

BARÓMETRO ECONÓMICO KAIZEN™ NOV 2022

La opinión de gestores nacionales sobre
el desempeño de la economía española.
Alertas, tendencias y recomendaciones.

Un mundo complejo en el que predomina la incertidumbre

Los últimos meses se han caracterizado por los sucesivos e inesperados acontecimientos: en paralelo a una grave crisis sanitaria de la que parecía empezábamos a recuperarnos, surge una crisis energética global, acompañada de un conflicto bélico que tuvo como efecto inmediato e inevitable, una grave distorsión de la cadena de valor y una subida vertiginosa de la inflación y los tipos de interés.

Con la desaceleración de la recuperación, el grado de confianza en la economía por parte de los empresarios pasa a ser un 8,95, decreciendo ligeramente desde la última edición en que se posicionaba en un 10,3. Sin embargo, a pesar del escenario poco optimista para la economía nacional, el 69% de los empresarios prevé cumplir o superar los objetivos establecidos para 2022.

La continua volatilidad e incerteza de los mercados globales es una realidad en el contexto actual y el 72% de los encuestados admite que el aumento del precio de las materias primas es una de las principales tendencias que más ha influido en el negocio; el 42% señala como otro gran reto, la falta de mano de obra cualificada. Frente a una inflación galopante, los empresarios han apostado por la mejora de la eficiencia energética los procesos (51%) y en la automatización de tareas (40%) para garantizar sus márgenes.

Un mundo complejo en el que predomina la incertidumbre

Dentro de los riesgos de interrupción de las cadenas de suministro, un 69% destaca como más preocupante la falta de suministro por parte de los proveedores y un 51% señala las dificultades ocasionadas por la falta de materiales y/o componentes. Para superar estas vicisitudes y potenciar el crecimiento de la organización, un 50% de las empresas ha apostado por la **creación de nuevos productos, servicios o modelos de negocio** y un 44% ha optado por **aumentar el valor añadido de los productos, potenciando valores de venta más elevados**.

En lo que respecta a la sostenibilidad, son cada vez más las empresas que consideran las **“prácticas” sostenibles una ambición estratégica**. Sin embargo, solo un 52% de los encuestados admite un grado de compromiso alto con las políticas ESG - *Environmental, Social and Governance*; por otro lado, el 48% restante reconoce que su nivel de implicación todavía es medio o bajo. Para desarrollar la sostenibilidad y garantizar el cumplimiento de estas políticas, un 52% afirma tener una estrategia ESG con iniciativas concretas a corto plazo en las tres vertientes; por otro lado, un 9% de los encuestados admite no tener una estrategia de sostenibilidad bien definida.

Con respecto a los beneficios que las empresas esperan obtener con la estrategia ESG, la **credibilidad y la reputación institucional** (62%) y la **eficiencia y la rentabilidad del negocio** (43%) son las principales preferencias de los gestores. Sin embargo, solo un 11% invierte más de un 3% de su facturación en sostenibilidad.

La **innovación** es el núcleo del **crecimiento empresarial**, habiendo cada vez más una mayor apuesta para propiciar el crecimiento de las organizaciones. En este ámbito, el 57% de los encuestados ha apostado por la innovación en los procesos de la organización y un 45% por la creación de nuevos productos y servicios, con base en las necesidades de los clientes.

En tiempos difíciles, es cada vez más necesario **reforzar la preparación de la capacidad de respuesta y resiliencia frente a futuras crisis**, garantizar **nuevas capacidades** y facilitar una **economía con impacto neutro en el clima**, para alcanzar un **crecimiento más próspero**.

RESULTADOS BARÓMETRO KAIZEN™

Periodo de Consulta: **15/09/2022** a **20/10/2022**

Número de Miembros del Estudio: **200**

El cuestionario está compuesto por varias preguntas obligatorias con selección de más de una hipótesis de respuesta.



El **72%**
de los encuestados señala
el **precio de las materias
primas** como uno de los
principales **desafíos** que
están **afrontando** sus
empresas

OTRAS TENDENCIAS CRÍTICAS:

Falta de mano de obra cualificada **42%**

Coste del transporte **41%**

Frente al contexto inflacionista, el

51%

De los empresarios ha **mejorado la eficiencia energética e hídrica de los procesos**

En la mayoría de los mercados y sectores, los márgenes de beneficio se han reducido **estructuralmente**. Inmersas en un ambiente muy competitivo, las empresas bajo la **presión de responder a los cambios en los hábitos de consumo de los clientes**, que exigen más transparencia en la producción en las cadenas de abastecimiento.

Los efectos de la inflación serán especialmente relevantes en los sectores en que las materias primas y o la energía representen más del 50% del coste total del producto. El aumento de los precios de la energía y de las materias primas exigirá que las empresas operen con **visión, disciplina y capacidad de adaptación**. La descarbonización, la digitalización, las presiones de coste y la incertidumbre geopolítica darán forma al futuro, garantizando que los recursos del planeta estén protegidos.

Algunas de las iniciativas más impactantes para optimizar las operaciones y garantizar el margen son:

- La creación de operaciones de alto rendimiento a través del aumento de la eficiencia;
- La implementación de un plan de mejora de rendimiento del material;
- El aumento de la productividad de los recursos;
- La simplificación de la complejidad de la cadena de suministro;
- El desarrollo de operaciones sostenibles;
- La reorganización de los equipos para reforzar la cultura KAIZEN™.

El 50% y el 44%

destacan la **creación de nuevos productos, servicios o modelos de negocio** y el **aumento del valor añadido de los productos** potenciando valores de venta más elevados, como las principales iniciativas estratégicas delineadas para el crecimiento de su organización

En un entorno competitivo, es clave **cambiar** antes de verse forzado a hacerlo. Mediante el desarrollo de un sistema de innovación en el que las apuestas estratégicas se traduzcan en nuevos productos, servicios o modelos de negocio, se espera que las empresas saquen el máximo partido de sus ideas de innovación, contribuyendo así al **aumento sostenible del volumen de ventas**.

La facilidad de saber que existe un **camino claro a seguir**, permitirá a la organización canalizar la energía hacia el momento creativo. Para garantizar el éxito de la innovación, es esencial seguir los *insights* recogidos a través de la voz del cliente y transformar ideas en soluciones en un corto espacio de tiempo. Las organizaciones vendedoras son aquellas capaces de **orientar la innovación por los *insights* de la voz del cliente y transformar las ideas en soluciones** en un corto espacio de tiempo. **Esto solo es posible mediante *sprints* cortos de diseño y prueba, impulsados por equipos ágiles y flexibles.**



El **41%**
de los empresarios indica
que el **aumento de los
precios de materias
primas o componentes**, es
el efecto más significativo
que han sufrido con el
aumento generalizado
de la inflación

Para el **69%**
 la **falta de materiales y/o componentes de proveedores** representa una de las **principales amenazas** a la disrupción de las **cadena de suministro**

La presión actual sobre los precios de transporte y restricciones de entrega están estrechando los márgenes en las empresas de logística en todo el mundo. En este contexto, las cadenas de suministro necesitan ser ágiles y adoptar modelos operacionales basados en la creación de flujo de material y de información, impulsados (*pull*) por la búsqueda real del cliente. Este tipo de cadena es más resistente a las disrupciones y tiene un coste más bajo en términos de servicio.

Para conseguir este tipo de cadena de suministro, deben eliminarse todos los desperdicios, deben optimizarse los *stocks*, deben acercarse los proveedores y deben mejorarse de forma continua los indicadores de desempeño. Solo con esta transformación, será posible reducir los *leadtimes* de entrega y alcanzar mejoras *breakthrough* en términos de calidad, costes y entrega.

Para mejorar y optimizar la cadena de suministro, deberá apostar por:

- Construir el flujo de información y productos a lo largo del flujo de valor, minimizando las actividades que no añaden valor;
- Diseñar segmentos diferenciados de la cadena de suministro para servir diferentes necesidades y necesidades del mercado;
- Desarrollar la agilidad y flexibilidad en la cadena de suministro para responder a dinámicas cambiantes del mercado y nuevos modelos de negocio;
- Permitir el dimensionamiento adecuado de los activos fijos y mejorar el capital circulante a través de la reducción del inventario.



La mayoría de los gerentes están cada vez más concienciados respecto al impacto que las organizaciones que lideran, tiene en la comunidad y en el mundo y afirman que las prácticas sostenibles son una ambición estratégica.

Esta postura y compromiso son resultado de la presión creciente de clientes, inversores, proveedores, gobiernos y socios. Los distintos *stakeholders* participan activamente y se alinean en lo que deberían ser las medidas de éxito de las empresas: desde nuevas leyes y referencias, hasta exigencias más acentuadas de los consumidores y de los trabajadores, así como las expectativas de los inversores.

Este contexto exige un gran cambio de paradigma y, en ocasiones, los objetivos de la sostenibilidad acaban compitiendo con la gestión empresarial. En el futuro próximo, la sostenibilidad deberá ser una pieza central en la estrategia del negocio, por lo que el gran reto de los gestores será garantizar la integración de estos dos pilares.



El **52%**
de los encuestados,
considera que su
organización tiene un
**grado de compromiso
alto** en lo que respecta
a **políticas ESG**

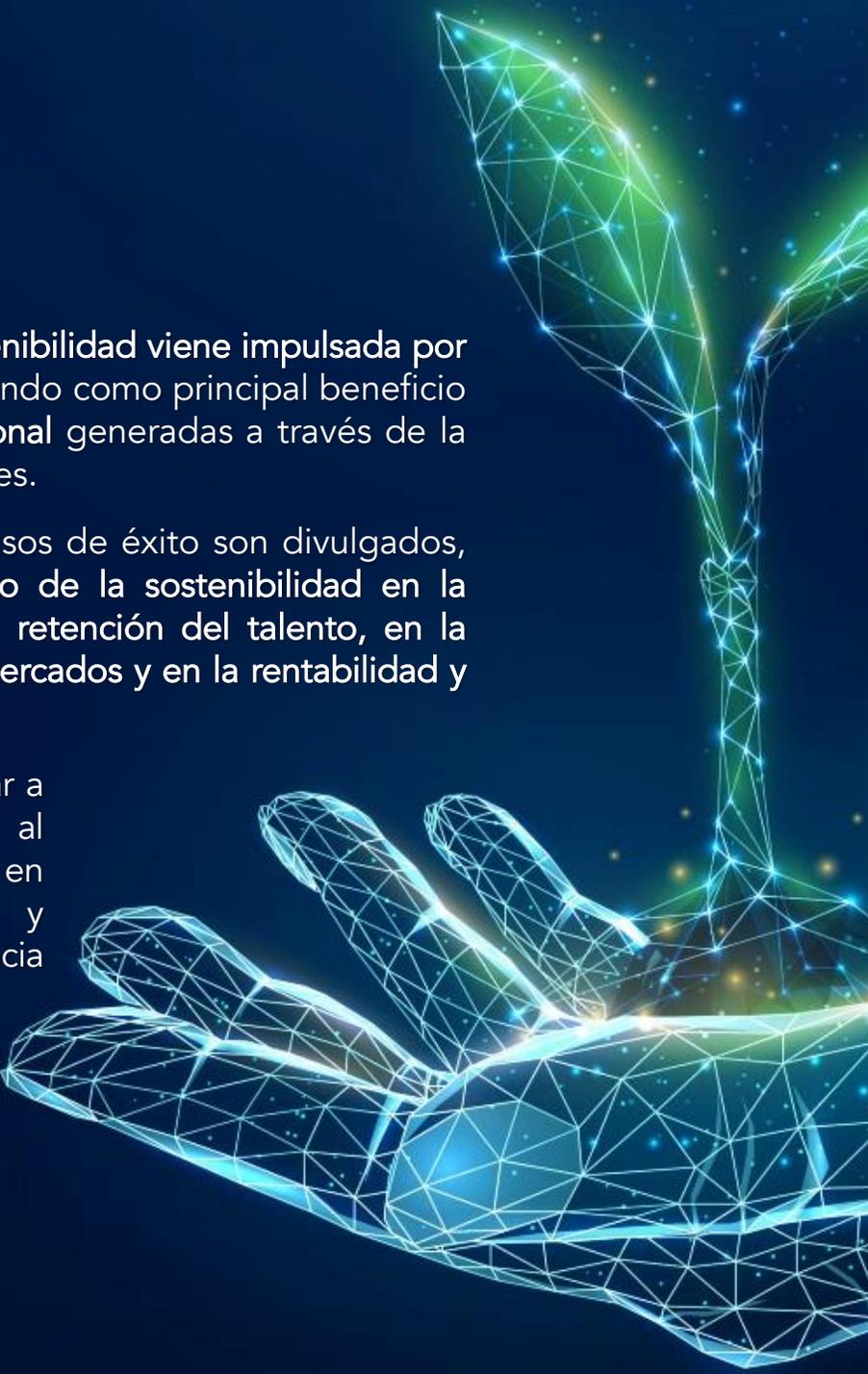
El **52%**

admite tener una **estrategia ESG** con **iniciativas concretas de corto plazo** en las **3 vertientes:** Environmental, Social & Governance (Medioambiente, Social y Gobierno)

Las empresas han adoptado diferentes posturas frente a la sostenibilidad: desde empresas que no quieren actuar sobre ESG hasta empresas que han integrado fuertemente las acciones ESG y están estableciendo nuevos patrones de desempeño en la materia. En el camino hacia la sostenibilidad, existen todavía empresas en etapas de transición cuyo conocimiento, actitudes, estructuras y prácticas representan diferentes grados de comprensión y actuación en ESG.

Es de destacar que, en el panorama nacional, más de la mitad de las empresas tenga una estrategia ESG que contemple las 3 vertientes de la sostenibilidad: medioambiente, social y económica **y en la prosperidad del negocio.**

El marco ESG es bastante amplio, por lo que exige un amplio conjunto de habilidades y diferentes enfoques. Así, para garantizar el éxito, los ejecutivos deben pensar en los elementos ESG por separado y en los sub elementos que los componen para definir **iniciativas concretas con impacto en las personas, el planeta y la prosperidad del negocio.**



Para el 62% de los gestores, la sostenibilidad viene impulsada por la presión de los **stakeholders**, teniendo como principal beneficio la **credibilidad y reputación institucional** generadas a través de la comunicación de prácticas sostenibles.

Sin embargo, a medida que más casos de éxito son divulgados, las organizaciones verán el **impacto de la sostenibilidad** en la **eficiencia de las operaciones**, en la **retención del talento**, en la **conquista de nuevos segmentos y mercados** y en la **rentabilidad y resiliencia de los negocios**.

Las empresas que optan por renunciar a los beneficios que pueden obtener al volverse más sostenibles se colocan en **desventaja competitiva inmediata** y posiblemente en **riesgo de supervivencia** en el futuro.

Credibilidad y reputación institucional es el principal beneficio que el

62%
de los empresarios esperan obtener con la **implementación de la estrategia ESG**

PORCENTAJE DE FACTURACIÓN ASIGNADA A INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD:

Entre 0,1% y 1%



Entre 1% y 3%



No realizamos este tipo de inversión



La Transformación Digital de los procesos y de las organizaciones ha sido una de las prioridades estratégicas de las empresas en la última década. Sin embargo, es difícil medir el impacto de las altas inversiones realizadas, que en algunos casos tardan años en comenzar a generar resultados.

La **digitalización e implementación de nuevas tecnologías de proceso y negocio** no debe ser el objetivo de Transformación Empresarial, pero sí un vehículo para acelerarla. En Kaizen Institute creemos que la **Transformación Empresarial se basa en 6 pilares:**

- Modelo de Negocio;
- Personas;
- Producto/Servicio;
- Tecnología;
- Procesos;
- Analítica y Datos.

Siendo la **Transformación Digital algo que conecta todos estos pilares como medio para:**

- Repensar y rediseñar Modelos de Negocio;
- Mejorar e innovar en la oferta de productos y servicios al cliente;
- Rediseñar Procesos *End-to-End*;
- Capacitar y motivar a los trabajadores para desbloquear su máximo potencial;
- Probar y experimentar nuevas tecnologías;
- Utilizar datos y analítica avanzada para tomar mejores decisiones.

El **41%**

definió una **estrategia de transformación digital** para la empresa como **un todo** e identificó los procesos críticos, **optimizando a estructura y secuencia de los procesos** antes de su digitalización o ha **identificado las oportunidades de digitalización en toda la organización**

El **57%**

indica que el tipo de **esfuerzos de innovación** que llevan a cabo en su organización inciden, fundamentalmente en la innovación de los **procesos de la organización**

El **38%**

de los empresarios tiene como rutina, pensar en **cómo pueden las nuevas tecnologías ser una palanca** para su **negocio**

Con la aceleración de los ciclos de desarrollo de las empresas y el acceso de los consumidores a un mercado globalizado, la criticidad de la innovación constante se ha vuelto más evidente. Cuando se habla de innovación, la mayor parte de las organizaciones asocia este concepto a inversión en I+D, teniendo muchas veces como objetivo crear patentes y obtener un conocimiento diferenciado.

Sin embargo, hoy en día, la **lucha por la innovación** se lleva a cabo a nivel de **modelos de negocio**. Para innovar es necesario **generar ideas**, que deben traducirse en **productos o servicios diferenciadores** y cuyos **clientes estén dispuestos a pagar para su disfrute**. Solo de esta forma estaremos realmente produciendo innovación.

Con la aceleración de los ciclos de desarrollo de las empresas, con el acceso de los consumidores a un mercado globalizado y donde la tecnología y los datos tienen un papel fundamental, solo es posible mantenerse en la cima desafiando el modelo de negocio. Cabe destacar, que las **empresas más evolucionadas** en términos de modelo de negocio, son aquellas que **consiguen hacer una mejor caracterización de sus segmentos de clientes, de cara a crear propuestas de valor customizadas**.



Un **69%**
de los encuestados prevé
que, en base a los
resultados obtenidos hasta
la fecha, su **empresa**
alcanzará los objetivos
establecidos para 2022

El Barómetro KAIZEN™ es una iniciativa de Kaizen Institute, compuesta por un estudio con **más de 200 CEO's y gestores de medianas y grandes empresas nacionales**. El objetivo de esta iniciativa es **reflejar la opinión sobre temas de actualidad relevantes para la economía, así como evaluar los desafíos y limitaciones a los que se enfrentan los gestores**.

Todas las ediciones incluyen una pregunta fija que evalúa el grado de confianza en la economía nacional. También se incluyen otras preguntas sobre temas de actualidad.

Vivimos en un mundo complejo en el que la incertidumbre domina en virtud de todo el contexto global en el que estamos inmersos: desde una grave crisis energética, un conflicto bélico a una grave interrupción de la cadena de valor, el escenario que se avecina es desafiante para las compañías.

En esta nueva edición del Barómetro, volvemos a analizar la evolución del grado de confianza en la economía nacional y algunas de las principales tendencias que han impactado al tejido empresarial nacional, como la **actual crisis en el precio de las materias primas**, los riesgos asociados a las **disrupciones en la cadena de suministro** y la **falta de mano de obra cualificada**.

La importancia de la **innovación**, cada vez más en el centro de la estrategia de las organizaciones, y el compromiso con las políticas de sostenibilidad, son también abordados en el estudio.

Más que nunca, los líderes deben **buscar soluciones que garanticen la continuidad del negocio**, mitigar la subida de costes y dirigir la oferta hacia productos de mayor valor añadido para mantener la rentabilidad, y apostar por el incremento de cuota para mantener las perspectivas de **crecimiento sostenible**. En este sentido, es importante continuar construyendo una postura resiliente, aprovechar las oportunidades que brindan los nuevos modelos de negocio, adaptarse a los nuevos patrones de consumo y apostar por la digitalización, la innovación y la cultura de mejora continua.

Quería aprovechar para agradecer a los cientos de directivos que han participado en este estudio, que nos permite tener una mejor visión de la situación, las tendencias y las mejores prácticas para afrontar con éxito un futuro lleno de retos e incertidumbres.

Borja Iglesias

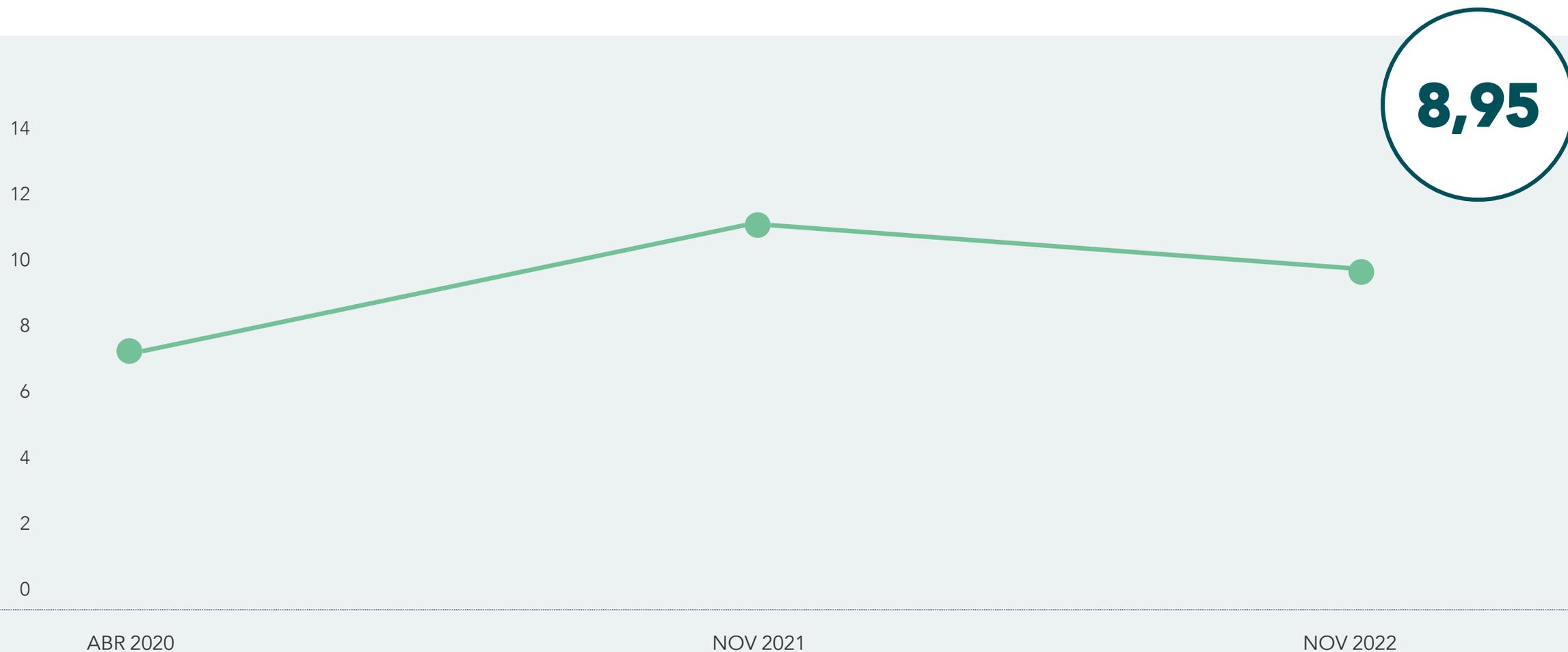
Partner,

Kaizen Institute Western Europe

ANEXOS

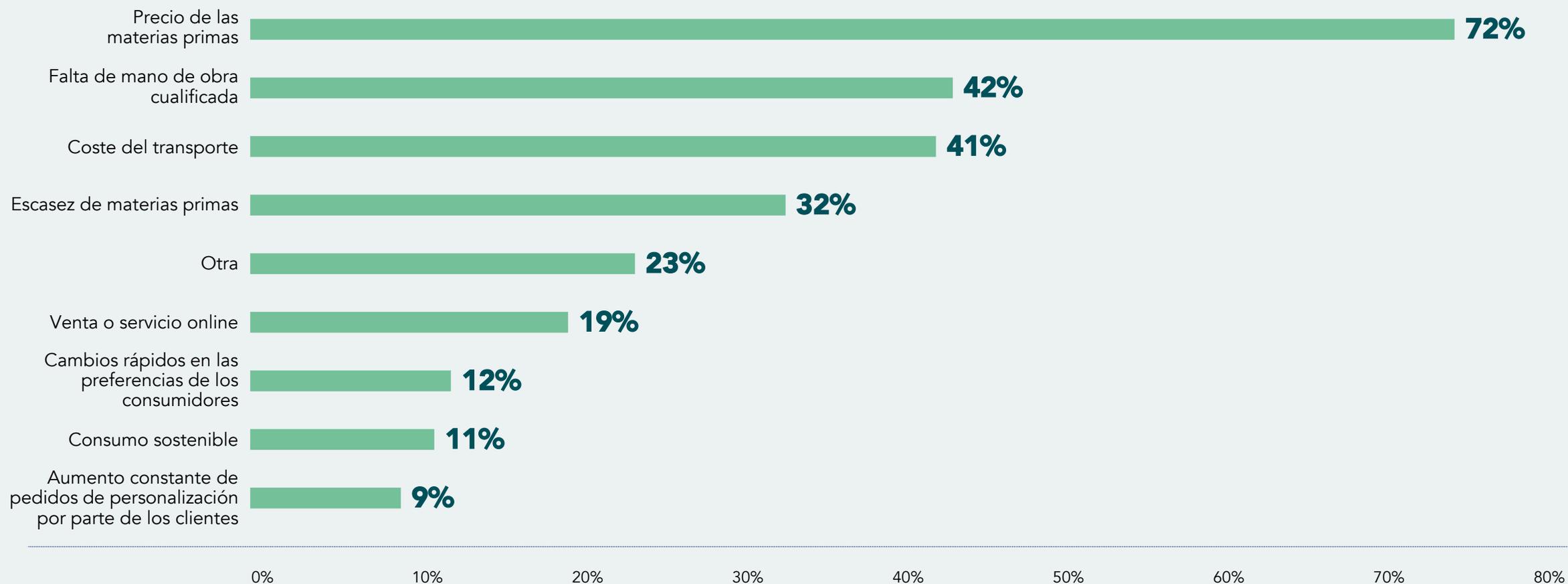
Respuestas del Barómetro

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

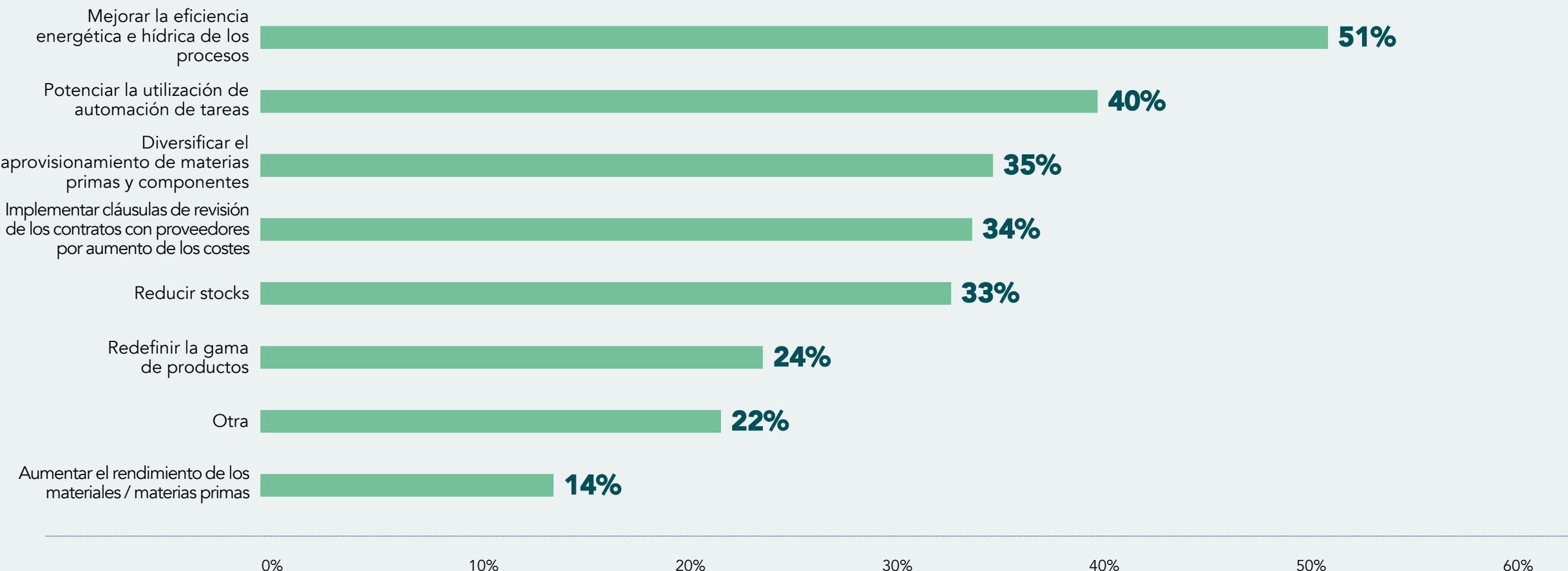


¿Cuál de las siguientes tendencias globales representa un desafío para su empresa?

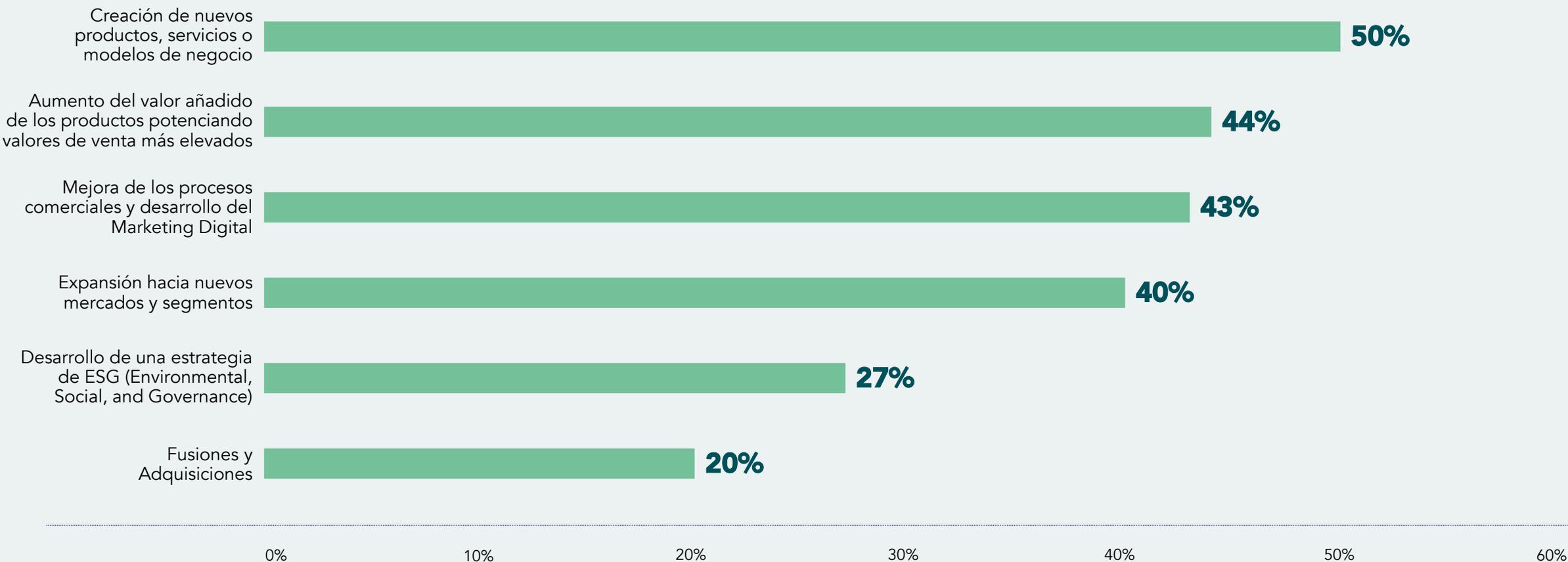
(Seleccione hasta 3 respuestas)



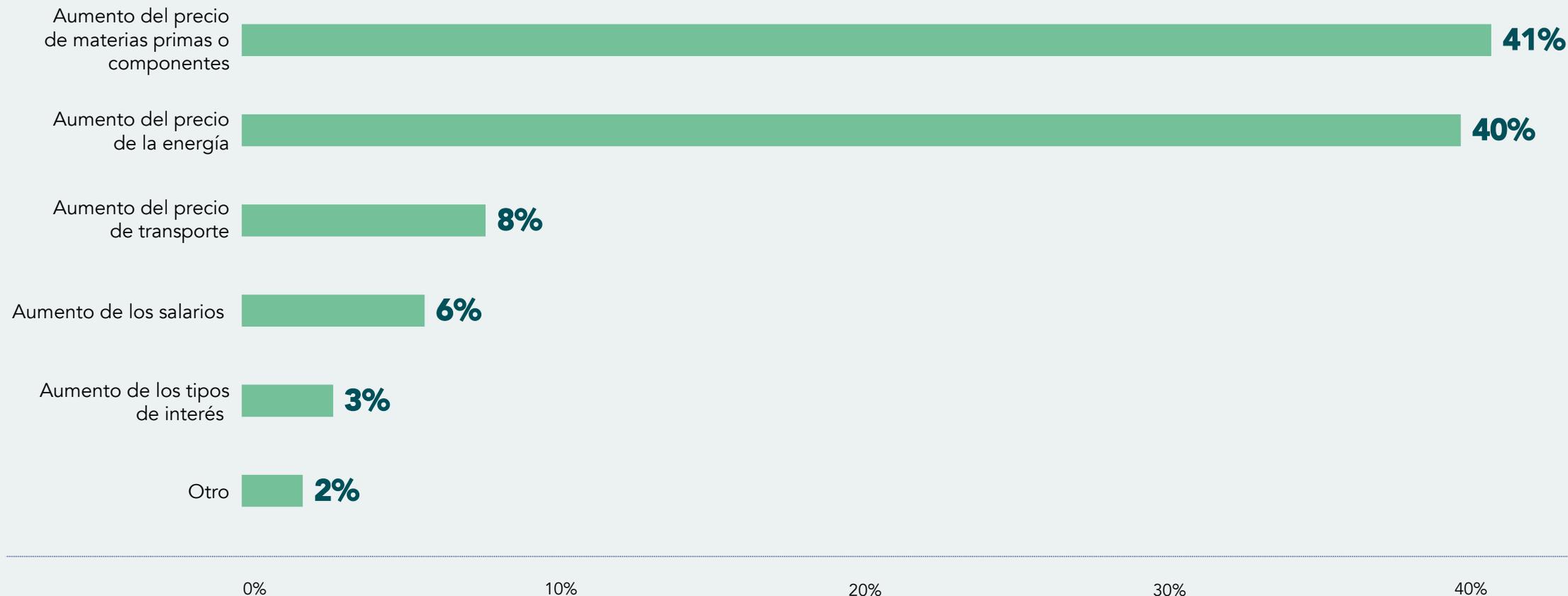
Los precios en la Zona Euro aumentaron un 9.1% en Agosto, excediendo totalmente las expectativas del Banco Central Europeo. ¿Qué iniciativas de corto plazo está llevando a cabo su organización para garantizar los márgenes? (Seleccione hasta 3 respuestas)



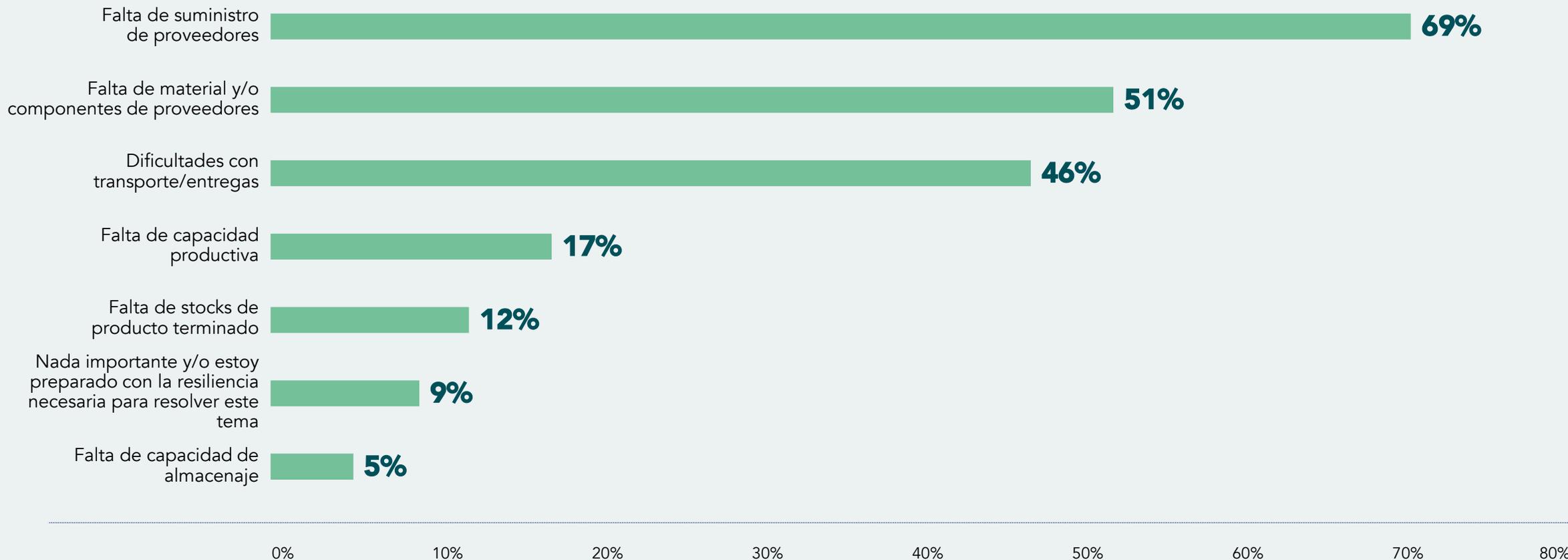
¿Cuáles son las principales iniciativas estratégicas definidas para el crecimiento de su organización? (Seleccione hasta 3 respuestas)



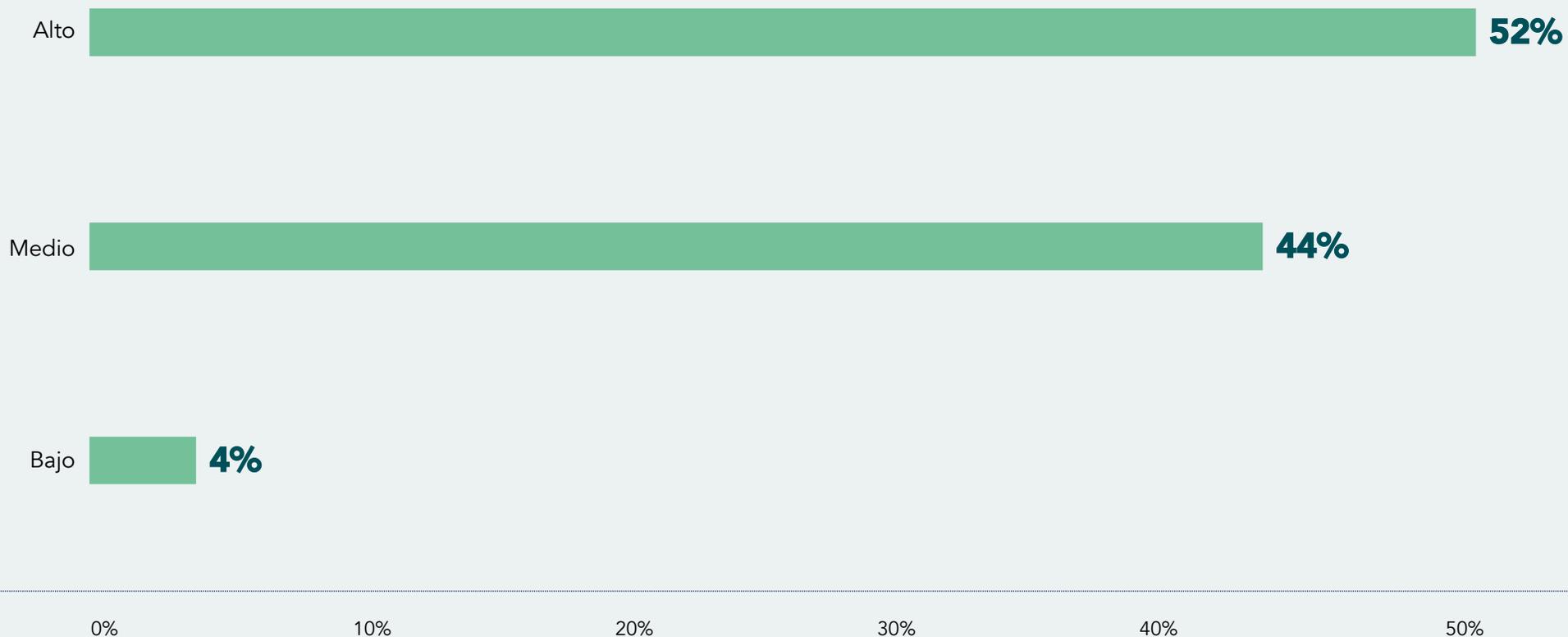
La presión de la inflación se lleva sintiendo en la economía europea, al menos un año. En este sentido, ha contribuido la reanudación de la actividad económica tras el parón provocado por la pandemia, la escasez de ciertos tipos de materias primas y componentes (como por ejemplo, los microchips), la falta generalizada de mano de obra y el conflicto Rusia- Ucrania. En su organización, ¿Cuál ha sido el efecto más significativo del aumento generalizado de la inflación?



Frente a las distintas amenazas y riesgos de interrupción (Interrupción) en las cadenas de suministro, ¿cuáles considera más preocupantes o de mayor riesgo? (Seleccione hasta 3 respuestas)

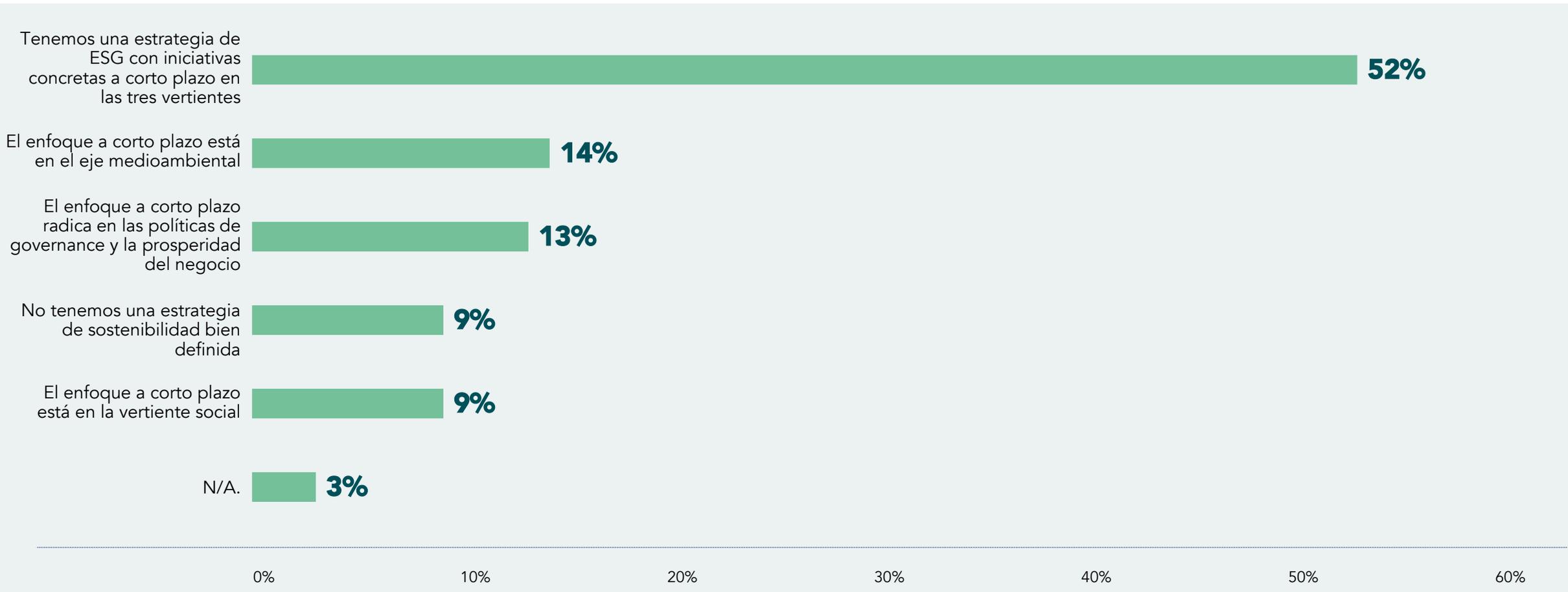


¿Cuál es el grado de compromiso de su empresa con respecto a las políticas ESG (Environmental, Social, and Governance)?



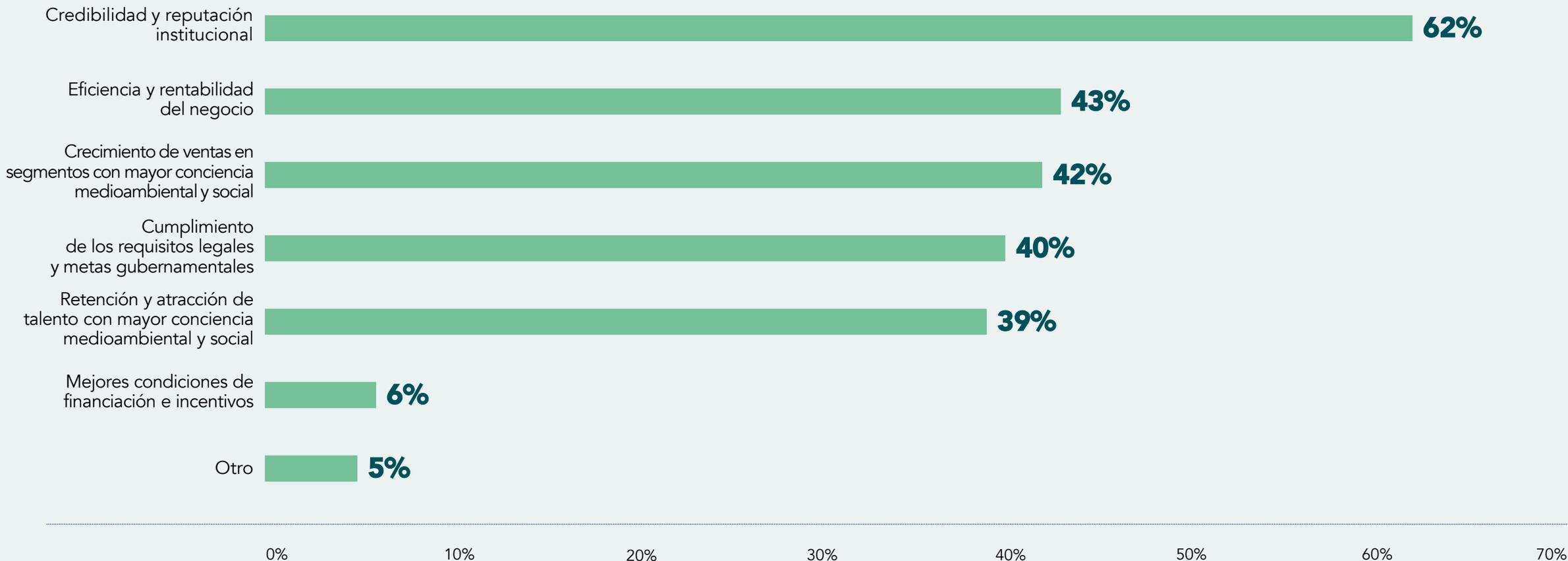
En respuesta a la creciente preocupación de los stakeholders, actualmente las empresas definen su éxito mucho más allá del beneficio generado. Cada vez más, las organizaciones se responsabilizan de sus prácticas sostenibles y por su impacto en la comunidad y en el mundo.

¿Cuál es el enfoque de la estrategia de su organización para el desarrollo de la sostenibilidad?

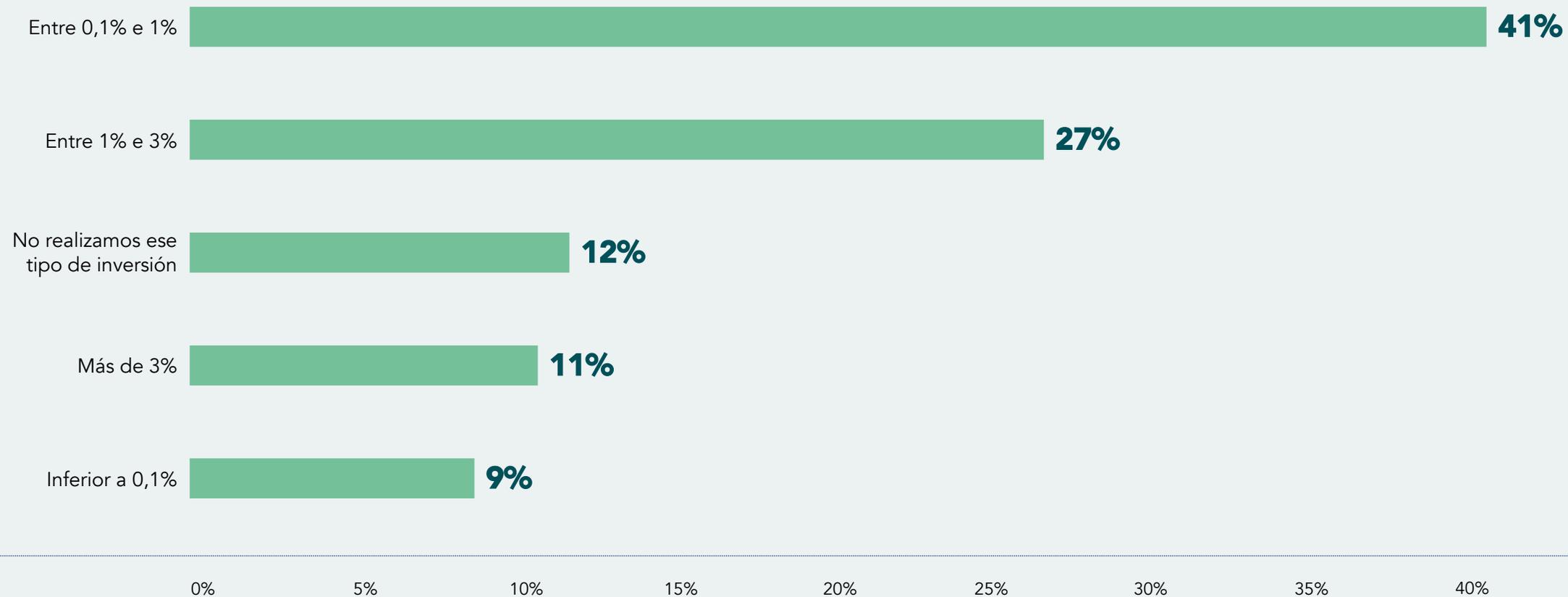


¿Cuáles son los principales beneficios que espera obtener con la estrategia ESG?

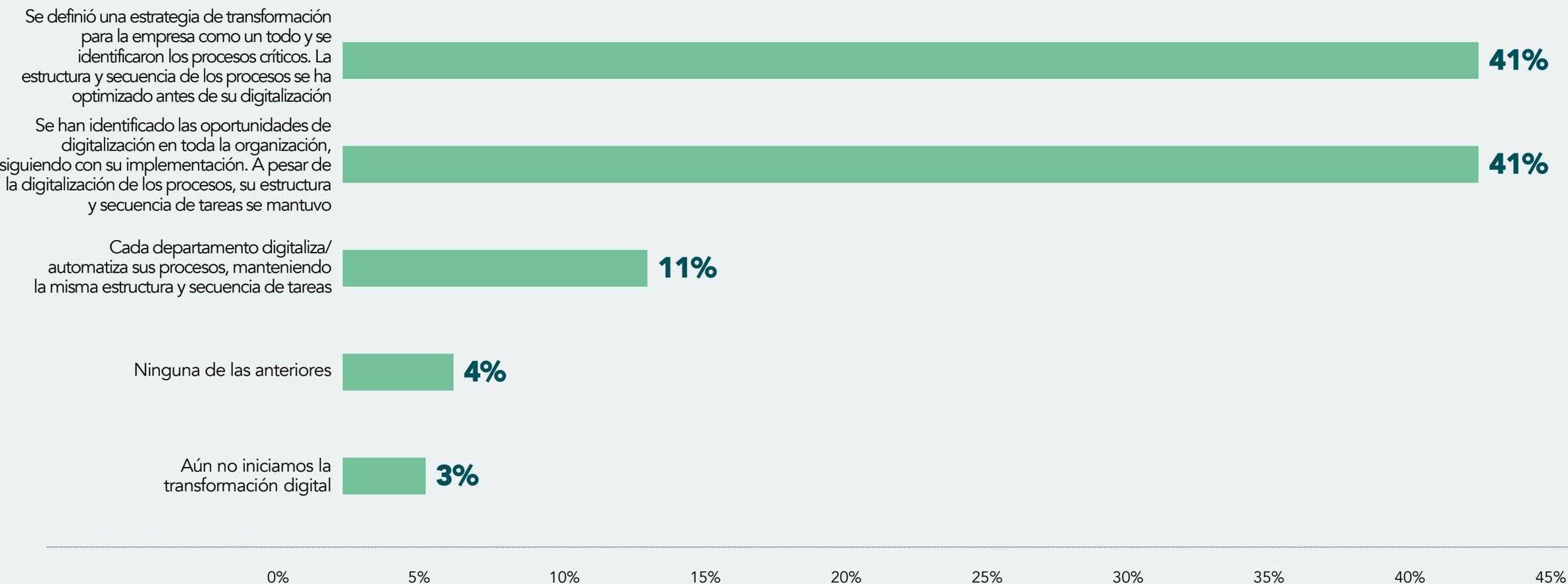
(Seleccione hasta 3 respuestas)



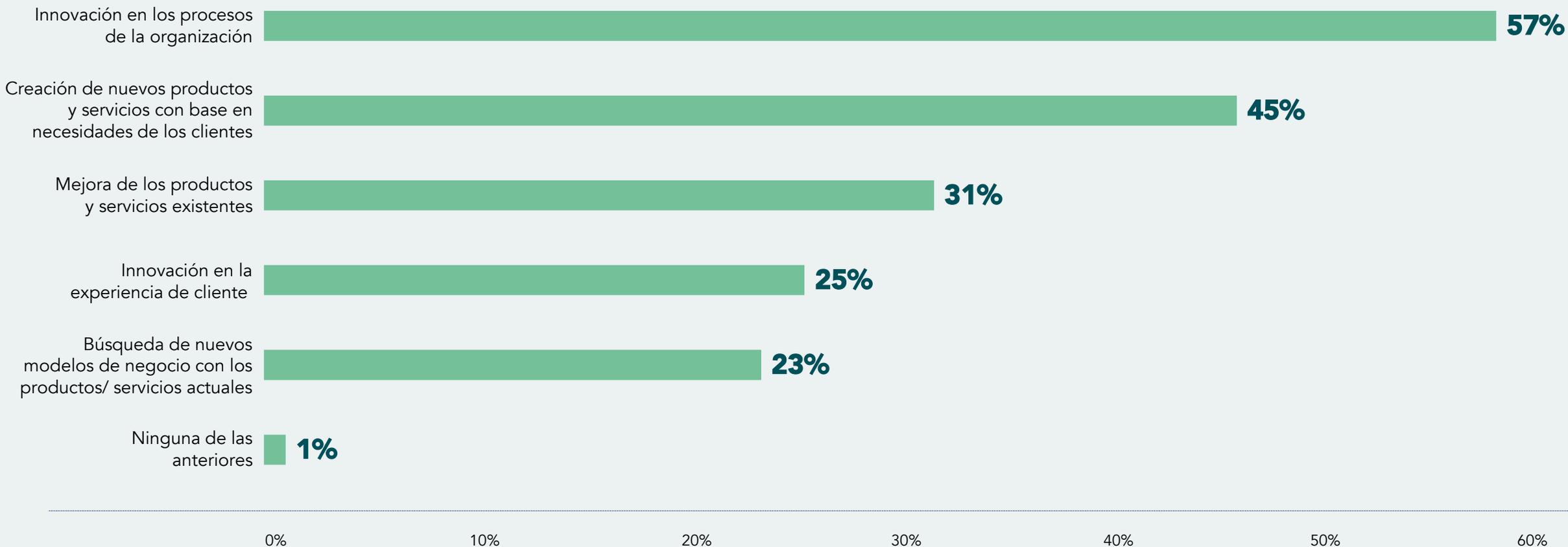
¿Cuál es el porcentaje de la facturación asignada a inversión en sostenibilidad?



El contexto de los últimos años ha acelerado la transición digital. ¿Cómo está transcurriendo esta transformación en su organización?



Con el entorno de creciente competitividad entre empresas, es fundamental incluir la innovación en el centro de la estrategia de las organizaciones. ¿Qué tipo de esfuerzos de innovación ha realizado su organización? (Seleccione hasta 2 respuestas)



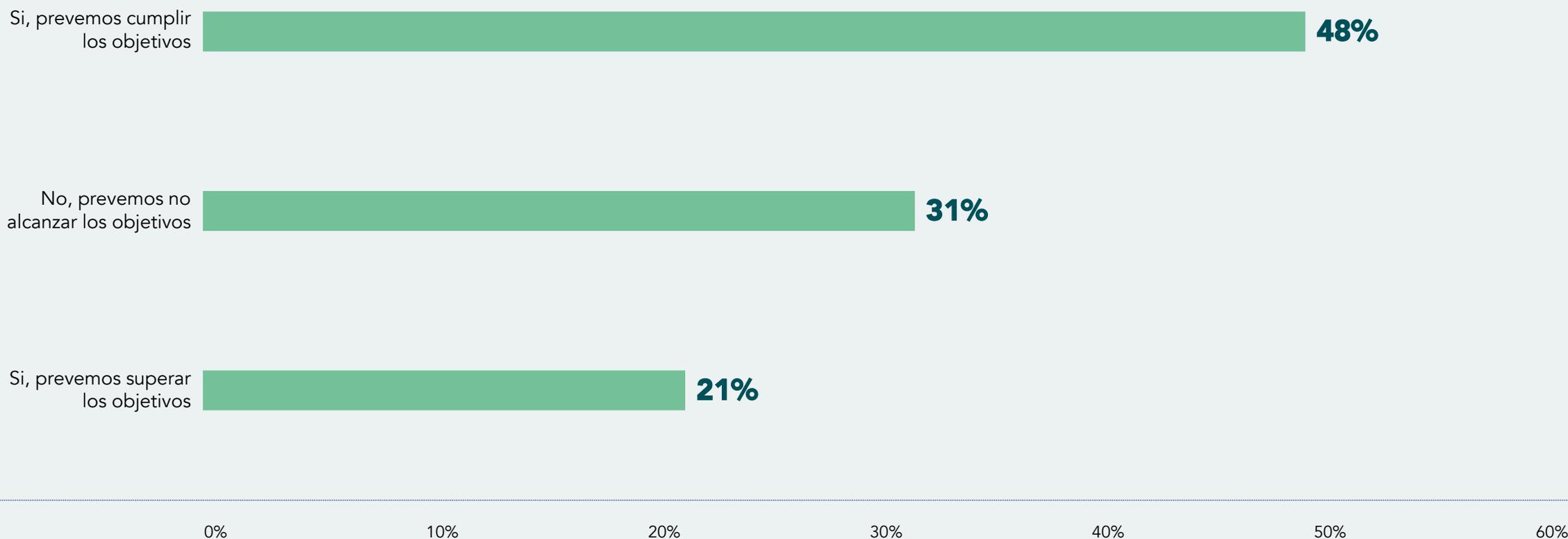
¿Cuál de estas rutinas es una realidad de su organización?

(Seleccione hasta 2 respuestas)



0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40%

Con los resultados obtenidos hasta la fecha, ¿prevé que su empresa alcance los objetivos establecidos para 2022?



Kaizen Institute Consulting Group, Ltd.

info@kaizen.com | kaizen.com

Kaizen Institute Spain

es@kaizen.com | es.kaizen.com

Kaizen Institute France

fr@kaizen.com | fr.kaizen.com

Kaizen Institute Portugal

pt@kaizen.com | pt.kaizen.com

Kaizen Institute United Kingdom

uk@kaizen.com | uk.kaizen.com