

LOS INTANGIBLES

en la Era de la

**Inteligencia Artificial
(3/3)**

MODELOS de INTANGIBLES en GESTION (1/3)

*Los adultos aprenden
reinterpretando su experiencia con
nuevos conceptos y relaciones*

1	Calidad de servicios	14	Innovicidas
2	Liderazgo	15	Balanza de valor
3	Equipo	16	Talento
4	Negociación	17	Mentefactura
5	Inteligencias	18	Homeocracia
6	Sobre el cambio	19	Ciclos Mentales
7	Cooperación	20	El tiempo del directivo
8	Confianza	21	EL Fractal de la innovación
9	La Cultura	22	Una sociedad reconcebida
10	Innovación	23	El Picor empresarial
11	Formación Acción	24	10 Herramientas Innovación
12	Contrato emocional	25	Oportunidad
13	La Decisión	26	ION-Idea, oportun., negocio

MODELOS de INTANGIBLES en GESTION (2/3 y 3/3)

*Los adultos aprenden
reinterpretando su experiencia con
nuevos conceptos y relaciones*

27	El proyecto y su gestión	39	La reunión efectiva
28	Reingeniería de procesos	40	Saber Vender Saber
29	Empresas competitivas	41	Saber Comprar Saber
30	Creatividad: cómo activarla	42	La Rotación del conocimiento
31	INNOVAR. Significados	43	Hábitos de los emprendedores
32	Modelo Capital Innovación	44	Los seis capitales
33	Ciencias de los servicios	45	10 esencias de lo social
34	Innovación de concepto	46	Misión de observación en clientes
35	Análisis de problemas (CPS)	47	Nivel de aplicación Social
36	Vigilancia tecnológica	48	De observación a la solución
37	Lo complicado/lo complejo	49	Cohesión y soledad institucional
38	ELEGIR entre proyectos	50	Venta transaccional y relacional

MIG 39.- La reunión efectiva

- ❑ En una reunión se exponen:



- ❑ En las interacciones se producen



Satisfactorias

- ❑ Avance respecto a la anterior
- ❑ Participación
- ❑ Aprendizaje
- ❑ Resultados
- ❑ Proceso documentado

Insatisfactorias

- ❑ Manipulación
- ❑ Rutina - lo mismo
- ❑ Falta de implicación
- ❑ Da igual lo que se decida
- ❑ Pérdida de tiempo

Resultados +

PÉRDIDA DE VALOR

DESACUERDO Ruptura Supresión
(Vuelta atrás) Total o Parcial DILACIÓN

*Empeoran las RELACIONES
RECHAZO a las reuniones*

MAYOR VALOR

Votación Negociación Diversidad
Compromiso Concesiones ACUERDO

Plan de ACCIÓN
Asignar recursos

DEFICIENCIAS

- ❑ Desigual participación y reparto del tiempo
- ❑ Búsqueda de mi victoria (mi idea y mi posición)
- ❑ Uso sistemático de la jerarquía y de expertos
- ❑ Falta de interés en aprender de otros "escucha"
- ❑ Exigencia de rapidez del resultado
- ❑ Falta de enfoque y método compartido en la construcción de soluciones

INGREDIENTES

- ❑ Los desencadenantes
- ❑ El propósito y convocados
- ❑ La preparación y el diseño
- ❑ La coordinación y técnicas usadas
- ❑ La secretaria y las conclusiones
- ❑ Los resultados y compromisos

RESULTADOS

- ❑ Tan buenos como sus ingredientes, sin que falte ninguno

Las reuniones son actos cotidianos e imprescindibles en cualquier organización, y que los resultados sean positivos o negativos supone una gran diferencia en la marcha de la organización. Muchas veces las reuniones se improvisan sin preparación y sin un forma eficaz de participación, con lo que los resultados pueden ser crear una situación peor a la inicial, si es que se trataba de resolver un problema. Podemos afirmar que mejorar las reuniones puede ser un objetivo permanente de las organizaciones, y para ello hay que entender las dinámicas que determinan su eficacia. Sin duda el antes y el después forman parte del proceso, donde se juega la eficacia y eficiencia en los medios y calidad de las decisiones. Las diferentes figuras que permiten organizar una reunión deben ser conocidas en su función y los contenidos de la misma suficientemente bien documentados y comunicados. Respecto al número de intervinientes, este oscila de unos pocos a muchos dependiendo del carácter de la reunión: decisoria, constructiva o informativa; si bien en cada caso debe acompañarse de las herramientas necesarias para su función. Herramientas bien elegidas para crear el contexto de información adecuado, con nitidez en el propósito de la reunión y con elementos que permitan obtener el valor máximo del tiempo, el conocimiento y el esfuerzo cooperativo que se aporte. La reunión debe ser un eslabón de un proceso donde se quiere integrar e involucrar a ciertas personas con sus aportes, y en el compromiso colectivo, al que se llega tras un acuerdo parcial o total. También las hay reuniones cíclicas que responden a un seguimiento periódico de ciertos procesos o proyectos, donde se elaboran indicadores clave de la evolución de algo, con una duración prolongada. La reunión efectiva supone además de unos resultados positivos, un mayor conocimiento y acercamiento personal entre asistentes recreando la confianza mutua y el compromiso en el cumplimiento de los acuerdos.

MIG-40 Saber vender saber

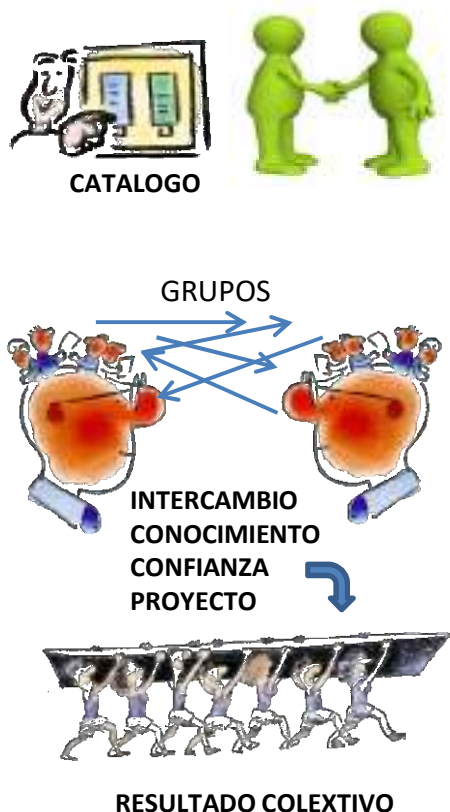
“la venta de conocimiento es un proceso sustancialmente distinto de la venta de productos elaborados, necesidad y solución están por construir.

PRODUCTO	NECESIDAD EXISTE	NECESIDAD NO EXISTE
EXISTE	1.-Acordar precio plazo. VENTA TRANSACCIONAL	2.-Resaltar la necesidad – Publicidad. VENTA FORZADA
NO EXISTE	3.-Diseñar y crear solución. VENTA MODULAR	4.-Recrear la necesidad y la solución conjuntamente. VENTA COMPLEJA

Modelo proceso de venta

DEL Ping Pong
AL Voley ball

DEFICIENCIAS



- La transacción es el diálogo de comprador y vendedor ante un producto concreto
- Las conversaciones entre expertos enriquece el nexo de unión y confianza.
- Los técnicos adolecen de habilidades conversacionales
- El intercambio de conocimiento requiere nuevos métodos y técnicas de observación y creatividad
- Aprenden las dos partes

C
O
M
P
R
O
M
I
S
O

- D1.- Pensar que el catalogo sustituirá a la conversación.
- D2.- Mantener la figura del comercial puro
- D3- No hacer participe a los que mas saben
- D4.-Llevar las preguntas a casa rompiendo el proceso de descubrimiento
- D5.-Dar cursos de ventas a los técnicos y creer que venderán bien.
- D6.- Contratar un comercial para vender proyectos.
- D7.-No sacar fuera a los que mas saben.
- D8.-Confundir vender conocimiento con transaccionar con productos
- D.-No entrenar en nuevos modelos de venta en grupo

El CONOCIMIENTO se intercambia en diseños que conectan el problema con la solución en todas las etapas del proyecto.

- ✓ **APERTURA.** Contacto para aproximar el análisis del problema con soluciones
- ✓ **DETALLE** de los problemas. Determinar lo que hay que cambiar, quitar o añadir
- ✓ **PROPUESTA.-** Estudio comprador y vendedor de las actividades necesarias.
- ✓ **CUALIFICACIÓN.-** Determinar que personas y competencias son necesarias .
- ✓ **ACUERDO CONTRATO.-** Compromiso mutuo de ejecución y recursos.
- ✓ **AJUSTE.-** Ejecutar los planes adecuándolos a la realidad, aprendizaje
- ✓ **FINALIZACIÓN.-** Cesión de todos los medios provisionales e inserción final.

Saber vender saber. Aunque la venta se ha considerado como una función generalizable en sus técnicas y herramientas, la realidad es que vender productos, vender servicios y dentro de estos vender conocimiento son actividades de fundamentos muy distintos. Por ello las técnicas, las etapas, los interlocutores y las relaciones entre comprador y vendedor, son muy distintas en estos tres casos. En el primero el producto y sus especificaciones permiten ajustar la relación beneficio/precio por parte del comprador. Es la venta de catálogo. En el segundo, la conversación sobre el servicio descubre las ventajas que el comprador busca, y las compara con los aportes económicos y de instalación que requiere el proyecto, que siempre lo es incluso en pequeñas intervenciones. Pero vender conocimiento es un proceso mucho mas complejo de relación entre los clientes, que buscan un camino de solución a algún problema o necesidad y el de los proveedores, que tienen parte de la solución. Pero ¿cómo sabe el cliente que el posible proveedor dispone de capacidades para enfocar la solución de sus demandas? El elemento clave en la venta de conocimiento es la conversación entre especialistas, en la que se requiere la construcción de una dosis de confianza entre las partes. Esto permite aproximar los saberes complementarios de las partes, y con ello abrir un cauce de seguridad en el diseño conjunto. Así pues podemos clasificar las ventas en 4 categorías: 1.-Venta transaccional: existe producto y demanda. 2.-Venta forzada: Existe producto y la necesidad se activa vía publicidad 3.-Venta modular: Existe el conocimiento estándar y no se ha aplicado en el cliente 4.-Venta compleja: Ni el conocimiento está aun presente ni se conoce con detalle su aplicación. Los tipos 1 y 2 responden a funciones comerciales y de marketing habituales. Los 3 y 4 responden a conversaciones entre especialistas, son proyectos a medida, y difieren en los equipos comerciales y en los pasos y herramientas de la venta, respecto a los tipos 1 y 2. Confundirlos puede conducir a fracasos sistemáticos.

MIG-41 Saber comprar saber

“La compra de conocimiento es un proceso complejo en el entramado de relaciones entre personas del proveedor y del comprador, en distintas actividades conjuntas.

	CONSULTORIA	CURSO TECNICO o GESTIÓN	PROYECTO I+D
PROVEEDOR	Método standard y desarrollo	Orientado a una herramienta o sistema de gestión	Disponibilidad de expertos temáticos
CLIENTE	Personalización e integración	Mejorar procesos o competencias	Viabilidad sobre un problema técnico

Modelo proceso de TRANSFERENCIA



- Identificar a los que han de asimilar el conocimiento.
- Conocer el impacto en el ciclo de circulación de conocimiento y su aplicación.
- Saber bien lo que saben distinto los que venden conocimiento.
- Crear espacios eficientes para la transferencia.
- Evaluar tanto el avance y los resultados pronto.
- Garantizar la sostenibilidad y desarrollo.
- Disponer de apoyo directo de los directivos.
- Aplicarlo a un proceso clave para el negocio.
- Tener claro lo que hay que dejar de hacer.
- Participar en las sesiones creativas del proveedor.
- Ensayar lo aprendido muy pronto. Extenderlo
- No contratar lo mismo cada año

DEFICIENCIAS

- C O M P R O M I S O S**
- D1.- No participar en el diseño del proyecto
 - D2.- Hacerlo de prisa sin implicación interna
 - D3.- Convertir la transferencia en un entregable
 - D4.-No conocer las capacidades del equipo de trabajo-
 - D5.-Rducir la participación al mínimo indispensable.
 - D6.- Contratar por horas y no por resultados.
 - D7.-Incorporar personas que no puedan aprender por sus perfiles
 - D8.-No participar en la dirección y control del proyecto.
 - D9.-No esperar ningún cambio.

EL CONOCIMIENTO se intercambia en diseños que conectan el problema con la solución en todas las etapas del proyecto.



EL PROCESO

EL RESULTADO

Un nuevo producto
Un nuevo proceso
Un cambio en la operativa
Un negocio abierto

Todos sabemos que adquirir nuevos conocimientos para mejorar la gestión e impulsar la innovación es una de las condiciones del progreso empresarial. Pero lo que no está tan claro es que sepamos aprovechar las buenas ocasiones de algunos servicios externos, para apropiarnos de este intangible tan valioso -el conocimiento- para su aplicación sistemática. Saber comprar saber es una habilidad cada vez mas imprescindible, que tiene que ver en la forma en la que nos relacionamos con ciertos proveedores de conocimiento. Lo habitual es hacer un encargo a ciertos especialistas de un saber que nos ayuda a comprender mejor, a planificar y a tomar decisiones. Saber comprar saber es poder disponer no solo de los resultados de este servicio externo, sino también aprovechar el proceso de construcción de los resultados para aprender y estar más cerca de la autonomía en este tipo de situaciones. No se trata de pagar horas y comprar entregables, como un paquete cerrado elaborado por terceros como resultado del encargo, sino de adquirir competencias -abrir el paquete del conocimiento- distribuyéndolo en las personas más próximas, por su desempeño habitual cerca del tema objeto del encargo.

Los procesos con los que podemos adquirir conocimiento son generalmente de tres tipos. Una consultoría, un curso interno y una investigación o proyecto I+D. En todos ellos hay un equipo externo con una relación de diálogo, una aportación de datos y la elaboración de unas conclusiones en forma de planificación temporal, de evaluación de opciones, de introducción de criterios, de diseño de estructuras, o de modelos varios. El punto neurálgico para activar la compra de conocimiento es intervenir en aquellas actividades donde se diseña, en el sentido de construir conclusiones o propuestas, a partir de los datos previamente analizados por los expertos. Estos criterios son los auténticos elementos clave en la transferencia de conocimiento.

MIG-42 La rotación del conocimiento



- ☐ Localizar el conocimiento que puede resolver nuestros problemas
- ☐ Establecer vínculos permanentes de progreso conjunto
- ☐ Conectar negocios y extenderse hacia nuevas oportunidades

Si se estanca se pudre, si circula se oxigena, como el agua

Detectar.- Consiste en la localización de un saber con potencialidad para ser utilizado en una organización.

Adquirir.- Consiste en preparar una actividad que acerque este saber a la realidad de la organización y lo evalúe, seleccionando y confirmando aquella parte que tiene un interés potencial.

Socializar.- Consiste en compartir y verificar las posibilidades que un conocimiento en estado más o menos elaborado puede aportar a un cambio con impacto interno o externo positivo.

Estructurar.- Consiste en dar a la idea original una forma explícita para que pueda ser probado y transferido internamente en la organización.

Integrar.- Consiste en situar el conocimiento aplicable en el interior de otro artefacto que lo asimile y lo aplique de manera sistemática, rindiendo así un valor sostenido y continuo.

Añadir valor.- Consiste en el retorno al mercado y a otro agente distinto del original de donde surgió este conocimiento.

DEFICIENCIAS

- D1.- no conocer a la persona que lo posee
- D2.- Pensar que un curso lo resuelve
- D3.- No contar con financiación amiga
- D4.- No saber adecuar la idea a la realidad
- D5.- Errores que se consideran insuperables
- D6.- No conocer el sector o acceder cuando este decae
- D7.- Desavenencias con los socios.
- D8.- Escasas relaciones valiosas
- D9.- Rentabilidad inmediata

Las cadenas de circulación de conocimiento entre clientes y proveedores empresariales, potencia la complejidad económica que sustenta la riqueza regional. Productos y servicios con alto valor

La Rotación del conocimiento.- El conocimiento no es un bien escaso; se puede poseer sin límites en su distribución y por lo tanto no está sujeto a transacciones comerciales de los bienes escasos económicamente, regulados por la oferta y la demanda. Los límites están en las personas. "Daria todo lo que sé por la mitad de lo que ignoro" decía René Descartes. Poseer y acumular conocimiento individualmente no presupone que se vaya a emplear bien. Por contra el conocimiento al fluir rotando entre personas, como en estas publicaciones, encuentra otros campos de aplicación. Se topa con problemas potenciales no resueltos, se hibrida con otros saberes y su interacción en estos nuevos terrenos desarrolla su valor latente. Debemos entender que es en la rotación del conocimiento, en sus sucesivos pasos de identificación, absorción, socialización, estructuración, integración y difusión, donde se puede reconocer y construir su valor finalista. Los fines de la aplicación del conocimiento y su rotación determinan la calidad social, en la prosperidad de una comunidad y en el reparto de la riqueza, no sólo económica. El conocimiento aplicado afecta tanto a la competitividad de las empresas como a la calidad de vida de la población, de forma simultánea y cooperante entre estas dos aplicaciones. Las empresas progresan cuando unen los problemas latentes de su mercado y entorno con el conocimiento de las personas que los superan, innovando en las reglas de juego vigentes. Esto se llama innovar en valor. La naturaleza de los problemas que resolvemos determina el fin del uso del conocimiento. Aquí se identifica el sentido de la Innovación social "Nuevas formas de intercambio de valor entre agentes sociales, personas, grupos, empresas, servicios públicos en los que cumplen: la orientación hacia la persona, su dignidad y calidad de vida personal y comunitaria con un uso ético del conocimiento en la investigación tecnológica y en la aplicación de la misma.

MIG-43 Los hábitos de los emprendedores

D
E
S
C
U
B
R
I
M
E
N
T
O



PIOLET

E
J
E
C
U
C
I
Ó
N

- ☐ **DESCUBRIMIENTO** que permite alcanzar ideas realizables frente a problemas y oportunidades
- ☐ **EJECUCION.-** Que permite avanzar en la concreción y ajuste de las soluciones y negocio

Pensamiento asociativo: Al conectar cosas inconexas surgen nuevas incompatibilidades que de ser superadas abren puertas a cosas inexistentes, quizás valiosas si se resuelven las dificultades.

Indagar, Cuestionar: la pregunta es a veces el mejor generador de las buenas ideas. ¿por qué hay que.....?¿desde cuándo.....? ¿y si fuera posible.....?

Observar, preguntar.- El descubrir los motivos principales de por qué son así las cosas, y el observar otras soluciones en otros espacios crea una montaña de capacidades para asociar.

Link People.- Saber de otros , de lo que saben y en qué andan es fundamental. No hay innovación ni idea rupturista que no surja de una cooperación creativa de distintos conocimientos y habilidades.

Experimentar, Probar.- Experimentar enseguida es confundirse pronto y esto permite corregir sin coste.

Tecnología.- Dominar la hibridación Tecnológica con sus nuevos instrumentos.

TRAMPAS

- D1.- Motivos que no impulsan
- D2.- Miedo al riesgo
- D3.- No contar con financiación amiga
- D4.- No saber adecuar la idea a la realidad
- D5.- Errores que se consideran insuperables
- D6.- No conocer el sector o acceder cuando este decae
- D7.- Desavenencias con los socios.
- D8.- Escasas relaciones valiosas
- D9.- Rentabilidad inmediata

Los expertos estiman que solo un tercio de las habilidades de los emprendedores son innatas y dos tercios se aprenden.

Emprender es una actitud de los que eligen elegir entre opciones no existentes. Los emprendedores son por lo general personas con carácter singular que les proyecta a situaciones indeterminadas, donde el riesgo es plausible y donde resolver las situaciones con inteligencia es la pauta requerida. La doble función de disponer de una gran capacidad de observación y por otra parte la virtud de avanzar resolviendo los problemas, hacen que sean pocos; seguramente porque la educación generalista se ocupa de fomentar la seguridad y evadirse del riesgo que lo nuevo genera. El emprendimiento requiere manejar los tiempos con precisión; ni demasiado pronto donde las ideas y las oportunidades están muy alejadas de la realidad, ni demasiado tarde cuando lo ideado es una copia de algo ya en uso o incluso en desuso. Los emprendedores crecen sobre actividades cercanas de familiares o prácticas educativas donde el equilibrio entre el riesgo, el logro y la evolución del entorno acompañan, en un continuo cambio y progresivo. No se nace emprendedor, pero si que se crece en un ambiente propicio, para serlo. Hoy los viveros de empresa son esos lugares donde se quiere revitalizar capacidades no desarrolladas en la educación convencional. Sirven para aportar las capacidades requeridas para navegar en un inicio de un negocio, que supone disponer de un mercado, una capacidad latente ventajosa, una financiación adecuada y un equipo humano relevante en propósito, capacidades y compromiso. Para el emprendedor en persona y para el equipo, este proceso de crecimiento desde cero está lleno de obstáculos y es útil contar con el apoyo de profesionales y expertos en estos primeros pasos del desarrollo de un negocio. La abundancia de estos perfiles y la inclusión en el proceso educativo de los riesgos con control, determinan en gran medida la evolución y progreso de la sociedad donde anidan. La opción opuesta, la seguridad laboral como requisito previo, es un freno al ascensor social.

MIG-44 Los SEIS CAPITALES



- 1.-No solo la economía es riqueza
- 2.-Los activos sociales se intercambian y recrecen
- 3.-FUTURO lo aporta el conocimiento socializado
- 4.-La confianza germina el progreso y el bienestar
- 5.-El mundo relacional incluye el medio ambiente

ACTIVOS SOCIALES

El equilibrio y no la supremacía de ninguno, los hace valiosos

DEFICIENCIAS

F U T U R O	1- Económico El CAPITAL : medios físicos, máquinas, infraest. que nos permiten habitar, comer, desplazarnos, producir,...	4.- Cultura Maneras de resolver las realidades sociales de los colectivos humanos. Soluciones que han sido útiles en el pasado.	S O C I A L I Z A C I Ó N
	2.-Conocimiento Saber y Saber hacer genera tecnología y valor. Su distribución es clave en el desarrollo. Prosperidad social en su intercambio	5.-Confianza Fiarnos de otro sin saber si irá bien. Confianza es multiplicador del resto de activos sociales.	
	3.-Bienestar Estado de satisfacción personal, de comodidad, y de confort. Es personal, pero elementos básicos se comparten.	6.-Ecológico Producción masiva y la dimensión de población: impacto en el planeta. Fomentar la diversidad del entorno natural.	
E N T O R N O R E L A C I O N A L			

- D1.- Limitar el progreso al PIB
- D2.- Contraponer bienestar con ausencia de recursos económicos
- D3.-Extremar el valor de una parte sin aumentar en la otra
- D4.-Pensar en suma cero cuando hablamos de valor de los activos
- D5.-No valorar lo ecológico como diversidad
- D6.- Dedicar el conocimiento solo al desarrollo económico
- D7.-La diversidad cultural es un activo a proteger
- D8.-Fomentar la competitividad contra la cooperación
- D9.-Reducir todo a un intercambio material o económico
- D10.-Considerar el aprendizaje como un activo integrador



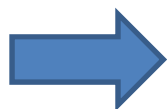
Los seis Capitales. Cuando se habla de desarrollo económico en referencia a la marcha de un país, se cita su Producto Interior Bruto (PIB) que equivale a los bienes producidos en dicho país en un año. Su crecimiento porcentual nos indica la evolución de la actividad económica, y con ello la marcha de la llamada macro economía, vinculada con el empleo y su productividad. Pero bien sabemos que hay otros aspectos del desarrollo, aspectos sociales y ambientales que se vinculan con la Riqueza Social y la Calidad de Vida. Muchos de ellos solo se perciben a nivel personal y son imposibles de evaluar de forma Macro como la economía. Su percepción es subjetiva y de obligada personalización. Los seis activos o capitales sociales para activar, mejorar, integrar y medir son:

- 1.-El CAPITAL :** medios físicos, inversiones, máquinas, tecnologías, infraestructuras, viviendas.. que nos permiten vivir, trabajar, habitar, desplazarnos, producir, disfrutar del ocio, estudiar...
- 2.-CONOCIMIENTO.-**Saber y saber hacer que genera la tecnología y el valor de sus soluciones. Su distribución rápida y homogénea es clave en el desarrollo. Su intercambio genera prosperidad social.
- 3.- BIENESTAR.-**Estado de satisfacción personal, en salud, seguridad, convivencia, comodidad, e información coherente. Es personal, pero muchos elementos básicos se educan y se comparten socialmente.
- 4.-CULTURA.-**Maneras de resolver las realidades sociales de los colectivos humanos. Soluciones que han sido útiles en el pasado y que son un repertorio de puntos de vista diferentes.
- 5.-CONFIANZA.-**Fiarnos de otro sin saber si irá bien. La Confianza es multiplicador del resto de activos sociales y una base para el progreso común. Determina los grados de cooperación posibles.
- 6.-MEDIO AMBIENTE.-**Entorno diverso y biológico en el que se habita afectado por la producción masiva y la dimensión de población. Requiere admitir, sin supremacismos, ser parte de un ecosistema mas complejo, fomentando la diversidad que es la propia riqueza.

MIG 45.- Las 10 esencias de lo social

Cuando queremos orientar hacia las personas los diseños y resultados de:

- Proyectos
- Procesos
- Visiones
- Programas
- Formación
- Productos
- Servicios



1.- Bucle Educativo: genera hábitos que transforman las relaciones y éstas transforman las percepciones.....y fomentan las buenas rutinas colectivas

2.-Libertad de elegir entre opciones con distintos mecanismos de respuesta. Los mecanismos deseables no son nunca obligados. No existe el castigo sino la opcionalidad con distintos resultados.

3.-Sostenible en el sentido de no generación de residuos sociales. Subproductos o consecuencias no deseadas en los 6 capitales sociales a lo largo del tiempo.

4.-Tecnológico, en cuanto emplea el saber aplicado para facilitar comunicabilidad, facilidad y seguridad.

5.- Transformador porque incorpora cambios en el tiempo hacia un progreso consciente y deseado.

6.- Participativo, en tanto se diseña con y para las personas. Los equipos de proyecto están formados por parte de los usuarios y prestadores de los servicios, y equipos técnicos que desarrollan componentes del sistema.

7.-Transparente porque se informa de los diseños y de los resultados de la operativa a los participantes.

8.-Autonomizante ya que desarrolla la capacidad individual de tomar decisiones, desarrollar la persona y generar un pensamiento crítico.

9.-Evolutivo, ya que no se cierra su diseño y cambia en función de los contextos

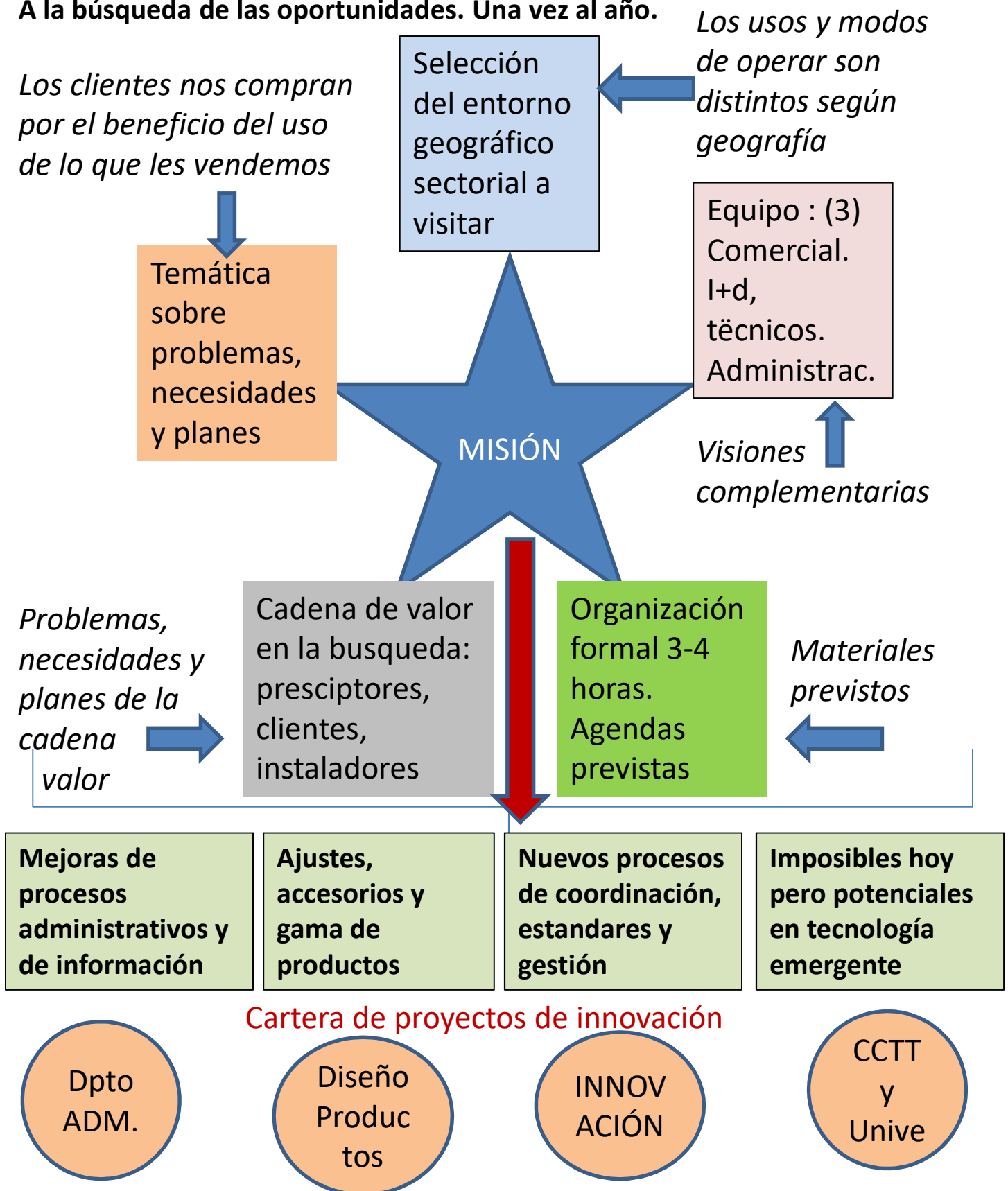
10.-Ético en valor, en el que los intercambios de activos sociales obedecen a cada individuo y no a clases, segmentos o grupos de iguales. De la ética de iguales a la "ética de distintos".

Los proyectos sociales son volátiles, inciertos, complejos y ambiguos por lo que su diseño debe ser ágil, inteligente, visionario en los fines y pragmático en los objetivos y su ejecución.

El propósito de un proyecto determina los aspectos cualitativos, y estos los cuantitativos de la concepción de cómo y para qué emprender una actividad hacia algo nuevo. Las esencias de un proyecto pueden ser económicas, de mercado, de productividad o de expansión, pero si se trata de una finalidad vinculada con personas las esencias deben revisarse y encajarlas con atributos de una finalidad social concreta. Las 10 esencias pueden convertirse en condiciones de diseño, en formas de extensión de los resultados, en planes de formación imprescindibles, y en comunicación de nuevas oportunidades a través del marketing social. La gestión empresarial se ha desarrollado muchísimo en técnicas de medida, cálculo y revisión de las variables económicas a corto y largo plazo. Sin embargo en los proyectos sociales apenas existen estándares y herramientas para medir la contribución de sus resultados en el terreno de lo social o de lo que podríamos llamar calidad social de los proyectos (CSP). Dentro de los parámetros expuestos encontramos mejoras o aumento de la riqueza social por motivos de aprendizaje, de la opcionalidad que supone libertad, por la mejora de la distribución de recursos, por la evolución y adaptación a las circunstancias. Las esencias pueden formar parte de las métricas con las que se seleccionen las distintas opciones de propuestas de los proyectos. Además de las variables económicas y de plazo, estas variables pueden marcar la diferencia en la comparación equitativa del valor que supone cada opción en caso de poder optar. Por otra parte es muy posible que las actividades del proyecto consideren resultados en términos de riqueza social VER 44, al considerar estas 10 esencias en la forma de construir y sobretodo de explotar los resultados del proyecto. En cualquier caso el aspecto de la participación de los afectados, tanto en el desarrollo como en el sucesivo devenir de los resultados, es un requisito imprescindible de un buen proyecto de impacto social .

MIG 46.- Misión de OBSERVACIÓN en CLIENTES

La escucha activa organizada en clientes, prescriptores, consultores,... otros sectores sobre problemas vigentes , latentes o esperables en nuestro mercado. A la búsqueda de las oportunidades. Una vez al año.



Cuando buscamos ideas para mejorar en una organización empresarial o de servicios públicos, solemos necesitar del apoyo de personas expertas en los cambios o de soluciones tecnológicas generales, para iniciar el diseño de propuestas de innovación. Por lo general quien tiene ocasión de asistir a ferias sectoriales se siente preocupado por qué está haciendo la competencia en una determinada línea de trabajo. Las iniciativas internas de modernización en la búsqueda de la reducción de costes, forman parte de los habituales planes de mejora, pero el gran filón de las iniciativas mas importantes está en casa de los clientes y también de los proveedores. A estos últimos nos interesa hacer ver como mejorar sus productos haciendo que nuestros procesos de recepción o uso se vean favorecidos en tiempo, calidad o menor número de desperdicios. Pero si miramos a los clientes las oportunidades son mucho mayores. Los clientes nos compran por el valor que para ellos supone lo que les suministramos en contenido, plazo, forma y coste. Esta ecuación llamada valor, es la base de la clasificación de la importancia de los cambios en la estrategia, en las técnicas y en las operaciones. Y también en el conocimiento de la empresa proveedora, acerca de los procesos del cliente. Pero habitualmente se ignora el detalle de para qué usa el cliente lo que le suministramos y de este conocimiento surge la innovación mas útil, en tanto genera mejoras en el valor creado. Organizar de forma sistemática visitas de observación en clientes y en sus procesos, es una actividad sustancial para mantener competitiva a una empresa. Los retornos de información permiten reducir trámites y burocracia con el apoyo en las redes de comunicación, evitar costes en el cliente motivados por otros ingredientes de su coste vinculados con nuestras entregas , y por último disponer de soluciones mas valoradas por sus clientes. Los clientes de nuestros clientes y sus proveedores, son espacios de alto interés para innovar.

MIG 47.- Nivel de Aplicacion Social de una innovación. NAS

La conexión entre la ciencia y la innovación social requiere 9 pasos

- Educación
- Salud y Social
- Representación
- Transporte
- Deporte
- Trabajo
- Política



PROYECTOS DE DISEÑO Y CAMBIO SOCIAL I+D+I Social

Sistema social y mejora

Recursos formación/Sopte

Ensayo social en un caso real

Sistema de demo. y cambio legal

Detección de problemas legales/tecn

Elaboración y prototipado concreto

Diseño de un experimento de aplicación

Idea de aplicación con ventajas en un campo

Conocimiento científico o social nuevo

NIVEL 1. Conocimiento básicos nuevo sobre un campo de saber, de impacto social

NIVEL 2.- Conocimientos aplicables en un campo muy específico de la aplicación social, vital, personal o interpersonal. (Nivel idea)

NIVEL 3.- Análisis y primera experimentación socio-tecnológica del impacto en procesos personales o sociales vigentes

NIVEL 4.- Validación del prototipo en un colectivo y comparación con otros grupos de control.

NIVEL 5.- Diseño de aplicabilidad según impacto social y detección de problemas de ámbitos legales, culturales, sociales, tecnológicos que resolver

NIVEL 6.- Sistema demostrable en un entorno donde se han resuelto problemas personales o sociales con un grado de aceptación de la innovación social. Colectivos a favor

NIVEL 7.- Sistema social, aceptado por la legislación vigente para ciertos colectivos especialmente afectados

NIVEL 8.- Existen mecanismos de formación y soporte en las instituciones o empresas con interés en la difusión de la innovación social y la aceptación crece

NIVEL 9.- Sistema social aplicado y extendido en prácticas especializadas en algunos niveles de la educación.

Los proyectos sociales son volátiles, inciertos, complejos y ambiguos por lo que su diseño debe ser ágil, inteligente, visionario en los fines y pragmático en los objetivos y su ejecución.

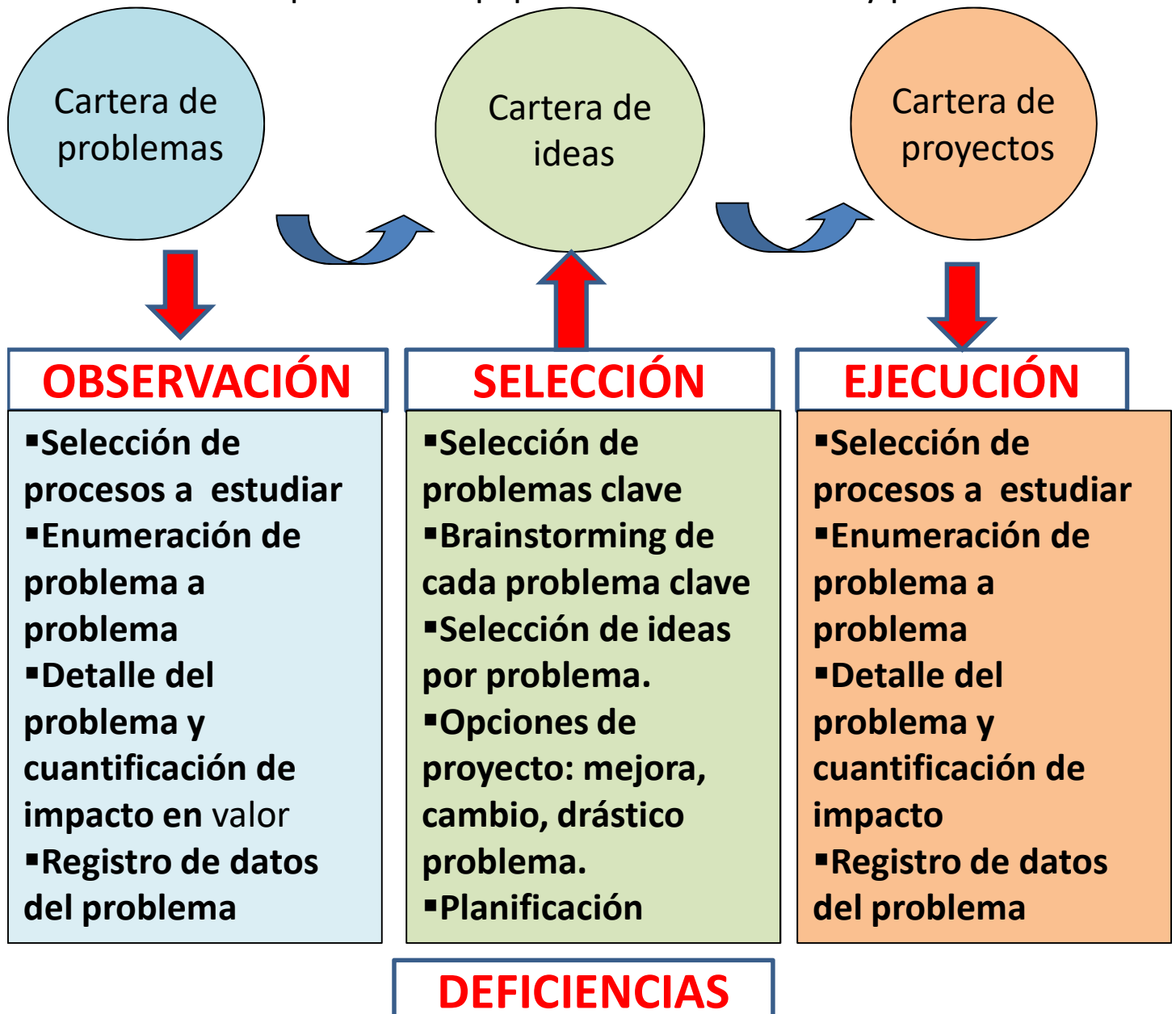
Proyecto de investigación social
Proyecto Legal de Validación
Proyecto de Diseño Formativo

Proyecto de prototipo social
Proyecto de Comunicación Social
Proyecto de competencias profes.

La inserción de la ciencia y la tecnología tiene sus etapas bien definidas cuando se trata de un avance aplicado al mundo de la economía y de la tecnología que le acompaña. Bajo el nombre TRL Technology Readiness Levels (TRL) o Niveles de Madurez Tecnológica, como escala del 1 al 9 se utiliza para evaluar la madurez de una tecnología. Desde su concepción (TRL 1) hasta su despliegue comercial completo (TRL 9). Desarrollado por la NASA, es un estándar para gestionar riesgos y financiación de la I+D+i. Pero si se trata de una innovación social y de incorporar una tecnología social o humanista, por ejemplo educativa, no se tiene ninguna escala de pasos que aseguran el adecuado enfoque de su incorporación. Por ese motivo es pertinente considerar que unas etapas semejantes son imprescindibles afectando a la legislación, y ejecutando proyectos de validación y comprobación de los distintos cambios que toda innovación social contiene. Los primeros pasos arrancan desde el nuevo conocimiento en la investigación académica, con el objetivo de resolver un problema de tipo personal o colectivo. La segunda etapa requiere la experimentación en condiciones óptimas a mayor escala, planteando una serie de objetivos y comprobando los resultados. A continuación debemos observar qué elementos legales o de costumbres impiden el correcto desarrollo de estas nuevas formas de enfocar las soluciones, para finalmente orientar hacia un cambio político los nuevos reglamentos que permitan que las leyes, la formación y las instituciones de soporte se activen consolidando el cambio. El recorrido de estas nueve etapas está formado por una variedad de proyectos que encadenan la maduración de un cambio social. Esta forma de proceder, desde la identificación de un problema hasta el cambio de condiciones legales que eliminan su permanencia o limiten su impacto, debiera tener un espacio en la estandarización de los pasos legales para una transformación social ordenada.

MIG 48.- De la observación a la solución

La selección de proyectos de innovación requiere un proceso ordenado y sistemático de identificación de problemas, ideas y proyectos. Los proyectos son el encuentro de problemas clave (alto valor) con conocimientos aplicables. Equipos mixtos de cliente y proveedor



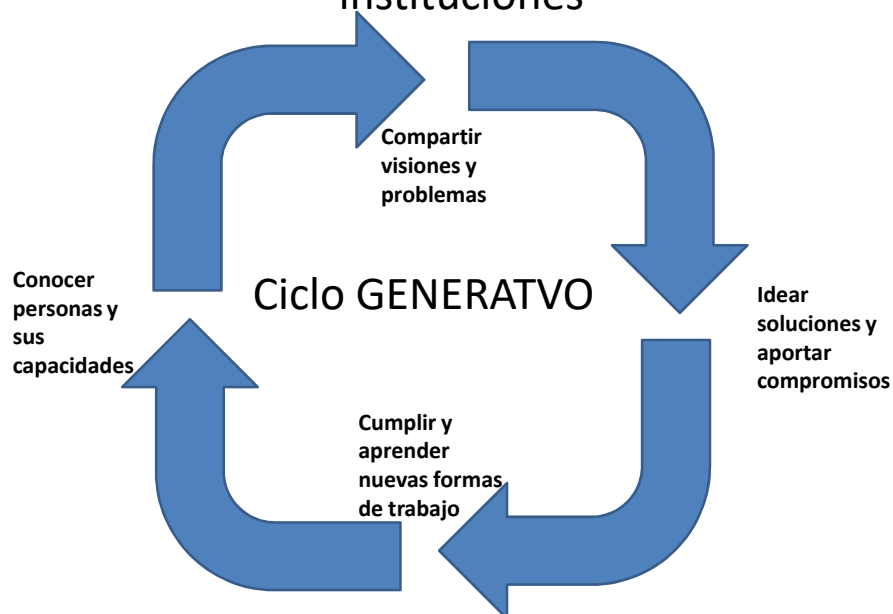
- Adelantar las ideas sin seleccionar problemas
- No tener equipo de observadores (externos e internos a la vez)
- No hibridar especialistas y ajenos al tema
- No documentar formalmente (fichas de problemas por proceso)
- Pensar que solo es un tema de tecnología.

Si definimos la innovación como “el encuentro afortunado de los problemas con el conocimiento” entenderemos que existe un proceso que partiendo de los problemas llega a sus soluciones. Pero en este proceso existen puntos intermedios que han de ser bien resueltos para garantizar el mejor resultado posible. Este proceso es como un acordeón de tres tiempos. Cada tiempo se expresa en una expansión y posterior selección de los tres ingredientes a manejar. Son los problemas, las ideas y los proyectos. Estas tres etapas deben de hacerse muy separadas, ya que los errores en que habitualmente se incurre tienen mucho que ver con un manejo desordenado, mezclado y apresurado de estos tres elementos. La disponibilidad de una cartera de problemas, de ideas y de proyectos, constituye el flujo de progreso de una organización , haciendo que los asuntos evolucionen en un ciclo de tiempo lo mas corto posible según los medios disponibles. La organización debe poder idear y resolver estas cuestiones con la participación del máximo número de personas que operan en la gestión habitual de los distintos procesos. Este caudal que concluye en diversos proyectos de innovación, debe ser bien regulado, diríamos que bien gestionado haciendo que la innovación sea bien gestionada para que la gestión sea innovadora. No son pocos los errores que se cometen en este camino y sobre todo en la localización de las zonas de observación mas adecuadas, para generar una innovación continua y con sentido. Principalmente es la observación en procesos de clientes, la que por lo general está ausente en la mayoría de las empresas suministradoras de productos físicos. Las empresas de servicios sin embargo sustituyen esta experiencia por las encuestas de opinión, en la búsqueda de mejoras en sus servicios. La introducción formal de procesos de observación en los clientes, debiera complementar la función comercial, para ofrecer futuro y soluciones reales a los clientes.

MIG-49 Cohesión y soledad institucional

Entidades con propósitos comunes compartidos

Progreso en el espacio de relaciones entre instituciones

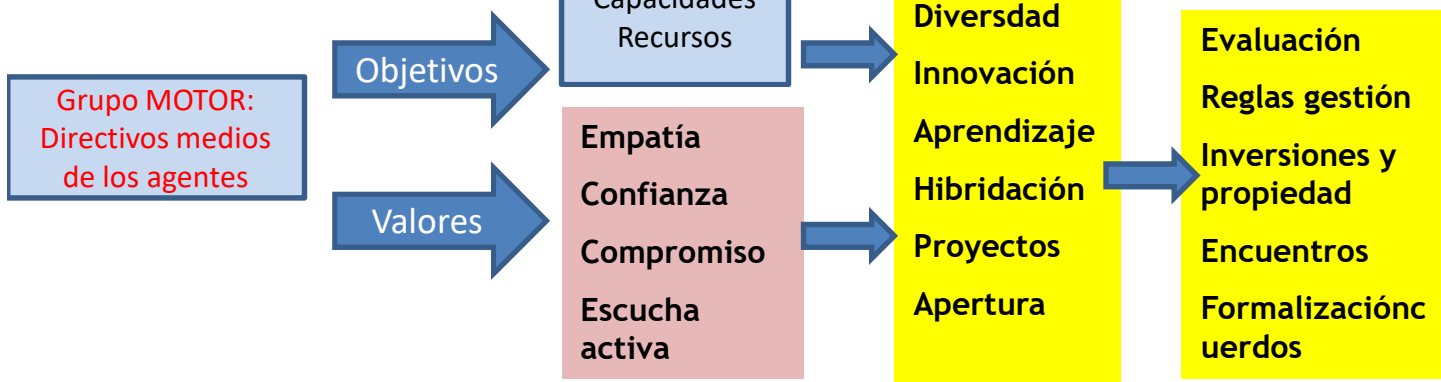


DEFICIENCIAS (Aislamiento)

- No conocer a las personas de la otra entidad
- Firmar acuerdos por apariencia y compromiso
- No conocer sus méritos, capacidades y recursos
- Creerse único especialista de un amplio campo de conocimiento
- Competir para crecer y desplazar al otro.

ETAPAS DE MADURACION

- 1.-Compartir visión y propósitos
- 2.-Conocer personas y sus competencias
- 3.-Aunar propuestas y proyectos
- 4.-Cumplir compromisos y aportar recursos valiosos
- 5.-Logros comunes de resultados mutuos
- 6.-Crecimiento de la cooperación



ALIANZA

Cohesión y soledad institucional. Hablar de soledad nos remite casi directamente a las personas y a lo que estas sienten en relación del contacto con las otras. La soledad es una percepción nada favorecedora de la calidad de vida, cuando es no deseada, y inhabilita para el intercambio de experiencias y sentimientos lo que llamamos socialización. Ahora bien cuando se trata de instituciones y de sus relaciones mutuas, parece que la soledad no les afecta, y que esta no forma parte de la eficacia y eficiencia de sus cometidos, sean públicas o privadas. Las relaciones entre las entidades son en principio obligadas, en tanto forman parte de cadenas de suministro, o de compra y venta entre ellas. Además puede haber relaciones de propiedad, de alianzas en desarrollos tecnológicos o de franquicias, entre otras muchas formas de interacción. Las empresas privadas compiten y por ello su soledad puede ser una condición frente a sus competidores, pero en el sector público las instituciones teóricamente no compiten, salvo las que representan en su gestión a los partidos políticos, competidores en el acceso al poder. En el sector público podemos encontrar entidades con propósitos similares, por ejemplo en relación con el bienestar de los ciudadanos, que están solas, no conocen a sus entidades semejantes y peor aún, compiten por ocupar un espacio mayor de su propósito. Para ello aspiran a mayor cuota de presupuesto, lo que les conduce a disponer de un mayor poder y capacidad frente a otras instituciones. La política y la territorialidad, se convierten en elementos que separan a las instituciones, que aún teniendo propósitos comunes no operan en conjunción para tener ventajas de la cooperación como sería posible. La soledad institucional, por el motivo que sea, es una enfermedad pública de los sistemas democráticos organizados por funciones excluyentes y niveles territoriales embebidos con competencias mixtas.

MIG-50 VENTA TRANSACCIONAL Y VENTA RELACIONAL

¿Cómo son mis
clientes? %€ %N

ALIADOS

Hacemos negocios juntos

REFERENTES

Aplicaciones valiosas/nuevas/lideres

CLIENTES

Hacemos tratos justos. Continuidad, calidad

COMPRADORES

Sólo buscan Precio a corto

No CLIENTES

HORQUILLA COSTE Y VALOR

Seguridad, Tecnología, Conocimiento, Plazo, Servicio

Innovación de propuesta

Maximizar

Maximizar

Investigar
en Costes

Investigar
en Valor

Coste
Proveedor

BENEFICIO
Proveedor

PRECIO

Imagen + Aprendizaje + Futuro

BENEFICIO
Cliente

Valor
Cliente

CLIENTES QUE BUSCAN AUMENTO
PRODUCTIVIDAD

CLIENTES QUE QUIEREN
INNOVAR

RELACIONAL
PROCESOS

CLIENTES QUE BUSCAN PRECIO

CLIENTES QUE BUSCAN BAJOS
COSTES TOTALES

TRANSACCIONAL
PRODUCTOS

TRANSFORMACIONES concretas HACIA VALOR Y RELACIONA

DE: SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA (SAT)

A: SERVICIOS AVANZADOS DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL (SAPI)

DE: VENTA TRANSACCIONAL

A: VENTA RELACIONAL CONOCER SUS PROCESOS

DE: MERCADO NUEVO (SOLO CLIENTES NUEVOS) A: NUEVO MERCADO (EXTENSIÓN)

DE: SUMINISTROS INDUSTRIALES A: SERVICIOS INDUSTRIALES MANEJANDO EQUIPOS

DE: VENDER EQUIPOS

A: DISEÑAR Y CONSTRUIR VALOR EN PROYECTOS

CLIENTE

Coste

Productividad

innovación

Corto plazo

Medio plazo

Largo plazo

Ingresos

Crecimiento/continuidad

Alianza/Futuro

PROVEEDOR

La horquilla del coste y el valor. Usamos mucho la palabra “valor” en su acepción empresarial de generar valor y apenas coincidimos en su definición. La propuesta es “Valor es la característica de algo que quien lo recibe, la percibe alineada a sus fines”. El valor es percepción y va embebido en algo, un producto, un servicio o una promesa confiable. Las relaciones y las motivaciones de la vinculación entre clientes y proveedores son muy diversas y complejas, alrededor del coste y el valor. Lo más importante es saber que la evolución de ambas determina el futuro de la entidad proveedora, y que la estrategia de esta debe considerar permanentemente este espacio de permanentes intercambios de tangibles e intangibles. Saber la situación de cada empresa, en su estrategia de ampliar la distancia entre el coste y el valor, es muy importante para tomar decisiones tanto como proveedor de sus clientes, que como cliente de sus proveedores. Podríamos sintetizar en unas cuantas pautas principales lo que ocurre al respecto, y con ello a actuar en consecuencia para mejorar en la innovación y en el negocio.

La Innovación y la investigación deben entender claramente la horquilla de valor y su finalidad. La búsqueda de respuesta a problemas vinculados al producto o al servicio debe lograr ensanchar la horquilla de valor en beneficio simultáneo de proveedor y cliente, a través de la equilibrada posición final de los precios. Cuando la competencia nos gana por valor y actuamos sobre el coste, estamos enterrando el futuro de la empresa. Actuar eficazmente en los dos aspectos de forma simultánea produce nuevas oportunidades de negocio y crecimiento mas saneado.

La innovación y la búsqueda en la reducción de costes es más fácil que la indagación y la respuesta para el aumento de valor para el cliente. Los escenarios son, en el primer caso, conocidos “nuestros procesos” y en el segundo desconocidos “sus procesos”.

Innovar en valor requiere un modelo comercial relacional (superar el transaccional) no exclusivo de los servicios. Conocer los problemas, las necesidades y los planes de los clientes es la gasolina del motor mental de la evolución de la empresa proveedora innovadora.

En resumen, evolucionar hacia una mayor comprensión del significado y contenido del término valor, y sus relaciones con el coste y el precio, es un paso determinante del ansiado crecimiento de la productividad, competitividad y continuidad de las empresas.