

3º CONGRESO

CALIDAD EN LA GESTIÓN

Hacia un desarrollo tecnológico, sostenido y responsable

Experiencias Regionales en el ámbito de la Calidad

“IMPESA, Condiciones para el ejercicio del Liderazgo Tecnológico.”

Reseña

La presentación tratará de cuáles son las condiciones para poder ejercer el liderazgo tecnológico en una especialidad. Los conceptos centrales serán el valor, la competitividad, creatividad e innovación, I+D+i y la mejora continua.

Ing. Eduardo Guerra

- **Ingeniero Electromecánico, Universidad Nacional de San Juan.**
- **Especialista en Centrales Hidroeléctricas en ASEA, Suecia y Alstom, Francia.**
- **Gerente de Formación y Desarrollo Tecnológico de IMPSA;**
- **Profesor de Desarrollo de Negocios en el MBA de la Universidad Nacional de Cuyo;**
- **Profesor de Economía de la Energía Eléctrica en la Maestría de Generación Hidroeléctrica y Eólica de la Universidad Nacional de Cuyo.**

IMPISA

Liderazgo Tecnológico

3º Congreso de Calidad en la Gestión

Conceptos Claves

Ideas

Creatividad

Innovación



Un enorme árbol tan grande como te lo puedas imaginar fue una pequeña semilla; un viaje de miles de kilómetros comenzó con un paso.

Lao Tse



El primer paso es una idea...



- Todo el proceso de la tecnología comienza con una idea...

Las ideas son elementos pragmáticos para explorar la realidad

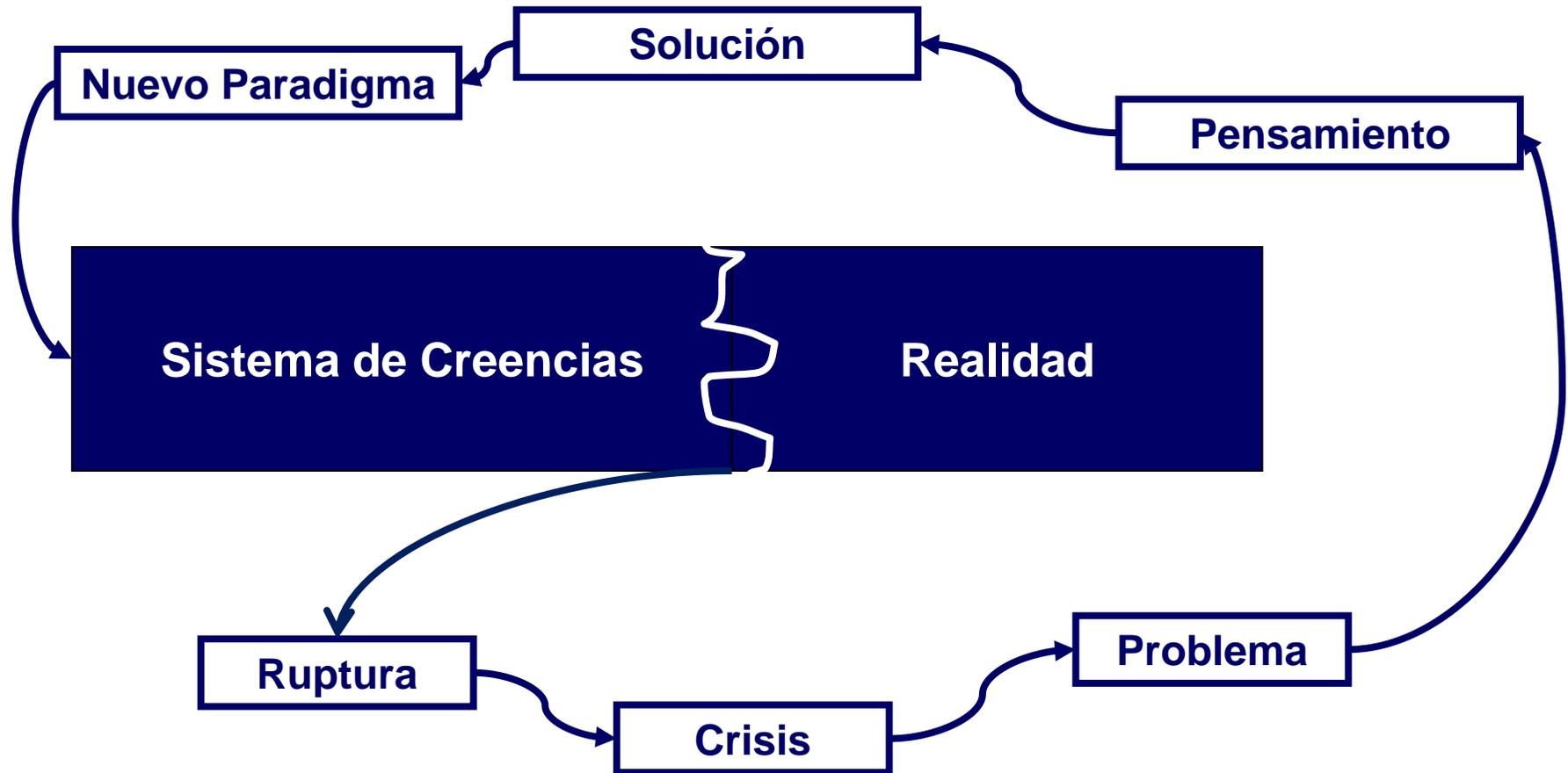
Las ideas y las creencias



- Las ideas que se convierten en ideologías o creencias conducen a la pérdida de energía social.

Las ideas mal conducidas originan conflictos

Sistema de Creencias



Ideas

Creatividad

Innovación



- El 96% de los directivos considera que la creatividad es fundamental para los negocios.
- El 23% piensa que ha logrado convertirla en parte integral de su empresa.



El gran secreto



- “En su camino de regreso de las montañas K’un-lun, el emperador amarillo perdió la oscura perla del Tao. Envió el Conocimiento a buscarla y no la pudo comprender. Envió a la Visión pero no la pudo ver. Envió a la Elocuencia pero no la pudo describir. Finalmente envió una Mente Vacía y ella regreso con la perla.”
- Un golpe de genialidad, algo nunca oído antes, una nueva concepción; todos han tenido una idea así cuando están descansados y con la mente despejada.

Para que algo entre tiene que haber un espacio vacío



“Necesito alguien
que me emparche un poco
y que limpie mi cabeza.
Que cocine guisos de madre,
postres de abuela
y torres de caramelo.
Que cuelgue mi mente
de una soga
para que se seque de problemas.”

Carlos García Moreno

Removiendo los obstáculos



- Egocentrismo.
- Egoatría.
- Perfeccionismo.
- Intelecto.
- Prejuicios.
- Fama.
- Adicción al trabajo.

Las claves



- Encontrar el paraíso en lo cotidiano.
- Contemplación.
- Meditación.
- Empatía.
- Sensibilidad.

Lo nuevo

- Lo nuevo se da a pesar de la escasas probabilidades, por ello parece un milagro.
- Como el hombre es capaz de acción significa que puede esperarse de él lo inesperado.
- Esto es posible debido a que cada ser es único, de tal manera que con cada nacimiento ingresa algo singularmente nuevo al mundo.



Lo nuevo aparece en forma de milagro

Crear es **imaginar** algo nuevo

- Las ideas son inútiles si no se llevan a la práctica.
- La creatividad no conduce en forma automática a la innovación.
- La creatividad que no concluye en innovación es estéril.
- Pero no hay innovación sin creatividad

Innovar es **hacer** algo nuevo

Ideas

Creatividad

Innovación



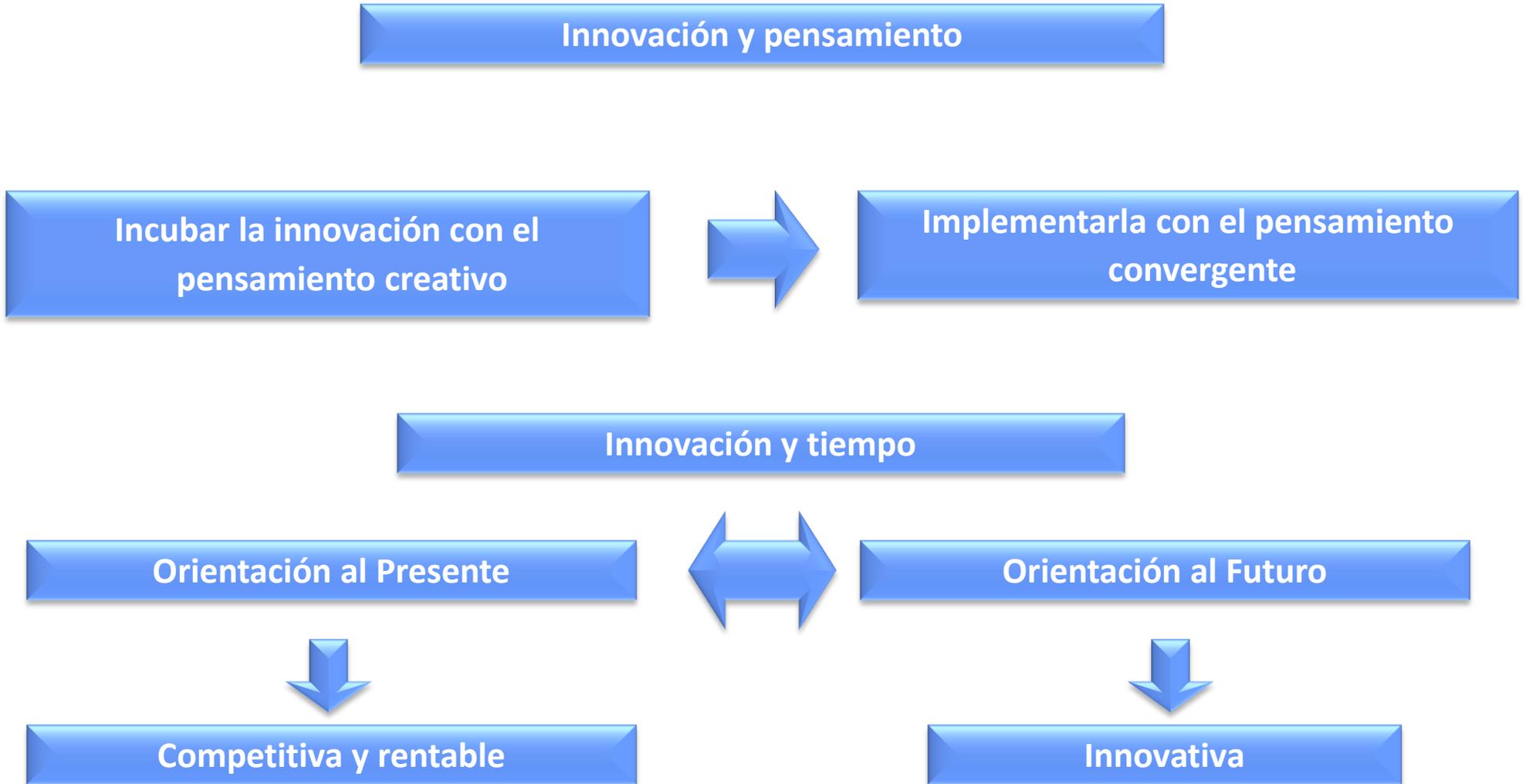
Pocas empresas son efectivas en la innovación ...



- Solo el 25% de las empresas son innovadoras.
- Mientras más simple la organización más eficiente para la innovación.
- Sólo el 24% de los líderes empresariales fija el presupuesto de innovación y sólo el 50% decide quiénes trabajaran en los proyectos.
- El 44% de los líderes empresariales desconocen cómo lograr la creatividad y la innovación en sus organizaciones.
- Sólo el 34% de los directivos afirma que la innovación es parte de su agenda de trabajo y esta cifra se reduce al 22% en los cuadros intermedios.

La relación entre los recursos y los resultados de la investigación es mínima

Innovación ...



Innovación y riesgo

- La dirección debe tolerar los fracasos.
- Hay que juntar un número suficiente de iniciativas.
- Aunque la probabilidad de éxito de las iniciativas sea baja, la probabilidad de obtener uno o dos éxitos serán altas si el número de iniciativas es suficientemente grande.



La innovación no es riesgosa si se cuenta con un número suficiente de iniciativas

Innovación y liderazgo



- El toma la idea como suya aunque sea prestada.
- No necesariamente tiene que ser una persona muy educada.
- Tiene que tener conocimientos técnicos.
- No debe ser completamente racional.
- Debe ser pragmático.
- No debe asustarle el fracaso.
- Tiene libertad a la hora de formar su equipo de innovación.
- Nadie está obligado a formar parte del equipo.
- Cuenta con capacidad de definición.
- Sabe reconocer cuando se llegó al punto aceptable para el Cliente y que asegura un buen resultado.

El producto está terminado cuando es aceptable para el Cliente

Innovación y equipo

- El equipo es el que hace posible lograr resultado rápidos donde se requiere dar un salto cuántico de valor.
- Es más probable encontrar la solución a un problema desde la diversidad.



La diversidad conducida de un modo sincrónico y sinérgico es sinónimo de resultados que superan la expectativa

Innovación y observación



- Contemplar en forma sistemática:
 - Lo incongruente.
 - Las necesidades del Cliente.
 - Los cambios en la percepción.
 - Las necesidades de su proceso.
 - Los impactos que estos generan en el ambiente.
 - Las necesidades de los Cliente Internos
 - Las necesidades del proceso propio.
 - Los impactos que nuestros procesos generan en el ambiente.
 - La estructura del mercado y la industria.
 - Los nuevos conocimientos.
 - Las nuevas tecnologías.
 - Las ideas.

Innovación y Necesidades

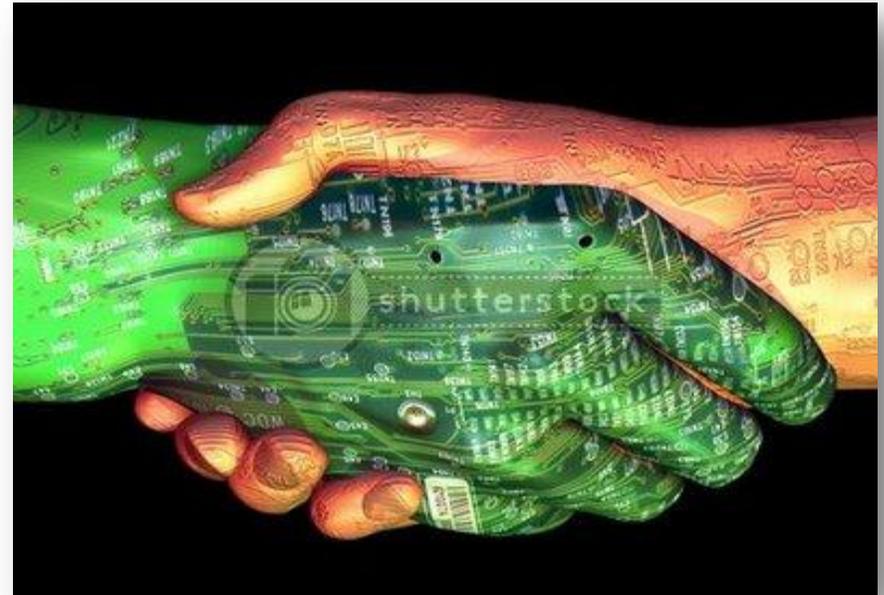


- La innovación crea nuevos espacios de necesidad.
- Cuando algo nuevo y valioso irrumpe en nuestra existencia, nos condiciona y se convierte en necesario.

Algo nuevo y valioso crea un nuevo espacio de necesidad

Los Principios de la Innovación

- Pensar en las fuentes de la innovación.
- Observar, preguntar y escuchar sistemáticamente.
- Privilegiar la simpleza.
- Comenzar de lo pequeño.
- Apuntar a ser líder en su campo.
- No tratar que la innovación cumpla varias funciones.
- Innovar para el presente.



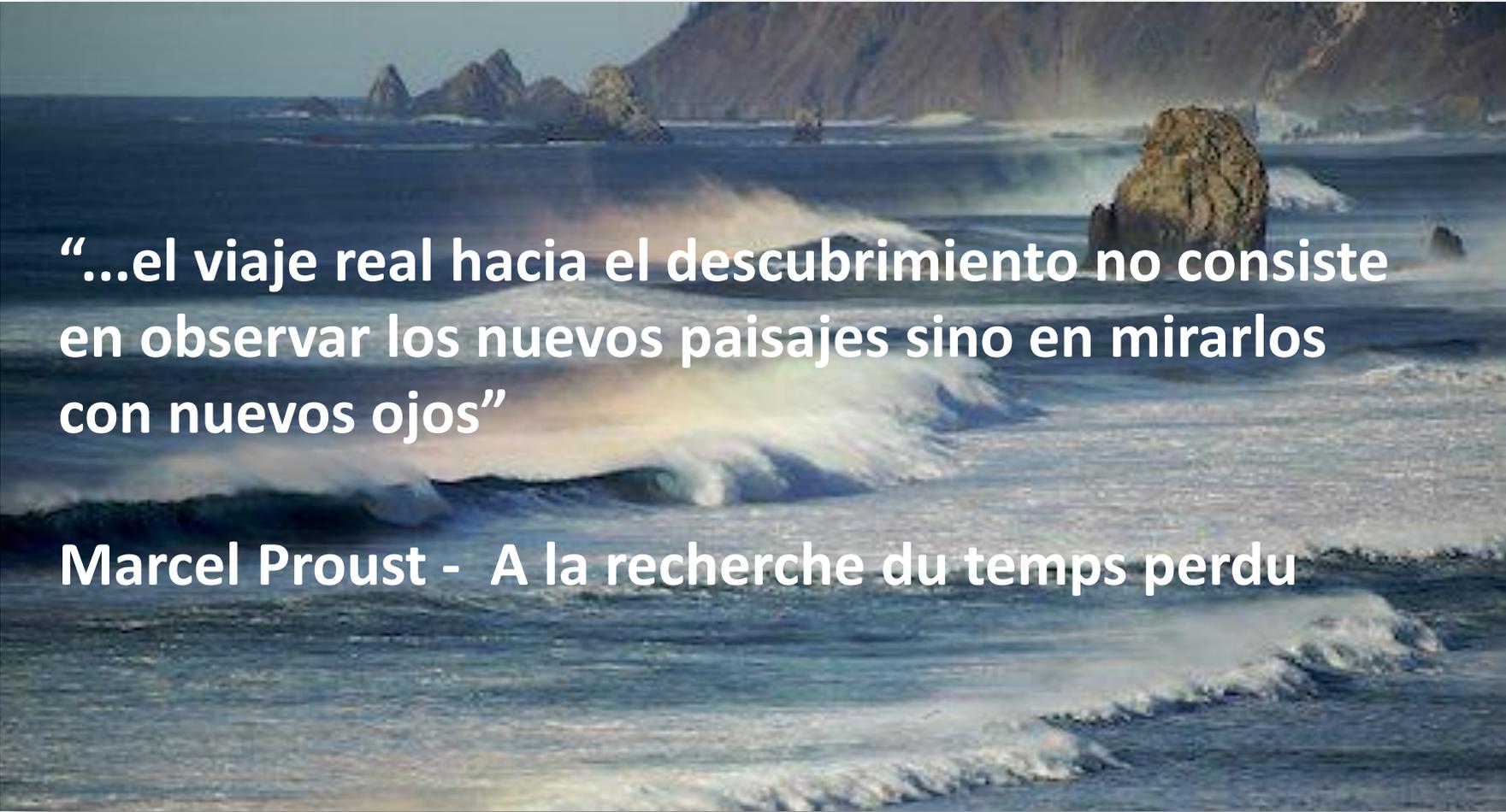
La innovación

- Demanda trabajo y recursos.
- Tiene efectos socioeconómicos.
- No necesariamente es riesgosa.
- Toda la organización debe participar en la innovación.





¿Cómo atacar un mercado cuando se carece de una innovación tecnológica radical?



“...el viaje real hacia el descubrimiento no consiste en observar los nuevos paisajes sino en mirarlos con nuevos ojos”

Marcel Proust - A la recherche du temps perdu

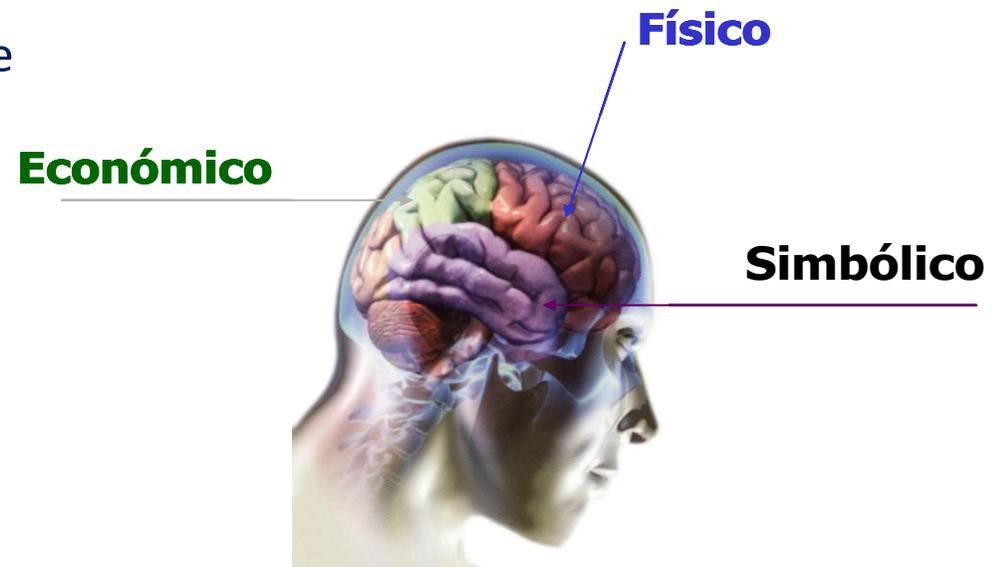
Valor desde la óptica del Cliente



El móvil continuo de la innovación es mejorar el valor que la solución tiene desde la óptica del Cliente

¿Qué es valor desde la óptica del Cliente?

- Dentro de la mente del Cliente el valor se expresa en tres dimensiones:
 - Física,
 - Económica,
 - Simbólica.
- Cada uno de estas dimensiones tiene un peso dentro de su mente y conocer esto es entender su percepción de valor.



Valor desde la óptica del Cliente

Físico:

- Competencias claves
- Componentes críticos
- Diseño
- Materiales
- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Flexibilidad
- Performance
- Antecedentes
- Alcance de la provisión
- Interfase
- Servicio post venta

Simbólico:

- Identidad
- Promesa
- Credibilidad
- Expectativas
- Experiencias
- Conciencia

Económico:

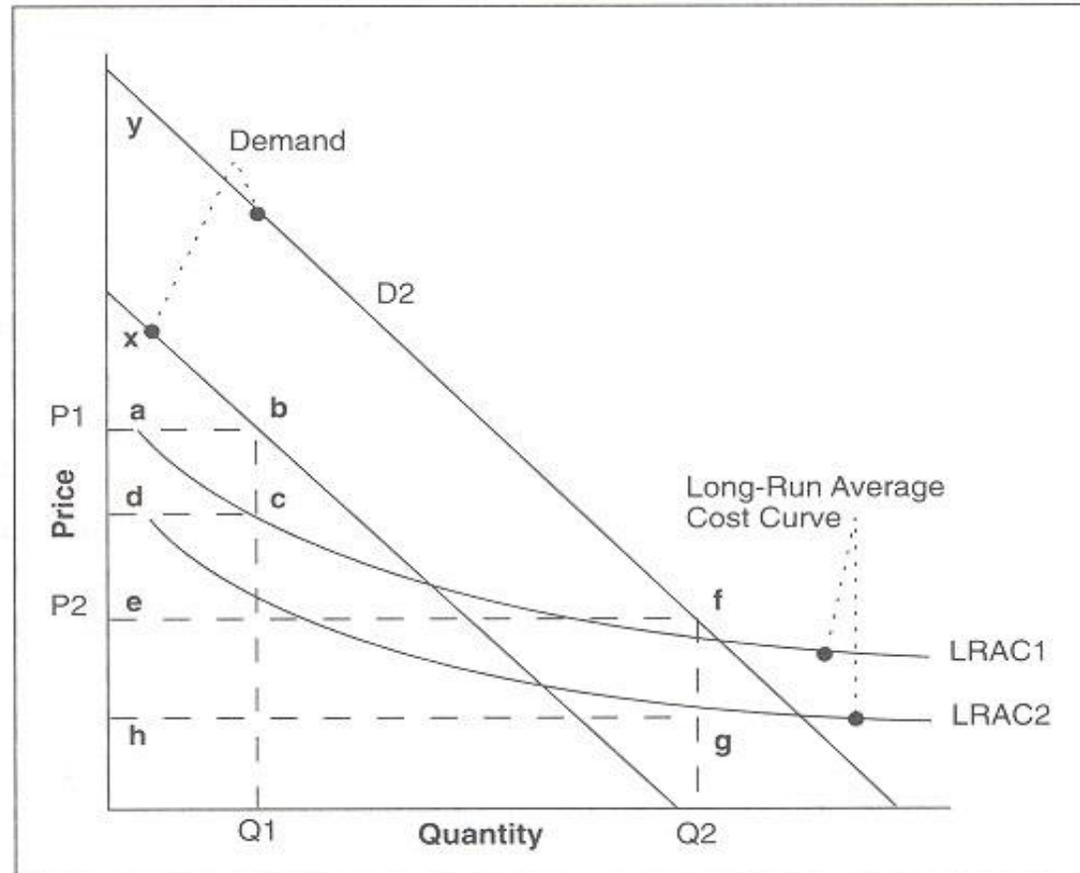
- Precio
- Plazos de entrega
- Costos de O&M
- Performance
- Eficiencia
- Confiabilidad
- Condiciones de financiamiento
- Situación Patrimonial



Innovación del valor

Dimensiones Estratégicas	Lógica Convencional	Lógica de la innovación del valor
Hipótesis de la Industria	Las condiciones de la industria están dadas.	Las condiciones pueden modelarse.
Foco estratégico	La organización debe construir ventajas comparativas de modo de derrotar a sus competidores.	Lograr soluciones que tengan, como mínimo, un cuanto más de valor percibido por el Cliente.
Clientes	La empresa debe retener y expandir su base de Clientes.	Tratar de encontrar que tienen en común las percepciones de valor de los Clientes. Incorporar los que no están y dejar que algunos sigan su camino.
Activos y Capacidades	La organización debe apalancar los activos y capacidades existentes.	¿Cómo lo haríamos si comenzáramos de nuevo?
Marketing Mix	Se enfoca en mejorar sus productos.	Busca la solución total

Dinámica de la innovación del valor



El valor para Cliente y Audiencia...



- Toda organización debería tener como objetivo maximizar el valor de sus soluciones en la conciencia del Cliente generando valor para la empresa.
- Una forma de hacerlo es produciendo una innovación tecnológica radical pero esto sucede rara vez o nunca.
- La otra alternativa es generar soluciones en los que el Cliente percibe mayor valor que las otras soluciones disponibles.

El valor percibido es la base de la ventaja competitiva

Definición de Competitividad



Competitividad es la capacidad de lograr soluciones con un valor mayor que alternativas, competidores y substitutos en la conciencia del Cliente y la Audiencia de la marca

La empresa tiene éxito cuando ...

- El valor percibido por el Cliente y la Audiencia es mayor al ofrecido por la competencia.
- A partir de ese momento logra “Capital de Marca”, es decir la marca se convierte en un activo.



Una vez que se logra la innovación...



El clúster crea condiciones de desarrollo aún en sociedades que distan mucho de ese status

Montaje



video

Montaje



video

106 años...



La Tasajera

... innovando



CH Tocoma

106 años...



Bom Jardim

... creando soluciones totales



Agua Doce

IMPESA

Creemos en la Fuerza de la Naturaleza