



Estrategia de Sentidos Concentrados

adaptación para América Latina por Gevert & Reinhardt Ltda. de:



y estrecha cooperación con:



Copyright: Gevert & Reinhardt Ltda.
www.gevert.com



Wolfgang Mewes

Orígenes y Presente



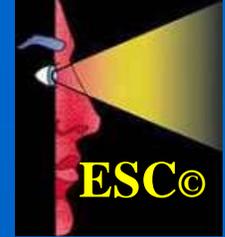
- La "teoría de gestión cibernética" EKS® – adaptada a América Latina por Ricardo Gevert bajo ESC© (Estrategia de Sentidos Concentrados) fue madurada en Alemania por Wolfgang Mewes en los años 50 y 60 y vio la luz en los 70. Sus dos pilares esenciales son el papel histórico del poder en la acción humana y la primacía de la estrategia sobre todas las cosas. El rótulo original de "cibernética" viene del hecho simple de que su filosofía básica es encarar la gestión humana como un sistema abierto, en que todo tiene que ver con todo, en que nada puede ser encarado aisladamente, en que el "truco" de éxito es encontrar en el sistema la "falla" que tiene que ser corregida para reajustarla con el menor desgaste de energía posible.
- El movimiento de sus alumnos ya sobrepasa los 120 mil en todo el mundo, sin embargo existen muy pocos de habla hispana. Se organizaron en una comunidad con seminarios y congresos periódicos y una actividad en torno de una revista sobre estrategia (Strategie Journal). El prestigioso The Economist ya consideró a Mewes, que hoy tiene 80 años, como "el más venerable científico de gestión estratégica alemán".
- No fue, ciertamente, por casualidad que la prestigiosa revista de gestión **Sloan Management Review**, editada por el Massachusetts Institute of Technology (MIT), le dedicó el año 1999, su 40° aniversario a este tema, titulando sugestivamente la edición "En busca de la estrategia" (In Search of Strategy). En ese número de la **SMR** (Primavera de 1999, volumen 40, Nro. 3), la conceptuada dupla Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett en el que la bandera esencial es la exigencia de que los gerentes cambien la forma de encarar y practicar la estrategia.



Orígenes y Presente

- El artículo de Ghoshal Bartlett y Moran es un alegato contra lo que designan como la "estrategia como competencia por la apropiación del valor", cuyas raíces atribuyen a la doctrina de la estrategia empresarial formulada por Michael Porter en 1980, en su obra "Estrategia Competitiva", y a la forma en cómo los gerentes y los jefes de empresa la "leyeron" en estas últimas dos décadas.
La crítica de esta forma de practicar estrategia es resumida así de un modo demoledor, por los autores: "Según este pensamiento, estrategia es posicionarse para agarrar lo más posible, impidiendo a cualquier otro comer una parte de la torta. Con esta estrategia, se empuja cada vez más a la empresa hacia un callejón sin salida porque cada tentativa hacia la apropiación de valor le exige más esfuerzos, hasta que, finalmente, ya no hay nada de que apropiarse". "Salga de ese apuro constante, de ese perro-mundo, de ese mundo que suma cero", recomienda este manifiesto.
- Como se desprenderá más adelante de los Principios Básicos de ESC©, la filosofía estratégica de Mewes difiere de la de Porter.
- El modelo desarrollado por Mewes también dio pie al desarrollo del proceso de mejora continua de Goldratt, resumido en el año 1984 en el bestseller "The Goal" (La Meta). Continuando con los bestseller, Prof. Dr. Hermann Simon publicó en el libro "The Hidden Champions" (Los Campeones Ocultos), Harvard Business School 1996, en el cual – entre otros - concluye después de estudiar a 500 Pymes alemanas exitosas que venden productos "invisibles" o de bajo perfil, que el 81% de estas empresas han basado su estrategia en los fundamentos de EKS® (ESC© en América Latina) o derivadas de ésta.

Orígenes y Presente



- ¿Cómo? Adoptando una línea de orientación "en que la estrategia se centre en la creación de valor para la sociedad". Wolfgang Mewes dice estar en esta "frecuencia" de pensamiento sobre la estrategia desde los años 60. Alega, como nota final, que Porter, sin embargo, retocó su doctrina en 1996 cuando constató "la competencia mutuamente destructiva" a la que se había llegado en los años 90. (Ver el artículo que entonces publicó en la Harvard Business Review, de Noviembre/Diciembre del 96, titulado "Qué es la Estrategia").
- Con EKS® o ESC© no se trata de ninguna derivación del capitalismo "renano" ni de ningún management específico con los colores de Alemania.
- En los últimos años Gevert & Reinhardt Ltda. desarrolla y aplica junto a clientes en toda América Latina innovadores conceptos estratégicos, de marketing y tácticos basados en la propia ESC©, como lo son p.ej. Top 5-Clienting Profit Strategy© y ESC©Newplacement *RePro*©, ESC©Leadership y otros novedosos conceptos de management y asociatividad.

Uno de los principales éxitos de la ESC©, es que a partir del pensamiento y metodología desarrollada por Mewes, estos han sido adaptados a la mentalidad, idiosincrasia y forma de trabajo en América Latina, sin perder el foco en que estas empresas deben relacionarse crecientemente en un entorno global y cada vez menos local.

I **Concentración en lugar de empapelamiento (o dispersión)** “El que concentra sus fuerzas de manera aguda, en lugar de realizarlo en forma amplia y dispersa, se sobrepone de manera más fácil a los obstáculos” – no a la diversificación porque sí...

“Un perro que caza muchos conejos, a fin de cuenta no caza a ninguno (sabiduría de cazadores)”

II **Punto más eficaz** “Los mercados reaccionan como sistemas interconectados, con todas sus leyes” – mercados son como organismos biológicos: cambios en uno de sus elementos conlleva invariablemente a cambios de otros elementos, es decir sobre el sistema global.

David venció a Goliat. ¿Porqué? Simplemente porque se comportó diametralmente opuesto a su oponente: no dando palos al águila, sino en el punto más eficaz: no cómo, sino dónde concentrar las fuerzas será lo relevante.

III Cuello de botella ¿ Dónde se encuentra el punto más eficaz? “Lo que el Grupo Objetivo necesita para su desarrollo, lo demanda con mayor entusiasmo.” El arte del management en un mundo crecientemente global, está en poder reconocer “el problema central” dentro de la gran masa de problemas, el cual a su vez está interconectado con todos los demás. El que lo solucione antes y mejor, también producirá una reacción en cadena, con lo cual otros problemas secundarios se resolverán por sí mismos.

IV Orientación en la utilidad y no en la ganancia “El que quiera aumentar la utilidad de su Grupo Objetivo, obtendrá su ganancia en forma automática” La meta correcta decide nuestro éxito. “Si resolvemos los problemas de otros, ganamos más” ¿ Porqué la maximización de las ganancias no puede ser una meta prioritaria permanente, sino una consecuencia ? Pequeña diferencia = gran efecto y estratégicamente determinante.

Las 7 Fases del Desarrollo Estratégico **ESCC**©

1

Situación Presente y Definición Fortalezas

2

Campo de Acción Prometedor

3

Grupo Objetivo (GO) total o parcial

4

GO + prometedor = solución problema + candente

5

Estrategia de Innovación

6

Estrategia de Cooperación

7

Tarea Social Básica

ESCC-Changeament

Estamos ante una (R)evolución – el Changeament substituirá al Management

- Provoque su propia coyuntura, ya que para enfrentar la (R)evolución global, las respuestas se encuentran en la metodología estratégica.
- Clienting substituirá el Marketing (el 72% de las más importantes empresas en el mundo ponen la “orientación al cliente” como la prioridad n° 1)
- Las empresas dejarán de ser como las conocimos – se transformarán en “tejedoras de redes”. Los productos dejarán de ser como los conocimos – se transformarán en “especializaciones y aptitudes singulares”
- En el futuro la mayoría de las empresas priorizarán “la capacidad de adaptación al cambio. Estamos ante la revolución de la “old and new economy” en dirección a la “human economy” La fuente de valor n°1 del futuro será el redescubrimiento del ser humano y sus aptitudes
- Relaciones son la llave del éxito y los que propician la rivalidad en los negocios fracasarán. Sin embargo, el 84% de las personas temen al cambio y por ello, su perfil de competencias singulares (fortalezas especiales) jugará un rol determinante en el desarrollo organizacional. Pero más aún, el factor decisivo será el perfil de competencias de un equipo.
- Por ello el “Changeament” se transforma en el “topskill” del futuro y la maestría de negocios en el futuro estará determinada por el “Clienting”

Coaching-ESC©

- Formas de capacitación y estudio tradicionales ya no son suficientes...
- La “nueva” calificación debe ser coordinada con todos los dominios del cambio



- Directivos deben integrar a sus colaboradores dentro del proceso de cambio
- Miedos e inseguridades deben tomarse en serio y su solución, debe ser parte integral del cambio
- El cambio exitoso posee tres componentes determinantes:
 - el cambio **estratégico**
 - el cambio **organizacional**
 - el cambio **mental**

Coaching en Procesos de Cambio

- Coaching de altos directivos
- Coaching de equipos nivel táctico
- Coach-the-Coach

Innovaciones de ESC© a EKS®

TOP 5 Clienting-Profit-Strategy© basada en ESC©

- El “Clienting-Profit” es el “profit” o ganancia mensurable y palpable para el cliente al aceptar la oferta de producto o servicio de una empresa y/o nuevo emprendimiento.
- Este puede ser un valor material como por ejemplo aumento de sus ganancias, reducción de problemas y costos laborales improductivos, pero también un valor inmaterial como una vivencia (p.ej. un cliente de turismo aventura).
- Lo óptimo es encontrar una combinación entre ambos tipos de valores desde la perspectiva del cliente.

Esta es una metodología estratégica exclusiva en América Latina, orientada principalmente a Pymes y nuevos emprendimientos.

Innovaciones de **ESC**© a **EKS**®

Cultura Estratégica del Management basada en **ESC**©

ESC© interviene a nivel de visión y metas, valores, tareas estratégicas claves, competencias medulares y liderazgo del management, cuando a pesar de que la estrategia empresarial es buena...

- no obedece a un estilo institucional, es decir, un sentido y práctica de la estrategia compartido por todos los Managers
- existe una desigualdad en el uso y aplicación de un sentido estratégico por parte de los Managers, es decir, falta la metodología y el estilo de Management institucional
- no está internalizado un Management o Alta Dirección a través del ejemplo para los demás colaboradores, es decir, como parte de un liderazgo efectivo
- faltan elementos de autodirección y/o autoorganización como parte de la estrategia
- se desdibuja la visión y el equilibrio de las propias metas de los Manager (interacción de metas empresariales, personales en la profesión y personales a nivel privado)
- se observan vacíos en métodos para la automotivación y la de colaboradores (realización valórica, cambios de disposición, requerimientos de comportamiento)

Innovaciones de ESC© a EKS®

ESC©-Leadership

El líder debe dar seguimiento a:

- ✓ la misión y visión
- ✓ diferenciar su beneficio real en clientes (personas) diferenciados
 - ✓ las necesidades de colaboradores y compañeros
 - ✓ su propia carrera profesional

El líder eficaz ha de liderar su propio seguimiento.

El líder también debe ser creativo y flexible para cubrir los variados contextos, situaciones y desafíos de la vida y entorno laboral modernos.

El líder eficaz ha de liderar su propio liderazgo.

Todo esto hace que sea necesario que el líder tenga una mayor capacidad de adaptación a los cambios, mayor comprensión y más habilidades que antes.

La metodología ESC© es la más eficaz en ayudar a los líderes en una comprensión certera de sus talentos y aptitudes, así como desarrollar habilidades eficaces.

Innovaciones de ESC© a EKS®

ESC©Newplacement RePro©

RePro©... es un concepto de formación y capacitación estratégica global e integral, compuesto de 4 Peldaños para transmitir calificaciones claves y esenciales para el éxito personal y profesional.

Las calificaciones claves a lograr a través de este concepto de 4 Peldaños son:

Competencia Personal	Competencia social	Competencia metodológica
<ul style="list-style-type: none">■ Propio reconocimiento■ Propia aceptación■ Desarrollo de potenciales personales	<ul style="list-style-type: none">• Aceptación de las diferencias de los demás• Mejoramiento de la comunicación	<ul style="list-style-type: none">■ Estrategia de éxito■ Aprendizaje continuo■ Manejo del tiempo

Con los Peldaños que poseen una secuencia sinérgica, los participantes de talleres y asesorías encuentran respuestas sistemáticas a las siguientes preguntas:

1. ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?
2. ¿Cómo utilizo correctamente mis potenciales?
3. ¿Cuál es mi método de aprendizaje?
4. ¿Cómo realizo las cosas correctas en el momento correcto?

Innovaciones de ESC© a EKS®

ESC©-CrearImagen

¿Qué es asesoría en creación de imagen?

Para evitar malos entendidos: asesoría ESC© en creación de imagen no es un disfraz y tampoco crea una nueva personalidad.

Se utilizan los recursos individuales disponibles y se potencia su desarrollo. Es la presentación simpática de la competencia profesional y personalidad individual. Una asesoría de imagen de negocios, tiene por objetivo situar o posicionar tales competencias, en especial las sobresalientes, con credibilidad y en función de del cargo.

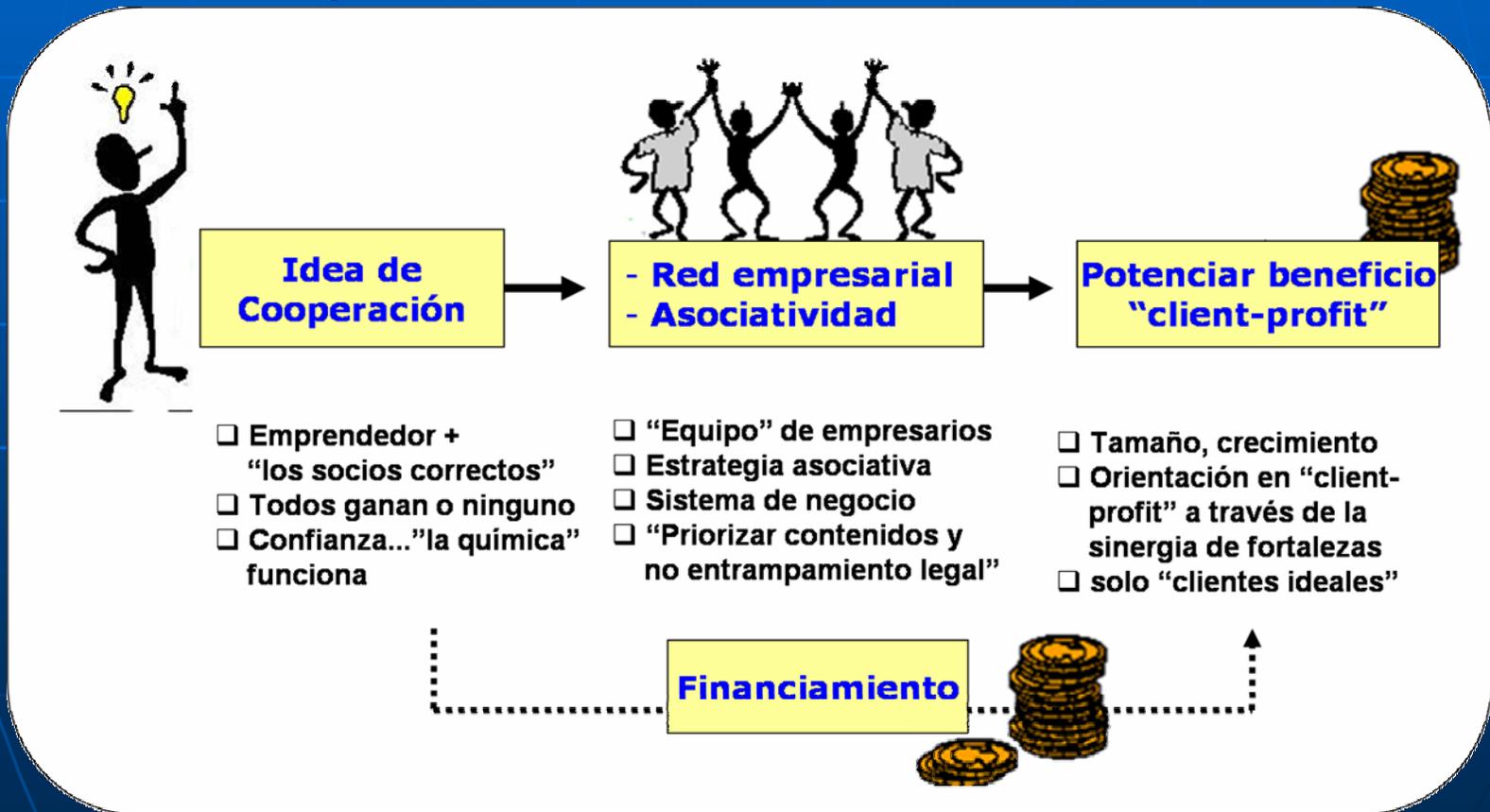
Dependiendo de la situación económica o situación del entorno social, de acuerdo a nuevas condiciones que ameriten una reorientación de mercado, la imagen puede ser modificada activamente, tanto para personas, empresas u otras organizaciones.

***¡Nadie es víctima de una cierta imagen –
somos los gestores activos de nuestra propia imagen!***

Innovaciones de ESC© a EKS®

ESC©-Asociatividad

ESC© guía el proceso de asociatividad empresarial:



Innovaciones de ESC© a EKS®

ESC©-Train-the-Teacher

ESTRATEGIA APLICADA A LA INSERCIÓN LABORAL DE ESTUDIANTES A TRAVÉS DE UN TALLER DE CAPACITACIÓN CON FRANQUICIA PARA UNIVERSIDADES O CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA

Fines: La educación ESC© propone que el logro del beneficio propio se obtiene a partir del beneficio común, en cualquier manifestación de la interacción social. Alcanzar a través de la preocupación en el bienestar general el bienestar individual.

Metas: Formación de individuos felices, estratégicos, autónomos e independientes gracias al desarrollo de la capacidad de reflexionar sobre la propia interacción social (familia, trabajo, colegio, universidad, etc.) y la capacidad de modificar el entorno a partir de las fortalezas individuales y las aspiraciones personales.

Objetivos específicos:

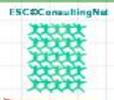
- Adquirir un pensamiento estratégico que permita la efectiva inserción laboral en un mundo globalizado
- Adquirir un pensamiento estratégico que permita un ejercicio laboral exitoso en un mercado altamente competitivo.

Las respuestas que se esperan de los estudiantes participantes son:

- La capacidad de diseñar un proyecto propio de inserción laboral a partir de las fortalezas individuales, la información externa del mercado y la información cooperativa del grupo de estudio.
- La capacidad de transferir el pensamiento estratégico adquirido al desempeño profesional.



Gevert & Reinhardt Ltda. - programas estándar y "a la medida"



Alianzas y consultoras complementarias (red)



Representantes en Chile y Extranjero

Talleres

Changeмент Estratégico 7-Fases ESC

- Cambio estratégico estructural de organizaciones
- Cambio de Mentalidad en Ejecutivos
- Trabajo en Equipos Multidisciplinarios
- Estrategia Competitiva para Deportes en Equipo

Newplacement RePro

- "In Company" RR.HH seleccionado - grupal
- Altos Ejecutivos - Individual
- Reinserción laboral

Train-the-Teacher

- Universidades
- Centros de Formación Técnica
- Colegios
- Inserción laboral via ONG 's y OG 's

Top5 Clienting-Profit-Strategy

- Gerentes Comerciales y Marketing
- Fuerza de Ventas

Multiempresas

- 5 empresas de giro distinto en forma simultánea

Coaching

- Altos Ejecutivos
- Equipos Nivel Táctico
- Coach-the-Coach
- ESC-Leadership

Consultorías

Top5 Clienting-Profit-Strategy

- Cliente Interno
- Cambio de Estrategia Comercial
- Posicionamiento de Organizaciones por Grupos Objetivo
- "Urgencia" de Cambio en Pymes

Changeмент Estratégico 7-Fases ESC

- Desarrollo Organizacional
- "Urgencia" de Cambio Grandes Empresas
- Proyectos de Estrategia Territorial

Cultura Estratégica del Management

Crear Imagen

- Estrategia de Imagen
- Estrategia Publicidad Pymes

Asociatividad

- Gestación de redes
- Gremios y Asociaciones
- Alianzas
- Sinergia por Proyectos

Planes de Negocio

- Territoriales
- Empresas
- ONG's

Conferencias de Futuro

Seminarios

- "In company"
- Abiertos

Conferencias Open Space

Intervención con Grandes Grupos

Innovaciones de ESC[©] a EKS[®]

Catalizar Relaciones

(énfasis América Latina y Europa)

Negocio Central Persona

En lo esencial atribuimos el éxito de crecimiento de una empresa la creación de interacción de personas en sus relaciones comerciales, gubernamentales, gremiales; en asociatividad, creación de redes comerciales, inversiones conjuntas, licencias, capacitación, know-how, soluciones de productos o materias primas específicas.

Esto lo llamamos "clienting"

Innovaciones de ESC[©] a EKS[®]

Catalizar Relaciones

(énfasis América Latina y Europa)

Nadie gana por si solo

Para un éxito duradero en mundo global, solo serán exitosos aquellos modelos que generen el establecimiento de redes económicas y personales, las que arrojen beneficios a todos los involucrados. La integración de socios en un concepto de red es nuestro desafío central y fortaleza principal.

Esto lo llamamos “network clienting”

Innovaciones de ESC[©] a EKS[®]

Catalizar Relaciones

(énfasis América Latina y Europa)

Dar y recibir

La capacidad de éxito futuro solo será posible a través de una estrategia de cambio y flexibilidad, concentrando los esfuerzos (especialización) en la solución problemas bien definidos y para grupos objetivo claramente identificados.

Esto se logra modificando los objetivos y la forma de relaciones entre management, RR.HH., empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, catalizando una estrategia que aporte beneficios a todas las partes involucradas.

Esto lo llamamos "changement"