

Innovación en Gerencia Estratégica de Empresas

Víctor Dezerega Cáceres, Profesor Adjunto del IESA, Presidente del Instituto Venezolano de Coaching (IVC), y de Dezerega y Asociados Consultores Gerenciales C.A. (DyA)

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.

Mucho más allá de los enfoques **-progresivos-** de benchmarking y mejoramiento continuo de procesos y productos que progresivamente han desvaído imágenes y disminuido márgenes -y de aquellos más recientes como cooportunidad e hipercompetencia, contradictorios entre sí- nos encontrábamos en un mundo global de innovación **-radical-** en productos y negocios que generaba imágenes distintivas y márgenes sin parangón, en tiempo record. ¿Cambiará esto lo ocurrido el 11.9.01?: aparentemente sí, y en forma notable. Pero probablemente el nuevo tipo de confrontaciones en curso generará también nuevos desafíos y nuevas maneras de afrontarlos con éxito, de lo cual esperamos que la humanidad salga fortalecida y beneficiada: mi apreciación es que la **innovación** se acelerará en todas partes y en todos los campos. Solamente los que sigan el ritmo del cambio -que esto generará- sobrevivirán con éxito: incluso -obviamente- en lo político.

En estas circunstancias, para alcanzar y mantener un éxito sostenido no basta con tener deseos de lograrlo, es necesario también disponer de un modelo de acción de una **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.

Lograr esto también requiere ingenio y capacidad para trascender el pasado y -desde el presente- diseñar, construir y recorrer **nuevos caminos y procesos**, que permitan alcanzar y formar parte -exitosamente- del porvenir deseado.

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 preocupados de resolver lo urgente que ocupados de acometer oportunamente lo importante: esto es **innovar radicalmente nuestra manera de hacer negocios**.

El líder estratégico dispone ahora de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales que antaño, que también son más adaptables a diferentes entornos y situaciones.

Entre ellas predomina el enfoque de **Gerencia 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 los objetivos a alcanzar. Recientemente Hamel ha revolucionado drásticamente la forma de lograrlo, al mostrar éxitos -sin precedentes- imputables a la **innovación en la forma de hacer negocios**.

Los indicadores o variables -claves- para medir el éxito, deben reflejar un muy alto **desempeño** en el mercado, que genere **prosperidad y felicidad**: en buen criollo, solo se es exitoso y feliz si no se está “pelando” (Barroso).

Logros típicos de éxito -a nivel global- son elevados niveles de Satisfacción de los Clientes y demás stakeholders, generadores de niveles de 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.

El **BSC** o Balanced Score Card (Tablero de Puntaje Balanceado) facilita derivar de éstos objetivos a nivel global, objetivos concatenados -entrelazados entre sí- a cualquier nivel: ello facilita traducir la estrategia de innovación en acción, y apreciar el impacto -en la creación de Valor- de ligar y balancear los *objetivos claves de satisfacción de las necesidades e inquietudes* de los principales *socios de negocios* -esto es, *accionistas (financieras), clientes (comerciales), trabajadores (laborales y humanas, de aprendizaje, mejoramiento e innovación), proveedores (logísticas) y ciudadanos (comunitarias)*- con *objetivos claves de excelencia* en los *procesos internos de negocios*, para generar elevados niveles de satisfacción *de ellos (y con ellos)*.

Es a partir de la perspectiva financiera del **BSC** que podemos desarrollar el **Árbol del Valor** en términos de **EVA** (Economic Value Added) y palancas de valor, desarrollando y manejando -a diferentes niveles- BSC's con EVA y **ABC** (Activity Based Costing) con Costo de Oportunidad del Capital, **ABB** (Activity Based Budgeting) y **ABM** (Activity Based Management), para facilitar el diseño de Sistemas de Evaluación y **Compensación Variable** basados en EVA, que midan e impulsen la creación sostenida de **Capital Humano e Intelectual** (Kaplan, Stewart, Sbeivy).

Si un líder estratégico no comprende el significado de los términos recién utilizados, no está actualizado en lo que a tecnologías gerenciales post modernas se refiere: qué éstas tecnologías existan y estén 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 el 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. Las circunstancias requieren un **aprendizaje dinámico acelerado** (Sánchez).

Para un líder estratégico es importante conocer -y preferiblemente dominar- todos y cada uno de los **12 pasos** que la gerencia estratégica le sugiere llevar a cabo en el siglo XXI, para avanzar innovadoramente, a paso firme -y con su propio estilo- a través del laberinto empresarial conducente al éxito pleno y sostenido.

1. **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: Segmentar, entender y describir ingeniosamente a nuestros principales *clientes y consumidores* y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo,
 - a. Segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los **deseos, necesidades e inquietudes** claves de todos ellos, que se pretende satisfacer,

- b. especificar en forma cautivante los mejores *productos (bienes y/o servicios)*, para satisfacer plena y sostenidamente las principales necesidades e inquietudes -recurrentemente insatisfechas y financiables- de ellos,
 - c. identificar las *tecnologías* óptimas, para producirlos y/o comercializarlos,
 - d. identificar los *insumos* óptimos, para producirlos,
 - e. identificar los *canales* óptimos para comunicar y comercializar, y
 - f. esbozar *estrategias* de comunicación, presentación, distribución, precios, servicio al cliente, etc.
2. **Definir la Situación Deseada** o el Propósito Estratégico a lograr, con ambición y en concordancia con lo que queremos llegar a ser (*visión*) y el contexto ético dentro del cual actuaremos para lograrlo (*valores*), 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 representar todo esto, resumiendo el diseño estratégico -en un mapa estratégico- que facilita el seguimiento y aseguramiento estratégico de la gestión.
3. **Efectuar Indagaciones Externas**, formulando hipótesis acerca 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 en la demanda, la oferta, los precios, los costos y otras variables agregadas del sector económico de interés, se requiere visualizar el probable impacto de las *tendencias* predominantes y de los nuevos *eventos inciertos* que pudieran darse, además de explicitar el impacto -en las mismas variables- de supuestos y premisas (*eventos predeterminados*).

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

El resultado será la identificación perspicaz de **Oportunidades y Amenazas** relevantes, para lograr la ambiciosa situación deseada, con una red generadora de valor que expanda los límites de la firma con proveedores, cooportunidades, asociados estratégicos, coalicionados, etc.

4. **Efectuar Indagaciones Internas:** Consiste en identificar y evaluar los **medios o recursos** estratégicos claves (*competencias* medulares, *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).

La idea es identificar -frente a Objetivos y Metas, Oportunidades y Amenazas- los **medios o recursos** 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.

5. **Diseñar Estrategias Medulares:** consiste en diseñar *cómo lograr con lo poco que tenemos y lo mucho que necesitamos frente a los desafiantes entornos que se vislumbran- lo mucho que queremos*, en los negocios en que nos interesa ganar.

Ello implica tanto revisar y analizar perspicazmente todos y cada uno de los segmentos estratégicos de negocios de interés (pares *productos / mercados*), y -para cada uno de ellos-formular o reformular **estrategias genéricas** de: abandono, penetración y/o diversificación, liderazgo por costos y/o diferenciación, innovación en productos, excelencia operacional o atención personalizada, propósito estratégico, hipercompetencia, cooportunidad, asociación estratégica, outsourcing y/o insourcing, integración hacia adelante o hacia atrás, conglomeración, internacionalización, globalización, o **innovación radical en la forma de hacer negocios** (cambio no lineal en *interfaz* con clientes (canales y soporte, información y perspicacia, dinámica relacional, precios), y *beneficios* para clientes (que le agregan valor y satisfacen sus necesidades, inquietudes, y deseos), *estrategia* medular (productos/mercados, diferenciación, misión), y *configuración* (combinación e interrelación de recursos), *recursos* estratégicos (competencias medulares, procesos medulares, activos estratégicos), y *límites* de la organización (que hacer y que no hacer), y *red* de valor (proveedores, asociados, coalicionados).

Incluye -en consonancia con lo anterior y perspectiva por perspectiva- detectar *cruces estratégicos* de Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas, y diseñar **estrategias específicas** -ofensivas, defensivas, disuasivas, cooperativas, y/o de abandono- para aprovechar Oportunidades con Fortalezas o Debilidades, defendernos de las Amenazas a las que las Debilidades nos hagan vulnerables, aminorar o eliminar las Debilidades... o bien desbaratar las Amenazas a las que seamos vulnerables con las Fortalezas que nos lo permitan, etc.

Implica también visualizar posibles **contra estrategias** -ofensivas, defensivas, disuasivas, cooperativas y/o de abandono- de aquellos a los que afectemos con nuestras estrategias, diseñar contra-contra estrategias frente a ellas y/o -en consecuencia- rediseñar nuestras estrategias originales y así sucesivamente.

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

Lo descrito en estos 5 primeros pasos resume -en forma muy compacta- la formulación del **planteamiento estratégico de negocios (pen)**: la gran estrategia, arquitectura, pintura o escultura estratégica, en que el líder debería 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. La revisión iterativa de los resultados de todos ellos debería traducirse en un compacto rediseño del mapa estratégico representado en el BSC que predisponga a la acción y al logro.

El nuevo modelo de negocios debe ser único, eficiente, coherente 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).

En los 3 pasos siguientes describiremos la ingeniería, carpintería y contaduría estratégica -antes pomposamente denominada *planificación estratégica*- ahora denominada simplemente *planificación operativa de negocios (pon)*: una actividad a acometer por el equipo de apoyo del líder, enriqueciendo sus lineamientos y guiándose por el planteamiento estratégico de negocios.

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.
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.
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*.

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 concretamente los lineamientos para ajustar la configuración y aplanar radicalmente la *estructura* jerárquica e informática, para actualizar, desburocratizar y simplificar drásticamente los *sistemas* (incluso las normas y procedimientos), para realzar ingeniosamente los *símbolos*, ritos y mitos relevantes que la hacen atractiva y distinta, para fomentar con el ejemplo y el nivel de exigencia, el respeto irrestricto de los *valores* éticos, para retener y captar eficazmente *personas* de calidad en la cantidad necesaria y suficiente, para desarrollar y compensar competitivamente las *competencias* humanas, gerenciales, y técnicas requeridas, para asignar nítidamente las *responsabilidades* por el logro de los objetivos y las metas, y para asignar oportunamente los *recursos* requeridos para asumir las responsabilidades individuales y colectivas y premiar -con incentivos valiosos- su asunción exitosa.

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 las personas a llevar a cabo las acciones necesarias -para así alcanzar los resultados esperados- coordinadamente, con alegría y energía.

Ello requiere de los líderes especiales competencia tanto en business coaching y en coordinación de acciones como en liderazgo estratégico.

Las competencias de los líderes en **BUSINESS COACHING**, les permite -entre otras muchas cosas- *comunicar* seductoramente 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 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, posposiciones, 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 *retro alimentar* *contextualmente* a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo de coordinación de acciones.

Este quehacer -que integra lo relativo a business coaching 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 transformador* (Bass), *que: con influencia idealizada* (carismática), *motivación inspiradora* (emocional), *estimulación intelectual* (lingüística), 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).*

El líder estratégico -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* 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 estratégico es un éxito de grupo 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).

Nos quedan solamente 2 importantes pasos por describir.

Ellos engloban lo que se denomina *aprendizaje estratégico* o *aprendizaje de doble lazo*, enfoque de ensayo y error -que considerando adecuadamente el impacto de las defensas organizacionales- ha remozado y puesto a valer de manera distintiva y efectiva el tema de la *governabilidad* organizacional, esto es de las posibilidades de 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 no se ha entendido: después de gastar muchos millones 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 BSC's ni sistemas de control de gestión (los **medios**): incrementar la gobernabilidad implica resolver más un problema político de poder que uno instrumental de tecnología.

11. **Apreciar Estratégicamente la Situación, en forma** periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten.

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 la situación que se vivió, se vive y se podría vivir versus la que se quiere 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, rara vez reflejará 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 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 endógeno controlable, como que solamente podemos actuar en el presente, que solo -previendo el porvenir- podemos planificar con más efectividad nuestras acciones, y que sólo podemos intentar explicar lo sucedido en el pasado, pero 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 contraataques... 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 también 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 -o explorar variaciones sobre lo que antes dio resultados- no implica que ahora los dará ni será 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).

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.

Notas Finales:

Los tiempos recién vividos y los que se 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, 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... cómo no quedarse ensimismados y varados en la inacción... o cómo no llevar esforzadamente a cabo acciones contraproducente o sin sentido...

Para el próximo número de la revista Calidad Empresarial me comprometí con un artículo sobre **Gerencia Estratégica de Organizaciones Públicas**, en que ahondaré sobre éste tema.

Por su parte -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- 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 libro que sobre el mismo tema prepara el suscrito y que espera publicar a fines de éste año.

En paralelo con éste artículo preparé -con la colaboración de Manuel Castillo, uno de mis business partner- una **guía detallada del proceso de innovación estratégica**, especificando, desagregando y detallando -instrumentalmente- todos y cada uno de los 12 pasos de gerencia estratégica aquí reseñados: ella estará disponible -a partir de enero- para enviarla por e-mail a quienes la soliciten, o para bajarla de nuestra página web www.dezerega.com. Es el mismo material que 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.

En la actualidad estamos terminando de probar y afinar a **SAGE** (“Sistema Automatizado de Gerencia Estratégica”), para -también a partir de Enero- prestar servicios a distancia de **e-learning** y de **e-consulting** vía Internet, en asociación con Compuconsult (José Valentín Álvarez). Ésta será la semilla con la que daremos nacimiento conjunto a **EVA**, Escuela Virtual de Aprendizaje, inicialmente orientada al e-learning y al e-consulting en finanzas, estrategia, liderazgo y business coaching.

Con Calidad Empresarial hemos convenido que -a partir de ésta fecha- iniciaremos un **servicio piloto de respuesta a las consultas específicas sobre aspectos gerenciales** que planteen ejecutivos o empresarios en relación con las empresas a cargo, garantizándose la más absoluta confidencialidad en el manejo de consultas y respuestas: calidadempresarial@dezerega.com. Toda sugerencia será muy bienvenida: en cada número de la revista se publicará una **selección** de las preguntas, respuestas y/o comentarios que los ejecutivos o empresarios interesados en ello, propongan de **propia** iniciativa.

Caracas, Febrero 15 de 2002.