

---

**¡RECONSTRUIR,  
REIMAGINAR,  
REINVENTAR!**

---

**Barómetro y Estrategia KAIZEN™ para la recuperación económica**

---

**Introducción y  
resumen ejecutivo**

---

**Crisis COVID-19:  
Modelo de fases**

---

**Implicaciones para  
los negocios:  
Barómetro  
KAIZEN™**

---

**Respuesta de los  
ganadores: Casos  
de éxito en crisis  
pasadas**

---

**La estrategia para  
la recuperación  
económica**

---

**Conclusiones**

---

**Anexo: Respuestas  
detalladas del  
barómetro**

---

# ***Introducción y resumen ejecutivo***

---



A continuación del Informe que presentamos a principios de abril sobre la Pandemia COVID-19 y el Barómetro de Negocios, lanzamos este **Informe de Continuidad**.

3 meses después del Inicio de la Pandemia nuestro modelo de Fases muestra que deberíamos estar en la Fase IV de reconstrucción de la economía donde la enfermedad debería estar bajo control con un número de nuevos casos inferiores a 50/día.

Lamentablemente, **los nuevos brotes están limitando fuertemente la evolución de la situación**.

También observamos la respuesta de algunas empresas en crisis pasadas, y retrocediendo 40 años, vemos que surgen **importantes iniciativas de cambio como resultado de las recesiones económicas**.

Como consecuencia, el clima competitivo está aumentando rápidamente y la probabilidad de encontrar **soluciones disruptivas** en términos de modelos de negocio, productos, servicios o sistemas de producción y logística **aumentará considerablemente**.

Las diversas encuestas sobre la **duración de la recesión económica** apuntan a un valor de entre **1 y 5 años** y el valor exacto dependerá de muchos factores.

Una certeza está empezando a ganar forma: **en los próximos 5 años observaremos grandes cambios** y la supervivencia estará entre aquellos que estén en mejor forma y sean más rápidos en reaccionar.

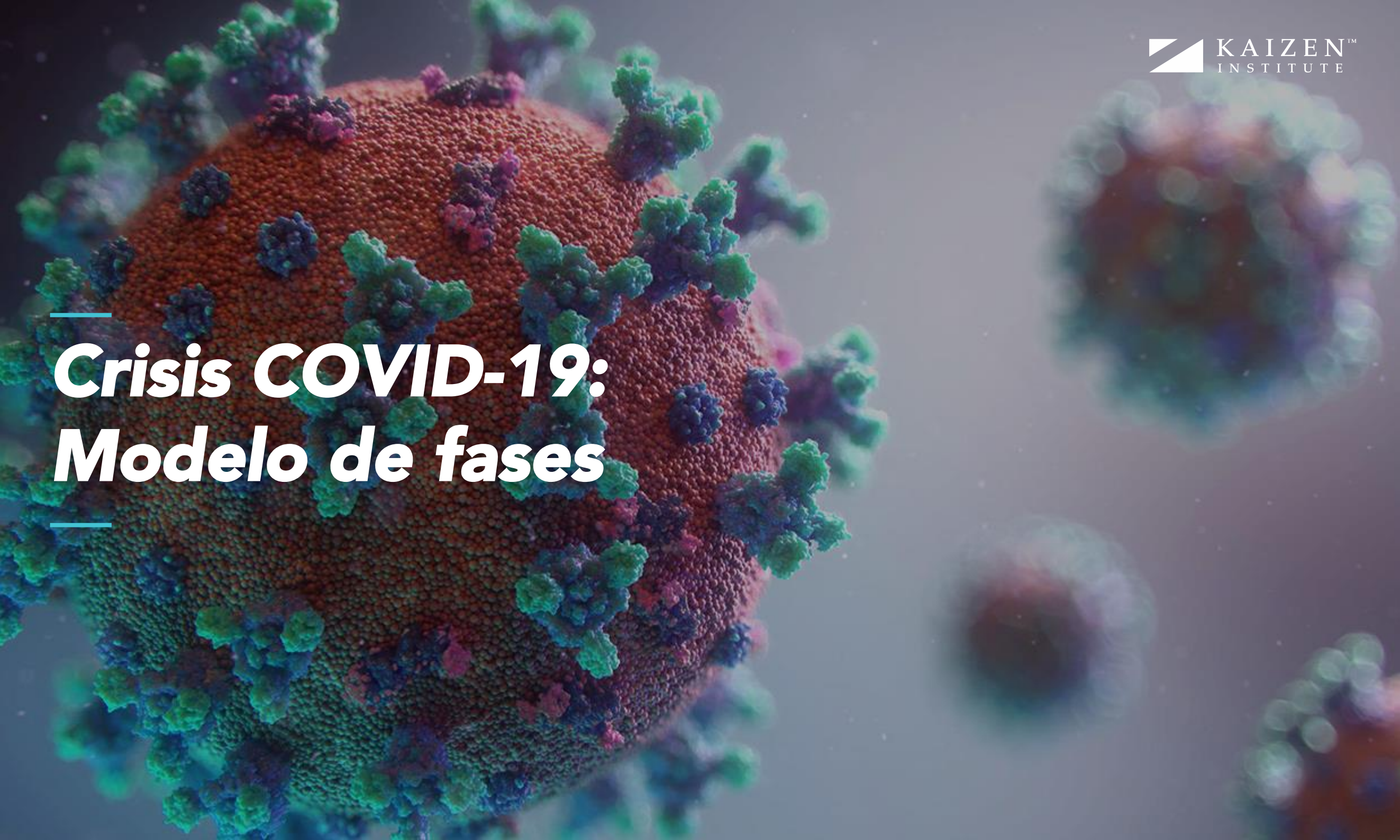
Como **implicación estratégica de la crisis**, los datos del Barómetro realizado en junio al panel de empresarios nacionales presentan las siguientes conclusiones:

- El **80%** de las organizaciones tienen un **desempeño inferior al presupuesto**
- El **53%** presenta **bajas ventas de exportación**, pero el 37% se mantiene
- El **80%** está **controlando claramente los costes** (o reduciendo)
- El **37%** presenta una **reducción de la mano de obra**
- El **47%** considera que el **ingreso mínimo vital**, tendrá impacto negativo en sus negocios
- El **57%** **no canceló la inversión**, aunque cerca de las tres cuartas partes están "on hold"

Y finalmente, sólo el **23%** considera la **expectativa de recuperación a finales de este año**.

Presentamos también un **resumen de la mejor estrategia** de respuesta (basada en un análisis de las empresas que suelen salir de las crisis con éxito).

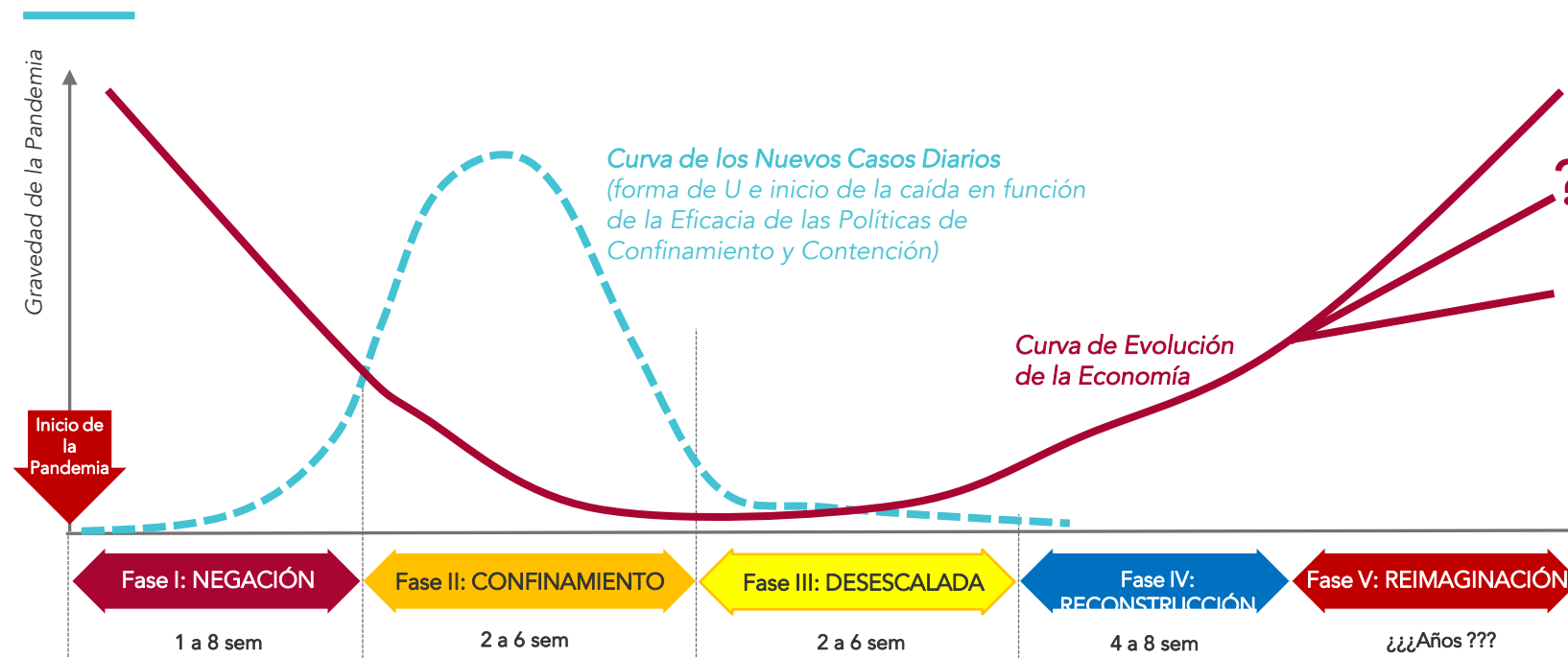
El enfoque en el refuerzo de una **Cultura de Mejora Continua** con intervención en **6 Áreas Estratégicas** (según el modelo de gestión KAIZEN™) sigue demostrando una **fuerte resistencia y rapidez en la respuesta a las crisis** y siendo la mejor vacuna para las recesiones económicas.



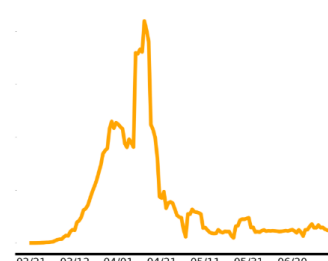
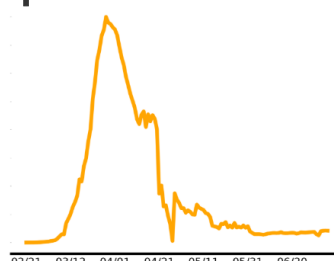
***Crisis COVID-19:  
Modelo de fases***

# España se encuentra en la fase IV iniciando la reconstrucción económica...sin embargo todavía está luchando contra varios brotes localizados de infección!

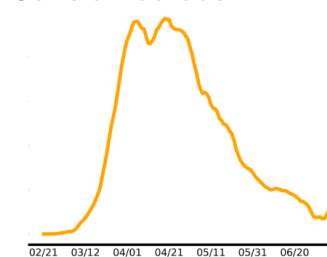
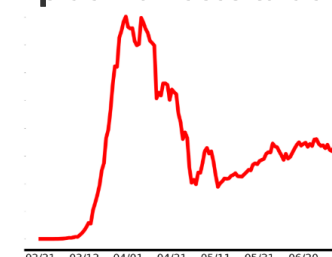
- Estamos en **julio de 2020** en la **fase IV de la crisis del COVID-19**, designada Reconstrucción
- La **tendencia global es positiva aunque** en las últimas semanas **el promedio de nuevos casos se mantiene con poca variación**
- Esto se debe a los **rebotes ante la relajación de las medidas preventivas** o la entrada de la denominada nueva normalidad
- Los gráficos presentan a **España y Francia con una curva amarilla** (significa que la epidemia está casi resuelta) y a **Portugal y Reino Unido con una curva roja** que requieren fuertes contramedidas.
- Esta situación en **España** permite el inicio de la **recuperación económica**, pero con gran cautela ante la posibilidad de **nuevos rebotes** que podrían tener un **gran impacto** en turismo.



## Epidemia Casi Resuelta



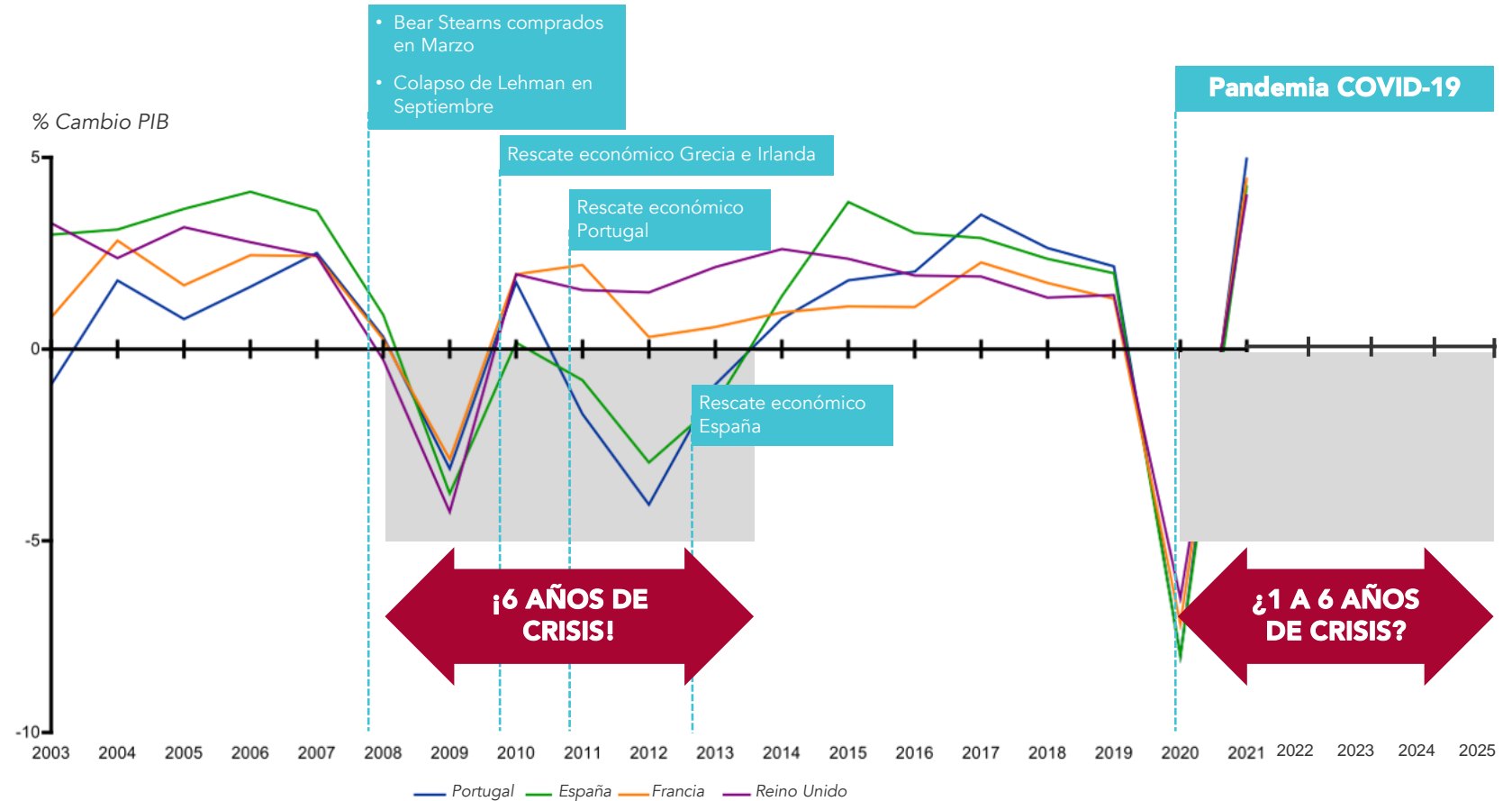
## Epidemia necesita de Fuertes Contramedidas



Dato del 07 Julio 2020 - Promedio móvil 7 días  
Fuente: <https://www.endcoronavirus.org/countries>

# En la situación actual, ¿cuál será el impacto económico real de la crisis COVID-19, cuánto tiempo se mantendrá y qué fuerza tendrá?

- Observando **una sucesión histórica del PIB (Producto Interno Bruto) de 4 países, incluyendo España**, podemos ver que la crisis financiera de 2008 tuvo un impacto significativo en la caída del PIB del año siguiente.
- En 2010 surgió otro **factor que desencadenó la crisis de la deuda soberana**, que provocó en los países del sur de Europa otra gran caída del PIB.
- De hecho, la crisis financiera más la crisis de la deuda soberana condujo a España a una **depresión de 6 años**
- Entonces, **¿qué podemos esperar para los próximos 6 años?**
  - ¿Una **gran caída en 2020** y una **gran recuperación en 2021**?
  - ¿O una continuación de la **crisis por otros 6 años**?
- ¡Veamos qué podemos **aprender de las recesiones económicas del pasado!**



# Esta no es la primera y no será la última recesión económica

El vaivén de las recesiones económicas desde 1980

## 1980s

- **Recesión a principios de los años 80**
- Crisis chilena de 1982
- Crisis de la Bolsa de Valores (Israel 1983)
- La burbuja del precio de los activos japoneses (1986-1992)
- **Lunes Negro (1987) (US)**
- Crisis de ahorros y préstamos que afectó a 1043 de las 3234 organizaciones del sector

## 1990s

- Período especial en Cuba (1990-1994)
- **Recesión a principios de los años 90**
- Crisis económica en India en 1991
- Crisis bancaria finlandesa (años 90) (1991-1993)
- La crisis bancaria sueca (años 90)
- Crisis económica en México 1994
- La crisis financiera asiática de 1997
- La crisis financiera rusa de 1998
- Crisis financiera en Ecuador 1998-99
- Crisis financiera en Argentina (1999-2002)
- Efecto Samba (1999) (Brasil)

## 2000s

- **Recesión a principios de los años 2000**
- **Burbuja Dot-com (2000-2002) (EE.UU.)**
- Crisis económica de Turquía 2001
- Ataques del 11 de septiembre de 2001
- Crisis bancaria de 2002 en Uruguay
- Paro general de Venezuela 2002-03
- **Crisis Financiera de 2007-2009**
- Recesión de finales de la década de 2000 (en todo el mundo)
  - Crisis energética de 2000 (2003-2009) aumento del precio del crudo
  - Crisis de las hipotecas *subprime* (EE.UU.) (2007-2010)
  - Burbuja en el mercado inmobiliario de los EE.UU.
  - Crisis de la industria automovilística 2008-2010 (EE.UU.)
  - 2008-2012 Crisis financiera de Islandia
  - 2008-2010 Crisis bancaria irlandesa
  - Crisis financiera rusa 2008-2009
  - Crisis financiera de Letonia en 2008
  - Crisis bancaria venezolana 2009-10
- **2008-16 Crisis financiera española**

## 2010s

- **Crisis de la deuda soberana europea (EU) (2009-19)**
  - Crisis de la deuda pública griega (2009-2019)
- **2010-14** Crisis económica portuguesa
- Crisis en Venezuela (2012-presente)
- Crisis en Ucrania (2013-2014)
- Crisis financiera rusa de 2014
- 2014-2017 Crisis económica brasileña
- 2015 Caída de la bolsa de valores en China
- Crisis monetaria y deuda de Turquía 2018

## 2020s

- **Recesión Corona Virus**
- **Impacto socioeconómico de la pandemia del Corona Virus 2019-2020**
  - Caída de la bolsa de valores en 2020 (2020-...)
    - Lunes Negro (9 de marzo)
    - Jueves Negro (12 de marzo)
    - Respuesta de la Reserva Federal (15-16 de marzo)
- Crisis de liquidez en Líbano 2020

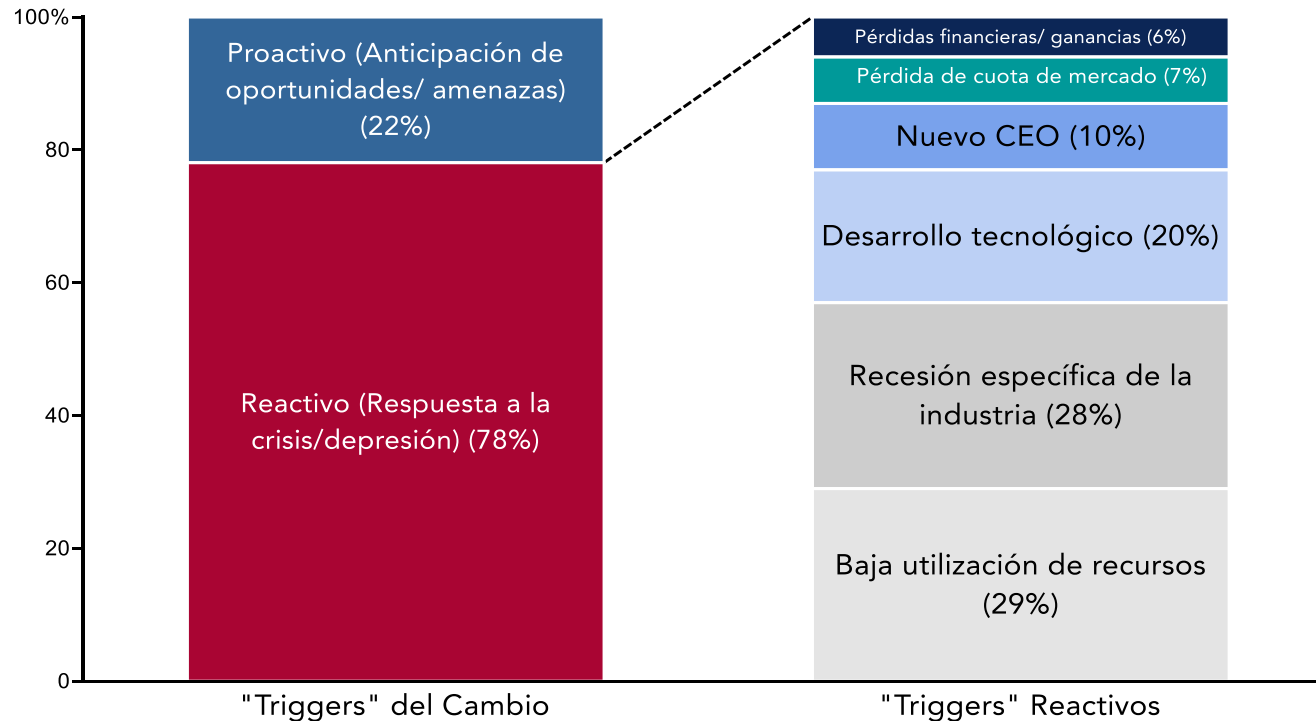
- La humanidad está atormentada por una ola de crisis seguida de una **ola de crecimiento económico**
- Aquí **presentamos algunas recesiones desde los años 80**
- La recesión que ahora empieza aún se está desplegando y como hemos visto antes **nadie sabe cuál será su intensidad y duración**
- En el caso específico de España, la **recesión dependerá de la ayuda recibida de la Unión Europea**, así como de muchos otros factores relacionados con los **mercados de exportación** y la **posible reaparición de la pandemia** en el invierno
- Sin embargo, independientemente de la **recesión macroeconómica**, ¿qué pueden hacer los negocios individuales?
- ¿Cómo ha reaccionado la **microeconomía**, que tanto contribuyó a la **recuperación de la última crisis?**





# Las recesiones económicas son impulsoras de cambios a nivel microeconómico

¿Cuándo cambian para mejor las organizaciones?

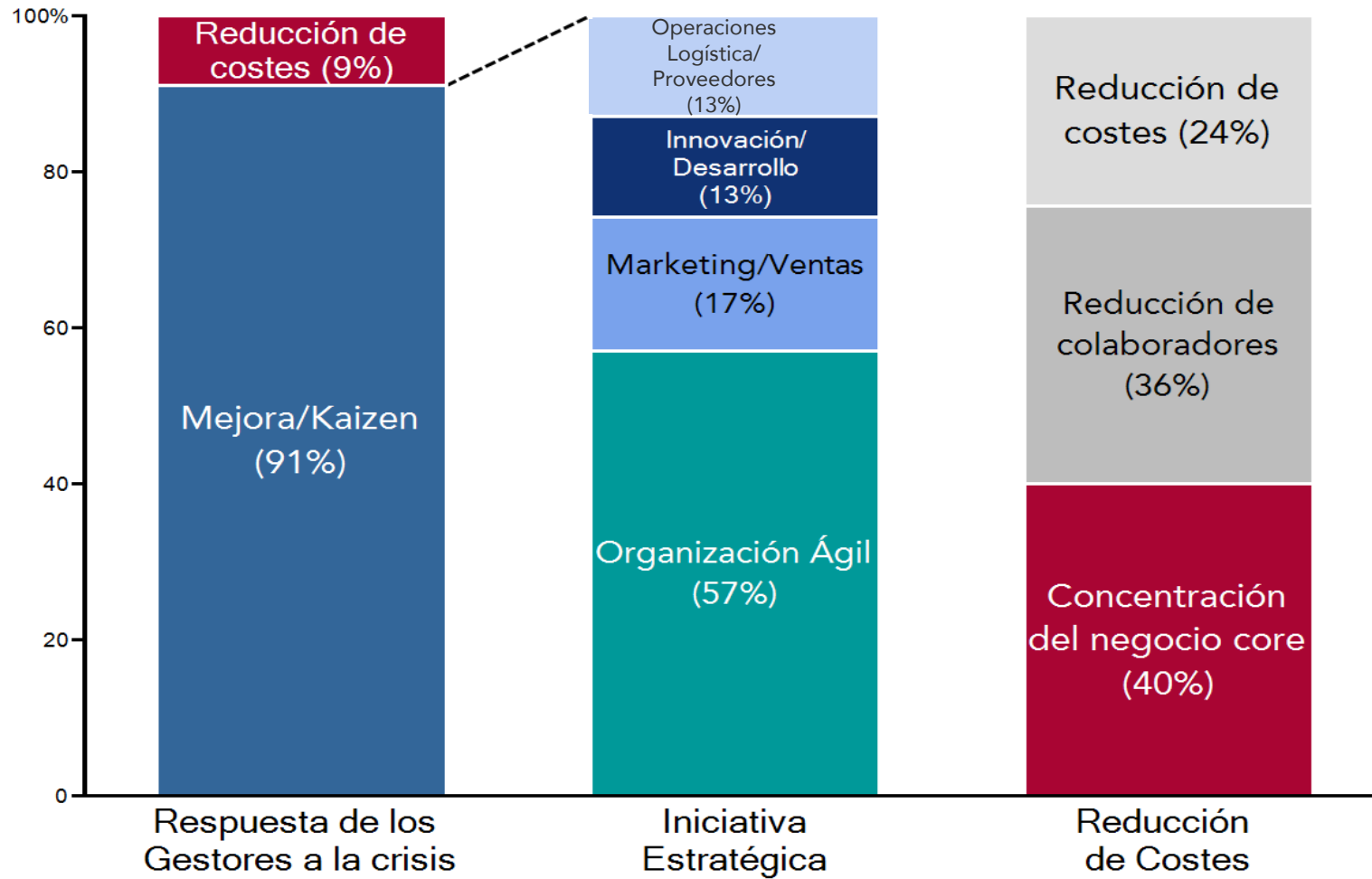


POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES CAMBIAN | "Impulsores" del cambio entre 1980 y 1990  
Ashridge Triggers for Change Informe que incluye una encuesta a 187 empresas

**EL CAMBIO ORGANIZATIVO ES SOBRE TODO UNA RESPUESTA / REACCIÓN  
A LAS RECESIONES ECONÓMICAS**

- **El 78% de las organizaciones sólo inician cambios importantes** en períodos de crisis (sólo el 22% las inician en períodos de gran crecimiento)
- La **recesión de COVID-19 será intensa y prolongada**
- **Todas las organizaciones están luchando** para encontrar soluciones y cambios para mejor. Lo que ha funcionado hasta ahora ha dejado de funcionar
- Esto significa que la **competencia aumentará** en todos los sectores, en un intento desesperado **por recuperarse**
- Entonces la probabilidad de encontrar **soluciones disruptivas** en los modelos de negocio, productos, servicios o sistemas de producción y logística **aumentará fuertemente**
- **La disrupción aumentará exponencialmente** y pocas empresas ganarán la lucha competitiva
- Las **empresas** que son **más lentas en cambiar** para mejor se arriesgan a no sobrevivir

Es alentador ver que en crisis pasadas la respuesta de las organizaciones se ha centrado principalmente en los esfuerzos de mejora y no en la reducción de los costes directos.



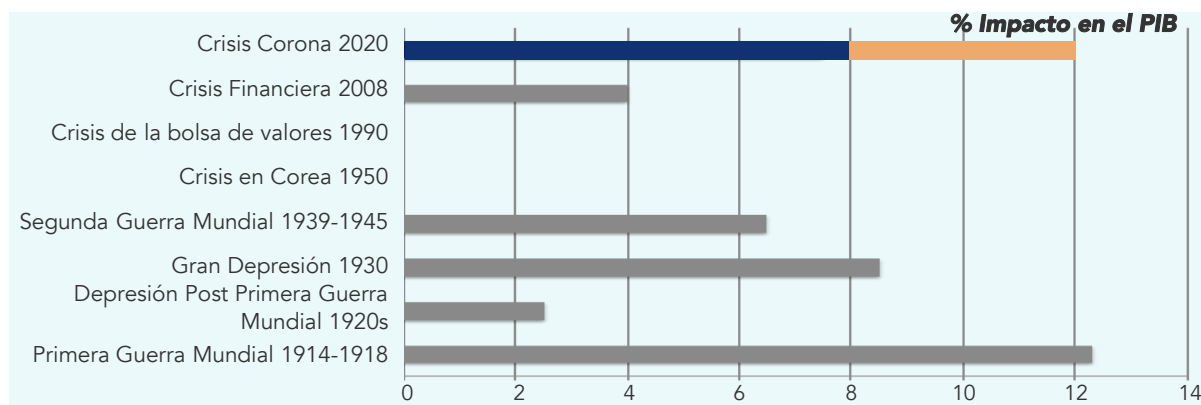
- En crisis anteriores (ver gráfico anterior) la **respuesta ha sido positiva** centrándose en mejorar y perfeccionar **en lugar de reducir** los recursos y los costes
- En las estadísticas de los años **80-90**, las **Iniciativas Estratégicas** incluían la **evolución de una Organización Centralizada** (Funcional) a una **Organización Más Ágil** (hoy llamada *Agile Organization* o por *Value Stream*)
- Otras áreas clásicas de mejora en los años 80 y 90 fueron las de **Marketing / Ventas, Operaciones e Innovación**
- La diferencia en la actualidad es que **hay más soluciones implementables, nuevos Modelos de Gestión y Tecnología**
- Veremos en el próximo capítulo cuál es la opinión del Panel de Gestores en las respuestas del Barómetro KAIZEN™ de junio de 2020

---

*Implicaciones para los  
negocios: Barómetro*  
**KAIZEN™**

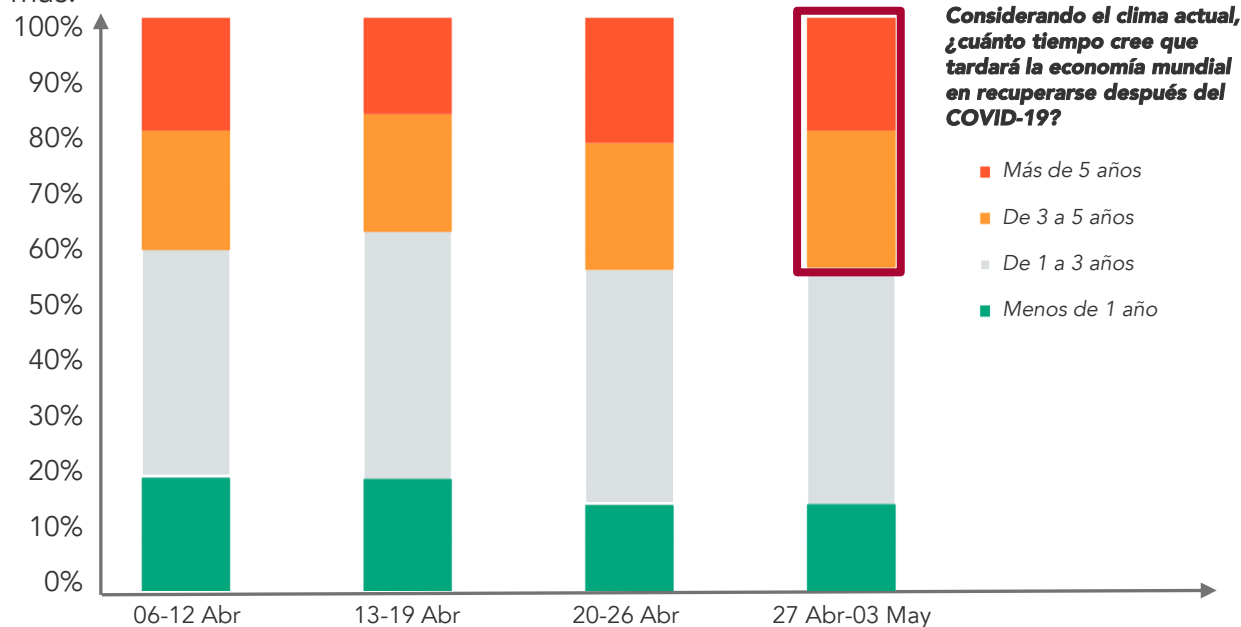
---

# Cálculo de la intensidad y duración de la recesión económica COVID-19 basado en datos internacionales. Expectativa de recuperación por parte de los empresarios: de 1 a 5 años



## RECUPERACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL DESPUÉS DEL COVID-19:

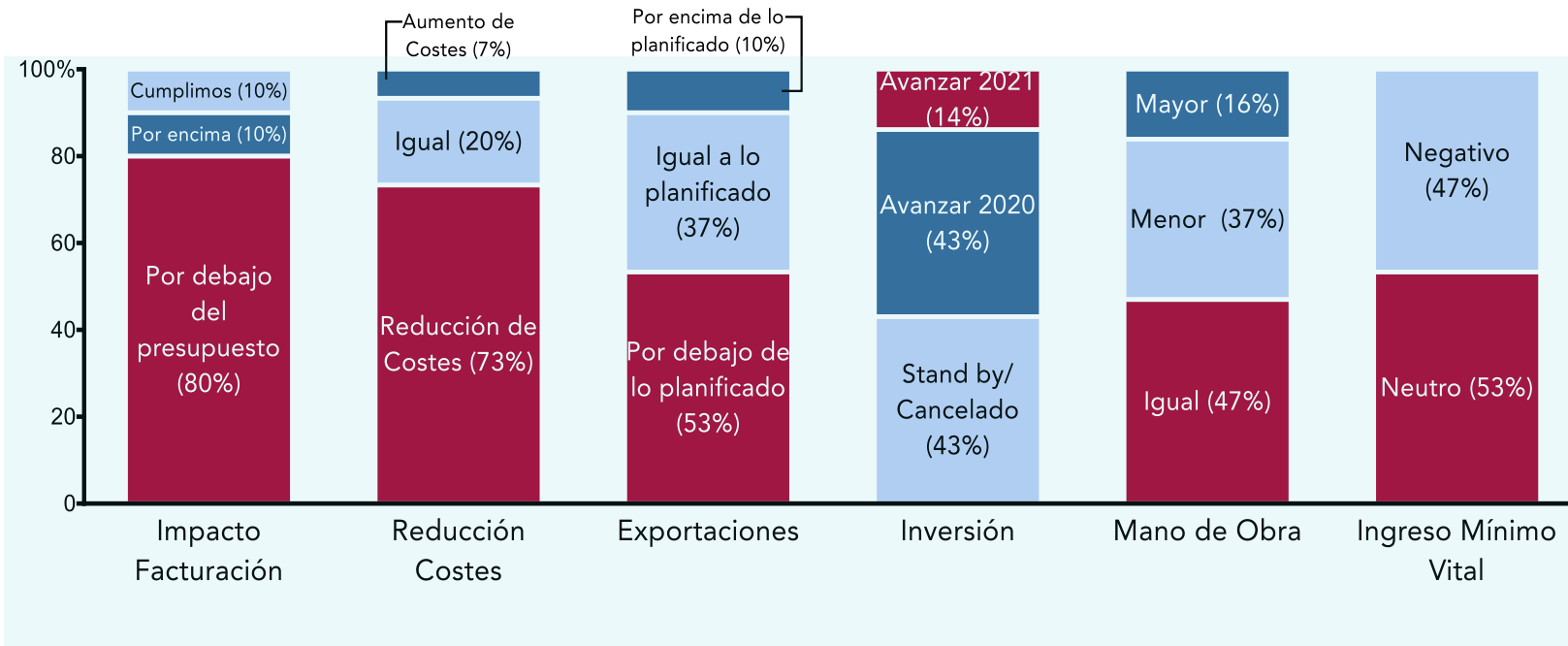
¡El 40% de los encuestados estiman que la recuperación económica tardará 3 años o más!



- El BCE predice una **depresión del PIB en Europa de entre el 8% y el 12%**. Comparando esto con crisis pasadas podemos ver que está en el mismo orden de magnitud que la **gran depresión de 1930**. Sólo en la primera gran guerra hubo una depresión mayor
- Según encuestas internacionales, **el 40% de los encuestados estiman que la crisis económica se prolongará durante 3 años o más**
- El **40%** estima que **durará entre 1 y 3 años**
- La verdadera **duración de la crisis dependerá de varios factores**. De estos sólo conocemos una parte, entre los que se incluyen:
  - Control de los brotes de infección
  - Posibilidad de que la epidemia reaparezca en el invierno
  - Resolución sincronizada de la epidemia entre los diversos países de Europa e incluso del mundo (si se realiza la prohibición de viajar desde EE.UU. y Brasil se generará un enorme impacto en los negocios y el turismo internacional)
  - Plazos para la disponibilidad de vacunas o tratamientos
  - Ayudas para la recuperación económica
- ¡Existen muchos factores a controlar que **reducen las posibilidades de una resolución rápida!**
- ¿Qué dice el **mundo de los negocios español**? Esto es lo que veremos en los últimos datos del **Barómetro** que hemos realizado y publicado en este informe

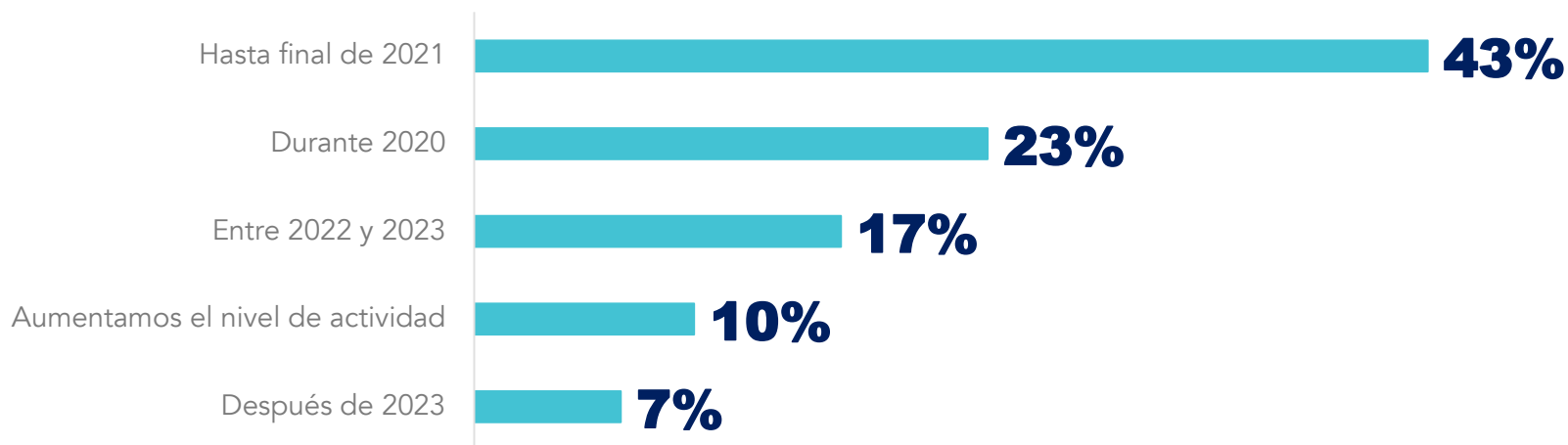
# Impacto de la Crisis Económica COVID-19

Datos Barómetro KAIZEN™



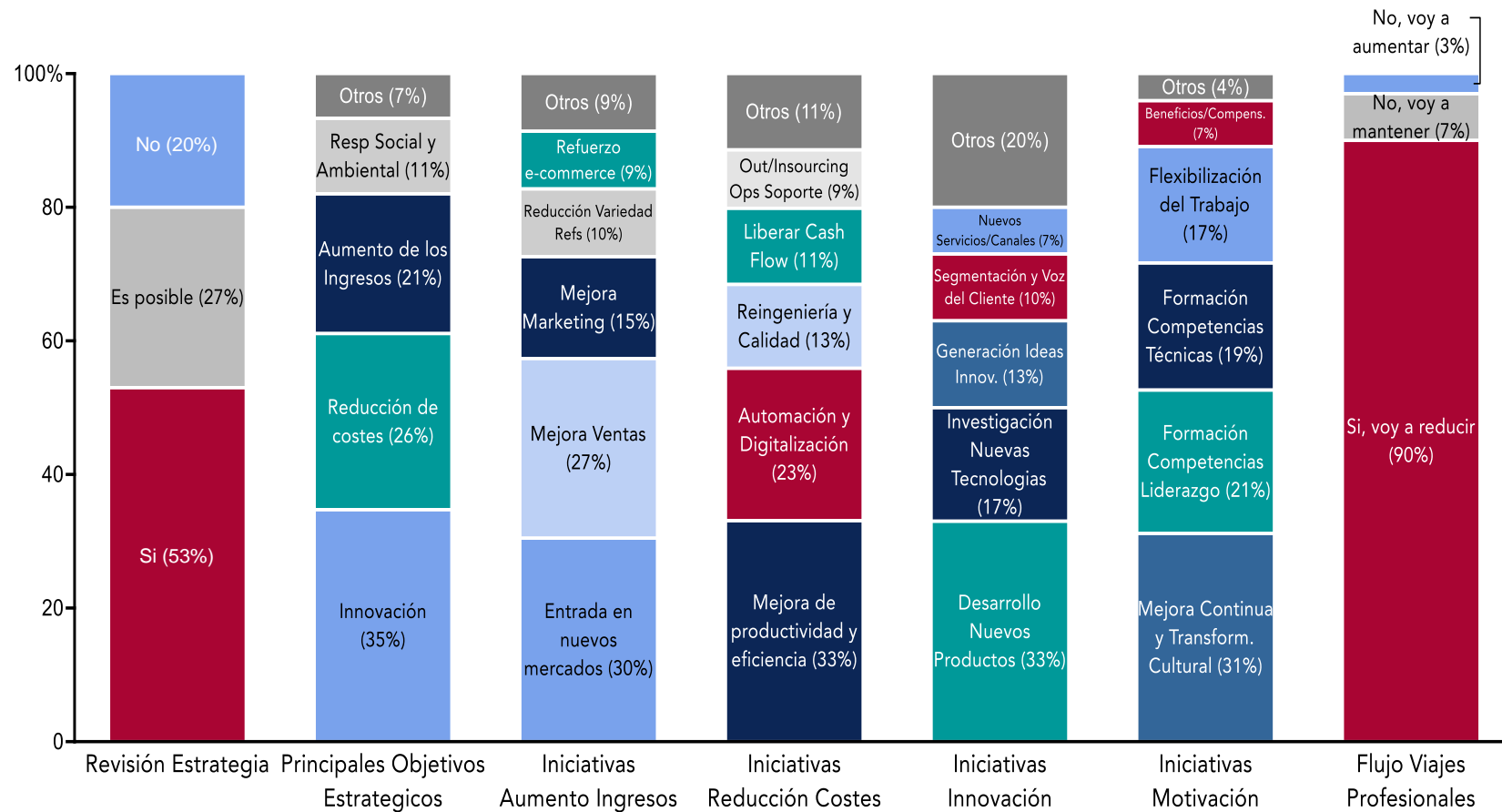
- **80%** de las organizaciones tienen **resultados por debajo de lo presupuestado**
- **73%** están **controlando los costes** (o con una reducción)
- El **53%** presenta **bajas ventas de exportación**, pero el 37% se mantiene
- El **57%** **no canceló la inversión**, aunque de estos cerca de las tres cuartas partes están "on hold"
- El **37%** presenta una **reducción de la mano de obra**
- El **47%** considera que el **ingreso mínimo vital**, tendrá impacto negativo en sus negocios
- Y finalmente, sólo el **23%** considera la **expectativa de recuperación a finales de este año**

## ¿Cuándo prevé la recuperación al nivel actividad pre Covid-19 de su empresa?



# Estrategia de Respuesta de las Empresas del Barómetro

Datos Barómetro KAIZEN™



- El **53%** pretende **revisar su Estrategia** en función de las **Implicaciones de la Crisis** para su Negocio
- La **Innovación** aparece como **Objetivo Estratégico** más Importante
  - La **Eficiencia** y el **Crecimiento** aparecen en **2º y 3º lugar**
- Dentro del Marketing / Ventas, la **Entrada en Nuevos Mercados** aparece en **1º Lugar**
- En las **Operaciones la Eficiencia reina**, seguida de la Automatización / Digitalización
- Dentro de la Innovación, la **Compresión del Tiempo de Desarrollo de Nuevos Productos** aparece en **1º Lugar**
- En la **Reorganización**, la **Cultura de Mejora** reúne las preferencias del panel del Barómetro
- Y para finalizar habrá un **boom** de **teletrabajo** y muchas menos reuniones presenciales y viajes profesionales

---

***Respuesta de los  
ganadores:***

*Casos de éxito en  
crisis anteriores*

---



# Algunas empresas se han mostrado fuertes en superar las crisis económicas

En las mareas de la economía, una cultura KAIZEN™ asegura el liderazgo del mercado



- Inventó el **KAIZEN™** y el TPS **Toyota Production System** después de la Segunda Guerra Mundial
- **Expandió el TPS** a todas las cadenas de valor y creó la **cultura de resolución de problemas**
- **Supera las crisis más vigorosamente:** Crisis del crudo de 1973, Fuego de Aisin, Terremotos, Crisis financiera de 2008
- La lucha por la supremacía en **dimensión y Cash Flow** continúa en el mercado automovilístico global



- **Líder del mercado de retail** en Portugal
- **Implementó un sistema KAIZEN™** en 2007, un año antes de la crisis de 2008-12
- Ganó cuota de mercado y **consolidó su posición #1 durante la última crisis**
- Se basa en un **fuerte sistema KAIZEN™** llamado **IOW: Improving Our Work**



- **Líder del mercado de retail** en España
- **Implementó un sistema KAIZEN™** en 1990, durante la recesión de los años 90
- Durante la crisis de 2008-12 **se adaptó** a las implicaciones estratégicas de los bajos ingresos del mercado en España
- Se basa en un **fuerte sistema KAIZEN™** basado en Total Quality Management - TQM y una **estrategia enfocada en el cliente**



- Uno de los **conglomerados de EE.UU. de más rápido crecimiento** en los últimos 30 años
- **Implementó KAIZEN™ en 1987** con el **DPS: Danaher Production System**
- **Expandió el DPS al Danaher Business System- DBS:** incluyendo **Herramientas KAIZEN™ de crecimiento**
- **Líder en crecimiento, Cash Flow, valor de mercado y rendimiento del capital invertido**

**EMPRESAS COMO ÉSTAS APUESTAN EN UN ESFUERZO CONTINUO PARA MEJORAR...  
...INDEPENDIENTEMENTE DE LAS RECESIONES ECONÓMICAS**



# Abriendo camino crisis tras crisis con una Cultura KAIZEN™

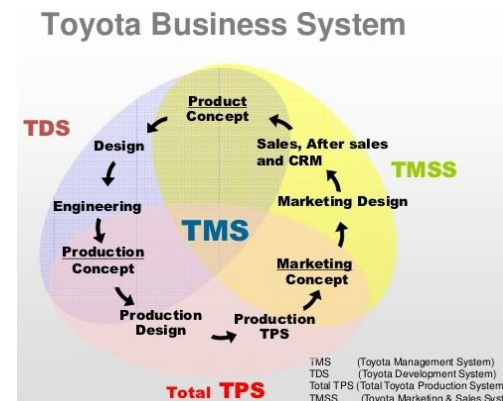
## CRISIS ECONÓMICA POST-GUERRA MUNDIAL

- Toyota con ambición de ganar, pero sin dinero para invertir
- Inicio de KAIZEN™ e invención del Toyota Production System (TPS)
- Principio TPS #1: Cultura de resolución de problemas
- Producción en pequeños lotes con flexibilidad
- Expansión del TPS a la cadena de suministro (compras y proveedores)
- Crisis 1973-74: Toyota gana cuota de mercado en EE.UU. y se prepara para el crecimiento
- Cultura KAIZEN™ conduce a Toyota hasta el N°1 del sector automovilístico

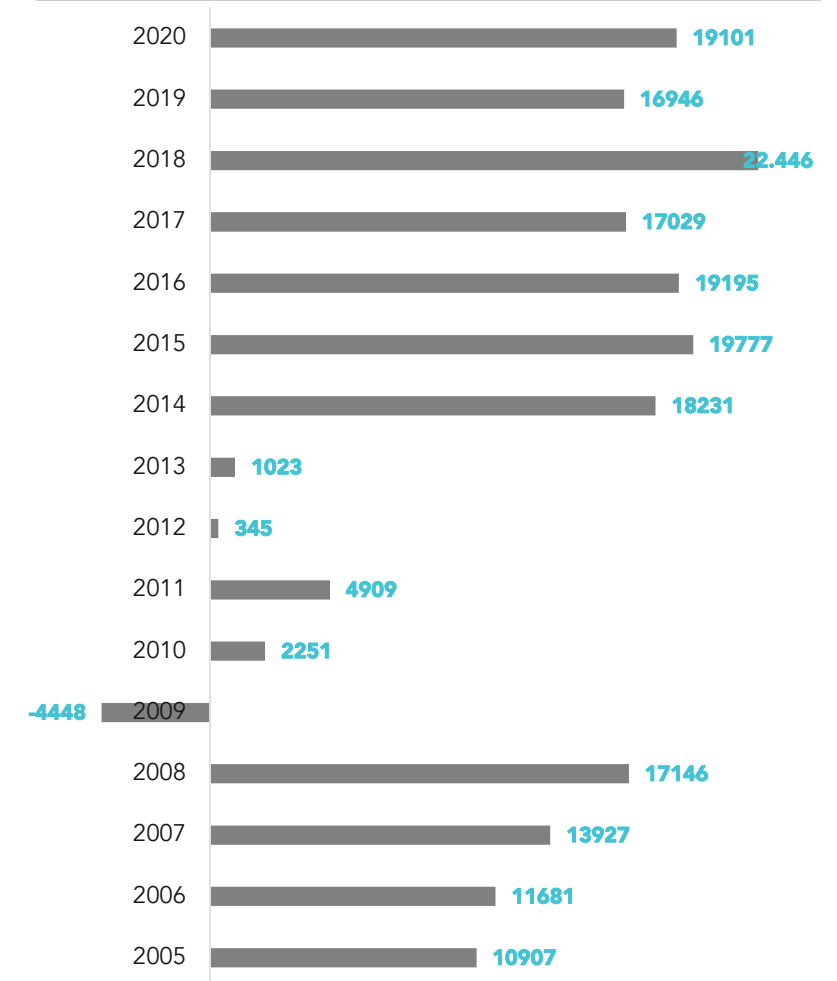


## MUCHAS CRISIS DESDE 1973: FUEGO EN AISIN, TERREMOTOS, FINANCIERA DE 2008...

- Toyota expande el TPS a marketing y ventas
- TPS aplicado a la agilidad en la innovación
- Salas de guerra para la gestión de crisis y proyectos estratégicos
- Recuperación de los proveedores y colaboradores afectados
- KAIZEN™ como Filosofía y Método de Gestión: Inmunidad de Crisis
- Empresa menos endeudada con más Cash (sólo detrás de Apple)
- Considerada una de las empresas mejor gestionadas y más resistentes en la gestión de crisis



## Beneficio financiero anual - Millones \$



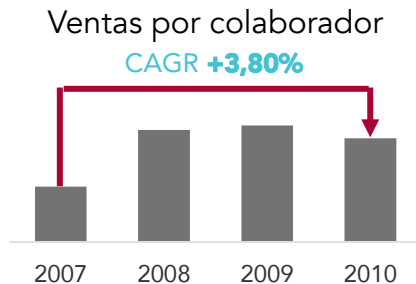
# Reinventar en la crisis financiera / soberana 2008-2012... con una estrategia de mejora continua...

## ENFOQUE

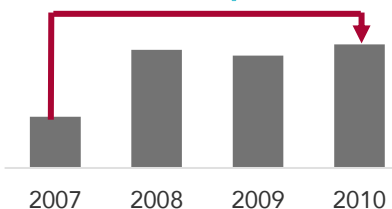
- El Grupo de Directivos de Sonae MC participa en el 1er evento KAIZEN™ para experimentar y aprobar el enfoque KAIZEN™ a implementar
- Los primeros pasos se dieron con la creación del concepto básico de estabilidad: Gestión Visual, 5S y Estandarización
- Después de excelentes resultados en las tiendas piloto, el programa se implementó en 171 tiendas, involucrando a alrededor de 25.000 colaboradores
- Con el fin de sistematizar este enfoque, en 2008 se formalizó el SIMK - Sistema de Implementación de Mejoras KAIZEN™
- Lo siguiente es una mejora en los Value Streams como en logística interna de alimentos, la logística interna no alimentaria o el modelo logístico de producción
- En 2013, se crea loW - Improving our Work para extender la mejora continua a todo el Grupo Sonae

## RESULTADOS DEL PERÍODO 2008-2010

Ventas like for like\*  
+2%



Ventas por m<sup>2</sup>  
CAGR +5,47%



\* Las ventas en igualdad de condiciones, en tiendas que funcionaron en las mismas condiciones en ambos períodos - excluye las tiendas que estaban abiertas, cerradas o sometidas a considerables trabajos de renovación en uno de los períodos. Valor promedio del período analizado.

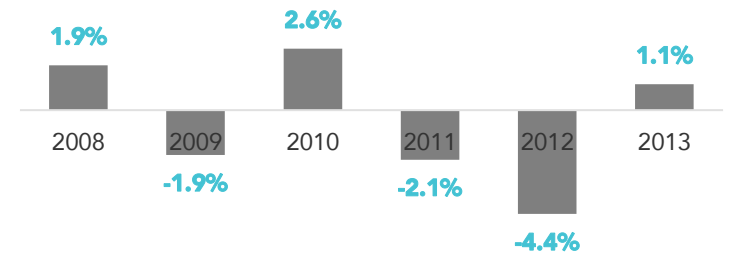
Fuente: Sonae| Relatório & Contas (2008, 2009, 2010)



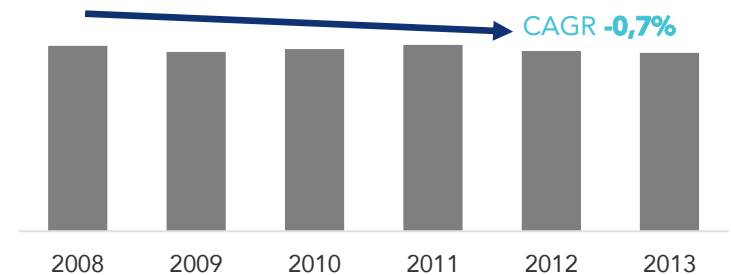
"Sonae MC se ha convertido poco a poco en un punto de referencia de mejora continua: porque **supo aprender, experimentar y**

## SONAEMC

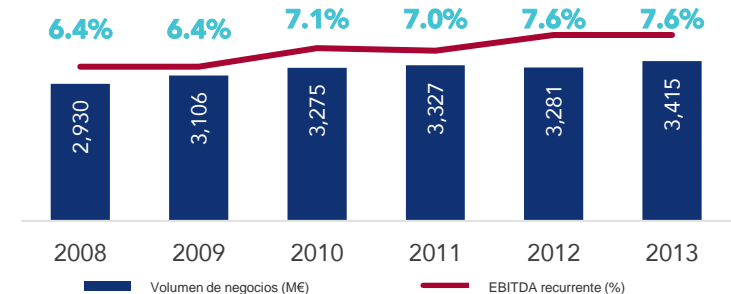
### Variación del PIB nominal



### Valor del Mercado de Retail de Alimentos



### Resultados de Sonae MC

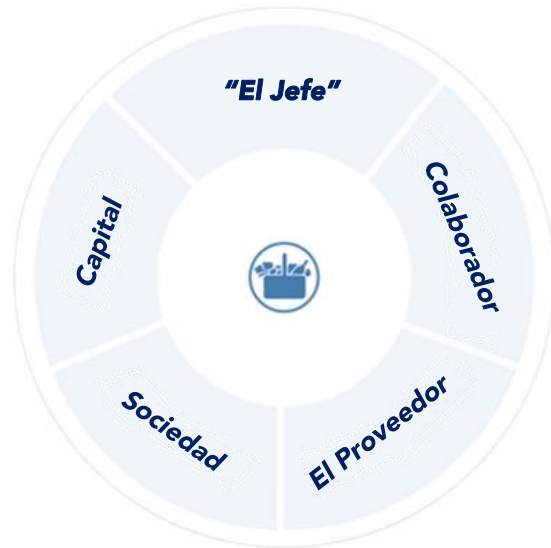


... y no es casualidad que el éxito de los 2 mayores minoristas de la Península Ibérica se base en una cultura de Mejora Continua

## MOD. DE CALIDAD TOTAL MERCADONA

## RESPUESTA A LA CRISIS ECONÓMICA DE 2008

## DEL ENFOQUE EN EL CRECIMIENTO AL ENFOQUE EN EL CLIENTE



- + **Reducción de la cartera de productos**, con el objetivo de **bajar el precio medio de la cesta**
- + **Reducción del número de proveedores**
- + **Inversión en marcas propias** a través de la **integración con los proveedores - relación win-win**
- + **Optimización de los requisitos de embalaje** para **reducir el coste de los productos y maximizar la ocupación en el transporte**
- + **Creación de equipos dedicados a las iniciativas** para **estandarizar los procesos de la tienda y para formar los colaboradores en la mejora continua** (enfoque en la *resolución de problemas y gestión diaria*)
- + **Innovación en la organización del layout de las tiendas y** basado en el **feedback de los clientes**

\*el "JEFE" es el cliente



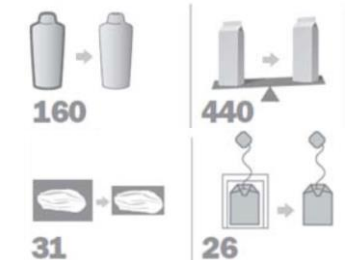
En 2008, se rompió la tendencia de crecimiento de años anteriores...



**Reducción de la cartera**  
(n° SKUs - ejemplos)

	2008	2009
Detergentes para lavavajillas	22	12
Suavizante de ropa	14	11
Queso en lonchas	20	12
Zumos	35	24

**Mejoras en el embalaje**  
(ahorros anuales, en toneladas)



Algunas empresas han sido capaces de superar las crisis del pasado y recuperarse con más éxito...

## ¿QUÉ TIENEN EN COMÚN ESTAS EMPRESAS?

Un sistema de **gestión** basado en una **cultura de mejora continua, proactiva y** de valoración **de los colaboradores.**

Promueven una **cultura de resolución de problemas** a todos los niveles para crear una **ventaja competitiva sostenible** en un entorno de crisis y de competencia excesiva



**TOYOTA**

**SONAE MC**



**MERCADONA**



**DANAHER**

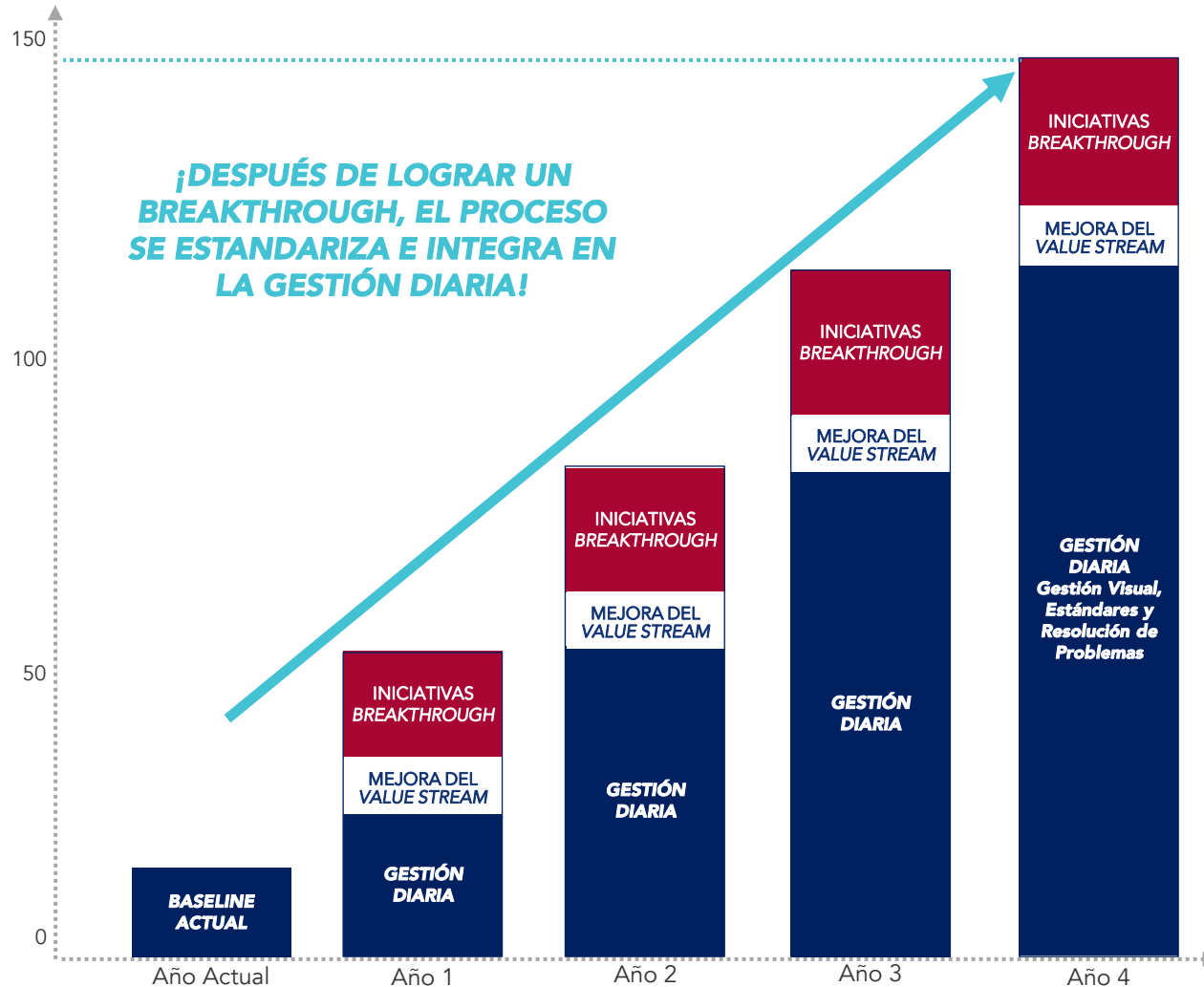
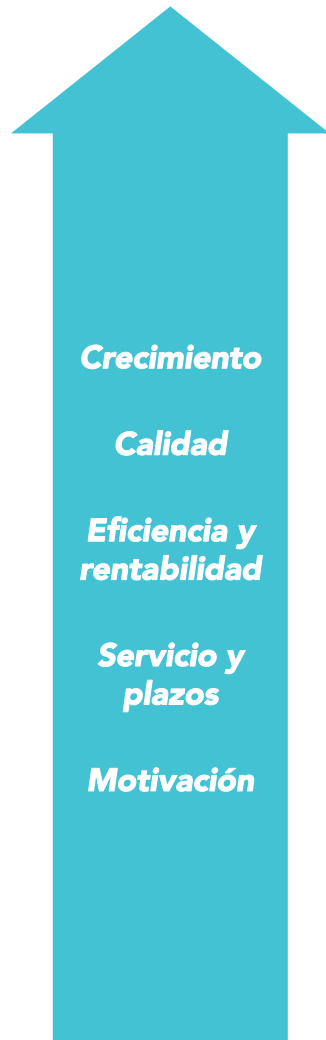
---

***La estrategia para  
la recuperación  
económica***

---

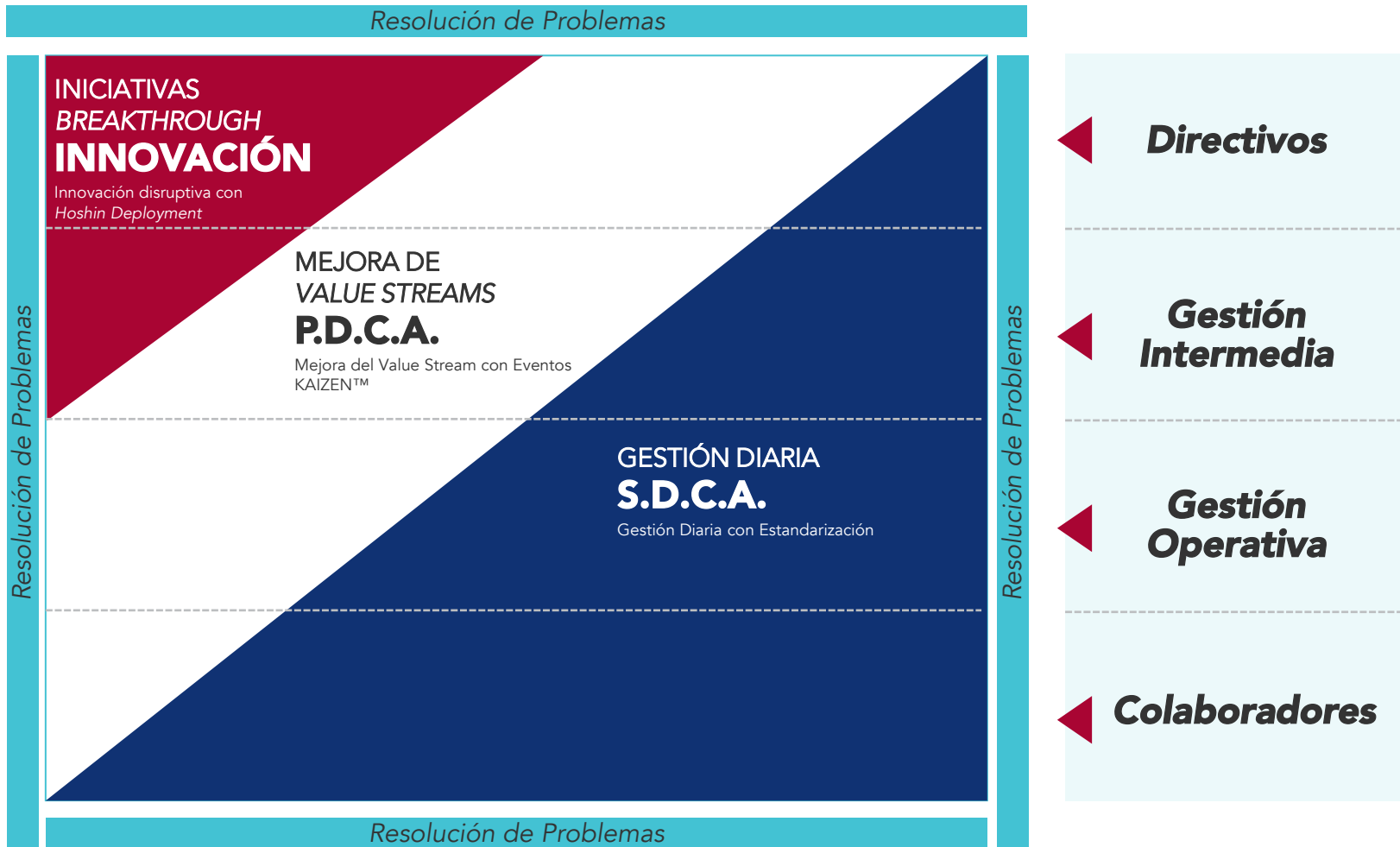


# ¡Para tener éxito con un Sistema de Mejora Continua... es necesario desarrollar y practicar las 3 Competencias KAIZEN™ !



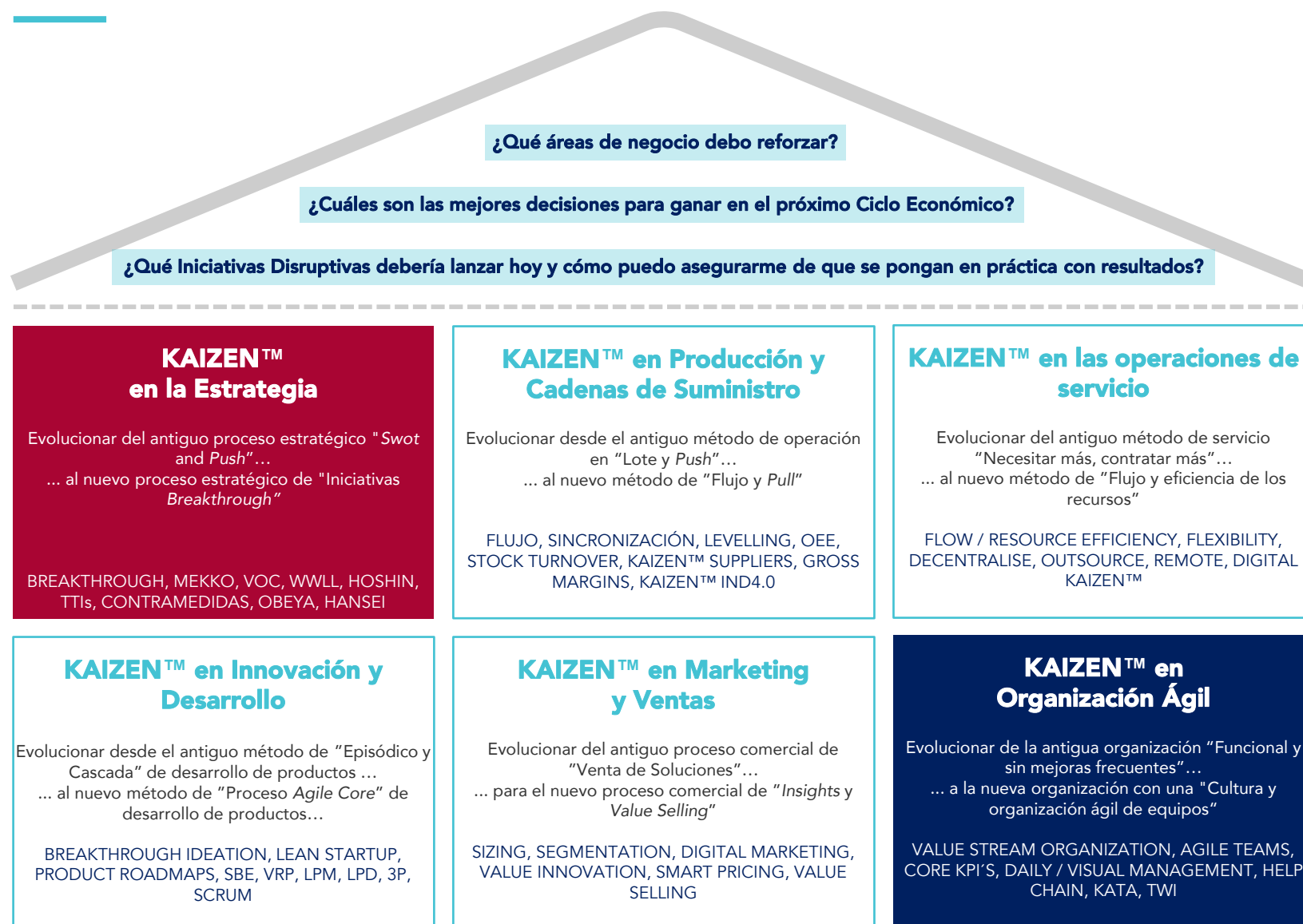
- Capacidad de ejecutar **KAIZEN™ Diario** en una **Organización Agile:**
  - Capacidad de mejora y resolución de problemas dentro de los equipos naturales
  - Una organización en la que los equipos naturales están alineados por *Value Stream*, con un *Span of Control* adecuado y una supervisión eficiente
- Capacidad de ejecutar **Mejora de Value Streams:**
  - Conocimiento de los nuevos paradigmas de mejora en las áreas de operaciones, marketing, ventas e innovación
  - Competencia en la ejecución de proyectos mediante eventos KAIZEN™ en un entorno ágil de gestión de proyectos
- Capacidad de encontrar las **pocas Iniciativas Estratégicas que traerán una ventaja disruptiva:**
  - Proceso de planificación estratégica basado en la voz del cliente y un fuerte conocimiento de los mercados
  - Proceso de despliegue y revisión basado en las matrices Hoshin y en la capacidad de encontrar contramedidas para las desviaciones de los objetivos

# Involucrando a todos los niveles jerárquicos para crear la Cultura de Mejora Continua



- La bandera de KAIZEN™ **representa la involucración de todos los colaboradores** desde la base hasta la cumbre
- Cada color de la bandera representa una **capacidad nuclear de mejora continua**
- Los directivos deben desarrollar la capacidad de **encontrar y ejecutar iniciativas estratégicas disruptivas** (para eso KAIZEN™ ofrece formación y procesos estándar)
- La gestión intermedia (departamental) debe desarrollar la capacidad de **mejorar las cadenas de valor** de sus áreas aplicando **nuevos paradigmas y herramientas** tanto de gestión como de tecnología
- Todos los Líderes de Equipos Naturales (desde la base hasta arriba) deben desarrollar capacidades de **resolución de problemas** diarios y **mejorar el rendimiento de sus equipos.**

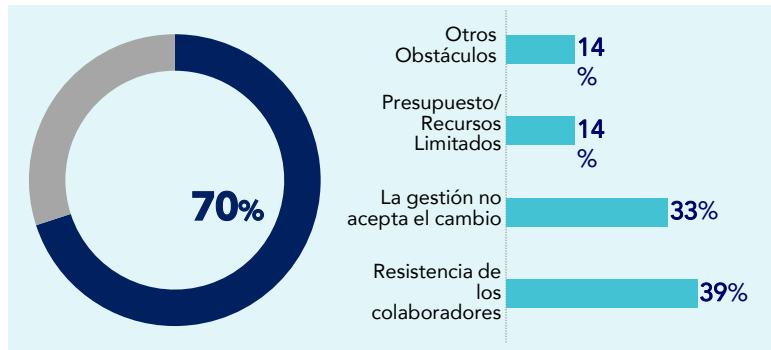
# KAIZEN™ ofrece un conjunto de sistemas y herramientas de mejora reunidos en el Sistema de Gestión KAIZEN™



- KAIZEN™ ofrece un conjunto de sistemas e instrumentos en las 6 principales áreas de mejora de una organización
- Se trata de hacer **evolucionar la Organización** desde sus actuales paradigmas hacia los **nuevos paradigmas** (a los que se hace referencia en las palabras clave del gráfico de al lado) de gestión y tecnología
- **El código de color** utilizado en el gráfico se relaciona con las **3 capacidades principales de una cultura de mejora**
- Los colores **azul y rojo** son **universales para todas las organizaciones**
- El color **blanco** va a depender **del tipo de organización y su misión a largo plazo**
- Para cada área se dispone de un **diagnóstico, diseño de soluciones y planificación de la implementación** que ayuda a las organizaciones **a cambiar para mejor**
- Después de conocer el estado actual en cada área es posible **diseñar una visión de mejora** a ser implementada **de manera ágil y por fases**



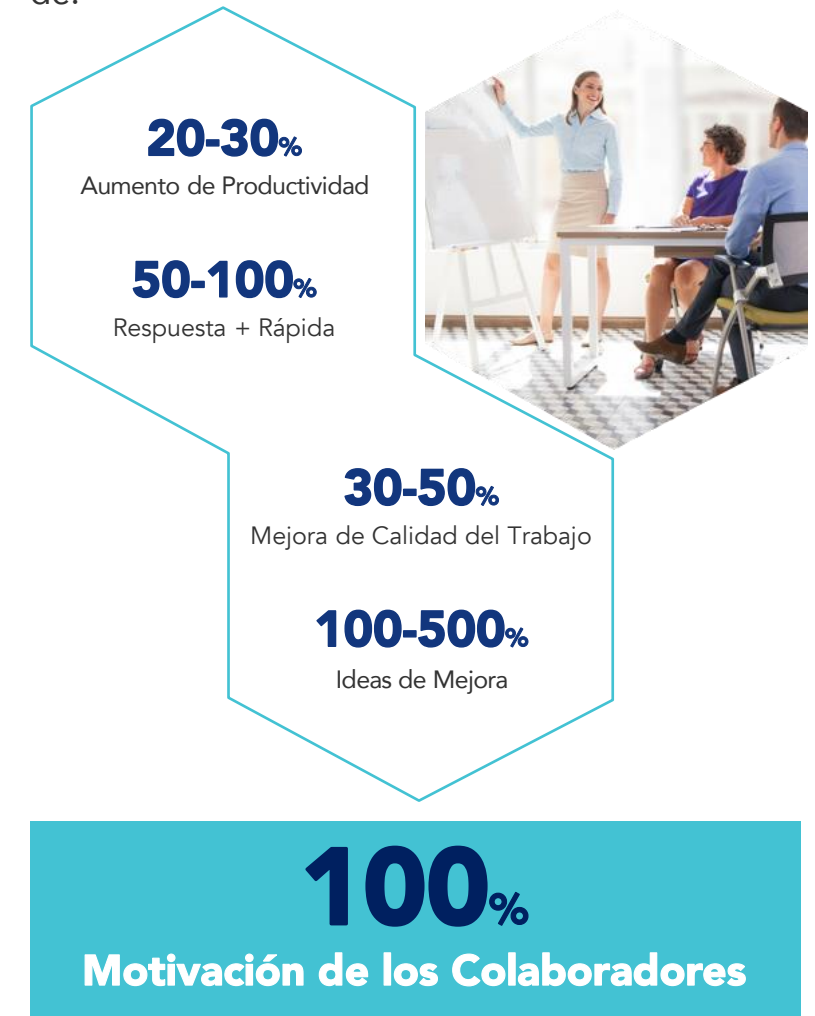
## El 70% de las transformaciones organizativas fallan



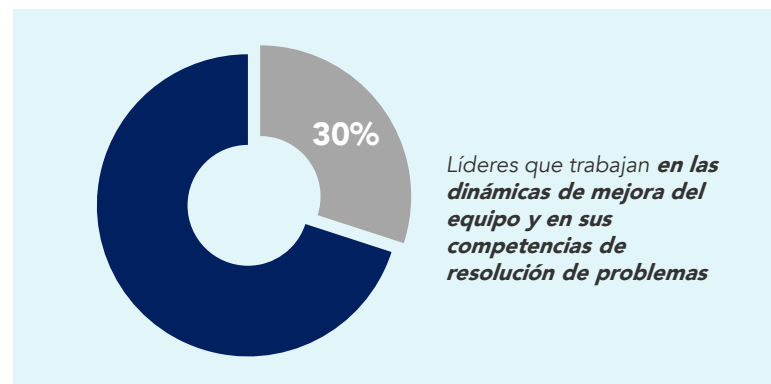
Trabajando con su equipo, **comprenderemos la situación actual** respecto a la **gestión del cambio**:

PLAN & PREPARE	DAILY MANAGEMENT	STANDARDISATION	TRAINING & COACHING	ADVANCED PROBLEM SOLVING
Empresa dividida em Equipas Naturais	KPIs de Negócio Quadros de Equipa e Reuniões	Cadeia de Ajuda Gemba Walks	Coaching Kata	Resolução Estruturada de Problemas Plataforma DK Digital
Gestão de Topo + Equipas do Gemba	Contramedidas			
Cascata de Reuniões	KPIs do Gemba Quadros de Equipa e Reuniões	Standard Work Kamishibai	Job Instruction Improvement Kata	Matriz e Meios de Auto-Qualidade
Rácio de Controlo Adequado	SS			
Inclui Equipas Descentralizadas	Leader Standard Work Job Relations			

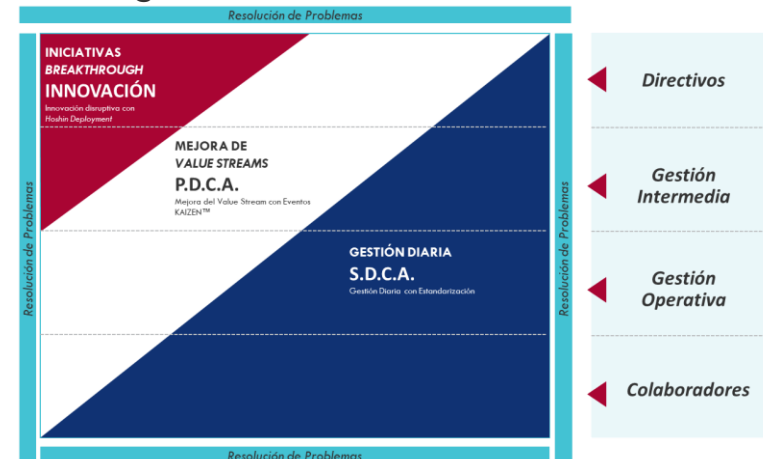
A partir de los proyectos de referencia ejecutados en estas áreas, se estiman **beneficios** de:



## El 85% de los problemas vuelven a aparecer a pesar de los esfuerzos invertidos en firefighting



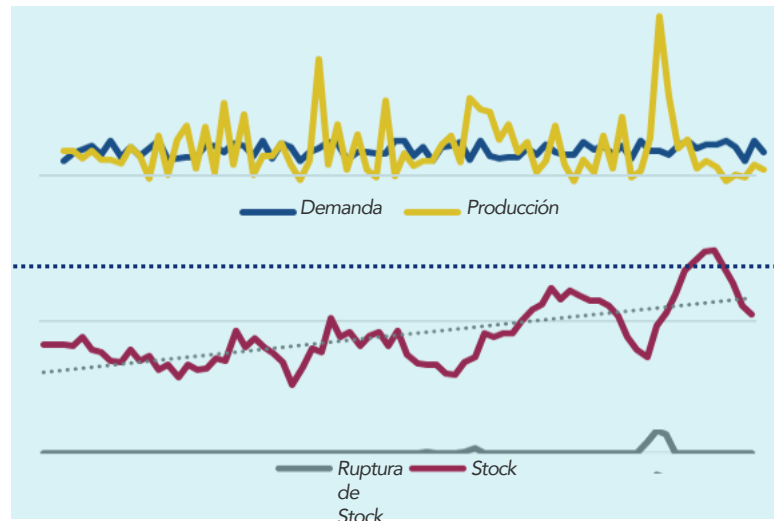
Vamos a **crear una visión de mejora** para el Sistema de Gestión del Cambio basado en la Resolución de Problemas para todos los niveles de la organización



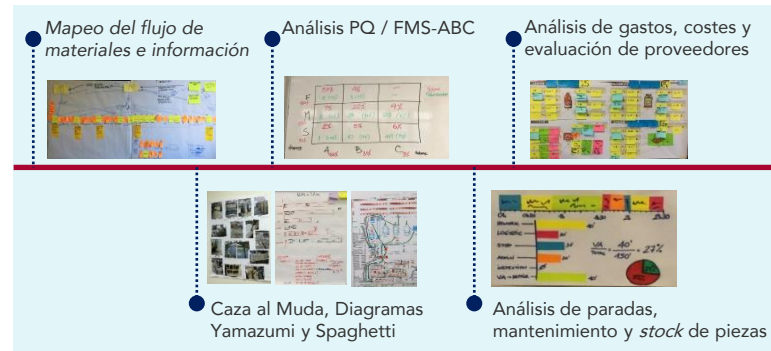
## El 70% del tiempo de producción es tiempo de no valor añadido



## Existe una desviación entre la cantidad producida y la demanda del usuario final



Trabajando con su equipo, **conoceremos la situación actual de los procesos de Operación Industrial** e identificaremos las principales oportunidades que le impiden alcanzar sus objetivos de crecimiento



Vamos a **crear una visión de mejora** para estos departamentos y definir un plan de implementación

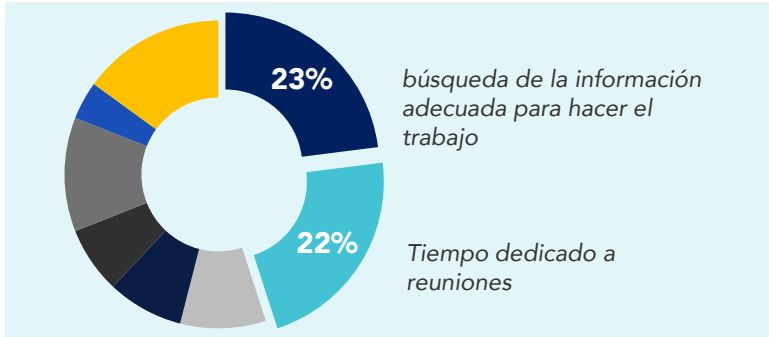
- Diseño de línea y *Layout*
- SMED, Trabajo Estándar y Automatización de Bajo Coste
- Mizusumashi*
- Planificación *Pull*
- Diseño de Almacenes
- Optimización de Transportes
- Mantenimiento Autónomo y Planificado
- Mejora de Procesos de Compra y Proveedores
- Industria 4.0 con *Digital KAIZEN™*

A partir de los proyectos de referencia ejecutados en estas áreas, se estiman beneficios de:

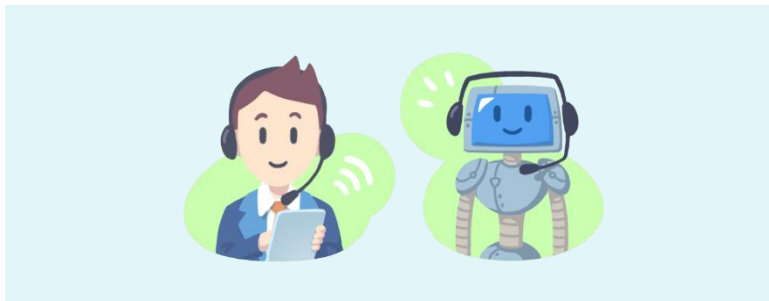


**30%**  
Aumento de Productividad

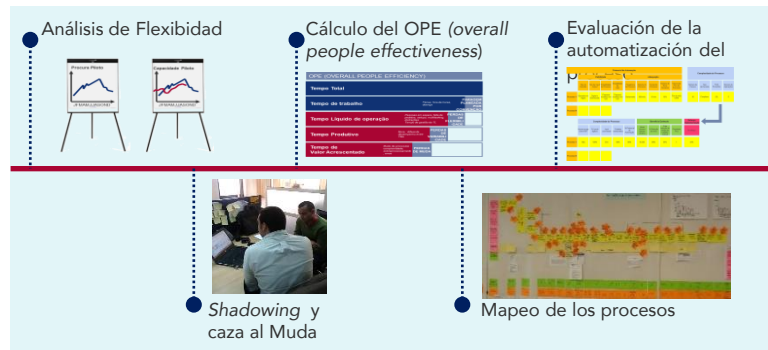
**El 45% del tiempo de trabajo se dedica a la búsqueda de información o en reuniones**



**El 18% de la carga de trabajo puede ser automatizada, lo que resulta en una reducción del 80% de los costes de procesamiento con la automatización**



Trabajando con su equipo, **conoceremos la situación actual de los procesos transaccionales y de servicio al cliente e identificaremos** las principales oportunidades que le impiden alcanzar sus objetivos de crecimiento



Vamos a **crear una visión de mejora** para estos departamentos y definir un plan de implementación con **Eventos KAIZEN™** tales como:

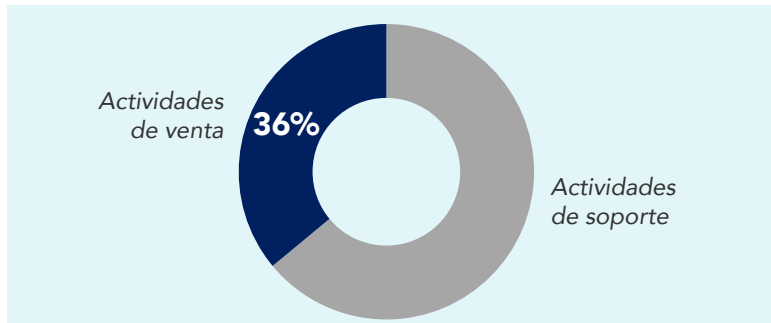
- Optimización y diseño de procesos
- Diseño de *Layout* y distribución
- Gestión de Datos y Comunicación
- Trabajo Estándar y *Office Automation*
- Gestión de carga/ capacidad y flexibilidad
- Transformación Digital y Ágil

A partir de los proyectos de referencia ejecutados en estas áreas, se estiman **beneficios** de:

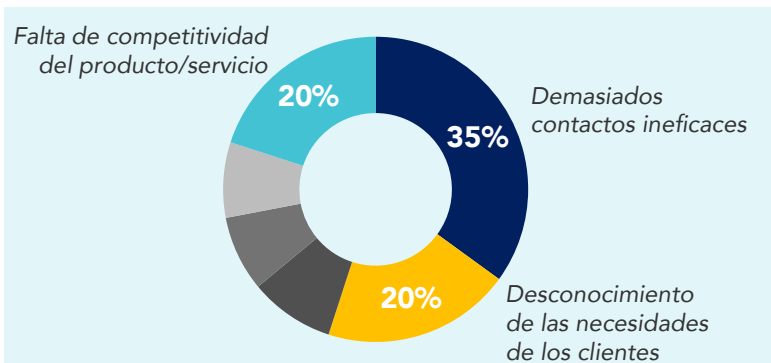
- 10-20%** aumento de **productividad**
- 20-25%** reducción de los **costes operativos**
- 20-30%** reducción **del leadtime de los procesos**
- 10-15%** reducción de los **errores de procesamiento**

**40%**  
**Mejora del Servicio al Cliente**

**Sólo el 36% del tiempo de los vendedores se dedica a hacer contactos de ventas**



**Los clientes sostienen que los vendedores no son asertivos, no son conscientes de sus retos y no ofrecen un producto/servicio competitivo**



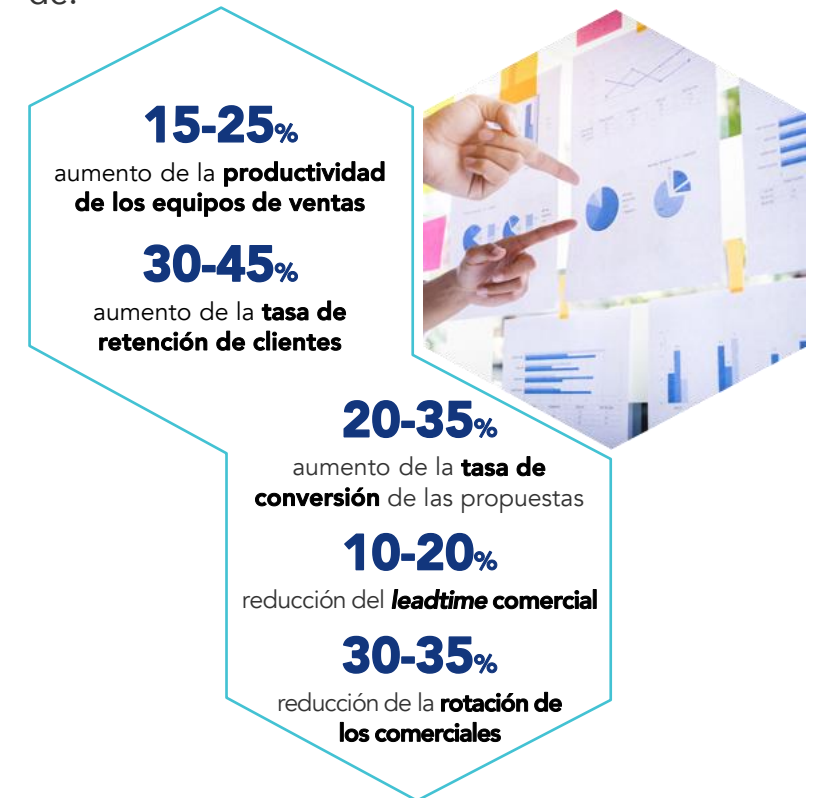
Trabajando con su equipo, **conoceremos la situación actual de los procesos Marketing y ventas** e identificaremos las principales oportunidades que le impiden alcanzar sus objetivos de crecimiento



Vamos a **crear una visión de mejora** para estos departamentos y definir un plan de implementación con **Eventos KAIZEN™**, tales

- Gestión del embudo de ventas y marketing
- Ventas e innovación de valor
- Mejora del servicio posventa
- Gestión del talento
- Mejora de las operaciones de marketing
- Política de precios y márgenes

A partir de los proyectos de referencia ejecutados en estas áreas, se estiman **beneficios** de:

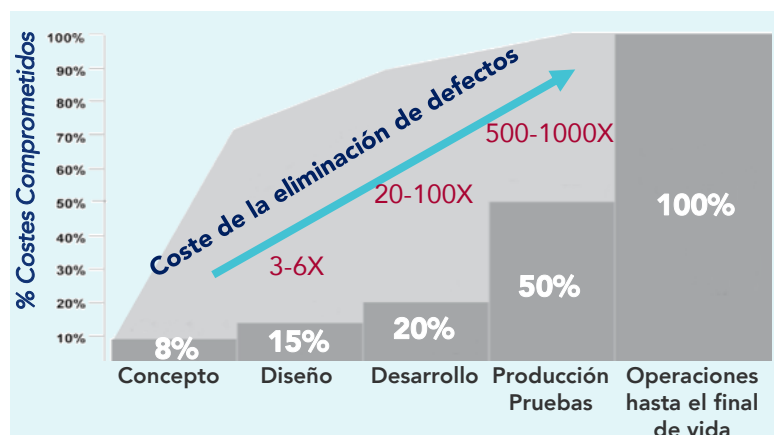


**11%**  
**Aumento de Ventas**

**Sólo 1 de cada 7 ideas tienen éxito**

**El 60-75% de la capacidad de investigación y desarrollo se invierte en retrabajo debido a malas decisiones anteriores**

**El 70-85% del coste del producto está bloqueado por las decisiones tomadas en las fases conceptuales iniciales**



Trabajando con su equipo, **conoceremos la situación actual de los procesos de innovación y desarrollo** y las principales oportunidades que le impiden alcanzar sus objetivos de crecimiento



Vamos a **crear una visión de mejora** para estos departamentos y definir un plan de implementación con **Eventos KAIZEN™**, tales como:

- Creación y gestión de ideas disruptivas
- Roadmap de tecnologías y productos
- Resolución de problemas técnicos de desarrollo (SBE)
- Programas de reducción de variedades
- Gestión de proyectos *Lean*
- Proceso de preparación de la producción (3P)

A partir de los proyectos de referencia ejecutados en estas áreas, se estiman **beneficios** de:

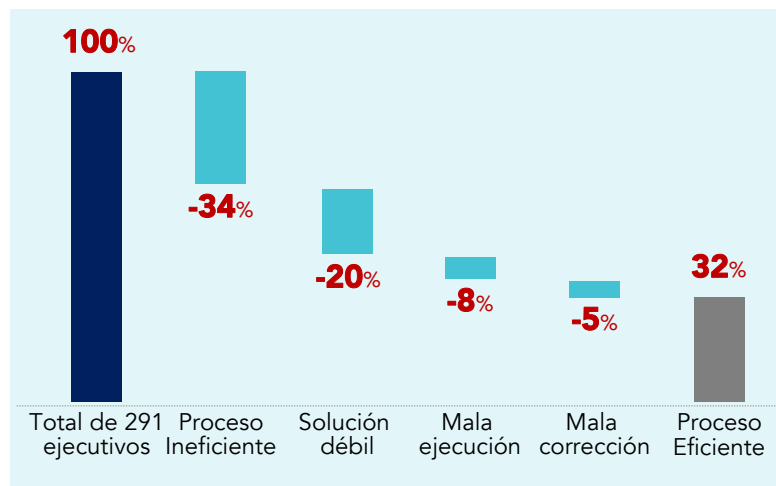
- 8-15%** aumento en la **productividad del desarrollo**
- 10-15%** disminución de los **costes totales del proyecto**
- 40-50%** disminución del **leadtime del proyecto**
- 15-20%** aumento en la **productividad de los recursos**

**2x**  
**Aumento del margen bruto**

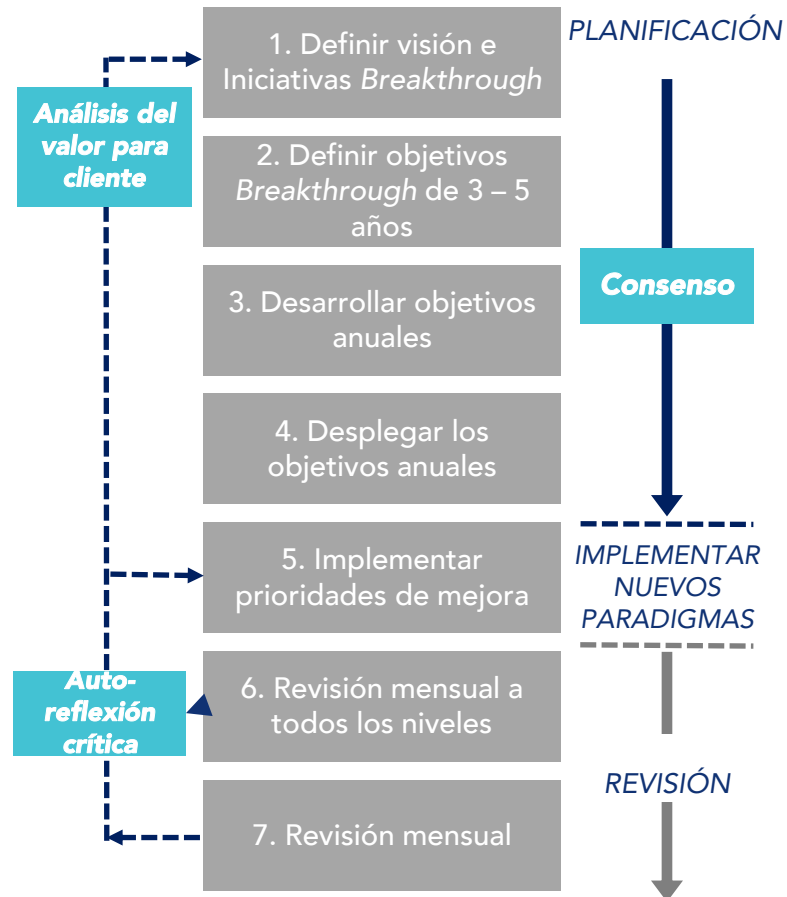
**Sólo 1 de cada 10 empresas proporciona valor sostenido al accionista**

**El 90% de las organizaciones son incapaces de ejecutar su estrategia**

**El proceso de planificación estratégica es principalmente insatisfactorio**



Trabajando con su equipo de directivos, **realizaremos una planificación estratégica seguida de un despliegue en prioridades de mejora** según el ciclo anual de estrategia:



A partir de los proyectos de referencia ejecutados en estas áreas, se estiman **beneficios** de:



# ¿Cómo hacer frente a las implicaciones estratégicas de la crisis en los próximos años?

Con el refuerzo del sistema de gestión basado en una cultura de mejora continua

- Practicar la **innovación, acelerar el desarrollo de productos y mejorar el marketing y ventas**
- Responder con **una organización ágil, una operación eficaz y eficiente y un servicio impecable**



Encontrar las *"Vital Few Breakthrough Initiatives"* de respuesta a la crisis

**¿QUÉ INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SERÁN LAS MÁS IMPORTANTES PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS?**

---

# Conclusiones

---





## CRISIS COVID-19 Y MODELO DE FASES

- En el 29 de junio todavía estamos en la etapa de **resolución de la crisis de salud pública**;
- El **desconfinamiento gradual** ha empezado y la **economía ha empezado a recuperarse** todavía de forma bastante tímida;
- Las crisis pasadas y la situación actual de esta crisis muestran una **fuerte actividad de todas las empresas** para encontrar soluciones de recuperación: como consecuencia el **clima competitivo está creciendo fuertemente**.

## IMPLICACIONES PARA LOS NEGOCIOS: BARÓMETRO KAIZEN™

- Los plazos para la **recuperación económica** serán diversos en todos los sectores y también **dependerán** de la recuperación de nuestros **socios comerciales más cercanos**;
- El escenario más probable apunta hacia una **recesión económica** que se **prolongará de 1 a 5 años**;
- Las empresas del barómetro confirman una elevada **actividad de cambio** para encontrar nuevas soluciones que les permitan ser más competitivas.

## RESPUESTA DE LOS GANADORES

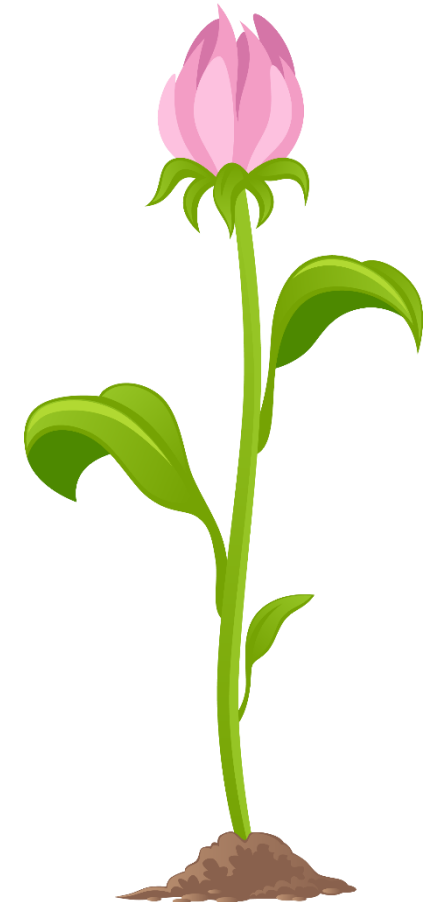
- Demostramos que **algunas empresas** como Toyota, Sonae MC, Mercadona y Danaher **lograron en crisis pasadas ganar cuota de mercado y salir fortalecidas** de las crisis;
- Lo que tienen en común es un **enfoque continuo** en un **Modelo de Gestión de Mejora Continua**;

## ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN ECONÓMICA

- Explicamos con algún detalle en qué consiste este **Modelo de Gestión KAIZEN™** basado en la construcción de una Cultura de Resolución de Problemas;
- Basándose en **3 competencias (skills) críticas**, involucrando a todos los niveles jerárquicos y apostando por **6 tipos de Iniciativas Estratégicas**.

## MENSAJE DE ESPERANZA

**"En lugar de una flor, debes convertirte en la tierra que hace florecer las flores"**



La supervivencia del más fuerte

//

***No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más capaz de cambiar //***

**Kaizen Institute Consulting Group, Ltd.**

info@kaizen.com | kaizen.com

**Kaizen Institute Spain**

es@kaizen.com | es.kaizen.com

**Kaizen Institute Portugal**

pt@kaizen.com | pt.kaizen.com

**Kaizen Institute United Kingdom**

uk@kaizen.com | uk.kaizen.com

**Kaizen Institute France**

fr@kaizen.com | fr.kaizen.com

---

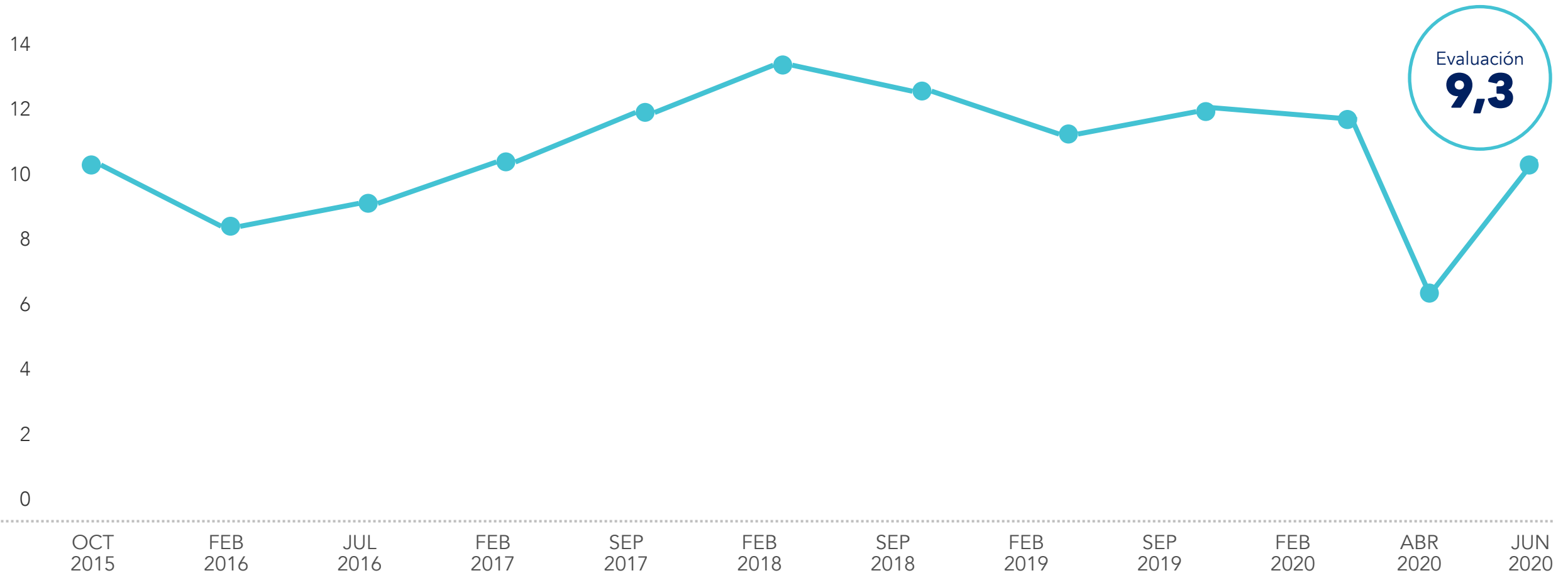
**Anexo**  
**Detalle**  
**Respuestas Barómetro**

---

A spiral-bound notebook with a white cover and blue spiral binding is positioned diagonally in the lower right corner of the page. The notebook is open, showing several blank white pages. The background is a light, neutral color.

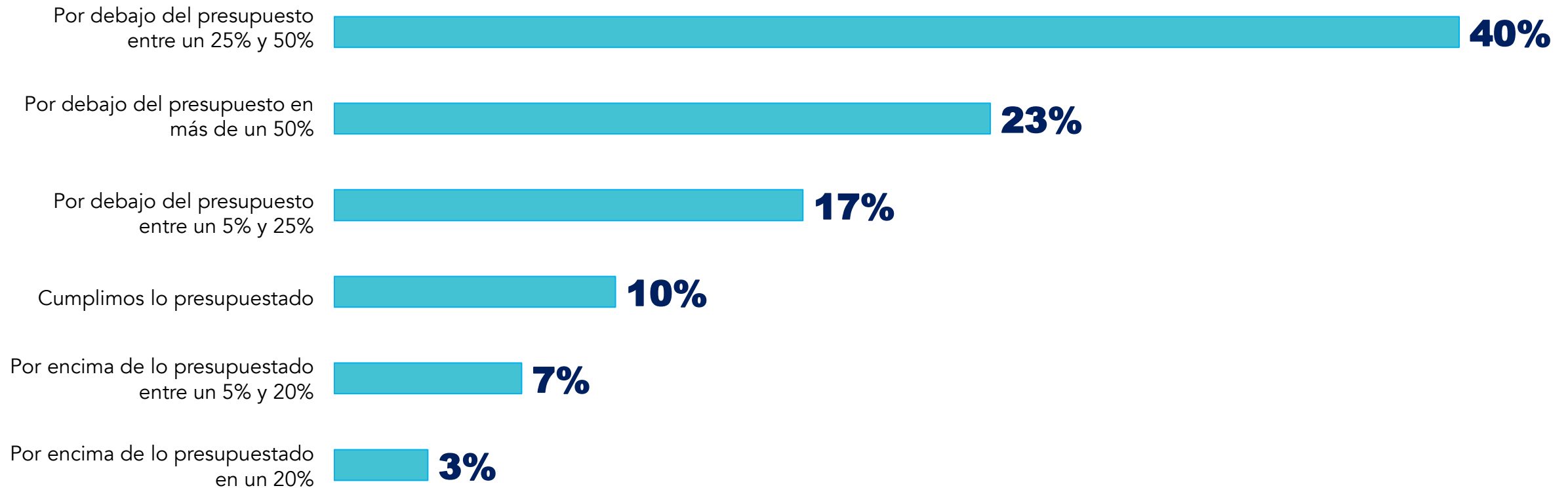
## 1.

**En una escala de 0 a 20, ¿en qué nivel se sitúa actualmente su grado de confianza en la economía nacional?**



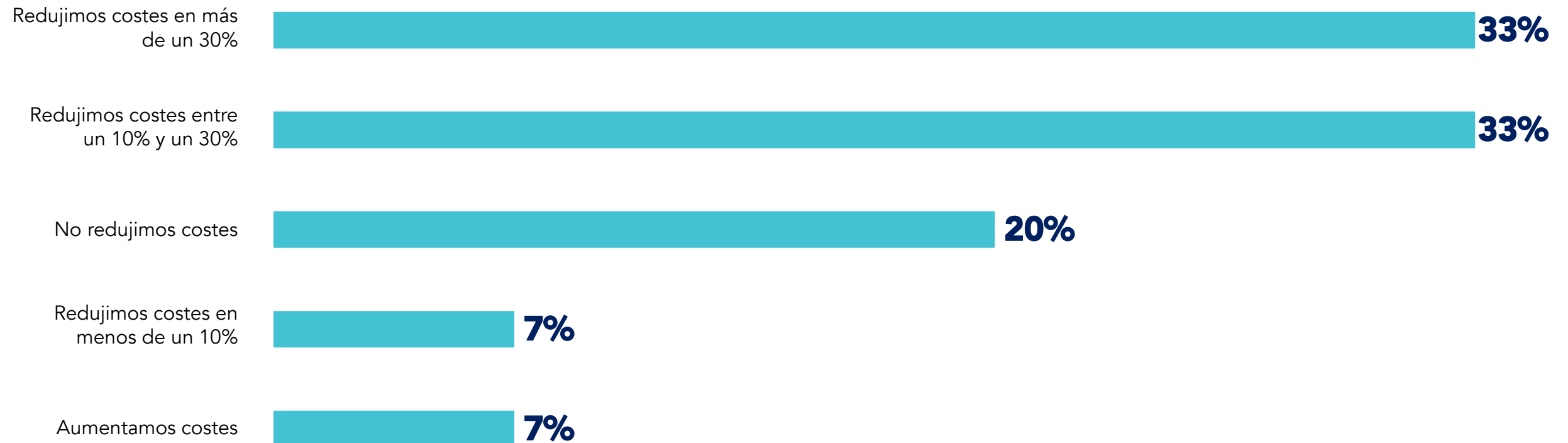
## 2.

### ¿Cuál es el impacto del actual contexto en la facturación de su empresa en el mes de mayo?



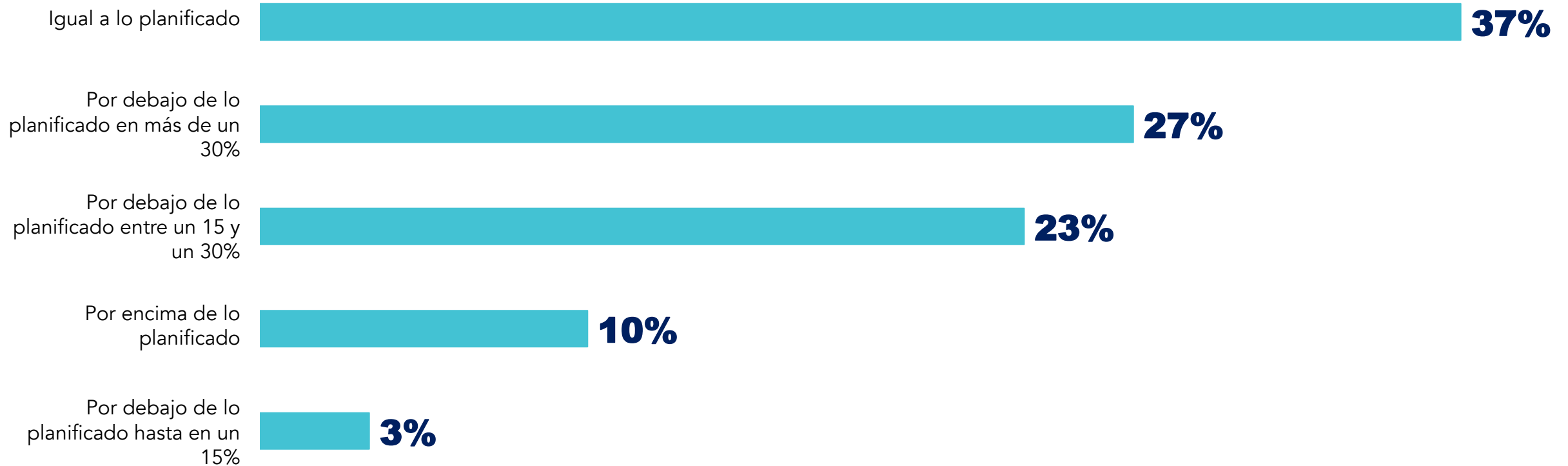
## 3.

### ¿Qué porcentaje de costes redujo en los últimos 3 meses para compensar la caída de la facturación?



## 4.

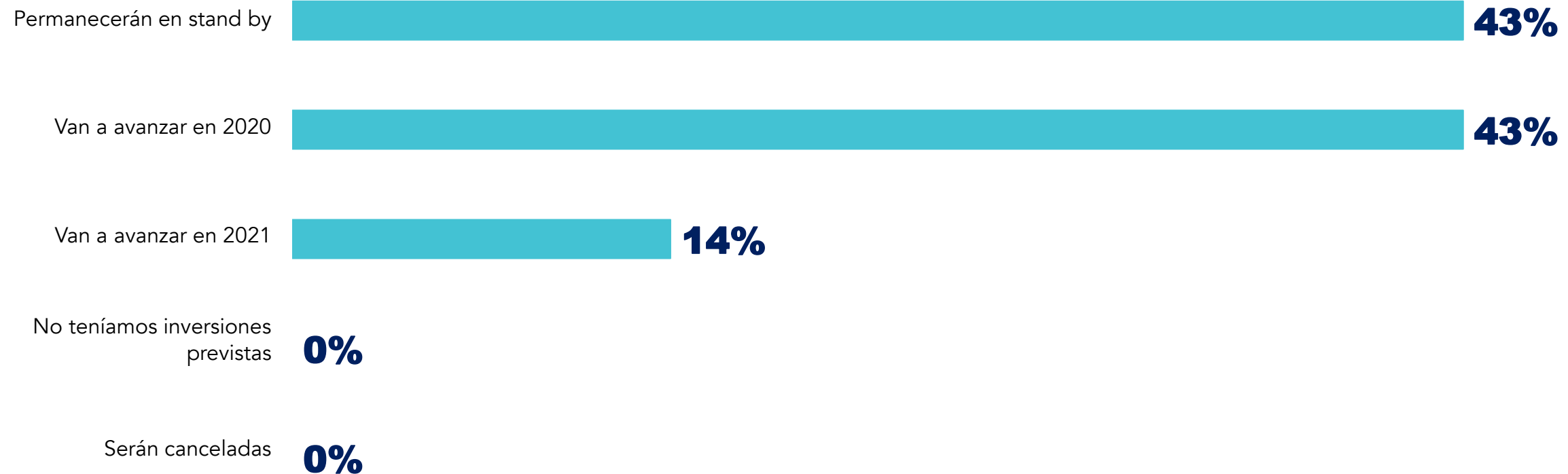
### ¿Cuál es la situación actual de sus exportaciones?





## 5.

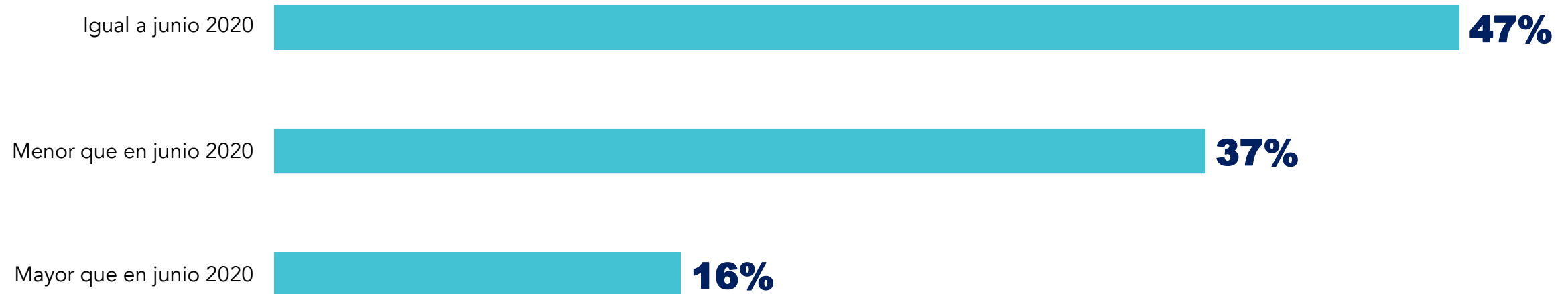
### ¿Cuál es su perspectiva sobre las inversiones previstas en los próximos 12 meses?



## 6.

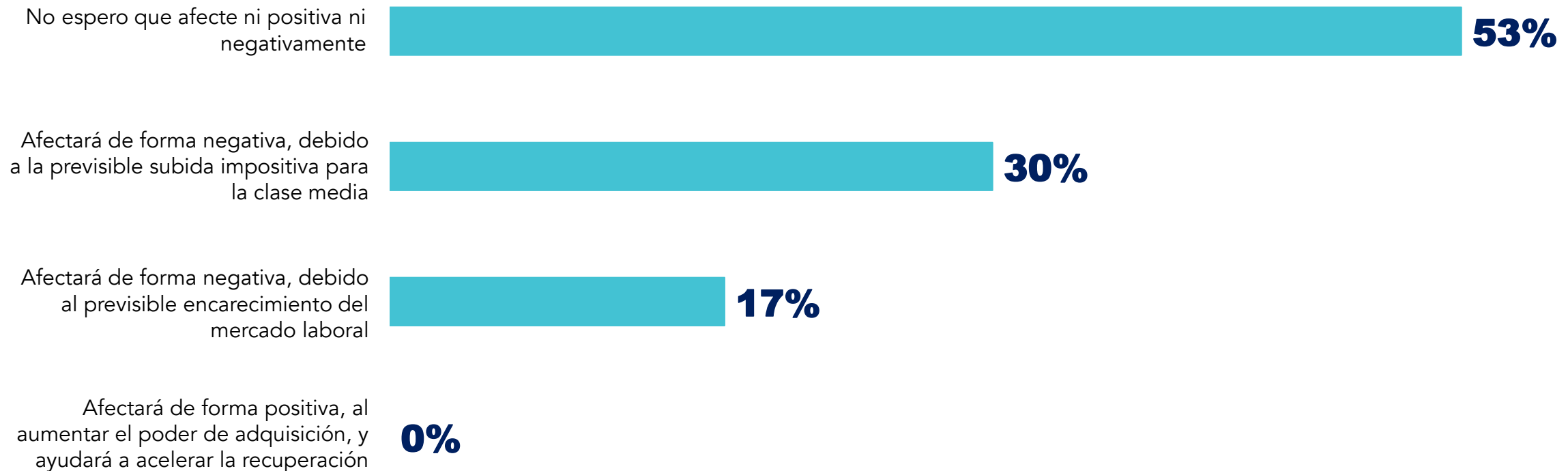
### **¿Cómo prevé su mano de obra en 2021?**

---



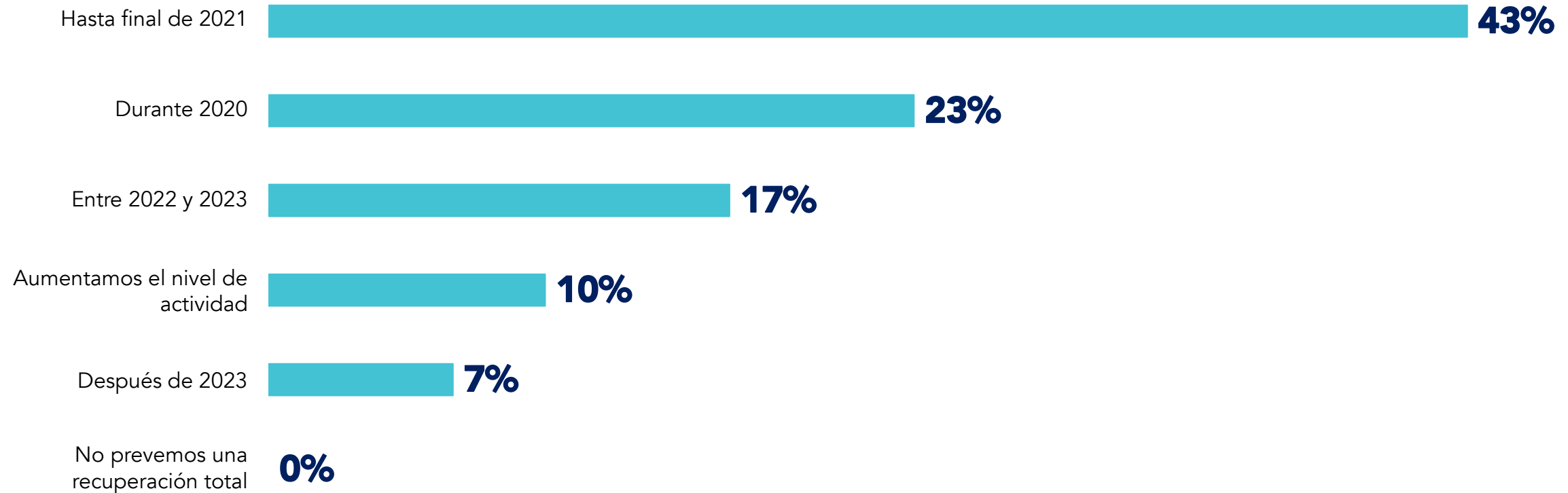
## 7.

### ¿Cómo considera que le afectará a su empresa la implantación del llamado Ingreso Mínimo Vital?



## 8.

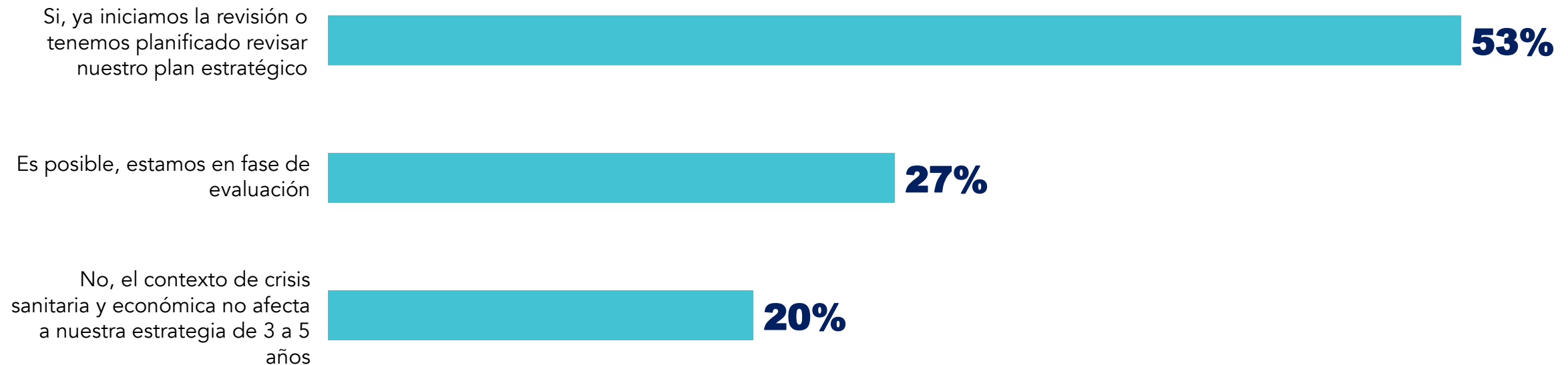
### ¿Cuándo prevé la recuperación al nivel actividad pre Covid-19 de su empresa?



## 9.

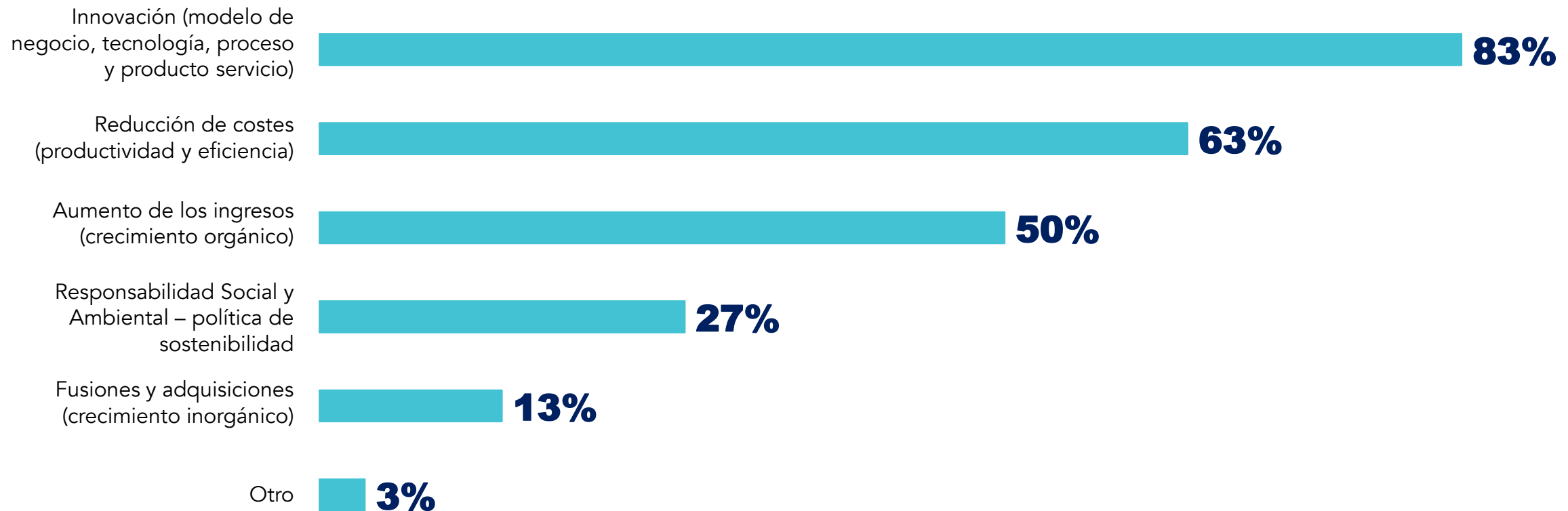
### **Considerando el impacto provocado por el Covid-19, y anticipando la crisis económica, ¿tiene intención de revisar la estrategia de 3 a 5 años de su empresa?**

---



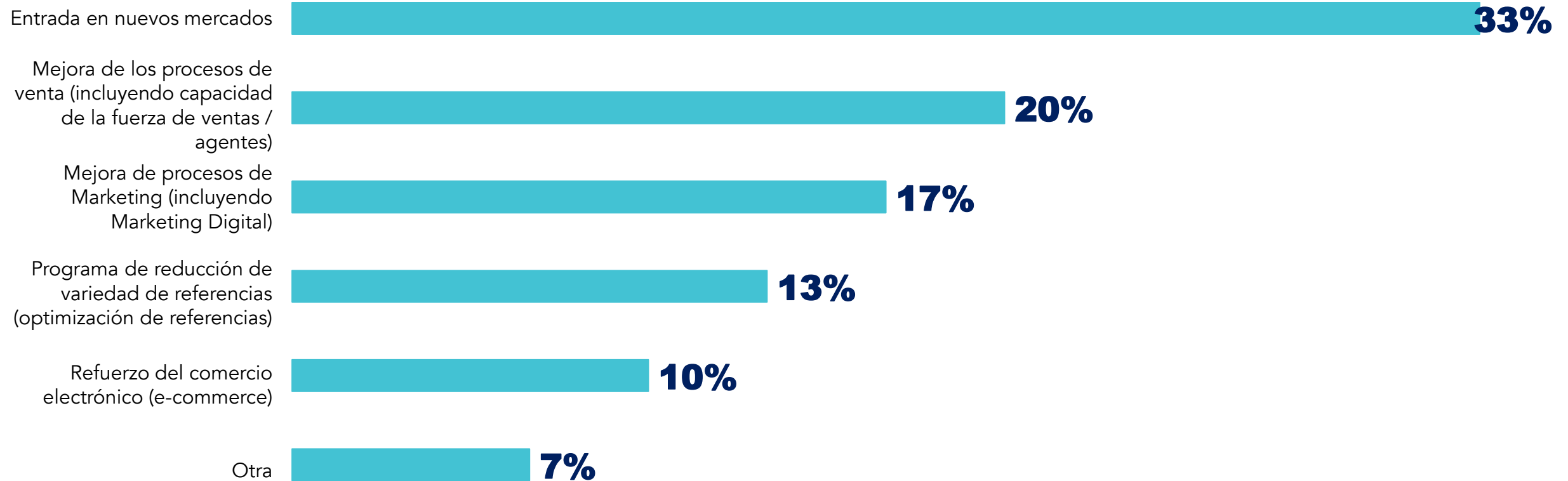
## 10.

### ¿Cuáles son los principales objetivos de su estrategia de 3 a 5 años?



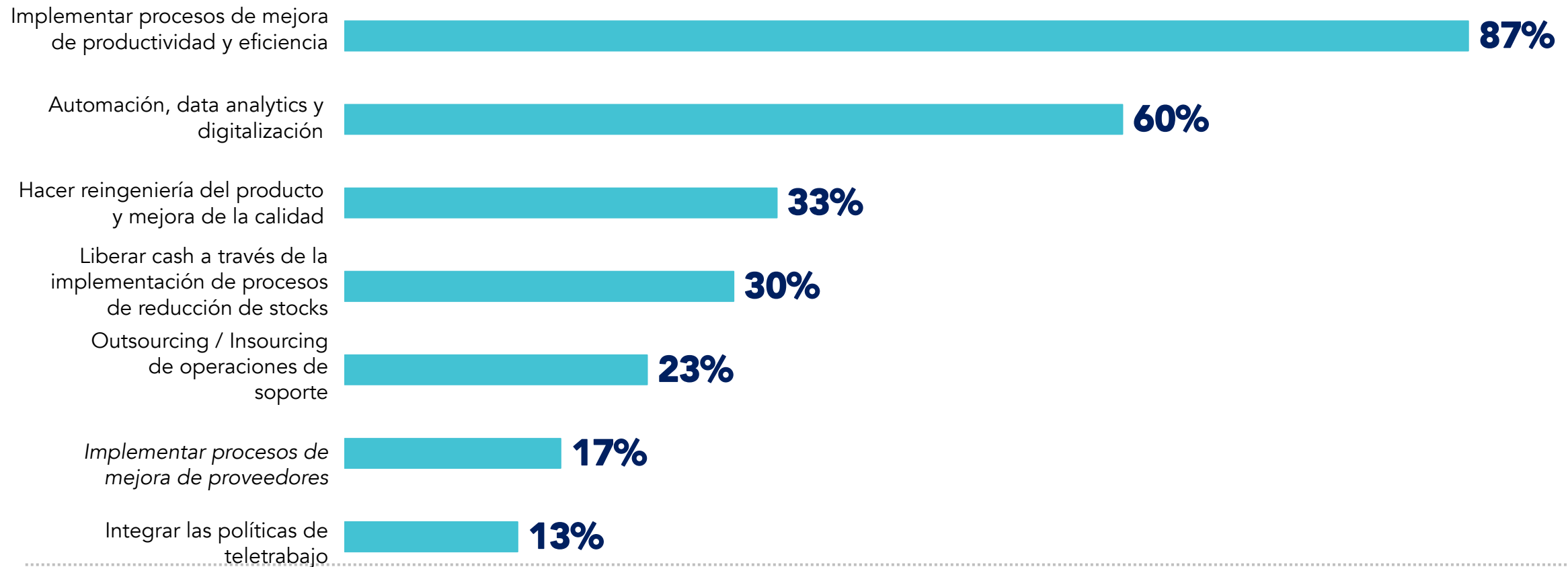
## 11.

### ¿Qué iniciativas estratégicas tiene previstas en el ámbito de la innovación de su organización?



## 12.

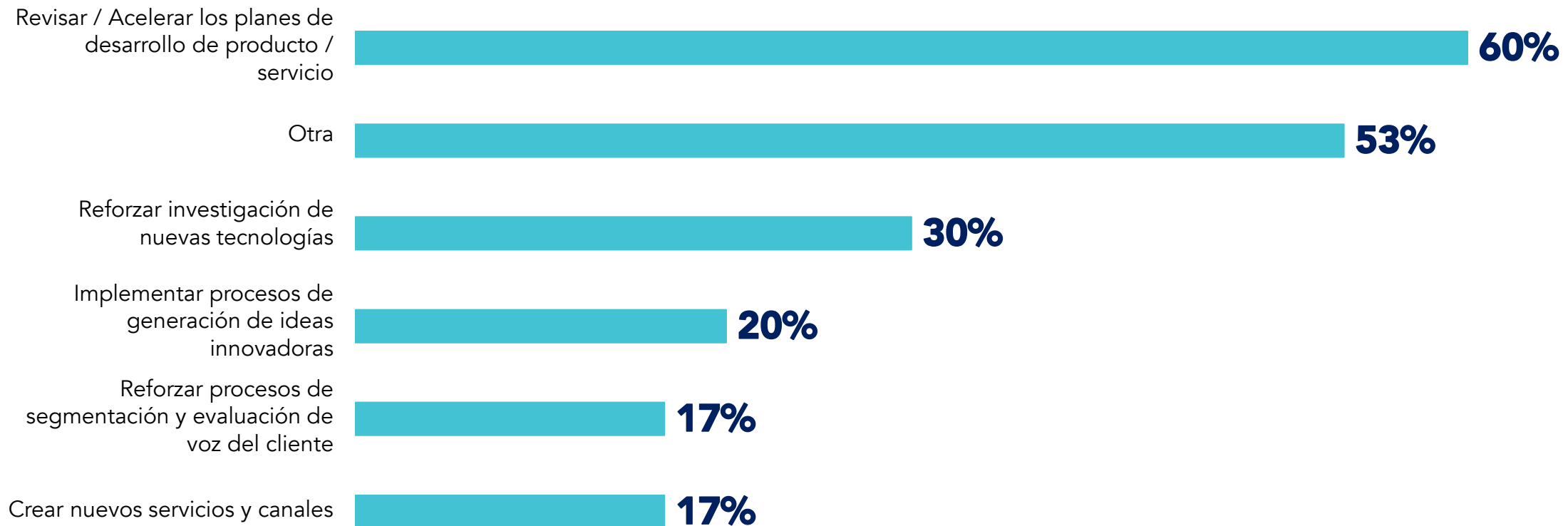
### ¿Qué iniciativas estratégicas tiene previstas para la reducción de costes?





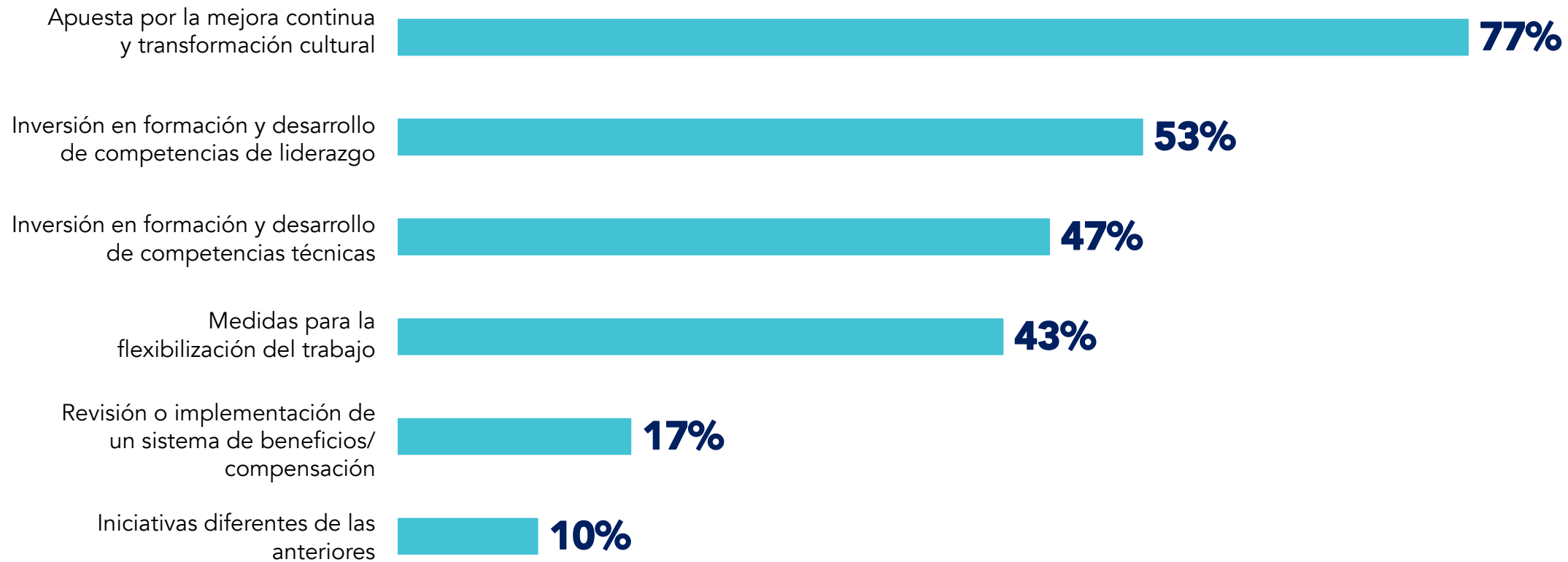
## 13.

### ¿Cuáles son las principales iniciativas estratégicas previstas para aumentar los ingresos de su organización?



## 14.

### ¿Qué medidas ha previsto para mejorar la motivación y cooperación de sus trabajadores?



## 15.

***En el contexto post - Covid19, ¿considera que el flujo de viajes profesionales se reducirá en favor de más reuniones online?***

---

