

Valor del Talento Relacional y el Conocimiento

No es fácil demostrar en términos económicos el beneficio de ciertos Valores. A veces hay que recurrir a fundamentos demostrativos como lo es dar una visión negativa del film y comprobar el impacto en los resultados que tiene la inexistencia o pérdida de determinados valores.

En este caso vamos a optar por intentar una aproximación demostrativa del impacto económico de los mencionados conceptos.

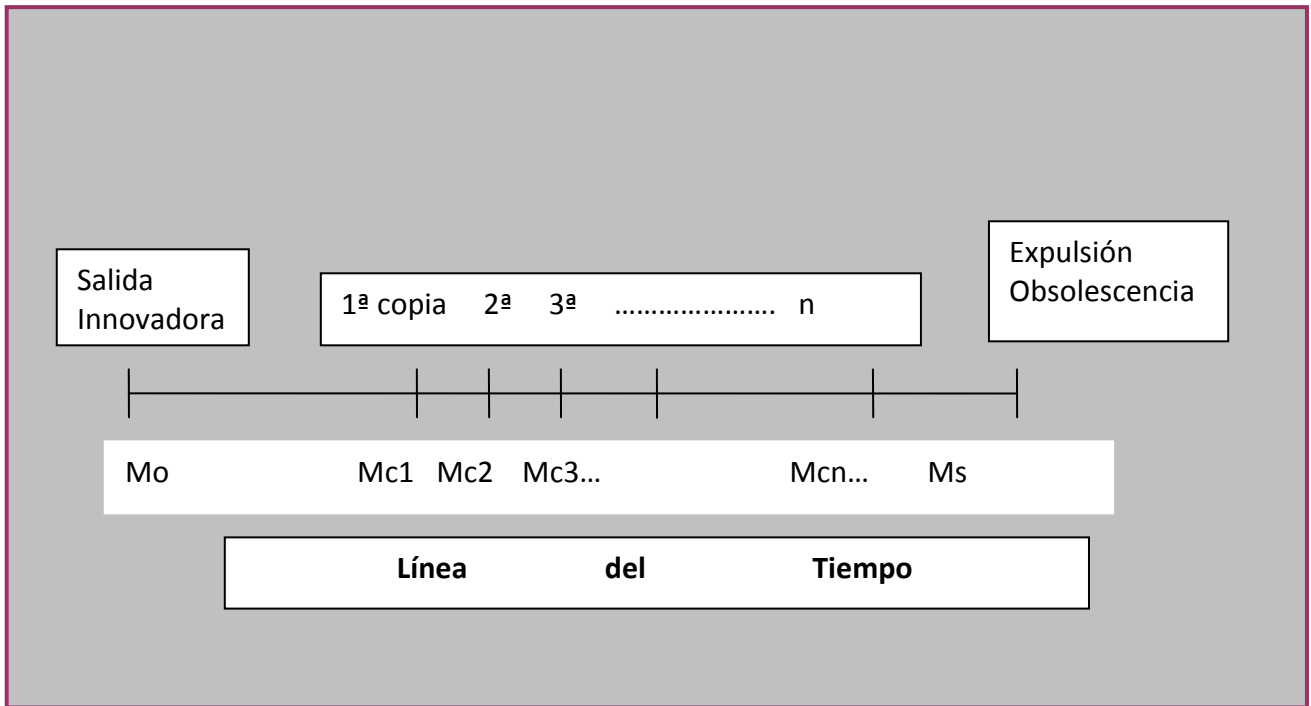
El éxito en muchos mercados se adquiere mediante la Diferenciación. El mundo de la moda o sectores como el de los bienes de consumo conocen bien este hecho. Y también lo “sufren” mercados como el de los productos financieros.

La Diferenciación Persistente, que este es el valor realmente poderoso, se fundamenta en la Sostenibilidad Innovadora, lo que tiene mucha relación con el ejercicio permanente de la Mejora.

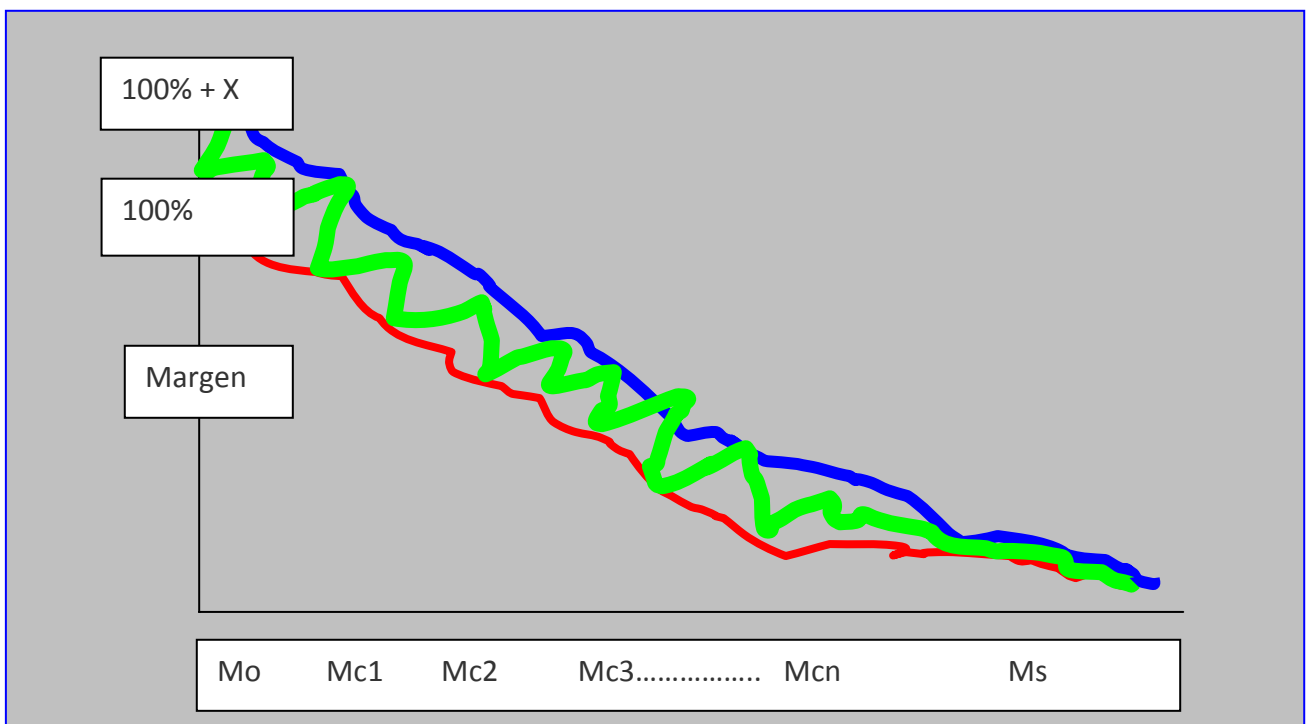
El rendimiento de las inversiones y el beneficio, dependen en gran parte del tiempo en que consigamos mantener la Percepción Diferenciadora en los usuarios, clientes o consumidores; esto es, desde el momento (que denominaremos M_0) en que un nuevo diseño “sale al mercado”, hasta el de su salida por obsolescencia (le denominaremos M_s). A lo largo de este ciclo de vida del producto, el margen irá decreciendo progresivamente desde el nivel máximo del instante M_0 hasta el cero del momento M_s .

La Curva Rendimiento no será sin embargo continua, sino que el “mordisco clave” se producirá mediante el impacto de puesta en mercado de las primeras copias de los primeros competidores, tanto más en la medida en que serán significativos. Llamaremos a esos momentos M_{c1} ; M_{c2} ;...etc. hasta M_{cn} ; de forma y manera que cuantos mas productos similares se instalen en el mercado o mas fuerza de impacto tengan, mas obligarán a la reducción de precios y consecuentemente del margen o la rentabilidad.

Resumiendo, las Etapas Clave de la Innovación serán las siguientes, que podemos plasmar de forma gráfica:



La Curva representativa en términos de Margen tendría aproximadamente la siguiente forma relacionáblemente con las diferentes etapas:



La cuestión que se plantea es la siguiente: ¿podemos influir de algún modo para conseguir una mejor sostenibilidad de la Curva de Margen y por consiguiente de compensación de las inversiones en Innovación? ¿Cómo podemos “amortiguar” el impacto de la obsolescencia y la prolongación temporal del momento Ms?

El Objetivo sería poder modificar el trazado de la Curva lógica normal en trazado Rojo, hasta conseguir una nueva Curva B (en Azul), capaz de hacernos alcanzar los retos siguientes:

- a.- Incrementar el Margen máximo desde el 100% hasta el 100% + X.
- b.- Aminorar los impactos de entrada de nuevos competidores en el mercado.
- c.- Prolongar la persistencia rentable en el tiempo desde el momento Ms hasta el Ms + x.

La consecución de esos retos supondría ampliar el área de beneficio bruto desde el marco en Rojo hasta el que cubre la curva en Azul; es decir ampliar el diferencial exactamente en el espacio marcado en verde.

Una de las medidas a adoptar consiste en la construcción de la imagen de Marca adecuada. Mediante el asentamiento correcto de la misma, podemos acceder al grado de Elite, por el aprovechamiento del Impacto de la Primicia Emocional que conlleva. El cliente así, estará dispuesto a pagar mas por lo mismo si se identifica y a la elevada calidad le añadimos el “Valor del Sello Emocional”.

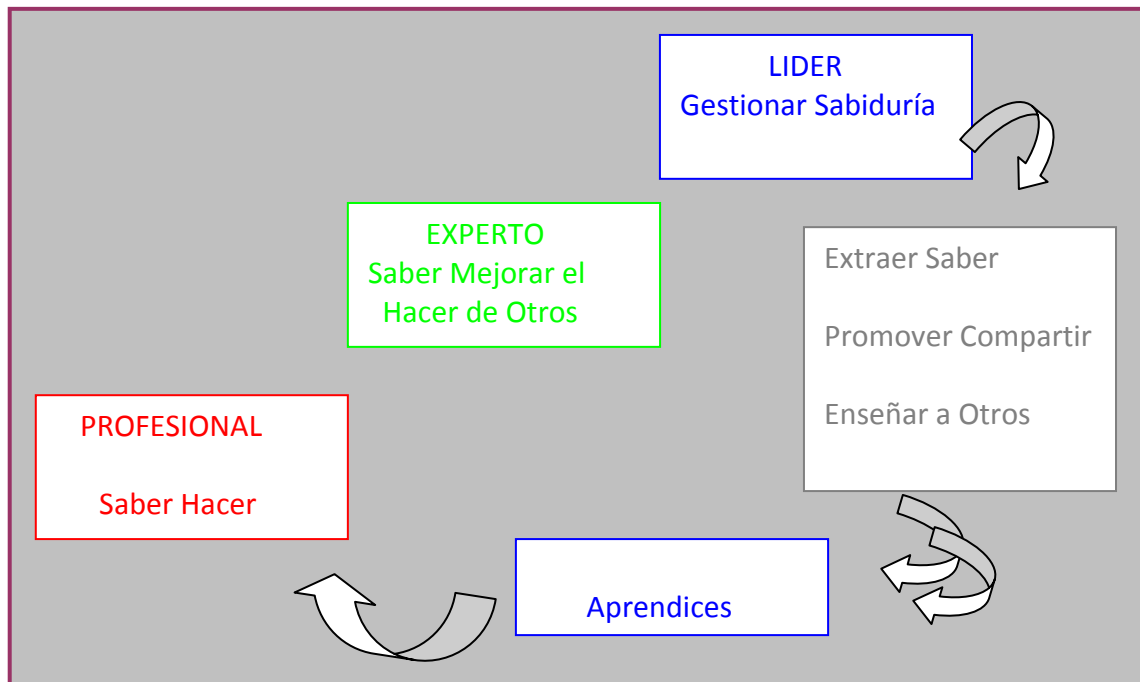
La estrategia de Marca puede impactar en el incremento de x sobre el 100% de precio de salida. Además amortiguará, “por la captación de adeptos”, el impacto de la entrada de nuevos concurrentes fundamentados en la imitación.

Otra medida a adoptar puede ser la búsqueda de aliados en mercados secundarios; es decir la prolongación de la vida del producto mediante la expansión progresiva a nuevos mercados menos sofisticados en su desarrollo y que acceden con posterioridad a las necesidades de los mercados preferentes.

El segundo grupo de medidas a adoptar y que pueden impactar en la modificación e incremento de la rentabilidad de la curva, están directamente relacionadas con la Creatividad y Atributos perceptibles del producto, es decir, la capacidad posible para incorporar impulsos de nuevas modificaciones o alteraciones perceptibles como mejoras por el adquirente potencial. Estos están profundamente relacionados con el Management del Conocimiento y su explotación y maximización tanto por la organización interna como por las redes de Contribución Externa. El Valor de la Prolongación depende por tanto no solo del Valor en sí mismo del producto sino además del de la contribución perceptiva de las Redes de Distribución en tanto en cuanto ejerzan su Capacidad de Influencia sobre los Hábitos Decisionales de los Adquirentes.

La capacidad para integrar y desarrollar Conocimientos tiene por consiguiente mucho que ver con el Liderazgo de una Organización.

Podríamos expresar esta tesis del siguiente modo gráfico:



El primer cuadrante lo compondrían lo que daremos en llamar Organización de Profesionales en la que la habilidad generalizada mas destacable es la de Saber y convertirlo mediante su Hacer en un producto y una organización rentables.

Superar esa etapa para llegar al nivel de Expertos, significa saber profundizar en el Grado de Conocimiento incorporando como actividad la Investigación; es decir la búsqueda de respuestas a nuevos porqués. Ese escalón significa no ya el Hacer sino el influir en que Otros hagan (HACER - HACER) de nuevas formas y atendiendo a nuevos conceptos.

La Organización Experta tiene un nuevo Reto a superar consistente en añadir las Habilidades del Talento Relacional consistentes en la incorporación y maximización de la Inteligencia y el Conocimiento existentes en la organización como máxima movilización de las potencias positivas de los seres humanos.

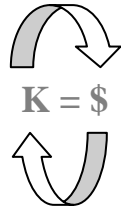
Cierra el ciclo añadiendo a su Conocimiento la Voluntad de Enseñanza conceptualizada como la "Profundización y Extracción del Saber" y Adiestramiento de nuevos Aprendices, la Organización Líder que impulsa el progreso de las personas no solo hacia el Conocimiento profesional sino además hacia la aspiración de poder contribuir con la Aportación de Nuevas Ideas.

La Organización Líder no sólo se fundamenta en el Conocimiento sino además en la Ejemplarización del Compartir el Conocimiento como Valor Relacional.

El Liderazgo del Conocimiento no se conforma , por consiguiente con la profundización en el Saber Personal y el consiguiente incremento del Conocimiento Tácito, sino que aspira y promueve la existencia del Conocimiento Expreso; es decir el constante fluir de sabiduría que aflora, se

manifiesta y se documenta y organiza en procesos y procedimientos. Podríamos decir que es la Socialización lo que convierte el Conocimiento de Tácito en Expreso y lo que moviliza su impulsión.

El Conocimiento Sostenido y Creciente es por tanto una Aspiración Diferencial de las Organizaciones que aspiran a conseguir y asentar su Liderazgo. Así el Conocimiento es una Inversión que produce Riqueza y que precisa la reinversión de Capital como forma de cerrar el Círculo del Progreso.



El Conocimiento Gestionado produce Riqueza de dos maneras:

a.- Mediante la transformación del comportamiento y contribución de las personas de la organización y la Captación de sus Contribuciones al Conocimiento y el Progreso. Es por tanto un modo de transformación y mejora de la cultura organizativa.

b.- Por el Incremento de Beneficio que supone dotar a los productos y servicios de nuevas formas de Impulsión Diferenciadoras que permite mantener la longitud de vida de los productos y sus márgenes contributivos.

La Inversión en Capital Relacional es en consecuencia una nueva fuente de rendimientos empresariales.

Julio 2004