

“Al igual que la anterior crisis, sólo los mejor preparados sobrevivirán, y eso tiene que ver con ser muy competitivos y muy ágiles. No me imagino un mejor momento que éste para iniciar programas ambiciosos de mejora de procesos y contar con todas las personas para acelerar el cambio, señala el director de la consultora Kaizen. En cuan-

to a las medidas del Gobierno, indica que, según su encuesta, un 93% de los empresarios las consideran insuficientes y su preocupación “no es tanto mitigar el efecto de estos meses, sino acelerar la recuperación en lo que resta de año. Por eso, el 66% de los encuestados reclama medidas adicionales de estímulo al consumo”.

algunas de esas medidas de contingencia suponen pérdidas de productividad, y las empresas afrontan ahora el reto de cómo mantener los niveles anteriores de competitividad garantizando al mismo tiempo las medidas sanitarias.

Borja Iglesias, director de Kaizen Institute España

“El gran desafío de las empresas será adaptarse rápido a este nuevo contexto”

■ Mercedes Cobo

—Según su Barómetro Covid-19, ¿cuáles son los principales efectos económicos del coronavirus en las empresas?

—No cabe duda de que el principal efecto es una bajada drástica de los ingresos para la mayor parte de las empresas, que en muchos casos no pueden flexibilizar sus costes fijos en la misma medida, y por tanto comienzan a sentir tensiones en tesorería. Sin embargo, el factor que más preocupa a los empresarios no es tanto la bajada de ingresos durante el confinamiento, sino la previsible bajada de ventas en lo que resta del año, suponiendo un empeoramiento significativo en los resultados —cerca del 50% estiman cerrar el año con caídas del 10-30%, y el 33% por encima del 30%.

—¿Cuáles son las principales preocupaciones?

—Además de la bajada de ventas, preocupa también el incremento de costes asociado a las nuevas restricciones impuestas para garantizar las medidas de distanciamiento, no tanto por el mayor gasto en EPIs, sino por la pérdida de productividad que muchas de esas medidas pueden llevar asociada. Esto tiene una gran importancia, pues se espera que debido a la bajada de poder adquisitivo del consumidor, el mercado se vuelva más sensible al precio, y por tanto no se podrá repercutir ese incremento de costes en los precios de venta final.

—¿Qué medidas están tomando o van a tomar las compañías?

—Cerca del 50% ha tenido que acudir a financiación externa para afrontar las tensiones en tesorería, muchos se han acogido a planes temporales de regulación de empleo (ERTE), y la gran mayoría han tenido que ajustar puestos de trabajo para adaptarse a los nuevos volúmenes de venta, siendo que el 50% de los encuestados admitía haberlo hecho ya, y el 29% tenerlo previsto a corto plazo.

—¿Cómo valoran las empresas las medidas que el Gobierno ha puesto en marcha para apoyarlas? ¿Qué le piden?, ¿qué echan en falta?

—El 93% de los encuestados las consideran insuficientes. En su mayoría, las medidas aprobadas hasta el momento han tratado de mitigar el impacto de la pérdida temporal de ventas, como son la apertura de líneas de crédito y las medidas adicionales de flexibilización temporal de empleo. Sin embargo, la preocupación de los empresarios no es tanto mitigar el efecto de estos meses, sino acelerar la recuperación en lo que resta de año. Por eso, el 66% de los encuestados reclama medidas adicionales de estímulo al consumo.



“Cerca del 50% de las empresas estiman cerrar el año con caídas del 10-30%, y el 33% por encima del 30%”

—¿Cuáles son ahora los principales desafíos y limitaciones que la pandemia ha puesto en el camino de las compañías?

—Además de los temas puramente financieros, esta pandemia ha cambiado para siempre algunos hábitos de consumo, y muchos negocios dejarán de existir tal y como los conocemos. Los aspectos sanitarios ganarán mucha importancia en la valoración del servicio, y el canal online seguirá ganando terreno a lo físico, con lo que las empresas tendrán que adaptarse rápido si no quieren quedarse atrás. Creo que el gran desafío de las empresas será, precisamente, ser capaces de entender los nuevos agentes de cambio, las nuevas reglas del juego, y adaptarse rápido a este nuevo contexto.

—¿Pueden las empresas ganar ventajas competitivas durante la crisis y volver reforzadas a “la nueva normalidad”?

—Pues esa es precisamente nuestra propuesta. Al igual que la anterior crisis, sólo los mejor preparados sobrevivirán, y eso tiene que ver con ser muy competitivos, y muy

AL TIMÓN

Borja Iglesias estudió ingeniería en la Universidad de Vigo. Cuenta con una larga trayectoria en Kaizen Institute. Comenzó en esta compañía en 2006 como senior consultant y con el paso del tiempo fue creciendo profesionalmente. En 2012 ascendió a operations manager, cargo en el que desempeñaba funciones como diseño de la cadena de valor y optimización de

flujos, definición e implementación de estrategias de mejora continua Kaizen —Lean Manufacturing, gestión comercial, elaboración de presupuestos, trato con el cliente, gestión del equipo de consultores—. Desde 2017 es director en Kaizen Institute. Anteriormente trabajó como director de proyectos en Peugeot, donde se encargaba de la supervisión y el

estudio de métodos y tiempos. Recientemente ha estado involucrado en el estudio y análisis de datos en el Barómetro Covid-19 de Kaizen Institute. Kaizen Institute Western Europe forma parte de una organización global, Kaizen Institute Consulting Group, que proporciona servicios de consultoría y de formación en las oficinas de Portugal, España, Francia, Reino Unido y Malta.

ágiles. No me imagino un mejor momento que este para iniciar programas ambiciosos de mejora de procesos, y contar con todas las personas para acelerar el cambio. Una parte positiva de la crisis es que las empresas se han acercado a sus trabajadores, y existe un clima de colaboración positivo, que las empresas pueden aprovechar para focalizar los esfuerzos de todos en la misma dirección.

—¿Están preparadas las empresas para volver a la “rutina” aplicando las nuevas normas de contingencia?

—En general, sí. El 98% de los encuestados así lo afirma, y se ha visto un gran esfuerzo por parte de todos para cumplir con la legislación y poder continuar con la actividad diaria del negocio sin poner en riesgo a las personas. Sí es verdad que

—¿Cuál es el grado de confianza de los empresarios en la economía nacional, son pesimistas?

—Sí, mucho. El nivel de confianza ha bajado a una valoración de 7,4 sobre 20, que es el valor más bajo con diferencia de los últimos 10 años. Este es un indicador preocupante ya que la confianza de los empresarios favorece la inversión, que está directamente ligada al crecimiento, y a la activación de la economía.

—El 81% de los empresarios prevé que se recuperará el mismo nivel de actividad previo al Covid-19 en un plazo inferior a 12 meses...

—Sí, pese a la desconfianza en la situación a corto o medio plazo, los empresarios son relativamente optimistas en un horizonte temporal superior. Nuestra estimación es que la recuperación tendrá tres fases claramente diferenciadas, con una pendiente de recuperación bien distinta: una fase inicial de rápida recuperación, que coincidirá con los meses de transición y de apertura hacia la nueva normalidad, una fase de recuperación un poco más lenta, que irá asociada a la progresiva recuperación de la confianza por parte de los mercados, y una tercera fase que llamamos de “re-imaginación” en la que quedará claro que

“Esta pandemia ha cambiado para siempre algunos hábitos de consumo, y muchos negocios dejarán de existir tal y como los conocemos”

la sola recuperación de la movilidad y la confianza no devolverá el 100% del nivel pre-crisis, habrá que ganarse el último tramo con propuestas innovadoras que cubran las nuevas necesidades de nuestros clientes, y nuevos modelos de negocio que lo posibiliten.

—¿Cuáles son las propuestas de Kaizen?

—La respuesta de las empresas tiene que ser muy ágil, y estar acompañada con las características del mercado en cada uno de los tramos. Podríamos destacar quizá 4 grandes líneas de actuación: repensar los procesos para adaptarse a las nuevas medidas de distanciamiento, no solo como medidas transitorias, sino como una nueva realidad. Aumentar la flexibilidad de los procesos para poder adaptar rápido la actividad a los cambiantes volúmenes, en una época de previsiones inciertas y grandes variabilidades en la demanda, y apostar por un plan de mejora que aumente la competitividad de la empresa a corto plazo. Revisar los mapas de experiencia de cliente para entender las nuevas necesidades y expectativas del cliente, y adaptar nuestros procesos y nuestra oferta a las nuevas formas de pensar del mercado. Trabajar con nuestros equipos comerciales a corto plazo para aprovechar las nuevas oportunidades que el mercado ofrece, buscando nuevas cadenas de valor que han podido quedar desabastecidas y cubrir la previsible nueva tendencia de acercar el suministro de algunos productos que antes eran comprados a china, y revisar nuestra estrategia, nuestro modelo de negocio, y apostar por la innovación para cubrir las nuevas oportunidades del mercado.