

# El mundo que viene y el entorno VUCA: la necesidad de transformarse

colaboran



**Cámara**  
Sevilla

# PRIMERAS PREGUNTAS

**¿Cuántos habéis hecho cambios en vuestra vida en el último año (dejado de fumar, adelgazado...)?**

**¿Cuántos habéis tenido cambios en vuestra familia (casado, hijo/a...)?**

**¿Cuántos habéis tenido cambios en vuestro trabajo en el último año (proceso, herramientas...)?**

**¿Cuántos sabéis lo que es el entorno VUCA?**

# ENTORNO VUCA

**Volátil**

**Incierto**

**Complejo**

**Ambiguo**

# ENTORNO VUCA

- 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 los **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**



# ENTORNO VUCA

## Cambios en los Valores

Fuente INE 2013

**% Nacidos de madre no casada**

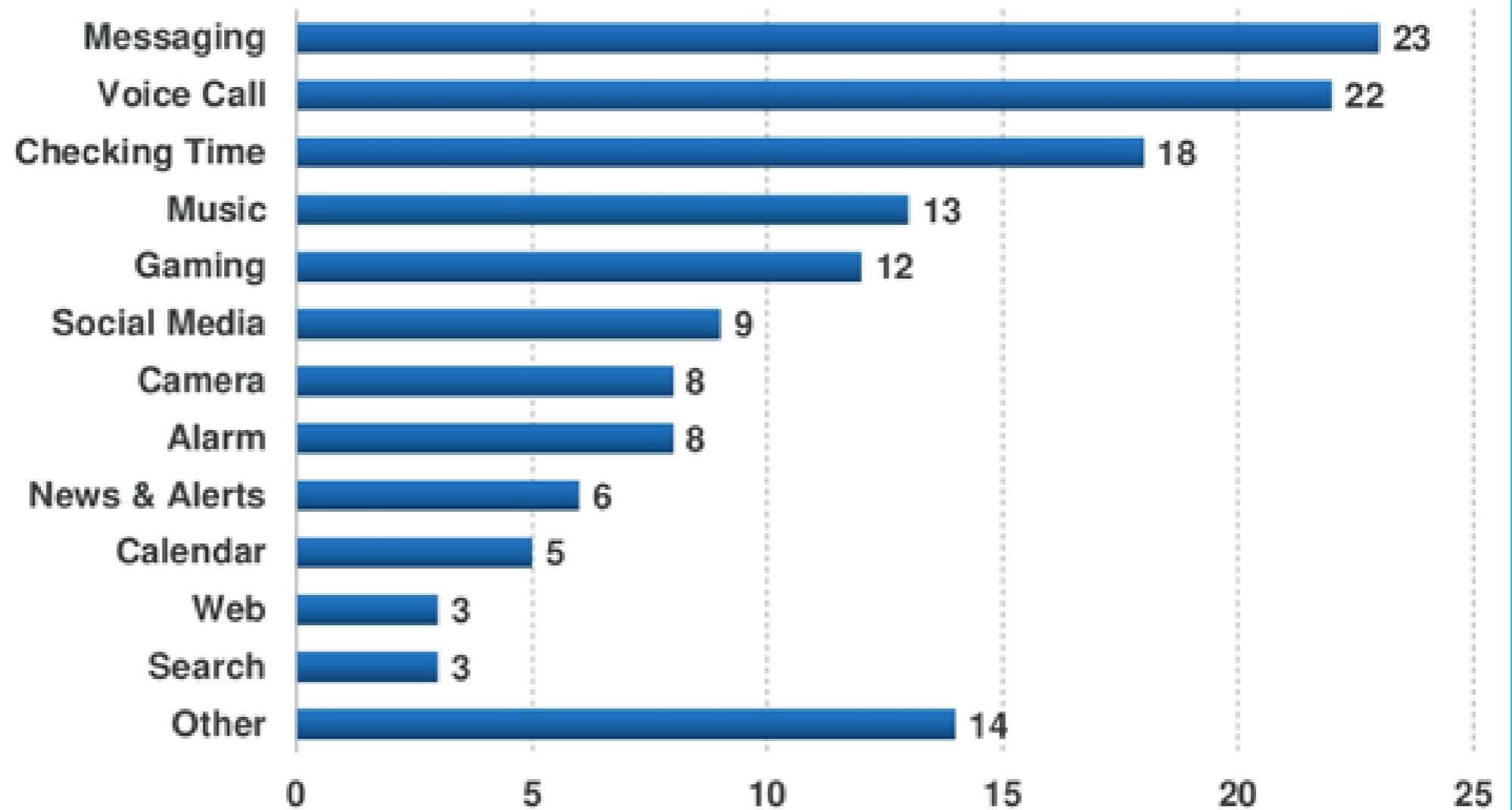


# ENTORNO VUCA

## Cambios en los hábitos sociales

Se mira un Smartphone 150 veces al día...

# of Times Typical User Checks Phone per Day

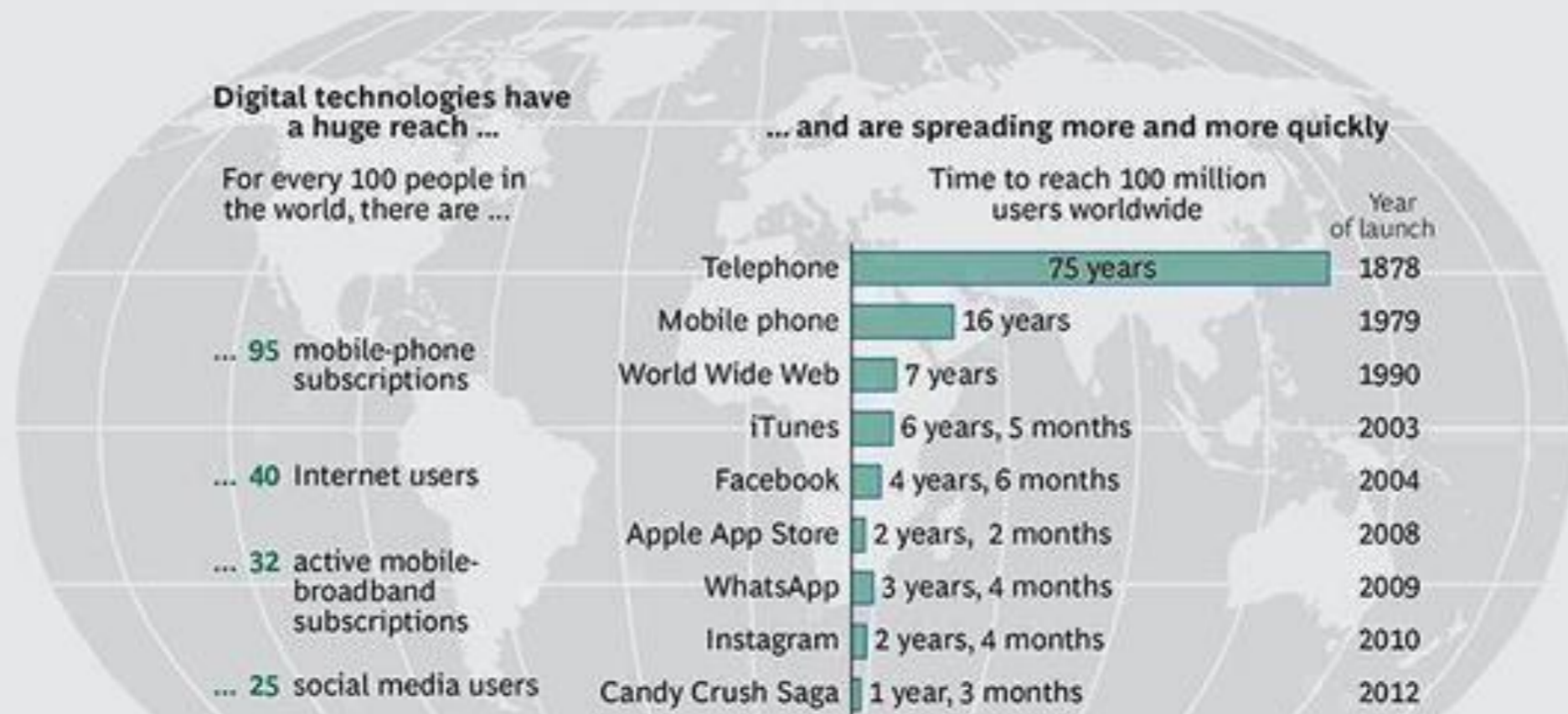


# ENTORNO VUCA

## Cambios en los hábitos sociales

Time to reach 100 million users (Years):

EXHIBIT 2 | The Pace of Disruption Has Increased Exponentially



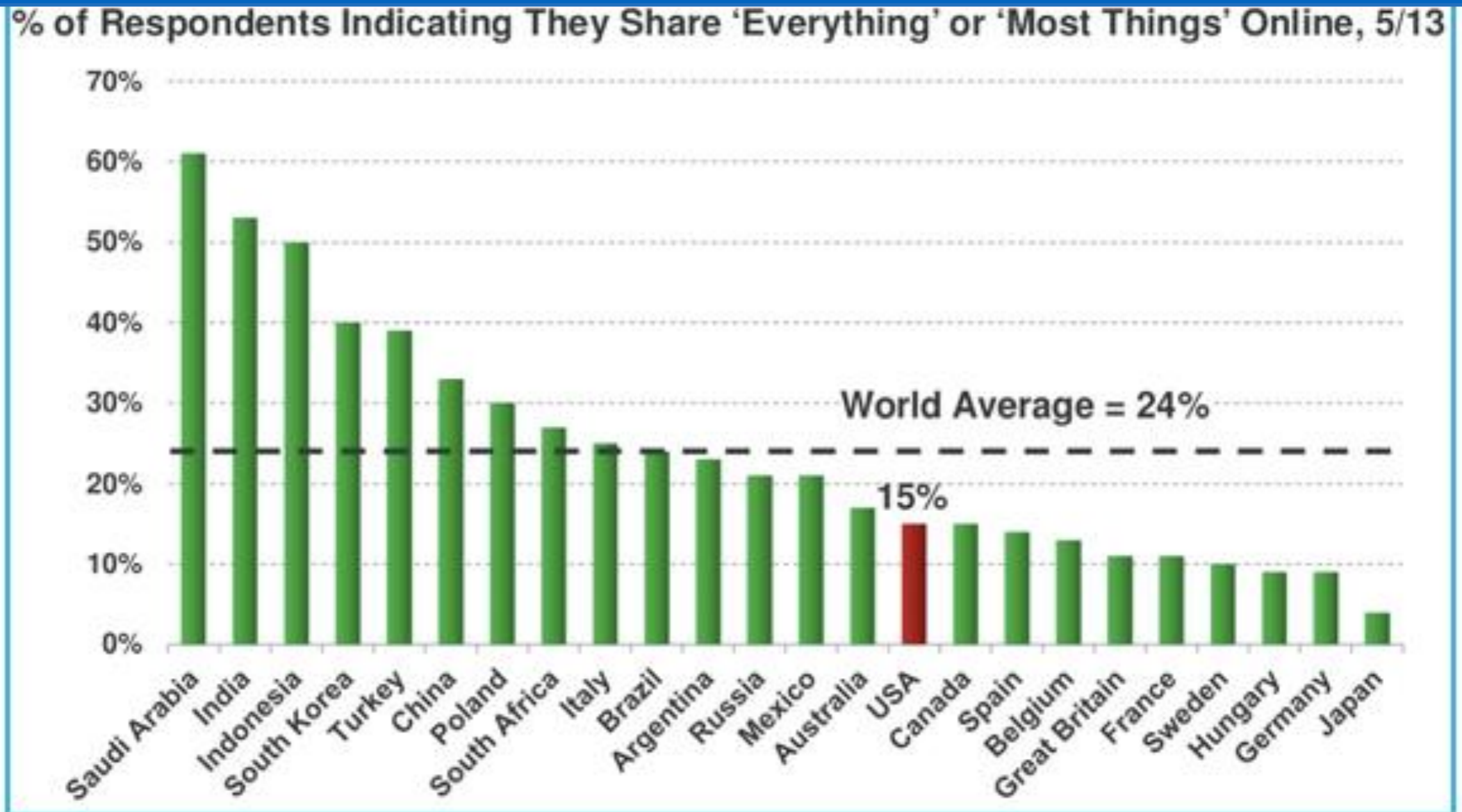
**PokemonGoApp: 1 month 2016**

Sources: ITU; Statista; BCG research. Telephone: ITU; mobile phone: ITU (the base year is considered the start of the first cellular network), mobilephonehistory.co.uk; World Wide Web: Scientific American, Internet Live Stats; iTunes: number of accounts, Fortune; Facebook: active monthly users, Facebook; Apple App Store: number of accounts, OS X Daily, VentureBeat; WhatsApp: active users, Wired, Digital Quarterly; Instagram: monthly users, TechCrunch; Candy Crush Saga: Facebook users only, AppMtr.com.

# ENTORNO VUCA

## Cambios en los hábitos sociales

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



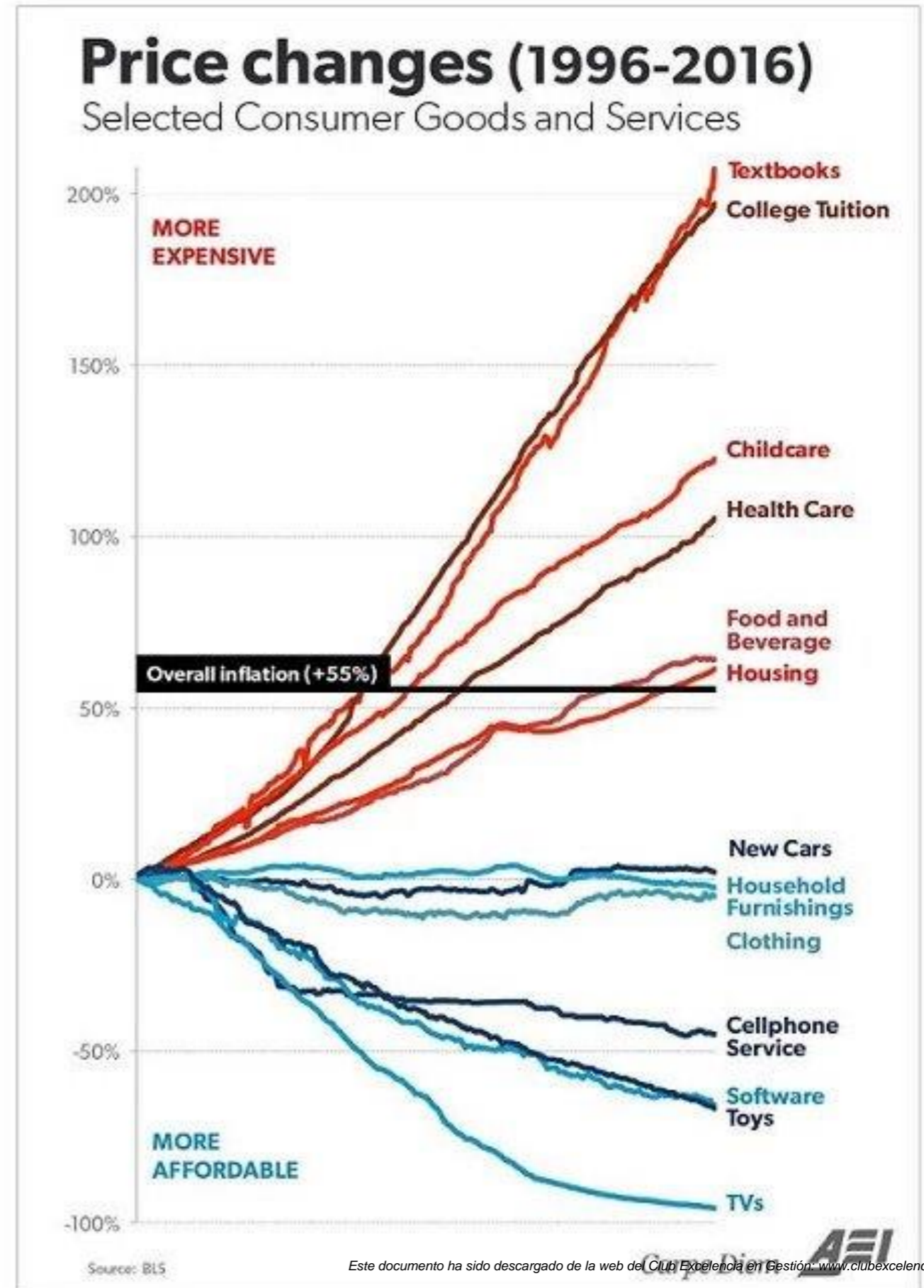


# ENTORNO VUCA

## Cambios en los hábitos sociales

Fuente BLS

Cambios en los precios de productos y servicios de consumo entre 1996 y 2016





# ENTORNO VUCA

## Acontecimientos Internacionales





# ENTORNO VUCA

## Cambios climáticos

Imagen del satélite Landsat 7 de la nieve en el norte de África del día 19 de diciembre de 2016 NASA

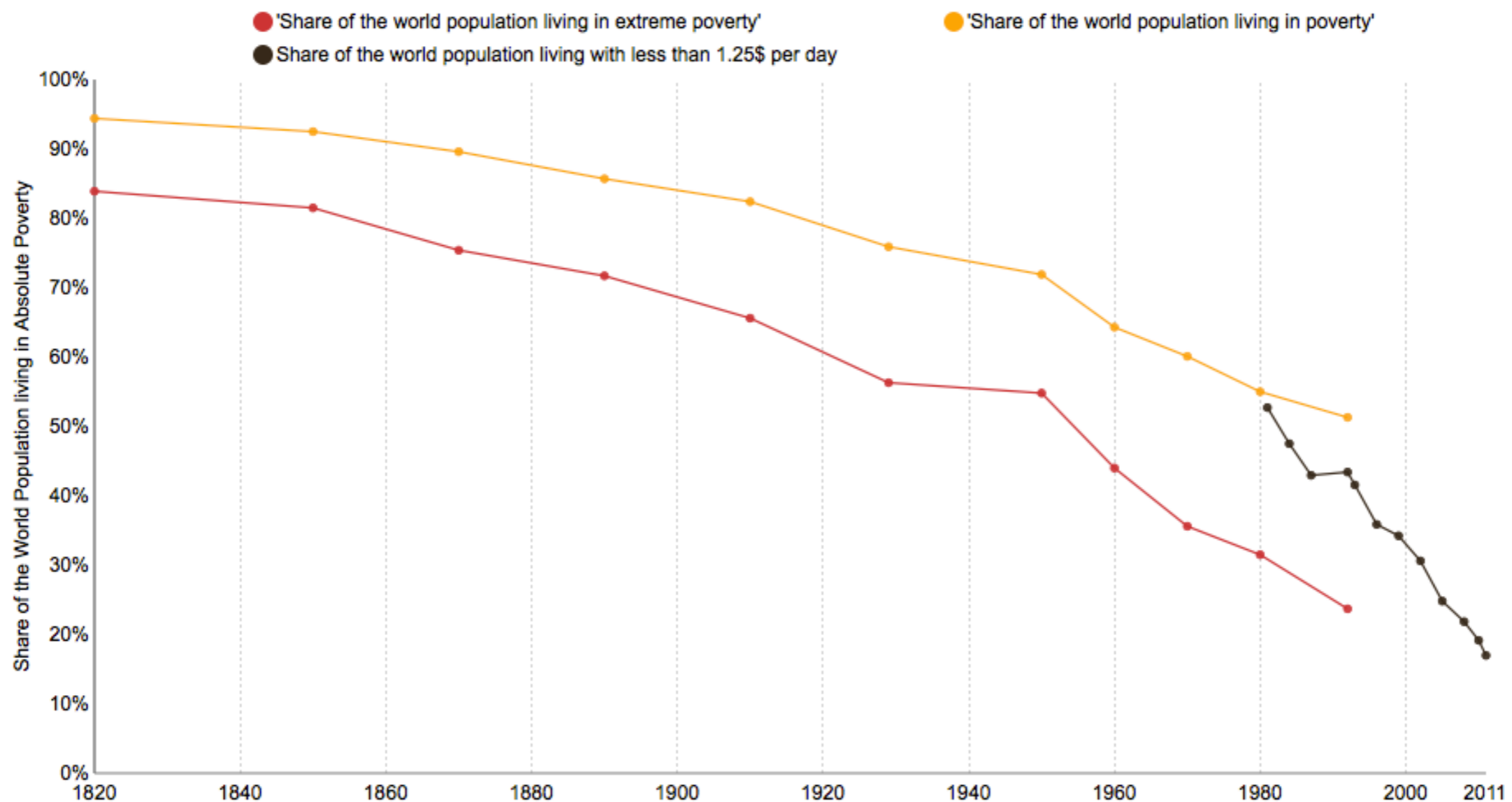


# ENTORNO VUCA

## Cambios económicos

Fuente World Bank

### % población mundial viviendo en la pobreza



The author Max Roser licensed this visualisation under a [CC BY-SA license](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). You are welcome to share but please refer to its source where you find more information: [www.OurWorldinData.org/data/growth-and-distribution-of-prosperity/world-poverty](https://www.OurWorldinData.org/data/growth-and-distribution-of-prosperity/world-poverty)  
Data Source: Bourguignon and Morrisson (2002) and World Bank



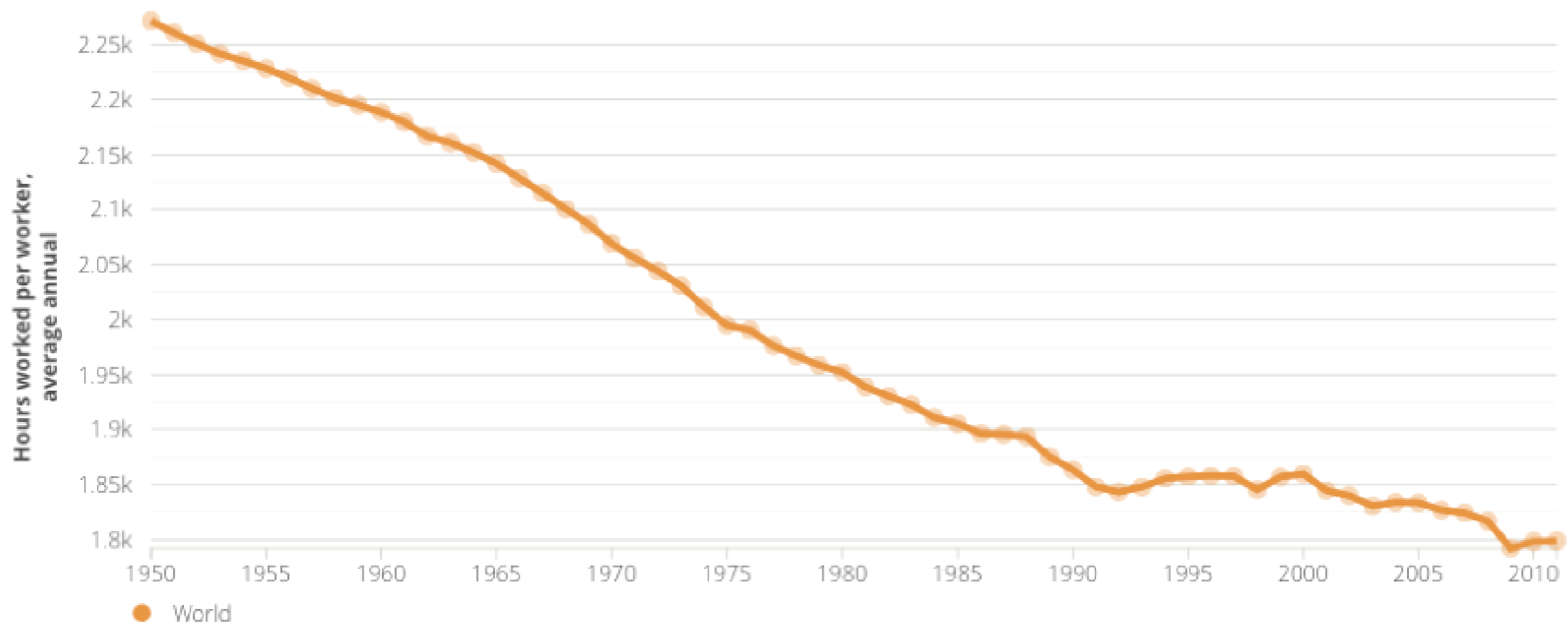
# ENTORNO VUCA

## Cambios económicos

Fuente World Bank

Media anual de miles de horas trabajadas por persona empleada

Hours worked per worker, average annual



# ENTORNO VUCA

## 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



DANMARKS NATIONALBANK P2111F

D.J.O. > Madrid

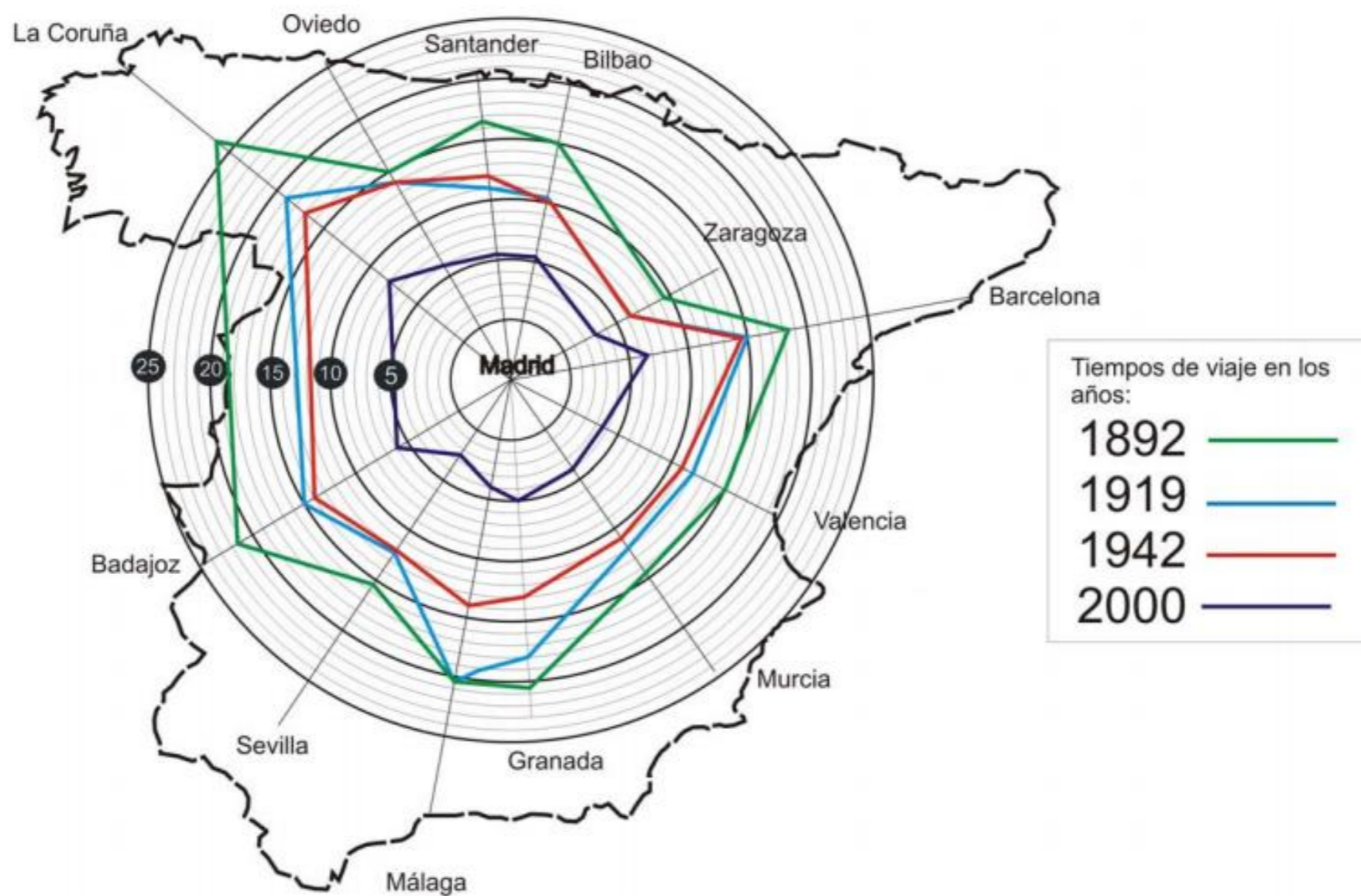
Actualizado: 12/05/2015 19:17 horas

47

# ENTORNO VUCA

## Cambios en Infraestructuras

Mapa de isócronas. Tiempos de viaje





# ENTORNO VUCA

## Cambios en los hábitos de las compras





# ENTORNO VUCA

## Cambios Políticos



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



# ENTORNO VUCA

## Cambios Políticos

ELECCIONES ESTADOS UNIDOS

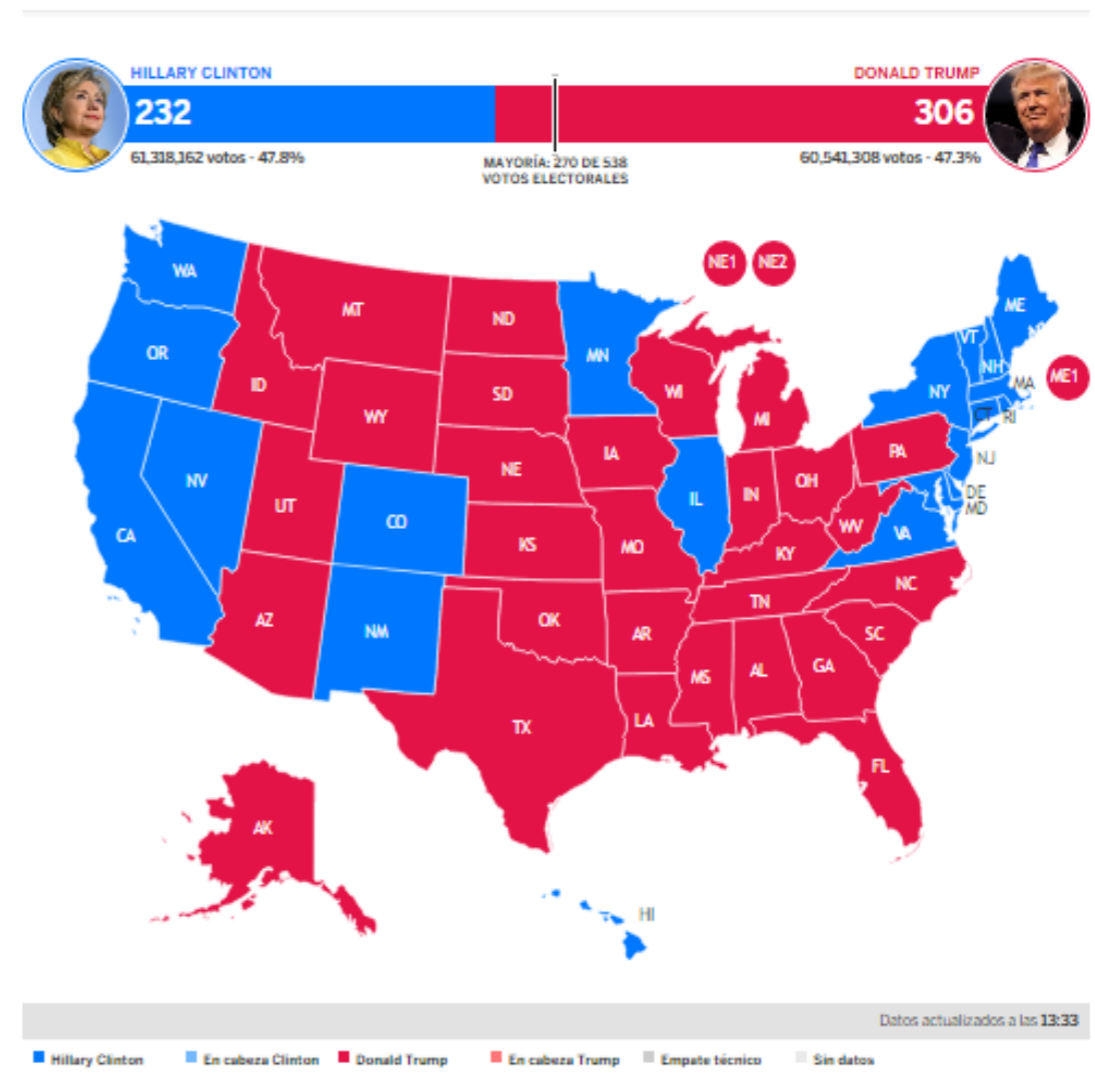
### Donald Trump, elegido presidente de Estados Unidos

El magnate llega a la Casa Blanca con el apoyo masivo de los electores blancos descontentos con las élites

EM Elecciones EEUU Hillary Clinton Donald Trump Blog Americracia Resultados Elecciones EEUU 2016

EEUU - Carrera hacia la Casa Blanca

### Hillary Clinton gana el primer debate con Donald Trump



\* Para ser elegido presidente de Estados Unidos hace falta alcanzar 270 votos de los 538 que conforman el Colegio Electoral, el sistema de segundo grado que efectivamente elige al presidente. Cada voto se asigna al candidato que consigue la mayoría del voto popular en cada Estado.



# ENTORNO VUCA

## Cambios en Empresas

 **Sala de Comunicación**  
Volkswagen 24 septiembre 2015 - 21:27

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."

 **Sala de Comunicación**  
Volkswagen 24 septiembre 2015 - 21:38



Enviar | Imprimir | Volver

**Documentos adjuntos**

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

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

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**

# ENTORNO VUCA

## 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 - ACTUAL

0 comentarios



- Las acciones del grupo se dejan más de
- La firma está acusada de usar un 'softw

Escándalo en Volkswagen

### Volkswagen reducirá en 1.000 millones su inversión anual

Más noticias sobre: Volkswagen Estados unidos de

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

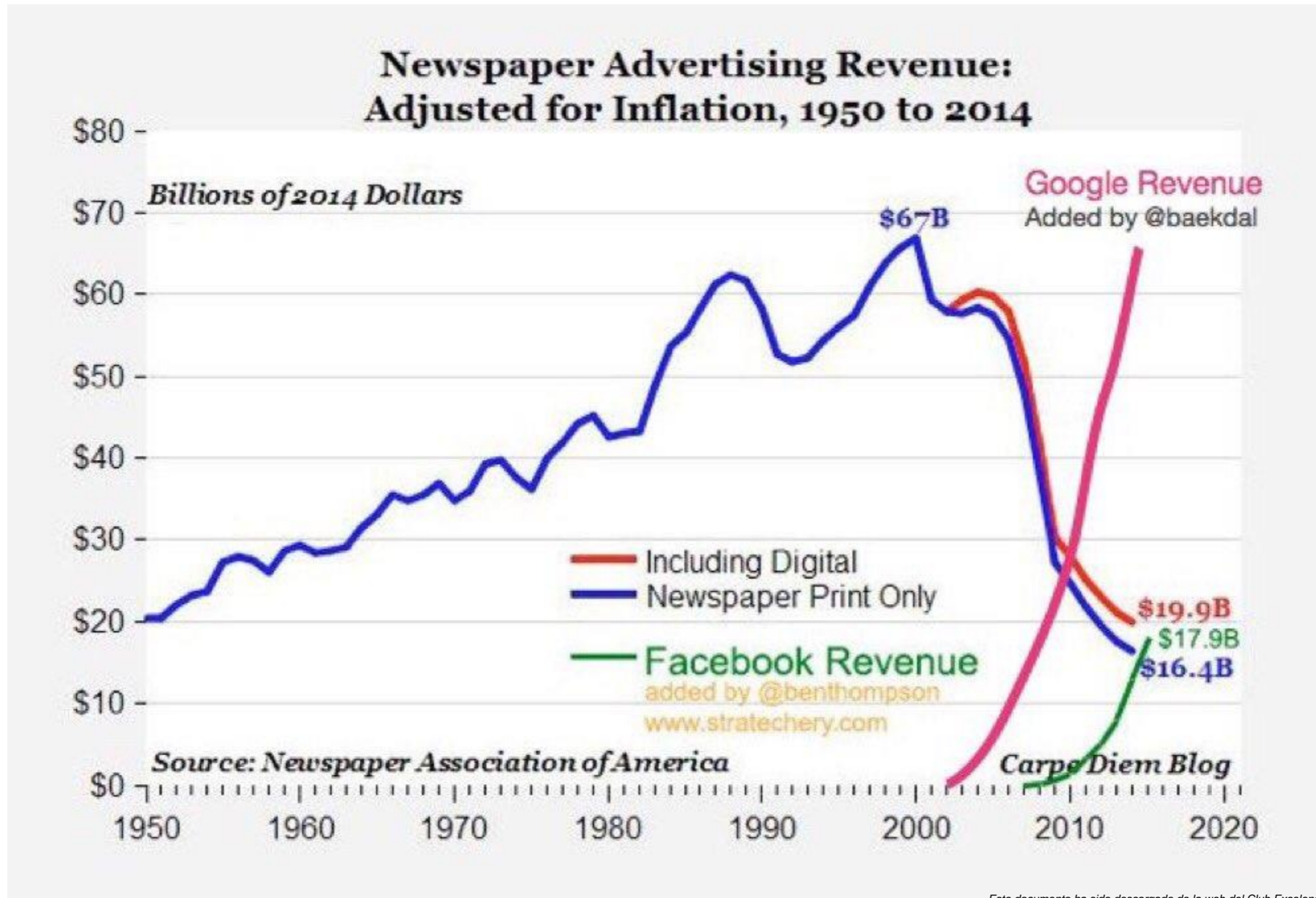
EP / ALEMANIA La marca automovilística Volkswagen Turismos, propiedad del consorcio del mismo nombre, ha anunciado un nuevo plan de eficiencia que contempla, entre otras medidas, reducir en 1.000 millones de euros sus inversiones anuales, según informó la empresa.





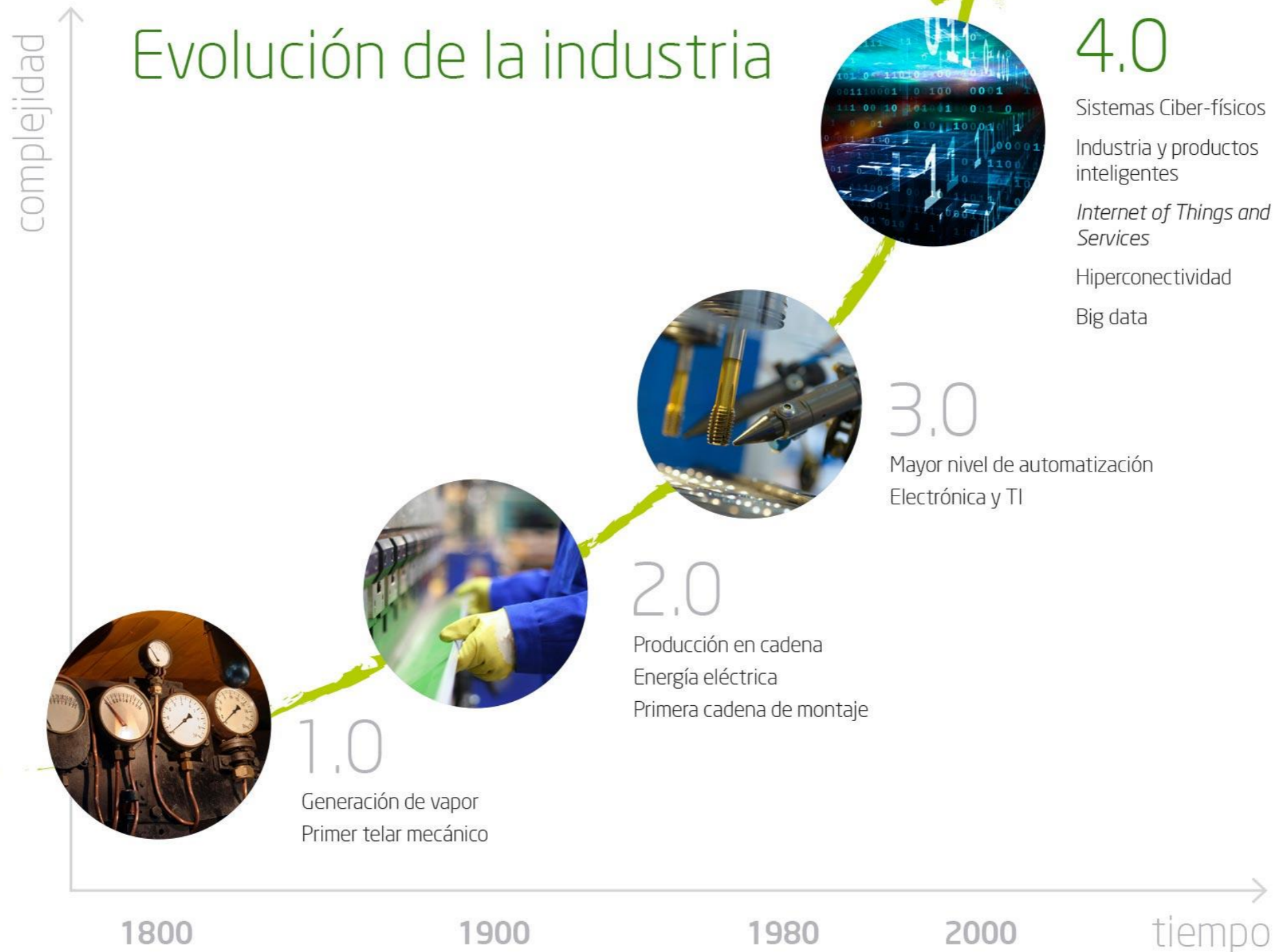
# ENTORNO VUCA

## Cambios en Empresas



# ENTORNO VUCA

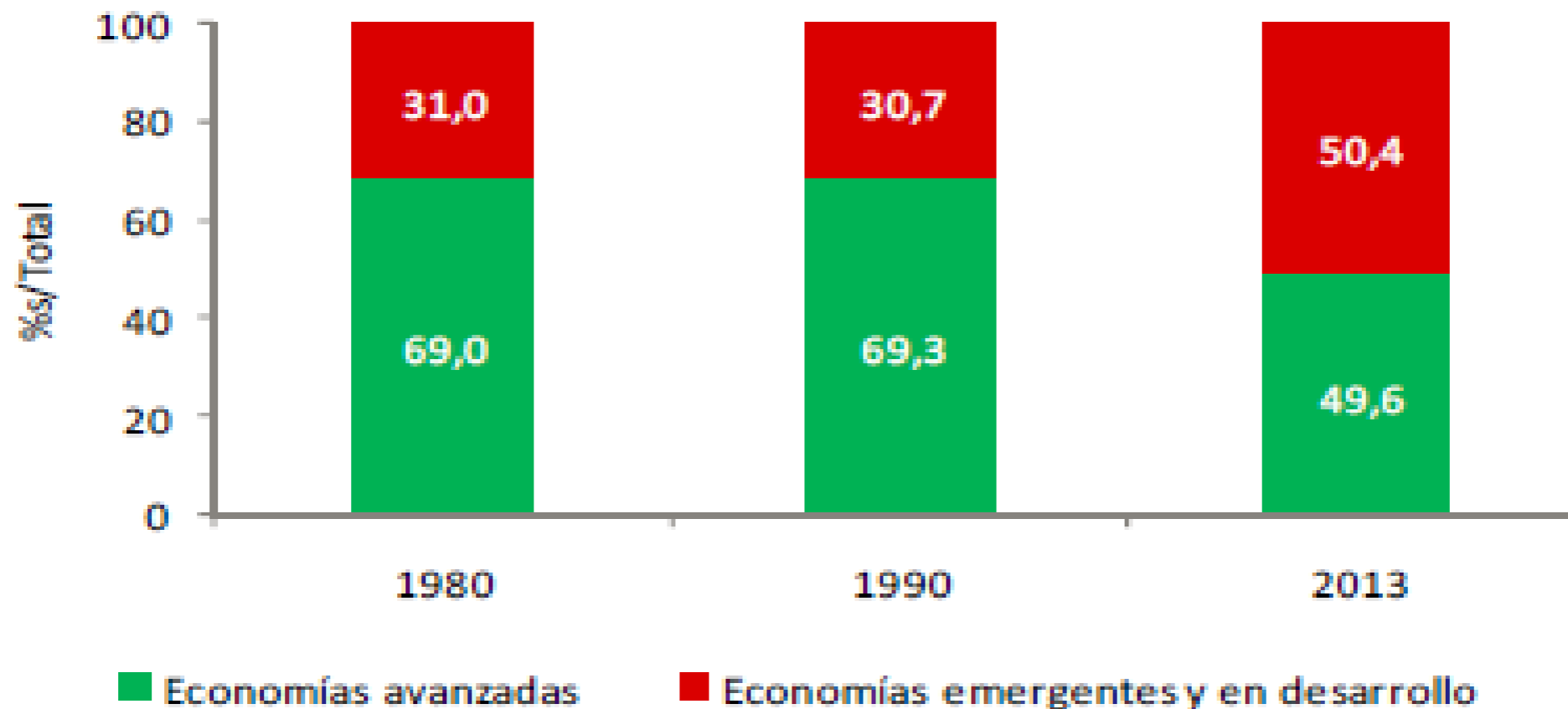
## Cambios en Empresas



# ENTORNO VUCA

## Cambios Económicos

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



Fuente: FMI (2014).

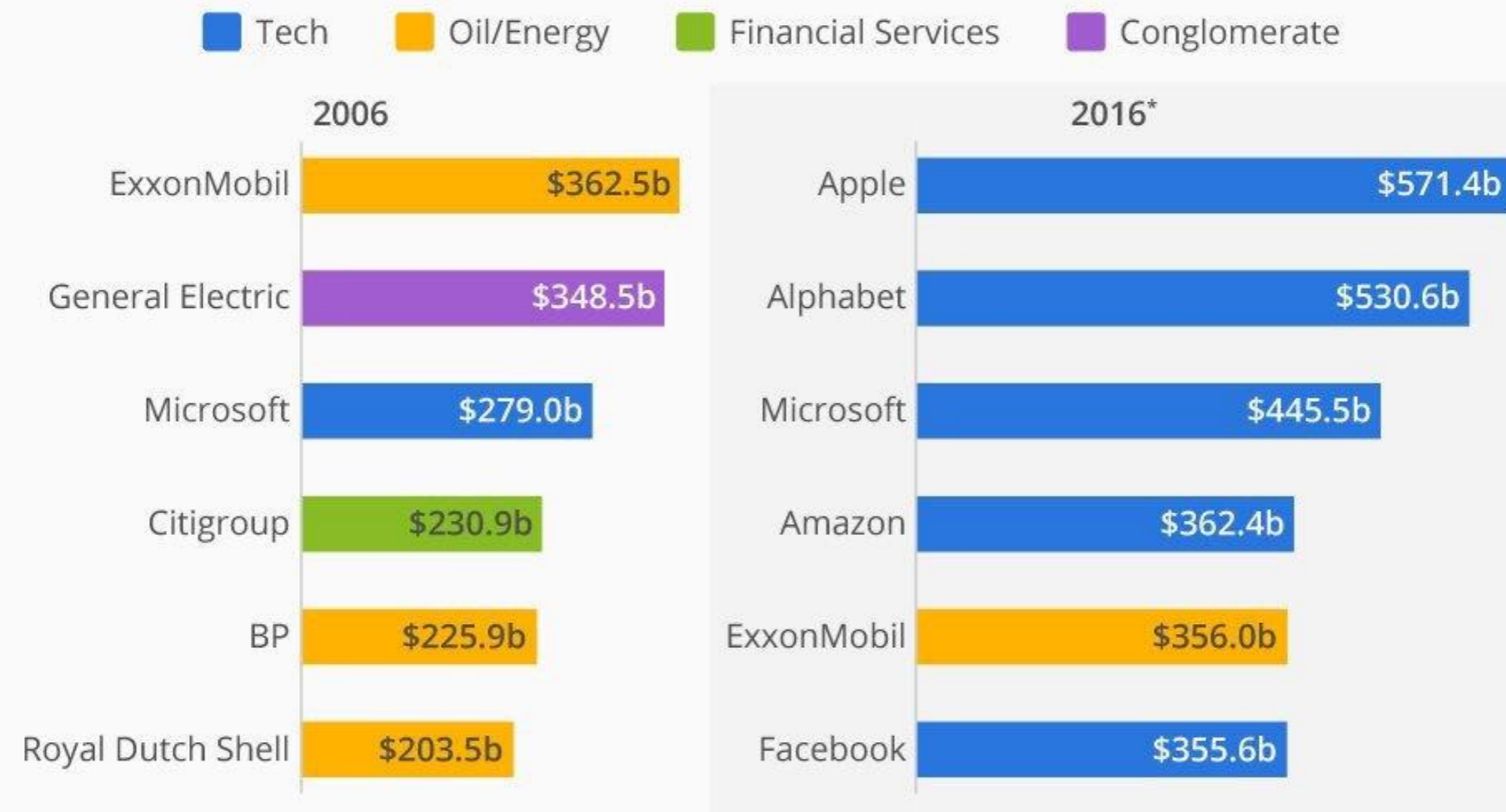


# ENTORNO VUCA

## Cambios Económicos

### The Age of Tech

Market capitalization of the world's most valuable public companies



# ENTORNO VUCA

## Cambios en la Tecnología

### FASES DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL

1990

2000

2010

#### COMERCIO ELECTRÓNICO

■ **Amazon**

■ 1995

■ Compra online libros, música o viajes

#### BÚSQUEDA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

■ **Google**

■ 1998

■ Comparar pero no consumir online

#### REDES SOCIALES

■ **Facebook**

■ 2004

■ Conexión directa de consumidores con las marcas

#### TECNOLOGÍA MOVIL

■ **Smartphones**

■ 2011: superan al PC

■ Cambian la forma de hacer negocios en el sector bancario y sanitario

#### INTERNET DE LAS COSAS

■ **Industria 4.0**

■ Interconexión digital de objetos cotidianos con internet

■ Mayor impacto sobre la industria

# ENTORNO VUCA

## Cambios en la Tecnología

¿Cuántos de vosotros escuchasteis la frase “te está sonando...”

...la Motorola”

...el Siemens”

...el Nokia”

...el iPhone”

...el Samsung”

...el Huawei”



Motorola 1973



250 millones  
de unidades  
Nokia 1110

# ENTORNO VUCA

## Cambios en la Tecnología

En la conferencia de prensa para anunciar que **Nokia estaba siendo adquirida por Microsoft**, el CEO de Nokia terminó su discurso diciendo:

***"No hemos hecho nada malo, pero de alguna manera hemos perdido."***

Decir que todo su equipo de gestión, incluido él mismo, **se vieron afectados por la desgracia.**

Nokia es una empresa respetable. **No han hecho nada mal en su negocio, sin embargo, el mundo ha cambiado demasiado rápido.** Sus oponentes eran demasiado poderosos. Se perdieron en el aprendizaje, se quedaron sin el cambio, y así perdieron su oportunidad y ahora ya era demasiado tarde. **No sólo han perdido la económicamente próspera ocasión** de ser una de las grandes marcas mundiales, sino que también perdió sus posibilidades de supervivencia.

**El mensaje de esta historia es clara**, si no se cambia, la competencia te elimina, no está mal si no quieres aprender cosas nuevas. Sin embargo, si sus pensamientos no pueden compensar el tiempo, va a ser eliminado.

La ventaja de ayer no significa nada porque puede ser reemplazado por las tendencias del mañana. Usted no tiene que hacer nada malo, pero es importante tomar la ola antes de romperse.

Los que se niegan a aprender y mejorar, sin duda se convierten en una compañía irrelevante para la industria. Ellos aprenderán la lección de la manera difícil y costosa.

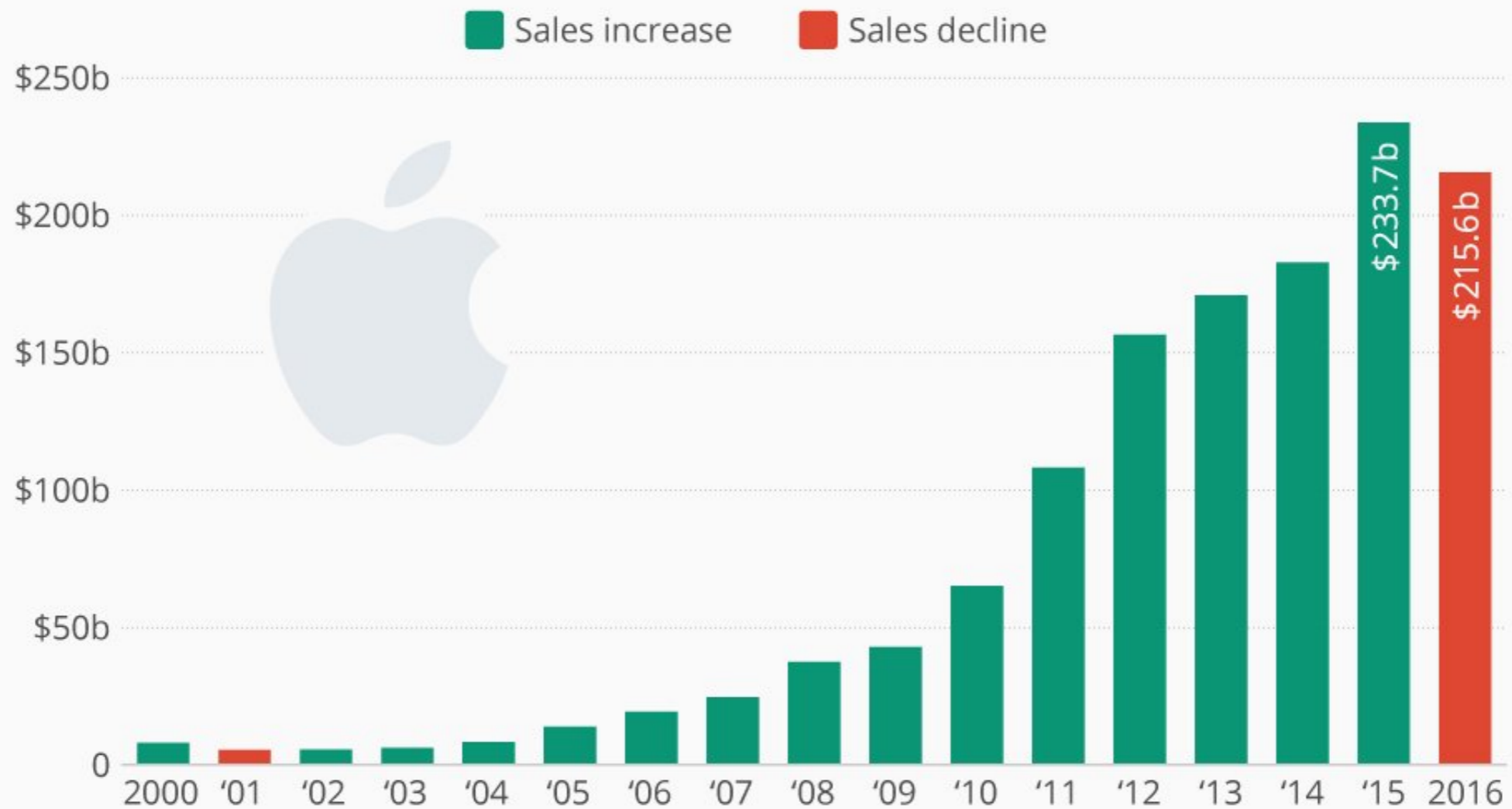


# ENTORNO VUCA

## Cambios en la Tecnología

### Apple's First Annual Sales Decline in 15 Years

Apple's revenue growth since fiscal year 2000\*





# ENTORNO VUCA

## Cambios en la Tecnología



# ENTORNO VUCA

## Cambios en la Tecnología

La carta digital en los restaurantes





## PREGUNTAS

**¿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?**

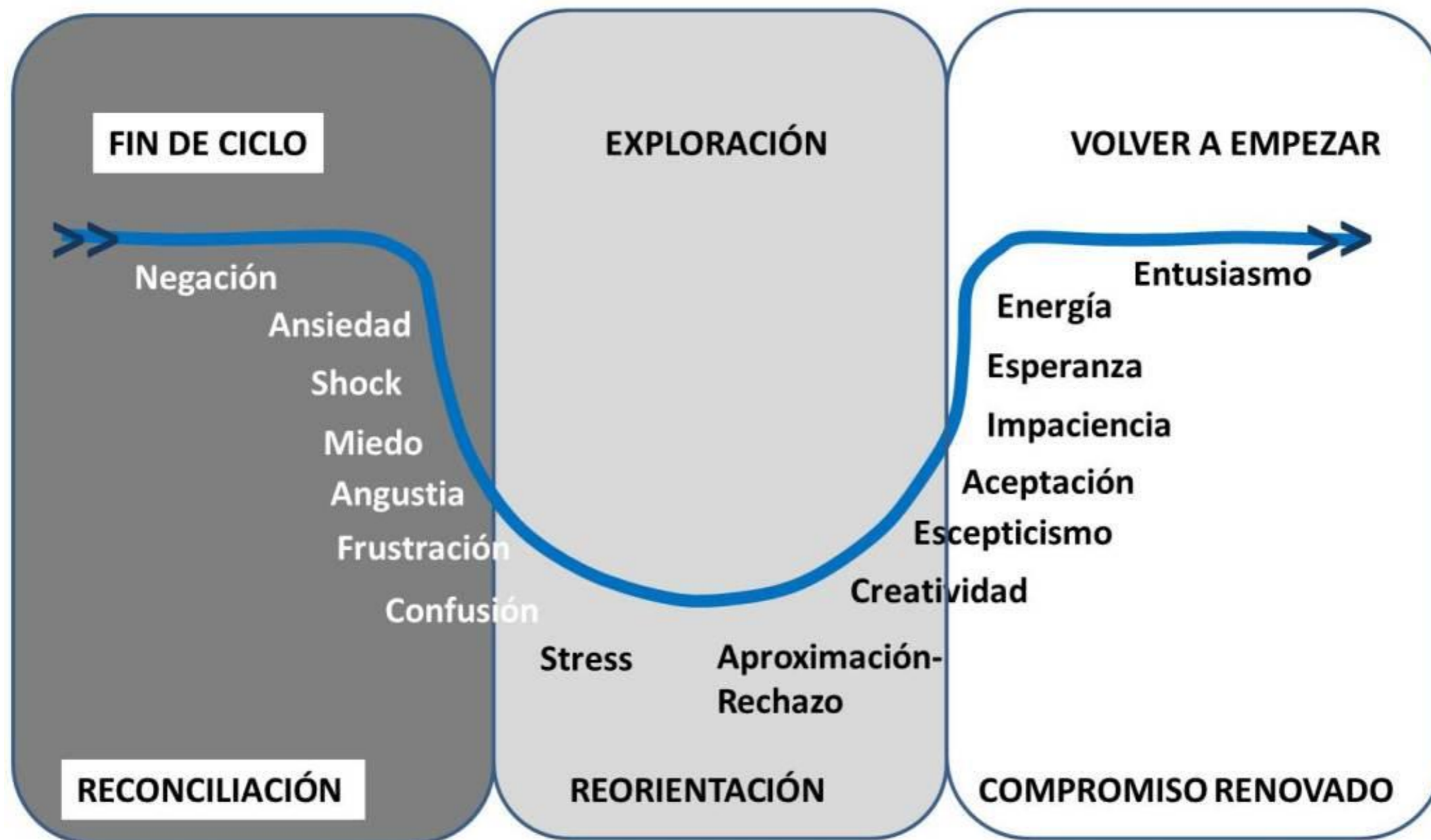
# RESPUESTA

**“.. Cuando la velocidad de cambio  
del entorno es mayor  
que la velocidad  
de cambio en su organización....  
el final está a la vista ..”**

**Jack Welch, CEO de General Electric**

# ¿POR QUÉ NOS DA MIEDO EL CAMBIO?

## TEORÍA DE LA TRANSICIÓN





# ¿COMO SUPERAR EL MIEDO AL CAMBIO?



# ADAPTACIÓN AL CAMBIO

**La clave para tener éxito está en...**

**...la capacidad de adaptación al cambio de las empresas y su habilidad para mejorar de forma continua, mediante su**

**MODELO DE GESTIÓN**

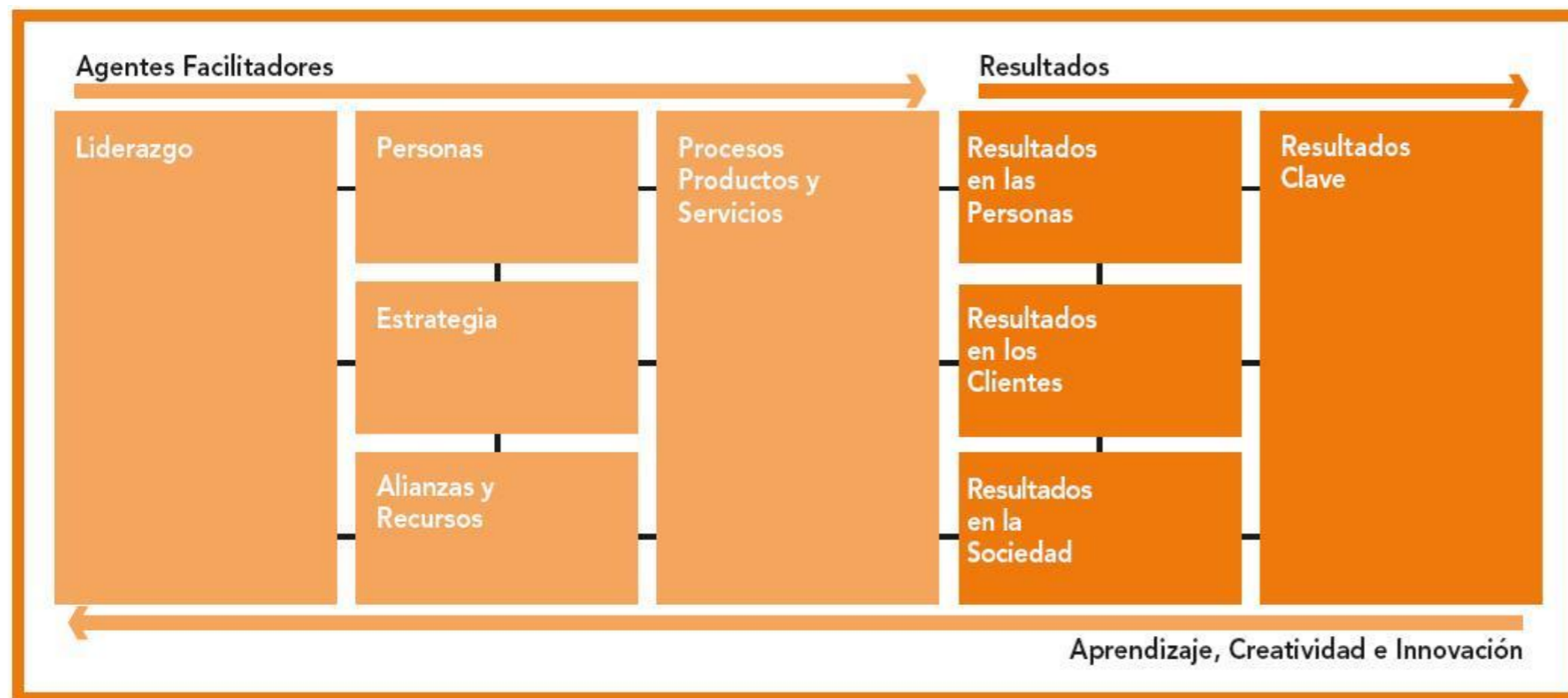
**que es determinante para su futuro**

# ¿POR QUÉ BUSCAR LA EXCELENCIA?





# EL MODELO DEL ÉXITO



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

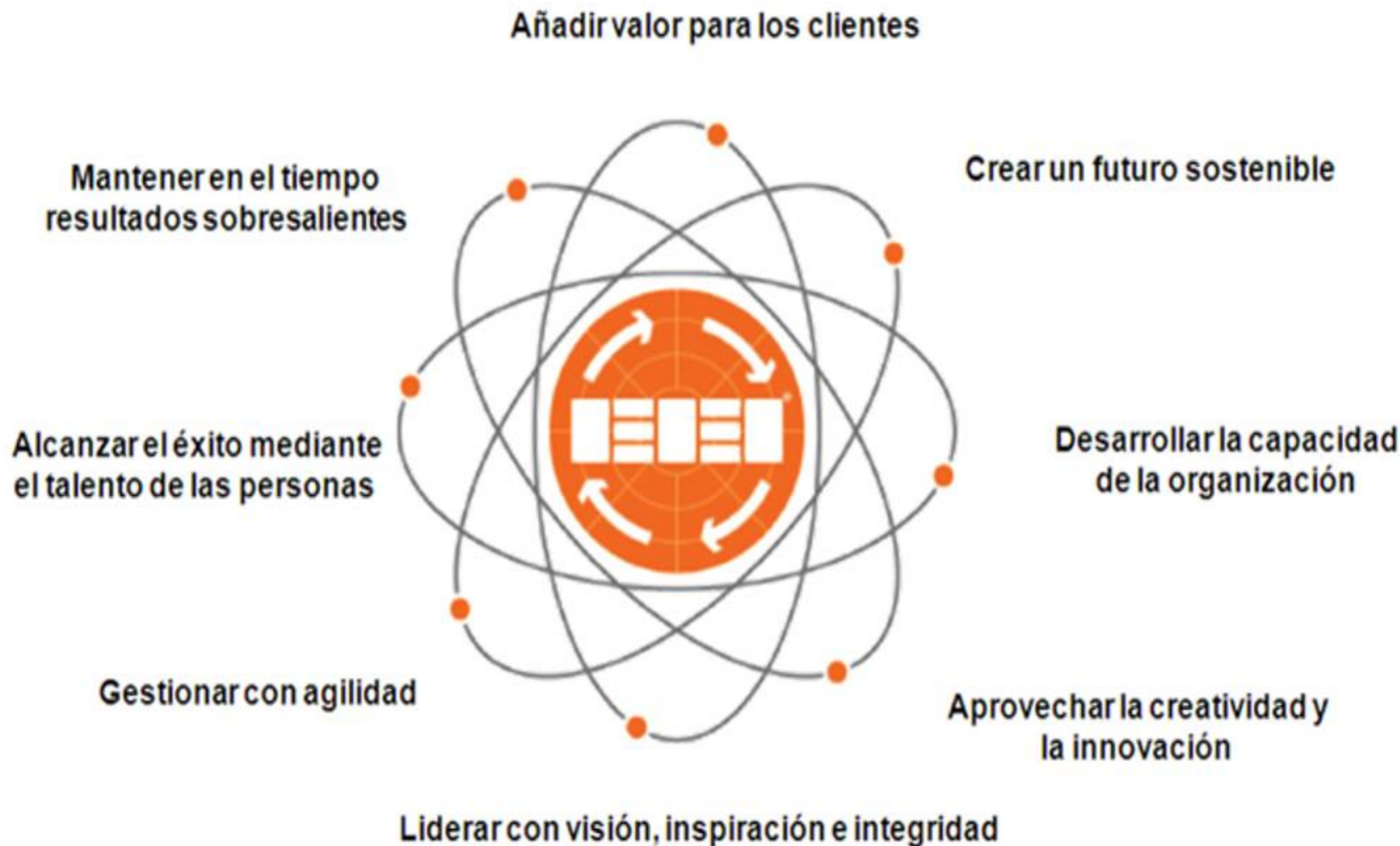
## APORTA A LAS ORGANIZACIONES:

- 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

# ¿QUÉ OFRECE EL MODELO EFQM?

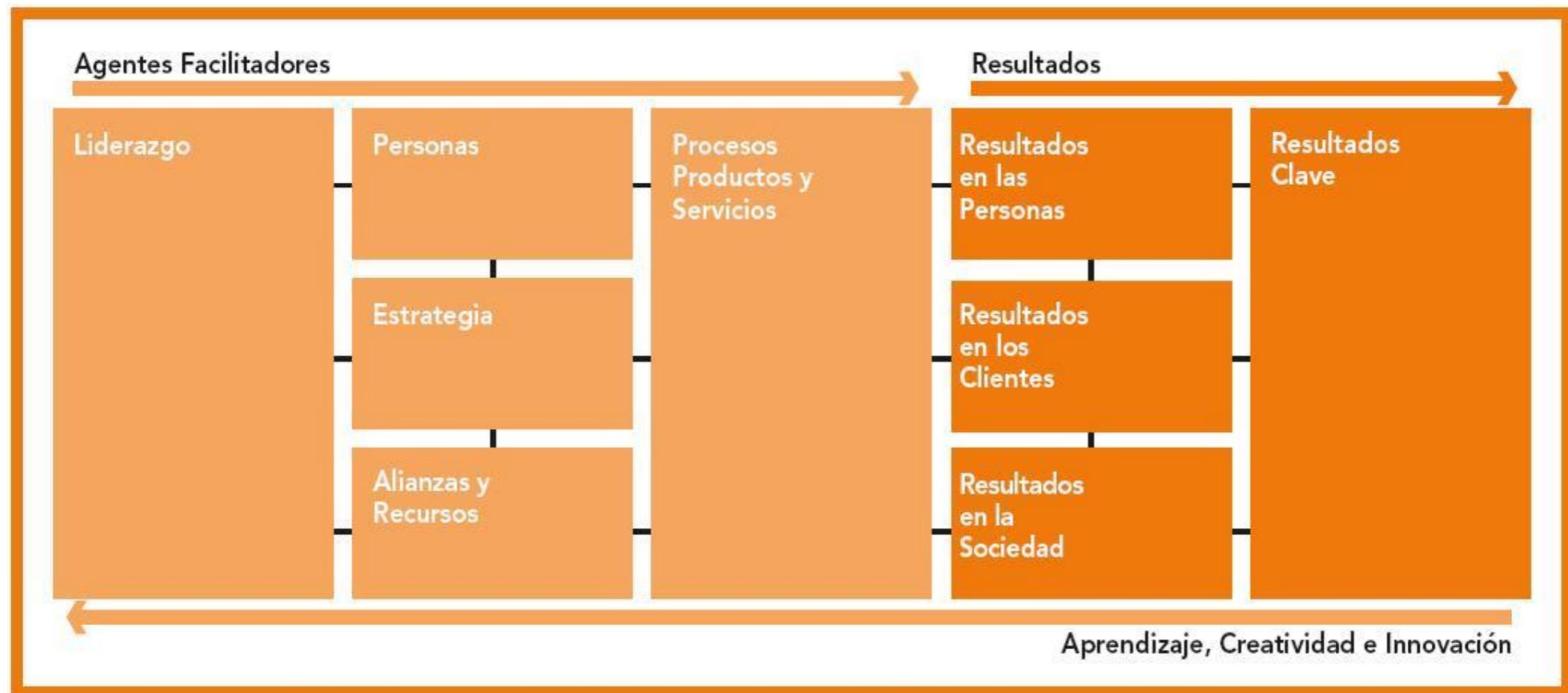
- ☑ Los **Valores** de la Excelencia: fundamentos del Modelo
- ☑ El **Modelo EFQM**: Una Herramienta para la mejora de la gestión y los resultados
- ☑ El **Esquema REDER**: proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento

# LOS VALORES DE LA EXCELENCIA





# EL MODELO EFQM



## 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**.



# EL ESQUEMA REDER



- 1. Resultados.**
  - Comienza con misión/visión y metas claras.
  - Resultados requeridos.
  - Estrategia, Planes y Objetivos.
- 2. Enfoques (cómo llegamos).**
- 3. Desplegar los enfoques (dónde y con qué método).**
- 4. Evaluar, Revisar y perfeccionar.**

# CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN



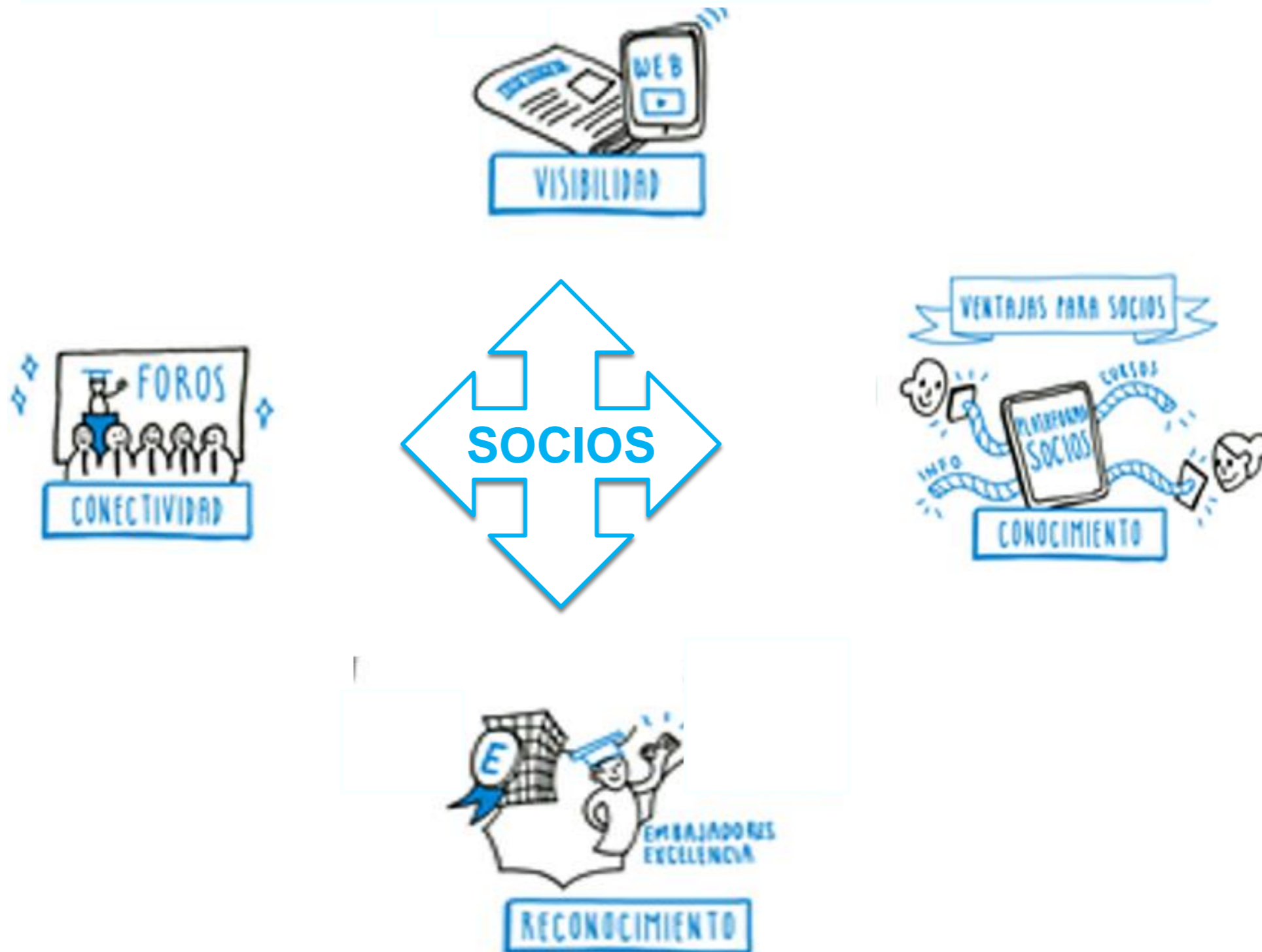
Asociación empresarial sin ánimo de lucro, fundada en España en 1991, por parte de veintiún primeros ejecutivos de las más importantes empresas españolas

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



# CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

## Propuesta de valor para nuestros socios



# SISTEMA DE RECONOCIMIENTO EFQM

El Sello de Excelencia EFQM es la marca que **RECONOCE** la Gestión

**Excelente** de las organizaciones a nivel nacional e internacional



Premio EFQM  
(EFQM  
Excellence  
Award)



[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

La competitividad en tu mano



