



CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

CLAVES DE LA EXCELENCIA: GESTIÓN DEL CAMBIO

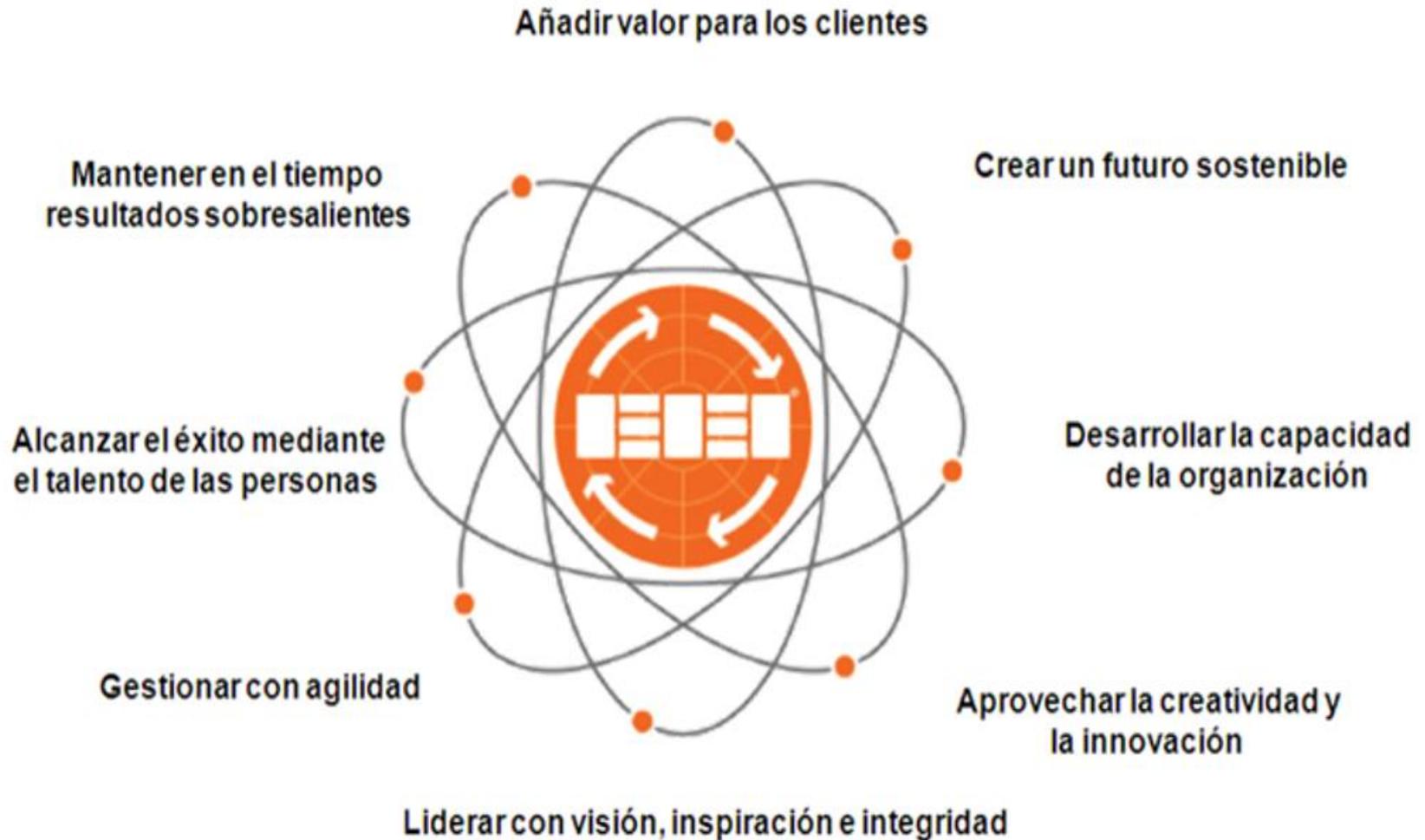
Zaragoza, 2 de noviembre 2016



Asociación empresarial sin ánimo de lucro, fundada en España en 1991, por parte de veintiún primeros ejecutivos de las más importantes empresas españolas



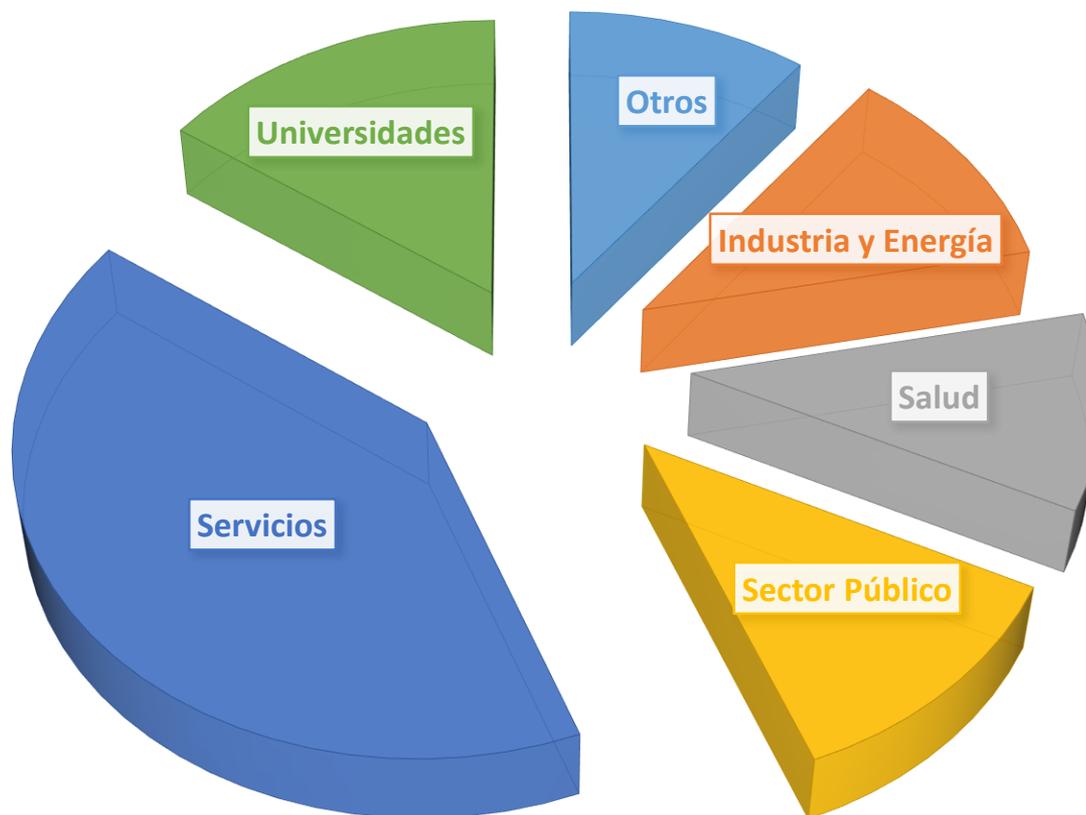
Nuestra **Misión** es potenciar la **competitividad global** de organizaciones a través de los **valores de la excelencia**.



Propuesta de valor para nuestros socios

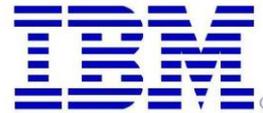


Alrededor de 250 socios de los más diversos sectores y tamaños que en la actualidad representan el 26% del PIB



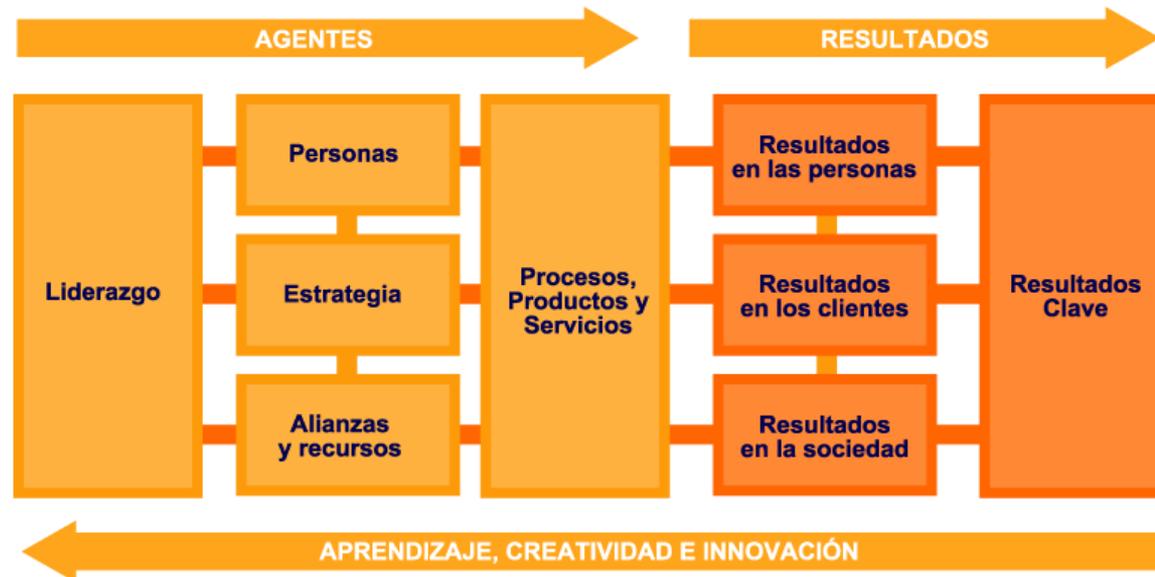


iberCaja

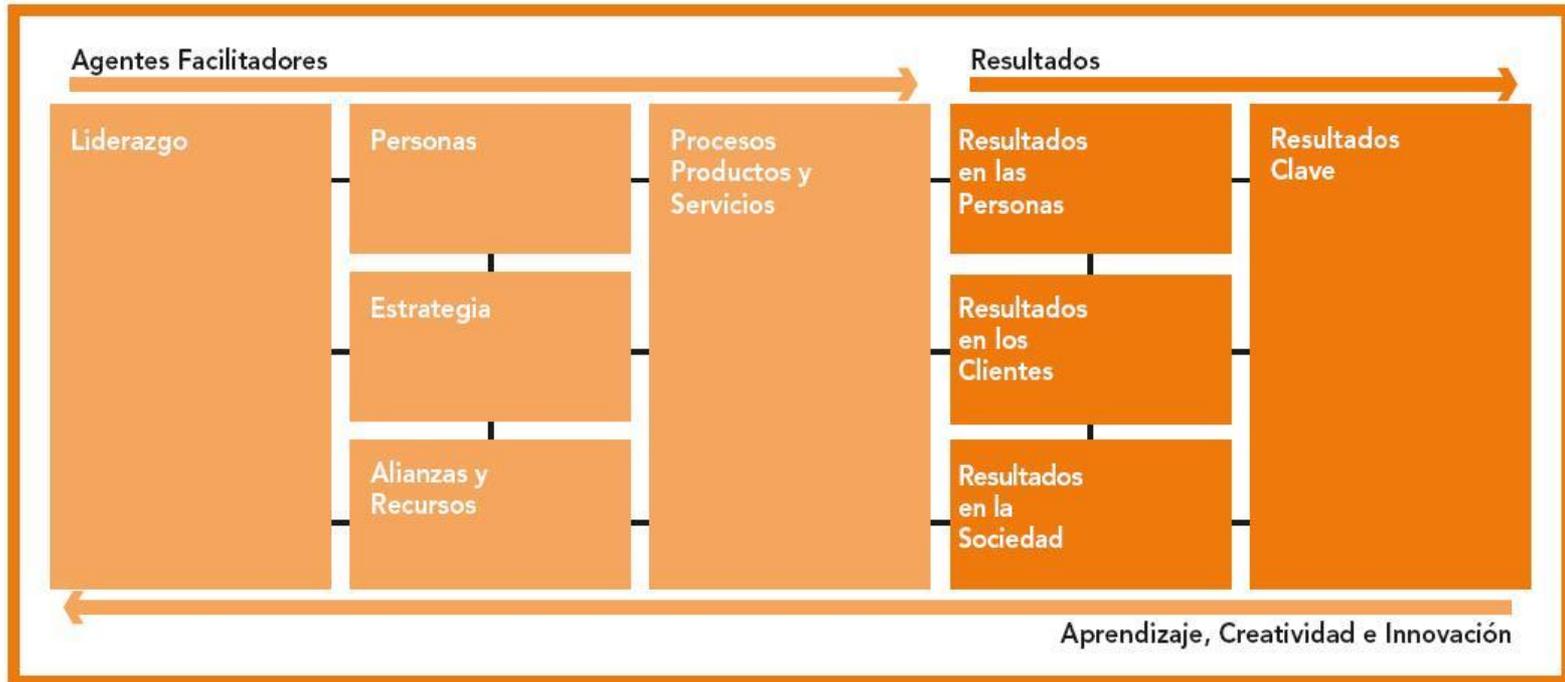


Schindler





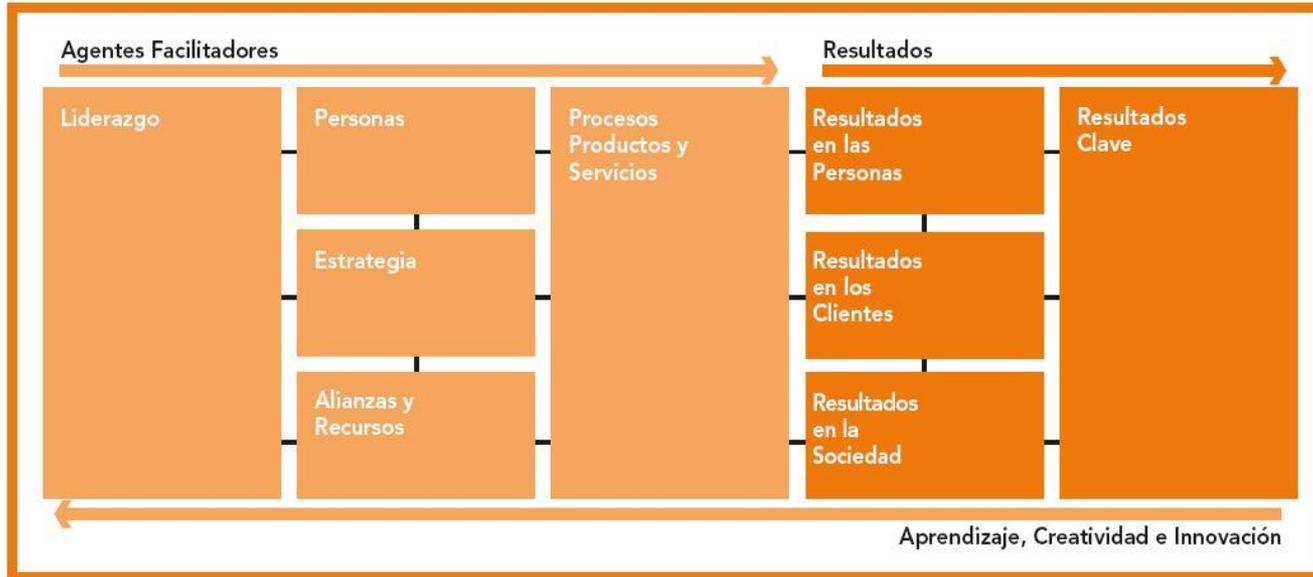
Somos **Primary Partner** de la **EFQM** desde 1994. La EFQM es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y gestiona los Premios Europeos a la Excelencia.



LÓGICA DEL MODELO

- Los **LÍDERES** definen la **ESTRATEGIA** y la despliegan, a través de los **PROCESOS**, con ayuda de las **PERSONAS** y los **PARTNERS**.
- A partir de los **RESULTADOS CLAVE** que obtiene la organización (Resultados de la Actividad y Resultados en las Personas, en los Clientes y en la Sociedad), establece **MEJORAS**.





Marco no prescriptivo que facilita la comprensión de las relaciones entre lo que una organización hace y los resultados que es capaz de alcanzar.

APORTA A LAS ORGANIZACIONES:

- Un marco para revisar profundamente su gestión
- Un marco para la auto-medición (mejora continua)
- Una estructura de comparación (benchmarking)
- Una guía para la definición y despliegue de la estrategia, ayudando a identificar objetivos, capacidades y recursos para alcanzarlos



**Excelencia
Europea 500+**



**Excelencia
Europea 400+**



**Excelencia
Europea 300+**



**Compromiso
hacia la Excelencia**



EFQM®

Recognised for Excellence
5 Star - 2016



EFQM®

Recognised for Excellence
4 Star - 2016



EFQM®

Recognised for Excellence
3 Star - 2016



EFQM®

Committed to Excellence
2016



Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo

- La globalización, el cambio continuo y la **incertidumbre**
- La evolución acelerada de **tecnologías emergentes**
- La aparición de nuevos **competidores**
- La variedad y sofisticación de los **nuevos productos y servicios**
- La dramática reducción de sus **ciclos de vida**
- La presión constante sobre los **márgenes**
- Un **cliente** más y mejor informado, mas exigente e infiel
- La transformación de los **hábitos de compra**

La clave está en...

La capacidad de adaptación al cambio de las empresas y su habilidad para mejorar de forma continua, mediante su **MODELO DE GESTIÓN** es determinante para su futuro

Cambios en los Valores

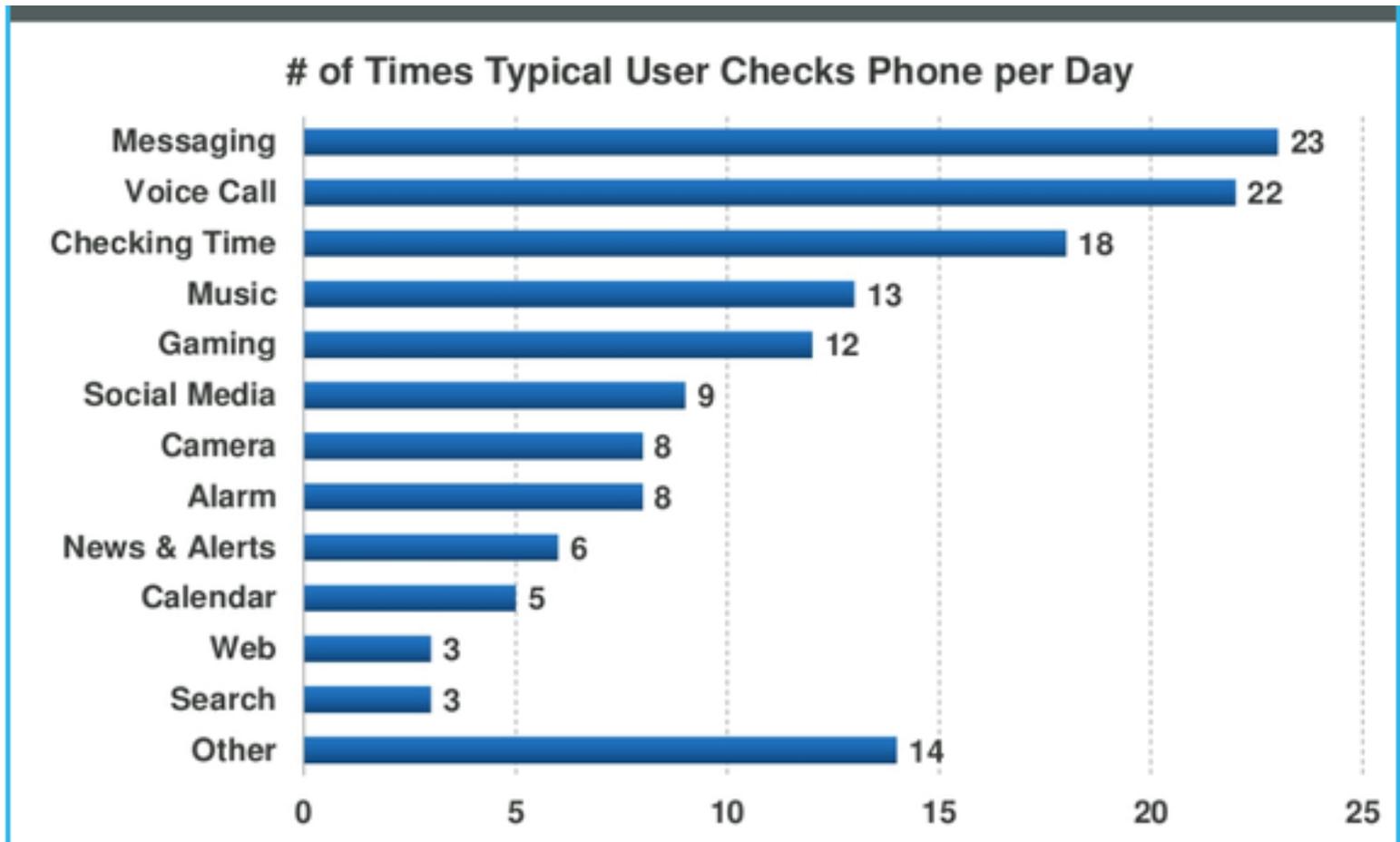
Fuente INE 2013

% Nacidos de madre no casada



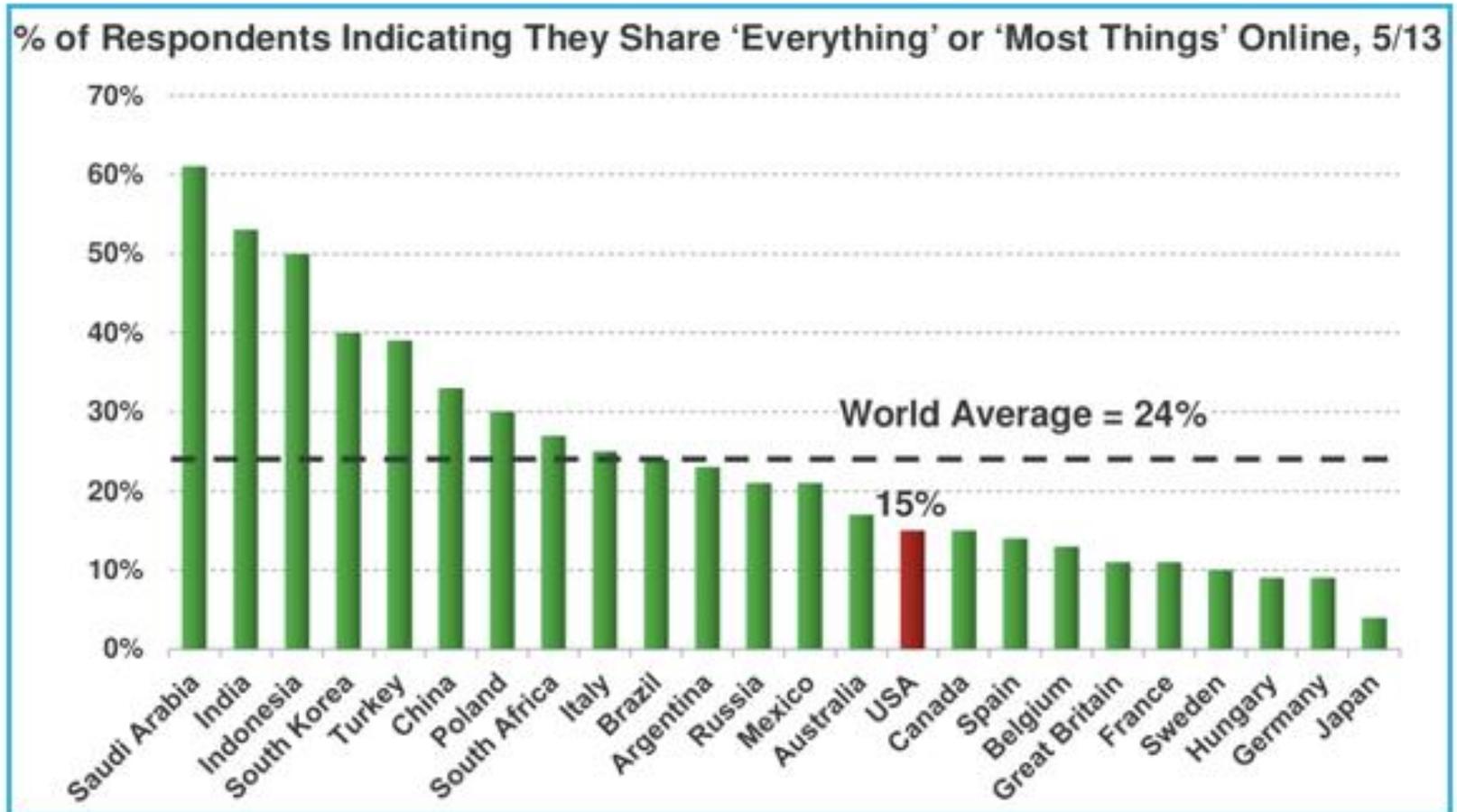
Cambios en los hábitos sociales

Se mira un Smartphone 150 veces al día...



Cambios en los hábitos sociales

Mayor cultura para compartir, países que más comparten en internet...



Cambios económicos

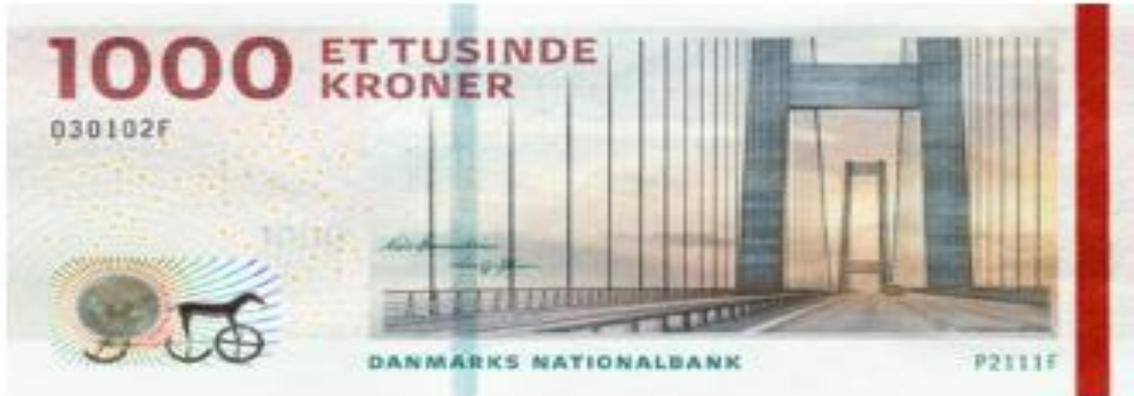
EL MUNDO *Edición España* *Versión Clásica*

Economía **Innovadores**

INNOVADORES La idea

Dinamarca elimina el dinero físico en ropa, restaurantes y gasolineras

- Se trata de una propuesta del Ejecutivo que busca lograr ahorros para el comerciante
- La medida entrará en marcha, tras su aprobación parlamentaria, a principios de 2016



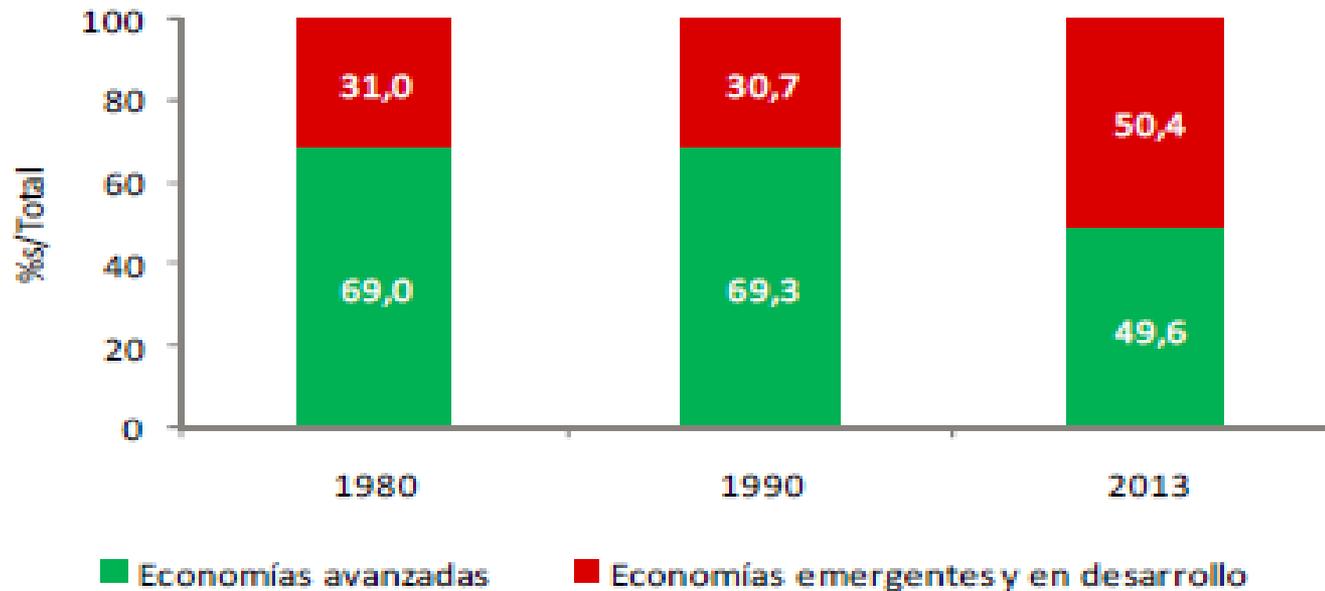
D.J.O > Madrid

Actualizado: 12/05/2015 18:17 horas

47

Cambios Económicos

Participación de los grandes bloques económicos en el PIB Mundial. 1980-2013 (en \$). Porcentaje sobre el total



Fuente: FMI (2014).

Cambios en Infraestructuras



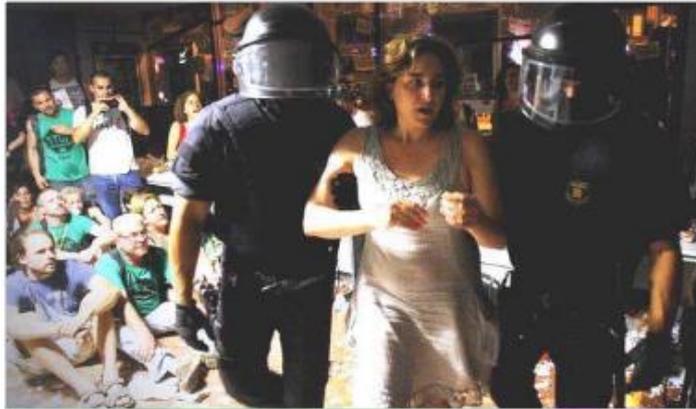
Cambios en los hábitos de las compras



Cambios Políticos



**Colau prioriza la lucha
contra los desahucios, el
desempleo y la pobreza**



Cambios Políticos



El Ibex pide a Sánchez y a Rajoy que antepongan el acuerdo a sus intereses



Rajoy dialogará con otros partidos para formar un Gobierno 'estable' y de 'certidumbres'

MARISOL HERNÁNDEZ 67

Rivera apela al ejemplo de Grecia para que Sánchez deje gobernar al PP

ABC
TU DIARIO EN ESPAÑOL

PODEMOS

Iglesias impone sus reglas al PSOE: si no «harán presidente a Rajoy»

ALBERT RIVERA

«La única posibilidad que veo es que gobierne quien ha ganado las elecciones»

ALES

¿Por qué la mayoría absoluta del PP en el Senado es ahora fundamental?

MERCADOS

El Ibex 35 se desploma un 3,6% por la incertidumbre tras las elecciones

PP

Un Gobierno en minoría del PP o nuevas elecciones, lo más probable para «FT»

18.12.2015

La CE exige al nuevo Gobierno ajustes sobre el presupuesto

CE

La CUP exige un candidato alternativo a Artur Mas tras el 20-D

Cambios en empresas



- Actualidad
- Multimedia
- Gama de modelos
- Dossieres
- Historia
- Grupo Volkswagen
- WRC 2015

Home > Actualidad > Notas de prensa > VOLKSWAGEN ANUNCIA GRANDES PROGRESOS EN SU...

14 de septiembre de 2015 | Think Blue.

Compartir en redes sociales

VOLKSWAGEN ANUNCIA GRANDES PROGRESOS EN SU PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL "THINK BLUE. FACTORY."



- Documentos adjuntos
- Actualidad
- Multimedia
- Gama de modelos
- Dossieres
- Historia
- Grupo Volkswagen
- WRC 2015

[VOLKSWAGEN ANUNCIA GRANDES PROGRESOS EN SU PROGRAMA MEDIOAMBIENTAL "THINK BLUE. FACTORY." pdf \(0,2 MB\)](#)

Home > Actualidad > Notas de prensa > VOLKSWAGEN TURISMOS SIGUE INCREMENTANDO SUS...

21 de septiembre de 2015 | Ventas y entregas

Compartir en redes sociales

VOLKSWAGEN TURISMOS SIGUE INCREMENTANDO SUS ENTREGAS EN EL MERCADO EUROPEO

Volkswagen Turismos registró un nuevo incremento del número de vehículos entregados en Europa. Hasta agosto, la compañía entregó 607.000 vehículos a clientes (enero-agosto 2014: 561.600; +8,1%) en Europa Occidental (excluyendo a Alemania). El crecimiento fue especialmente significativo en España. Reino

Enviar | Imprimir | Volver

Documentos adjuntos

Cambios en Empresas

Destacamos

Histórico acuerdo en Cuba: Santos y las FARC coinciden en busc

Volkswagen se desploma: se enfrenta a una multa de 18,000 millones por violar la ley medioambiental de EU

ELECONOMISTA.ES / AGENCIAS - 3:12 - 21/09/2015 - ACTUALIZADO: 03:48 - 21/09/15

0 comentarios



- Las acciones del grupo se dejan r [Escándalo en Volkswagen](#)
- La firma está acusada de usar un

Volkswagen reducirá en 1.000 millones su inversión anual

Más noticias sobre:

La cifra se refiere sólo a la marca principal de turismos del grupo, que ha presentado su nuevo plan de eficiencia

13.10.2015 | 17:54

EP / ALEMANIA La marca automovilística Volkswagen Turismos, propiedad del consorcio del mismo nombre, ha anunciado un nuevo plan de eficiencia que contempla, entre otras medidas, reducir en 1.000 millones de euros sus inversiones anuales, según informó la empresa.



Acontecimientos Internacionales

EL PAÍS

ECONOMÍA

ECONOMÍA EMPRESAS MERCADOS BOLSA MIS AHORROS VIVIENDA TECNOLOGÍA OPINIÓN

EL ESCÁNDALO DE VOLKSWAGEN

Un ingeniero de EE UU avisó hace un año del fraude de Volkswagen

- "No dimos el chivatazo. Lo único que hicimos fue abrir los ojos de los reguladores", señala Daniel Carder en una entrevista telefónica con EL PAÍS
- [Así falseaba Volkswagen las emisiones](#)
- [GRÁFICO Control de emisiones en vehículos Volkswagen](#)

SANDRO POZZI Nueva York 24 SEP 2015 - 14:28 CEST

f 2.581 | t 507 | in 110 | g+ 20 | 198

Archivado en: Volkswagen Volkswagen Group Fabricantes automóviles Contaminación Automoción Problemas ambientales Empresas Economía Industria Medio ambiente



¿Está mi coche afectado por el caso Volkswagen?

FÉLIX CEREZO 26

Volkswagen hará pública mañana la lista de

EL MUNDO

España Opinión Internacional Economía Sociedad Deportes Cultura Ciencia Tecnología TV

Inicio Motor Buscador de coches Seguros

MOTOR · Estarían afectados 11 millones de coches

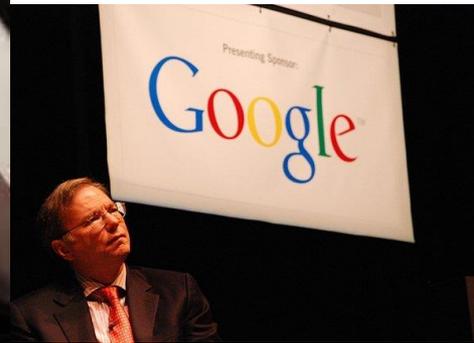
Volkswagen reconoce que también ha manipulado coches en Europa



Acontecimientos Internacionales



Cambios en la Tecnología



Cambios en la Tecnología

Nuevas máquinas de Coca-Cola



La máquina que necesita un abrazo

Un abrazo nos levanta el ánimo, nos da fuerzas y nos llena de optimismo. Y Coca-Cola, que siempre ha apostado por la felicidad, no podía ser ajena a ello. Por eso **esta máquina no funciona con monedas, sino con abrazos**: si la achuchas, consigues una lata gratis. Un buen trato, ¿verdad?

La máquina para enamorados

Para celebrar el amor, Coca-Cola instaló esta máquina en un centro comercial el día de **San Valentín**, destinada solo a parejas. ¿Cómo podían conseguir su bebida? Tenían que **demostrar que eran pareja**. Un beso valía para que la máquina expendiese una lata.

La máquina que baja su precio con el calor

En España, durante los últimos veranos, algunos parques acuáticos y de atracciones han contado con **máquinas de Limón y Nada cuyo precio bajaba según iban subiendo los grados de temperatura al sol**. ¡Un alivio en los días más calurosos del verano!

La máquina que te convertía en un agente secreto

En una estación de tren de Bélgica, apareció una curiosa máquina de Coca-Cola Zero que, al comprar una bebida, te ofrecía **conseguir tickets para la última película del agente secreto 007**. Sin embargo, no todo era tan fácil: los participantes debían superar unas **pruebas a lo largo de la estación en 70 segundos**. Y es que no todos los días se tiene la oportunidad de meterse en la piel de un agente secreto al servicio de su majestad.

La máquina para la que necesitas un amigo

Para el **Día Internacional de la Amistad**, que se celebra el 30 de julio, Coca-Cola Argentina instaló una máquina tan grande que no podías utilizarla tú solo: necesitabas **un amigo que te ayudase a conseguir el refresco**. Como recompensa, ambos se llevaban su lata de Coca-Cola. Y es que ya se sabe: solo no puedes, con amigos sí.

La máquina que te anima a reciclar

En Singapur, **solo el 11% de los plásticos se reciclan**. Coca-Cola quería hacer algo al respecto, así que durante la semana previa a la Hora de la Tierra, instaló esta máquina en la que **se daban regalos a quienes devolviesen una botella de refresco vacía**. Camisetas, bolsas, muebles y demás *merchandising* a cambio de hacer un buen gesto por el planeta.

La máquina de cantar villancicos

¿Quién no disfruta **cantando villancicos en Navidad**? Parece que no han llegado las Fiestas de verdad hasta que no lo hacemos. En Suecia, los estudiantes del Real Instituto de Tecnología recibieron una máquina de Coca-Cola que, en vez de monedas, prefería que le cantasen villancicos.

Cambios en la Tecnología



Motorola 1973



**250 millones de unidades
Nokia 1110**

Cambios en la Tecnología

Table 1

Worldwide Smartphone Sales to End Users by Vendor in 4Q14 (Thousands of Units)

Company	4Q14 Units	4Q14 Market Share (%)	4Q13 Units	4Q13 Market Share (%)
Apple	74,832	20.4	50,224	17.8
Samsung	73,032	19.9	83,317	29.5
Lenovo*	24,300	6.6	16,465	5.8
Huawei	21,038	5.7	16,057	5.7
Xiaomi	18,582	5.1	5,598	2.0
Others	155,701.6	42.4	111,204.3	39.3
Total	367,484.5	100.0	282,866.2	100.0

Source: Gartner (March 2015)

*The results for Lenovo include sales of mobile phones by Lenovo and Motorola.

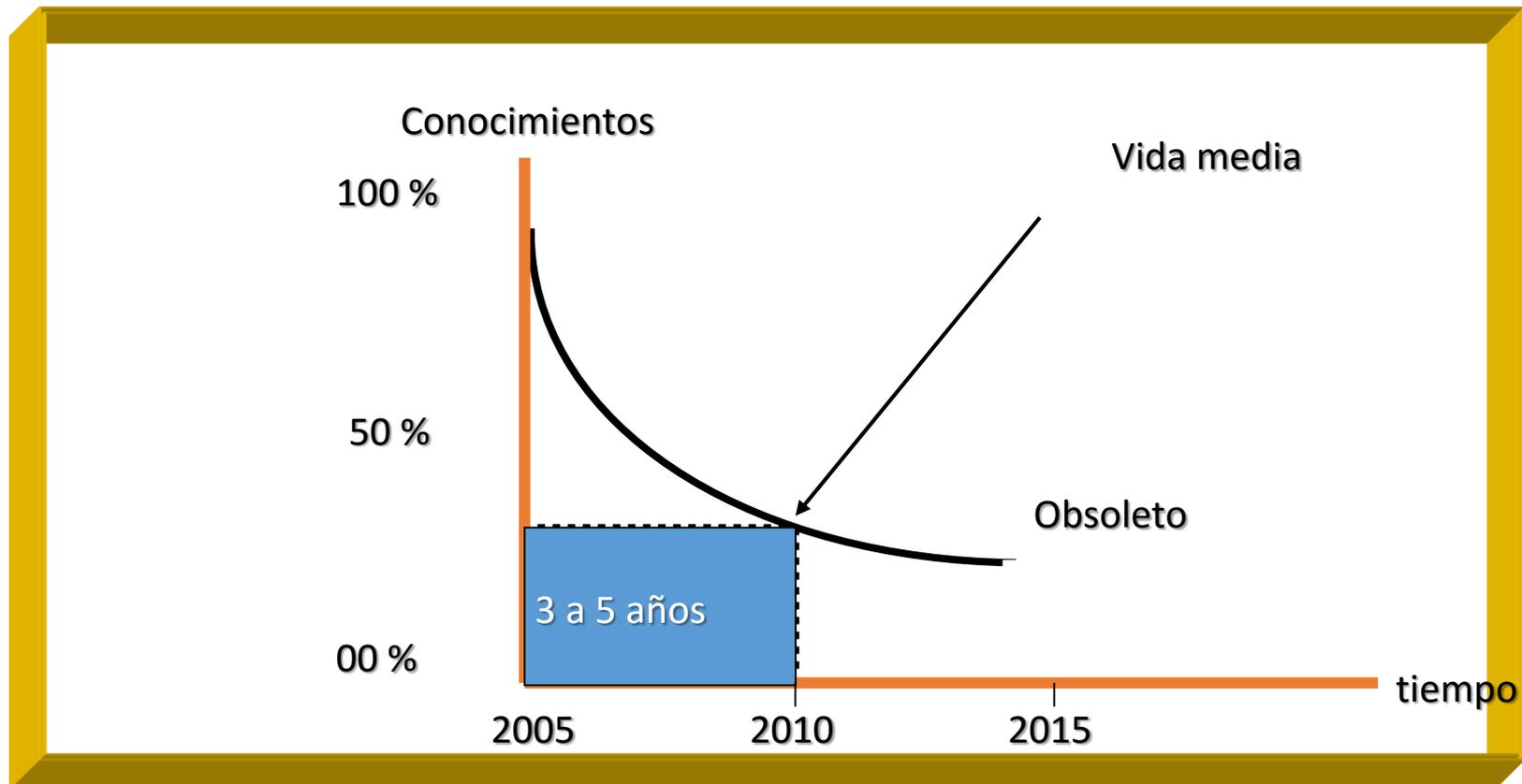


<https://www.youtube.com/embed/9J7GpVQCfms>

Cambios en la Tecnología



Cambios en la velocidad del conocimiento



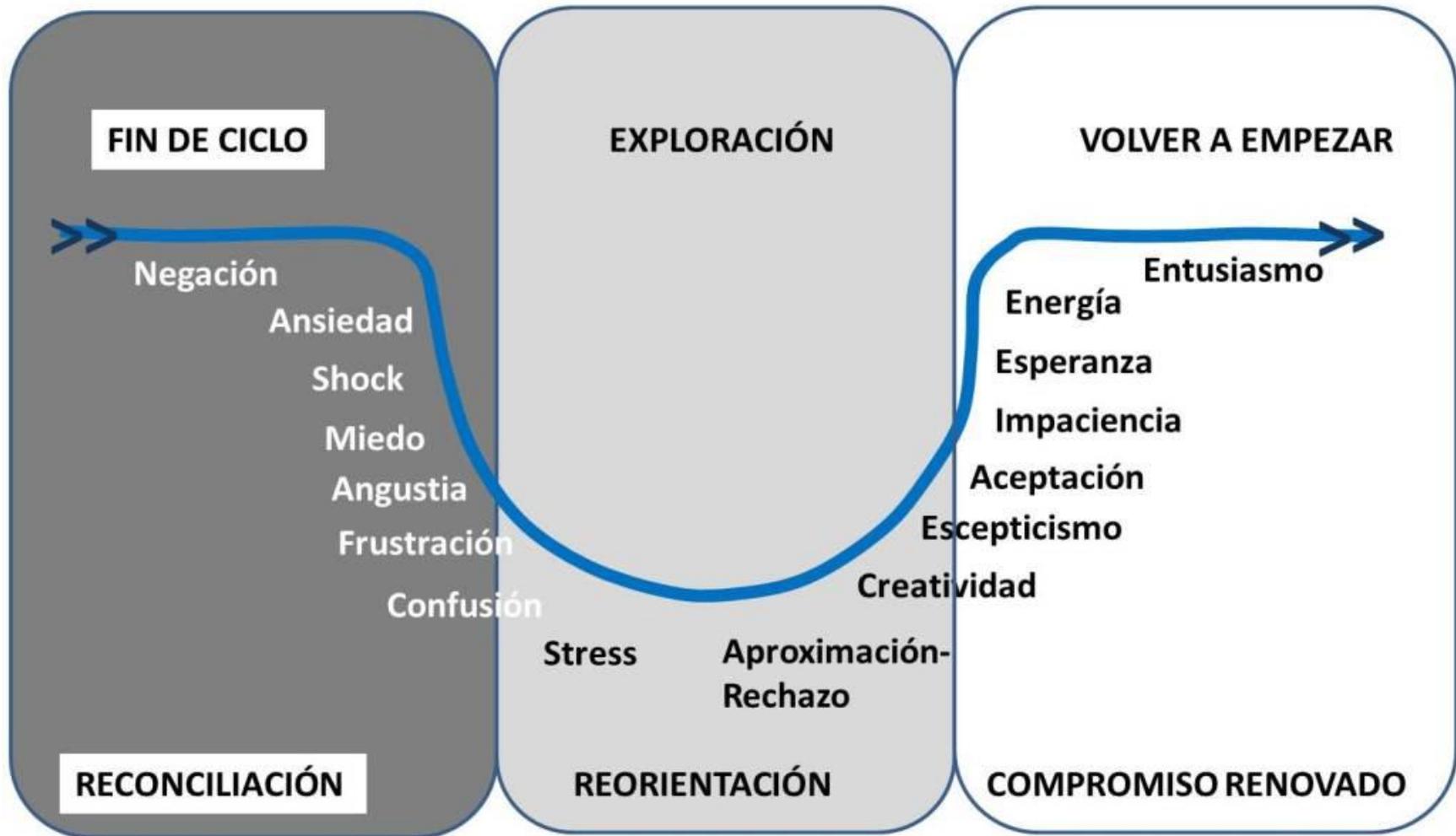
	Tecnología de producto	Organización	Tecnología de proceso
Rápido (PCs), software Cosmética, juguetes,	Seis meses 1 2 años	2 a 4 años 2-3 años	2 a 4 años 3 a 10 años
Medio Coches, bicicletas Comidas rápidas, cerveza	4-3 8-6 años	4-6 25-30 años	10-15- 20-55 años
Lento Acero, Electricidad, diamantes	20-40 100 años	10-20 años 25-50 años	50 a 100 50-75

**Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage.
Charles H. Fine. Editorial Perseus.**

¿Hay algún sector que no esté sometido a cambios tan rápidos y drásticos?

¿La mentalidad y la cultura de las empresas cambia a la misma velocidad que su entorno?

TEORÍA DE LA TRANSICIÓN



- 1. Tener una visión clara.**
- 2. Clarificar el impacto.**
- 3. Comunicar, de forma extensiva y exhaustiva.**
- 4. Generar un equipo que empuje y lidere el cambio.**
- 5. Liderar.**

¡Y CELEBRAR!

Las **Organizaciones Excelentes** (aquellas que tienen un potente **sistema de gestión** que, a través de un círculo virtuoso del tipo P-D-C-A, consiguen mejorar continuamente lo que hacen y cómo lo hacen) **tienen líderes que**

- ✓ **dan forma al futuro y lo hacen realidad**
- ✓ actúan como **modelo de referencia** de sus **valores y principios éticos**
- ✓ **inspiran confianza** en todo momento
- ✓ son **flexibles**
- ✓ **permiten a la organización anticiparse y reaccionar** de manera oportuna
- ✓ **aseguran el éxito continuo**

Los líderes de las empresas excelentes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz:

1. Son **flexibles**; demuestran su **capacidad para tomar decisiones** fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y **considerando su impacto potencial**.
2. Toman como referencia las tres **dimensiones económica, social y ambiental** (**Personas, Planeta y Beneficios**) a la hora de **equilibrar** los imperativos, a veces en conflicto, que abordan.
3. **Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes** para introducir los cambios necesarios que aseguren el **éxito sostenido** de la organización.
4. **Gestionan eficazmente el cambio** mediante una **gestión estructurada** de proyectos y una **mejora de procesos** focalizada.
5. **Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas**.
6. Someten a **prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras**, asignando los **recursos necesarios** para hacerlas realidad en un **plazo de tiempo adecuado**.
7. ...

1. **Imprimir carácter de urgencia**, arrancando la primera chispa hacia el cambio
2. **Crear una coalición rectora**, dotando de una estructura orientadora
3. **Desarrollar una visión y estrategia del cambio**, creando la inspiración y la dirección
4. **Comunicar la gestión del cambio**, como generador de acción
5. **Capacitar a las personas**, para favorecer que actúen
6. **Generar éxitos a corto plazo**, estimulando la confianza de los Grupos de interés
7. **Consolidar los cambios y medir resultados**, comprobando el éxito y puliendo detalles
8. **Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura**, considerando el cambio no como un proyecto sino como un proceso continuo

Enfoque del cambio

Metodología con la que plantea lo que quiere conseguir y cómo propone el cambio; representa “la teoría”

Despliegue del cambio

Es la puesta en marcha del cambio; representa “la práctica”

Revisión y mejora del cambio

Es el análisis de los resultados obtenidos y el aprendizaje correspondiente; representa “el éxito”



CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

¡Muchas gracias!