuestra perspicacia e intuición (Sun Tzu)*, con *información probablemente incompleta y tal vez falsa... (von Clausewitz)*.

Además, es necesario darse cuenta que -aunque fuese posible- es muy difícil diseñar y/o simular ajustes instantáneos y potentes, de efecto inmediato y contundente. De allí la importancia de apreciar anticipadamente lo exógeno más que lo endógeno, lo que no ha sucedido aún pero es previsible que acontezca más que lo ya acontecido y que es inmodificable, y -en consecuencia- explorar y apreciar con anticipación las consecuencias de actuar oportunamente -o no- *afuera y adentro, ahora y más adelante: "las especies que sobreviven no son ni las más fuertes ni la más inteligentes sino aquellas con mayor capacidad de adaptación"* (Darwin).

Es relevante darse cuenta que hacer más de lo mismo esperando resultados diferentes es una locura: explorar variaciones sobre lo que antes dio resultados, implica tener presente que ahora no necesariamente los dará ni se constituirá en la mejor solución.

El observador de lo acontecido y de lo que está aconteciendo altera lo observado (Heisenberg). La explicación de lo observado le pertenece a él y no a la situación observada (Maturana). Es pues imprescindible que el observador / actor se observe a sí mismo actuando, observando y reflexionando en relación con la situación que trata de entender y hacer gobernable, con el diseño y la puesta en operación de nuevas y más potentes acciones (Argyris, Schein).

PASO 12. Ajustar Estratégicamente la Gestión, consiste -previa interpretación y explicación de la situación que se estime más válida- en el **diseño** de los ajustes pertinentes, estimando tanto el **tiempo** necesario para que ellos den resultados como los **costos** que su diseño y ejecución implicarían, y el **impacto** que los ajustes tendrían en la situación que se intenta hacer gobernable: es importante tener presente las defensas organizacionales y la resistencia al cambio que de ellas derivan, ya que puede acontecer que los desplazamientos favorables que estemos logrando -hacia lo que queremos lograr- desaparezcan abrupta o progresivamente antes que nuestra intervención logre un desplazamiento completo que sea sostenible en el tiempo. **Implica reiniciar el ciclo de 12 PASOS, por el PASO que el ajuste + lo amerite...**

El líder integral, servicial, situacional y versátil -para ser plena y sostenidamente exitoso- requiere encontrarse predominantemente en un *estado de óptimo desempeño*, lo cual implica dominar -para sí y para otros- una serie de competencias lingüísticas, emocionales y corporales que le faciliten lograr cosas con palabras, actuando con inteligencia emocional y pleno despliegue de su potencial físico: el **coaching gerencial** le provee éstas y otras competencias que -unidas a su motivación espiritual- le permiten afrontar productiva y saludablemente los estresantes desafíos corporativos sin alterar negativamente su vida familiar ni su desarrollo personal, sino todo lo contrario.

El éxito del líder integral es un éxito de equipo que trasciende al simple éxito individual, y no puede alcanzarse y sostenerse sin una fuerte dosis de auto motivación e inclinación al logro: *"define primero lo que quieres llegar a ser y después haz lo que tengas que hacer, para lograrlo"* (Epicteto).

NOTAS FINALES: solicite artículo complementario -hijo de éste- sobre **BRÚJULA ESTRATÉGICA**

Los tiempos que se viven y vislumbran parecen augurar el surgimiento de necesidades e inquietudes humanas -individuales y colectivas- sin precedentes. No caben dudas acerca de los esfuerzos exitosos que se llevarán a cabo para satisfacerlas. Tampoco caben dudas acerca de que será una parte ínfima de la población mundial la que tendrá acceso a niveles de satisfacción elevados. Probablemente las desigualdades crezcan más rápido que las soluciones, para confrontarlas dignamente. Ello mismo será un buen acicate, para incentivar el ingenio, la creatividad y la **innovación** en todos los planos y en todos los campos, para sobreponerse a tales circunstancias. Ello indudablemente acelerará el mayor crecimiento y desarrollo de algunas regiones y empresas, pero probablemente no de todas ni en la misma proporción: la cuestión **estratégica** es cómo lograr y que hacer, para contribuir denodadamente y formar parte -pro activamente- de unas y no de otras... evitando quedarse ensimismados y varados en la inacción... o cómo evitando llevar esforzadamente a cabo acciones contraproducentes o sin sentido alguno...

El próximo semestre pondremos en circulación un nuevo artículo similar sobre **Gerencia Estratégica de Empresas del Estado**, en que ahondaremos en algunos aspectos típicos de éste tipo de empresas.

Lo expuesto en éste artículo- pretende contribuir a que los líderes empresariales que lo lean e incorporen a su acervo, saquen provecho de él -y que con su estilo personal- y a través de una gestión **estratégicamente innovadora** generen elevados niveles de satisfacción para sí mismos y para otros, como producto de un muy elevado desempeño, acompañado de prosperidad y felicidad. Este artículo es un resumen conceptual del **NUEVO TEXTO ELECTRÓNICO** sobre el mismo tema preparado por el suscrito y que espera re-editar a partir de junio de 2010. De www.dezerega.com, se puede bajar un amplio **EXTRACTO** (la clave es: **victoriosa**).

En paralelo con éste artículo se preparó -originalmente con la colaboración de Manuel Castillo- **SAGE ("Sistema Automatizado de Gerencia Estratégica" ©)** una **guía detallada del proceso de inspiración e innovación en gerencia estratégica** -pasito a pasito- especificando, desagregando y detallando -instrumentalmente- todos y cada uno de los **12 PASOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA** aquí reseñados: una nueva versión estará disponible -a partir de julio- para enviarla por e-mail a quienes soliciten la prestación de nuestros servicios, o para bajarla de nuestra página web www.dezerega.com. Es el mismo material que -junto con el nuevo **TEXTO**- utilizamos para facilitar **conclaves o retiros estratégicos** de fin de semana, para los ejecutivos o empresarios que con nuestra guía quieren efectuar aceleradamente un replanteamiento estratégico integral de las empresas de interés, o necesitan analizar y resolver situaciones estratégicas contingentes: **90 LÁMINAS de PRESENTACIÓN de GE -en ½ DÍA-** se envían a posteriori a dar charla gratuita sobre el tema a ejecutivos realmente interesados en contratar nuestros servicios.

En la actualidad estamos terminando de probar y afinar el **SAGE** ("Sistema Automatizado de Gerencia Estratégica" ©), para -también a partir de Enero de 2011- prestar servicios a distancia de **e-learning** y de **e-consulting** vía Internet, en asociación con nuestros aliados especialistas en ésta técnica. Con ésta semilla daremos nacimiento conjunto a **EVA, Escuela Virtual de Aprendizaje**, inicialmente orientada al e-learning y al e-consulting en gerencia estratégica en un contexto de liderazgo versátil, con business coaching, gerencia de proyectos, gerencia de procesos de negocios, y evaluación financiera de empresas y proyectos: ella dará origen a UNICOV, Universidad Corporativa Virtual, a convertir en Universidad Corporativa de Venezuela....

A partir de éste año 2011, hemos re-iniciado un **servicio piloto de respuestas breves a las consultas específicas sobre liderazgo o gestión** que planteen ejecutivos o empresarios en relación con las empresas u organizaciones a cargo, garantizándose la más absoluta confidencialidad en el manejo de consultas y respuestas: presidencia@dezerega.com. Toda sugerencia será muy bienvenida y atendida: y cada 3 meses se publicará una **selección** de las preguntas, respuestas y/o comentarios que los ejecutivos o empresarios interesados propongan -de **propia** iniciativa- hacer públicas, identificándose o no: vea **Blog de DEZEREGA Consulting**, <http://www.dezeregaconsulting.wordpress.com/>



**LOS 12 PASOS PUEDEN LLEVARSE ADELANTE EN
CUALQUIER ORDEN, Y DESARROLLARSE
-SOLO-
LOS QUE LAS CIRCUNSTANCIAS AMERITEN**

WWW.DEZEREGA.COM 0212 580 0992 - 0426 513 5271 - 0- 91 - PRESIDENCIA@DEZEREGA.COM

COPYRIGHT 2000 A 2011: DEZEREGA CONSULTING

POR ESCRITORIO ANTEQUERA PARIILLI