



ANGEL CAMACHO
ALIMENTACION

XI CONGRESO LEAN MANAGEMENT
CLAVES PARA EL EXITO Y BARRERAS EN EL CAMINO
04-11-2022



Empresa 100% familiar

Cuarta generación
Visión de largo plazo
Equipo internacional
y profesionalizado

Relaciones duraderas
Seguridad y salud laboral
Código ético y manual de
cumplimiento



Poniendo sabor a tu vida



Marcas con personalidad

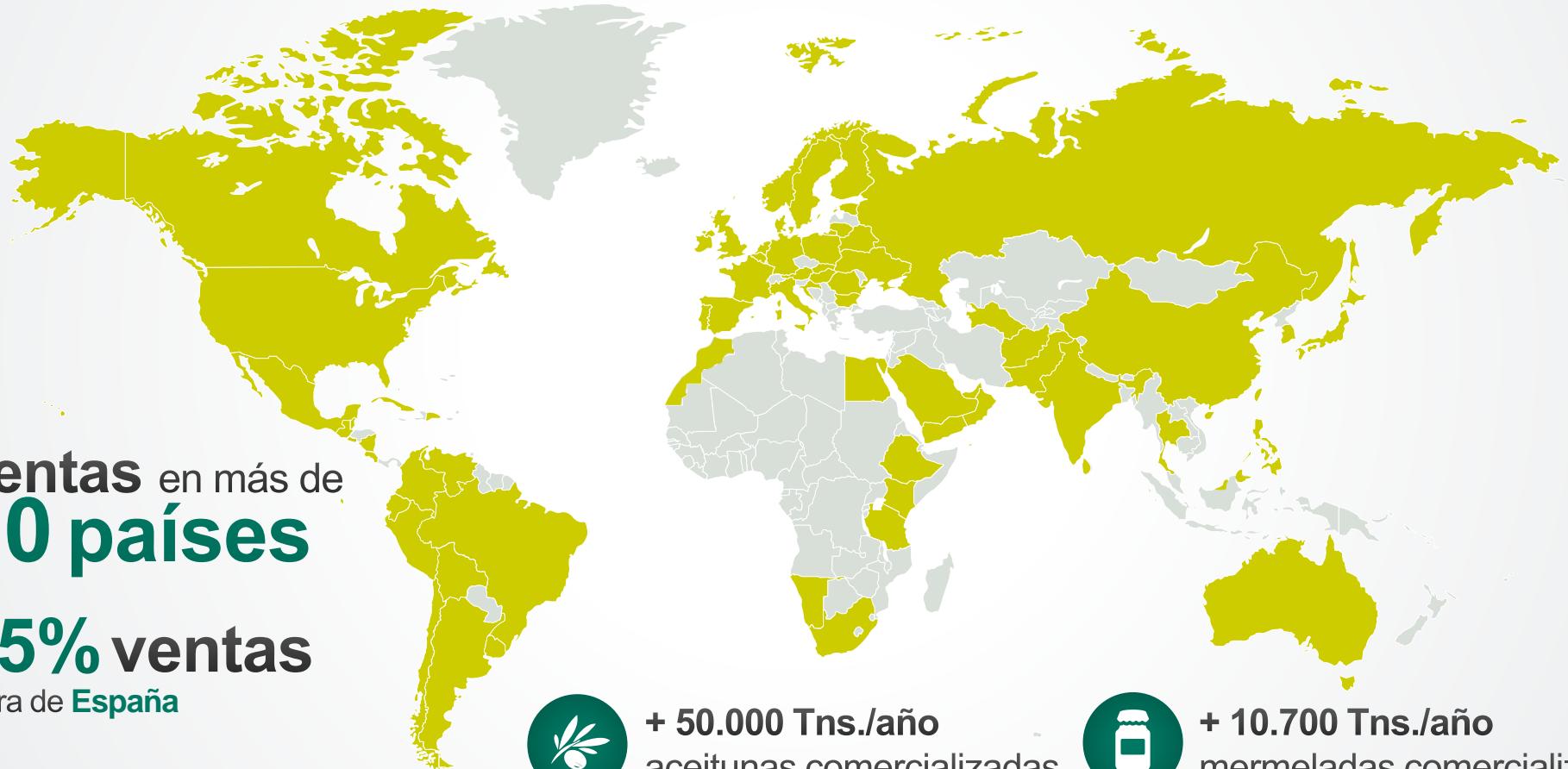


Vocación global

**Ventas en más de
90 países**

75% ventas
fuera de **España**

● Países donde exporta Ángel Camacho



+ 50.000 Tns./año
aceitunas comercializadas



+ 10.700 Tns./año
mermeladas comercializadas

Internacionalización



Ranking Top 25 retailers

por ingresos 2020

- Fuente: Deloitte -

● Clientes actuales

Walmart	amazon	COSTCO WHOLESALE	LIDL	Kroger
ALDI	Carrefour	TARGET	Ahold Delhaize	AEON
TESCO	Albertsons	EDEKA	REWE... GROUP	SEVEN & I HOLDINGS
Publix	E.Leclerc	Woolworths	Loblaw's	Intermarché
Sainsbury's	Casino	Auchan	DOLLAR GENERAL	H-E-B

Más de 1.000 clientes



MERCADONA



Máximos estándares internacionales en

Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria



Primera empresa del sector de la aceituna de mesa en certificar sus procesos de innovación

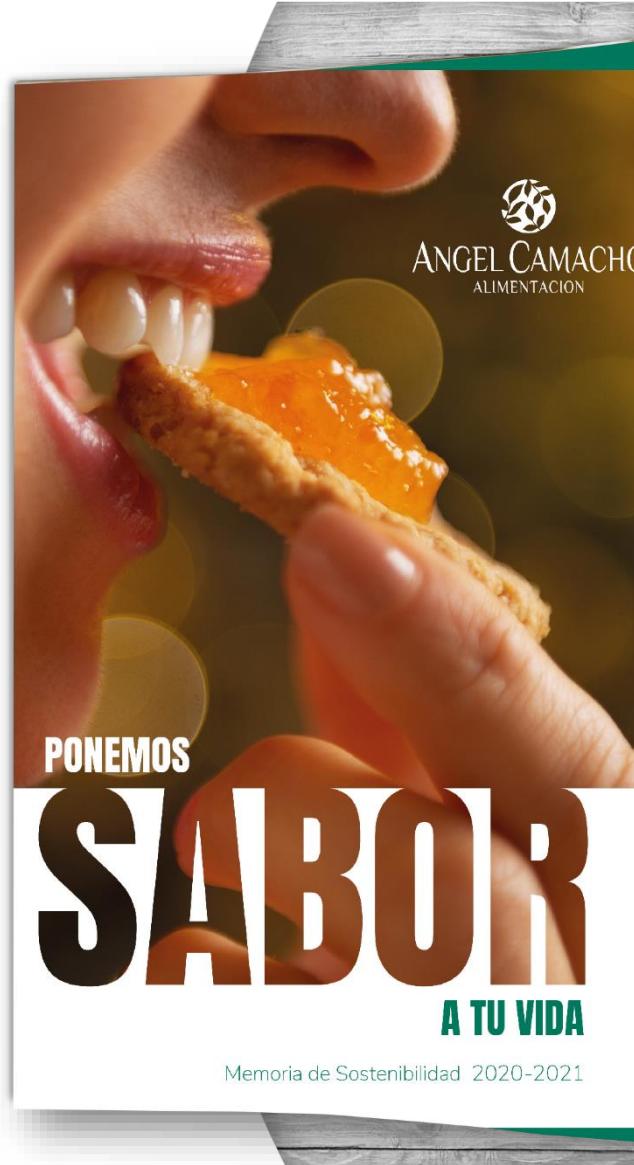


**Todos nuestros procesos
son respetuosos con
el medioambiente**

Gestión Ambiental



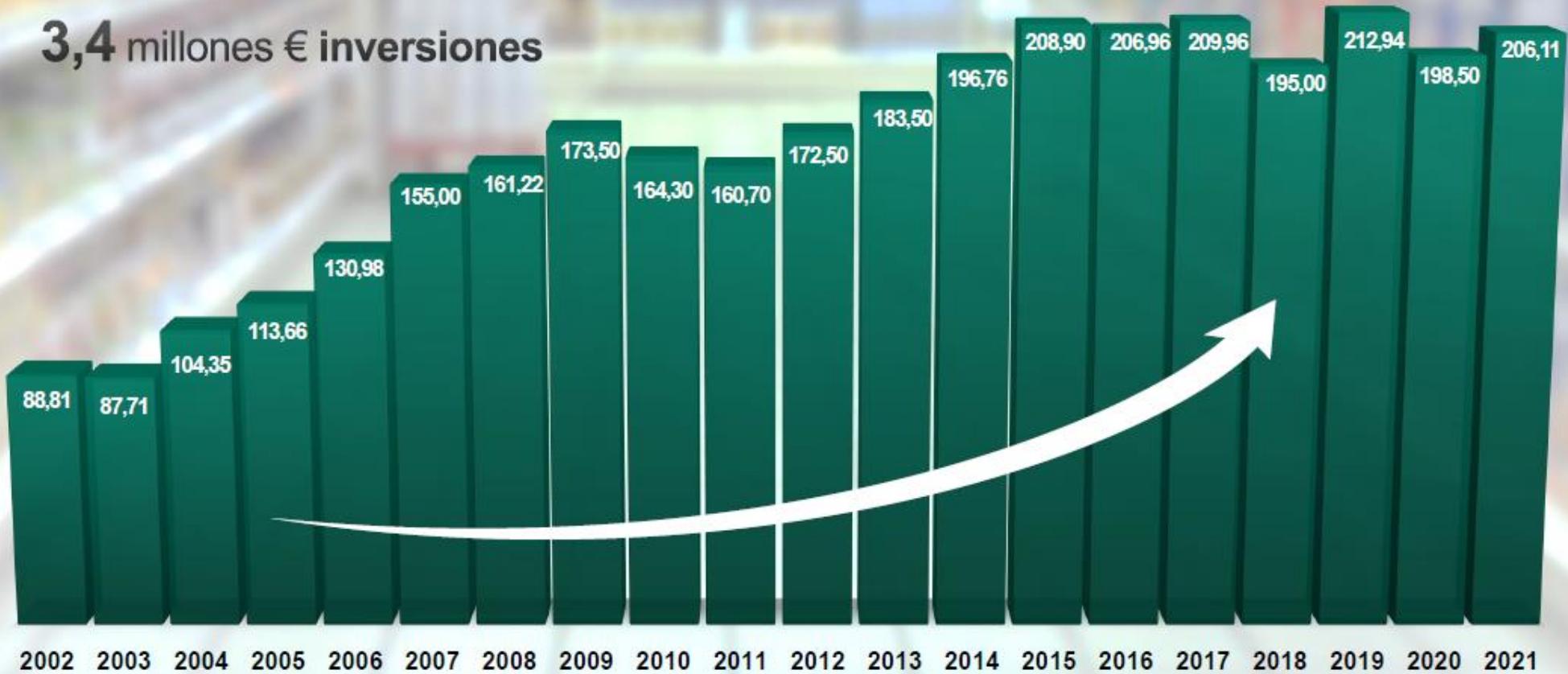
Gestión Energética



Principales magnitudes 2021

206,1 millones € ventas

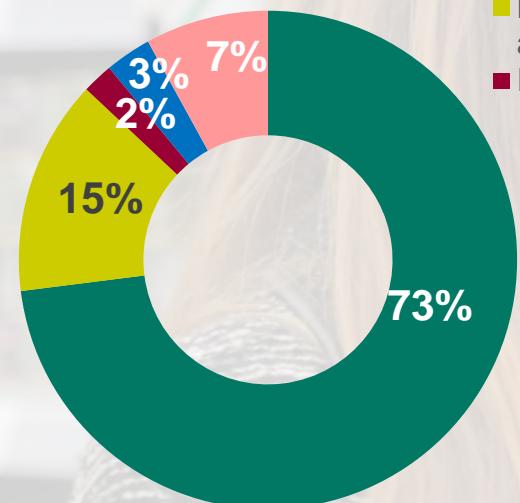
3,4 millones € inversiones



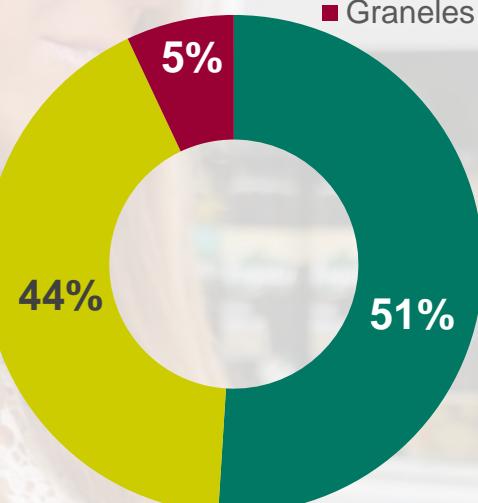


**Fabricante nº 136 por facturación y nº 59
por cifra de negocio exterior**
(ranking Alimarket, alimentación y bebidas España 2021)

Venta por categoría de producto:



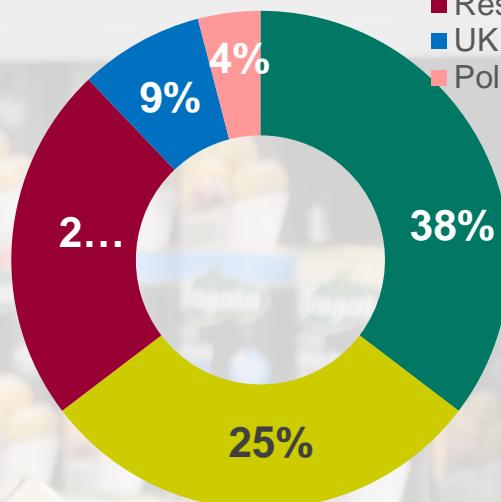
Venta por marca de fabricante o de distribuidor:



**Primer envasador de aceitunas
de mesa en España**



Venta por países:



- USA
- España
- Resto del Mundo
- UK
- Polonia



ANGEL CAMACHO

NUESTRA HISTORIA EN EL MUNDO DEL LEAN

¿COMO LO ESTAMOS HACIENDO?



El origen del proyecto



Plan estratégico 2013-2018

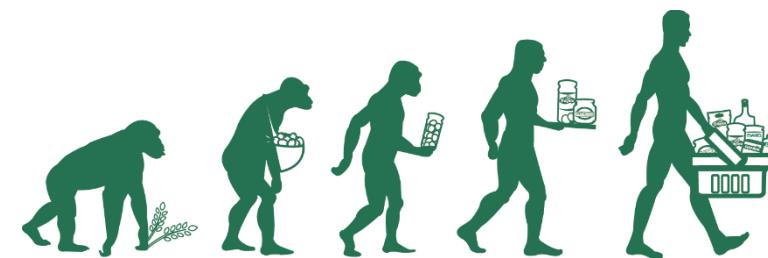
Líneas Estratégicas





¿Cómo lo hacemos?

Necesitábamos un Partner



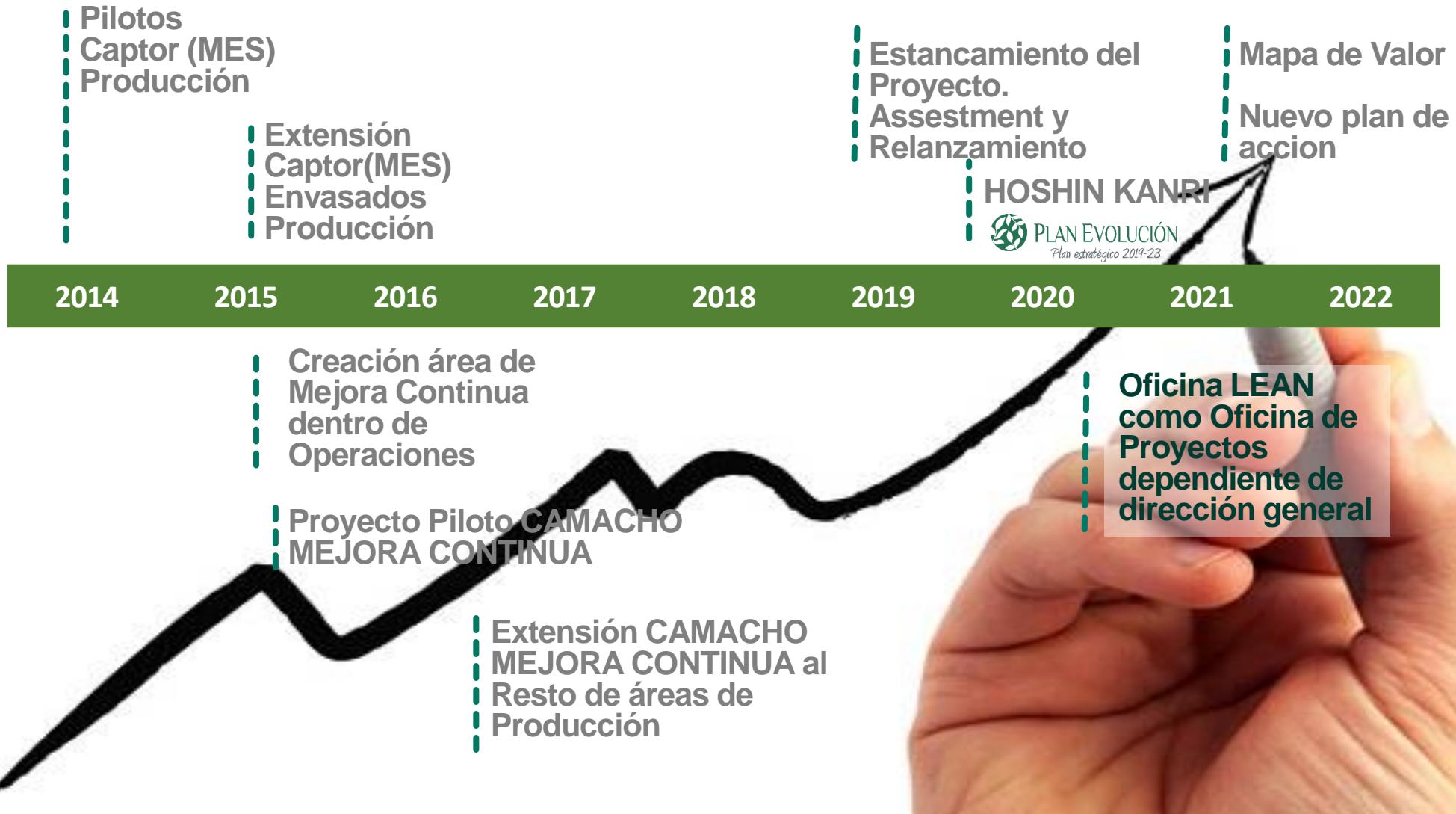


2014 **Mapa de Valor como origen de los planes**



- Plan de reorganización y modernización industrial
- Implementación del **sistema MES**
- Crear el área de **mejora continua**.
- Externalización de procesos de **bajo valor añadido**.
- Simplificación del **modelo de planificación y gestión de la cadena de suministros**

Cronología de “Camacho Mejora Continua”



Modelo “Camacho Mejora Continua”

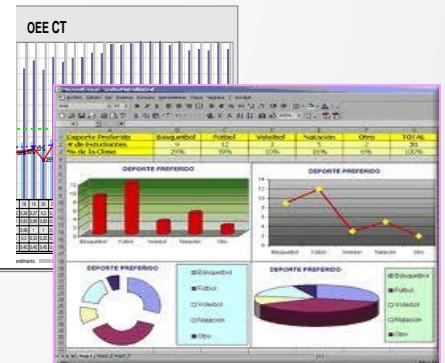
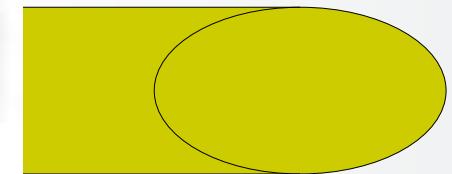
PROCESO

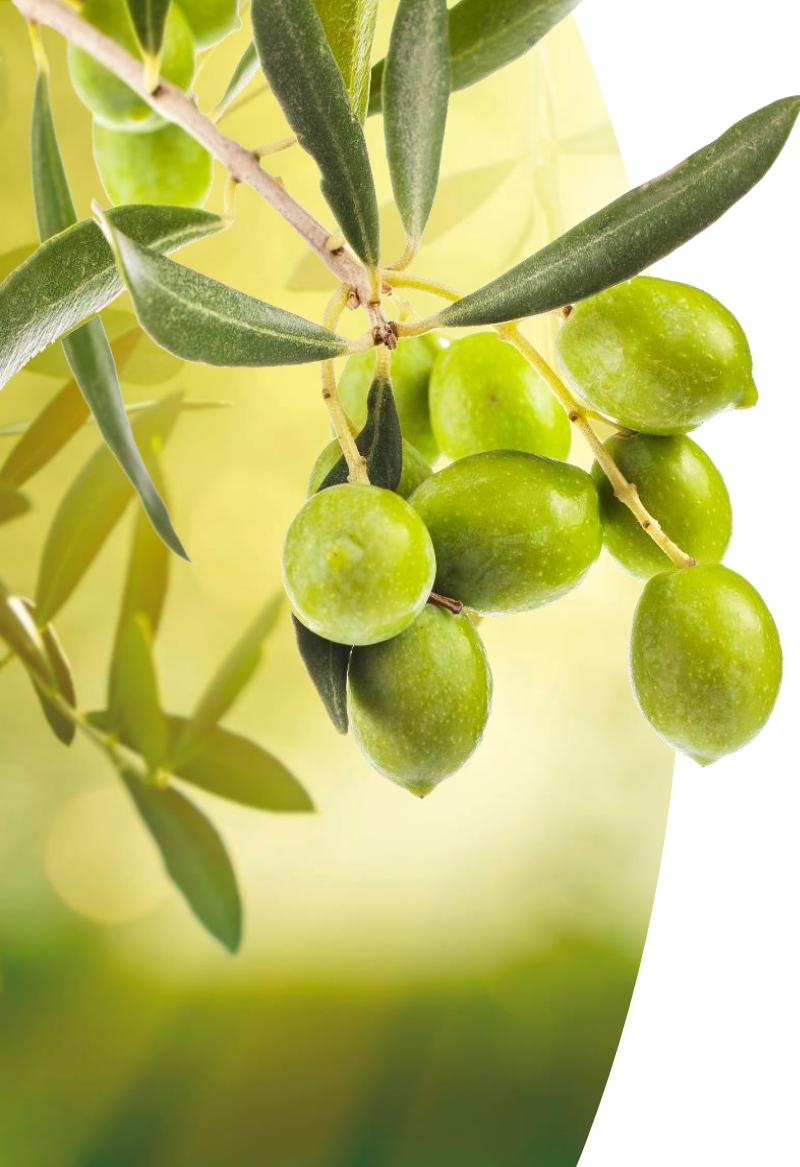


EQUIPO MULTIDISCIPLINAR
DE TRABAJO



SISTEMA
DE REUNIONES





Despliegue Camacho Mejora Continua 2015-2018

- **Capacitación técnica de los equipos.**
 - ✓ Formación *White Belt* a mas de 400 personas
 - ✓ Certificación *Yellow Belt* a todos los mandos intermedios del área de operaciones. +30 personas
 - ✓ Certificación *Green Belt* a personas específicas en la compañía.
 - ✓ Capacitación en el uso de Captor. Sistema MES
- **Despliegue de las bases del sistema.** 5'S, Estandarización, gestión visual,....
- **Despliegue de objetivos y sistema de medida y difusión.**
- **Reuniones de equipo:** TOP 5 (Turno), TOP 45 (Semanal); Reunión mensual de consecución de objetivos con dirección. Reuniones de eventos de mejora.
- **Despliegue de herramientas en función de los resultados.** (TPM, SMED, Causa-Raíz, Bucles cortos,)

En 2019 se estanca el proyecto

Estancamiento del
Proyecto.
Assessment y
Relanzamiento



- No estábamos dando respuesta rápida a las necesidades de los equipos por la falta de recursos.
- El sistema estaba soportado por muy pocas personas
- Nos estaba faltando liderazgo en los mandos intermedios
- La dirección había perdido el foco en el proyecto
- En el fondo no estábamos cambiando la cultura
- El plan estratégico no avanzaba al ritmo que queríamos

Mejoramos nuestros indicadores

A background photograph shows two young girls with ponytails, wearing pink tops, sitting at a table and eating ice cream from paper cones. They are looking towards the camera.

Índice
siniestralidad
laboral
2017-2022

-54%

Índice de
oportunidades
de mejora de
calidad
2017-2022

-52,4%

Ratio
ventas/persona
2019-2022

+28%



ANGEL CAMACHO

NUESTRA HISTORIA EN EL MUNDO DEL LEAN

¿CLAVES DEL EXITO?

Involucración y determinación de la dirección



EL ROL DE ESPONSOR DE LA DIRECCION



- Dotar a los Líderes de los **recursos necesarios** para la realización con éxito del mismo.
- Garantizar que el proyecto no se desvía de la estrategia corporativa, que se mantenga vivo el **“para qué”** hacemos las cosas.
- Cuidar que todos los involucrados **entiendan el beneficio** y le den sentido a su trabajo.
- **Orientar al equipo** cuando se desvén por falta de información o **ajustará la estrategia** cuando sea necesario.
- Apoyar al líder de proyecto y su equipo a **romper barreras**, conciliar diferencias, conseguir recursos y **solucionar conflictos** cuando es necesario.
- Impulsar **la comunicación organizacional**.
- Dejar hacer a los equipos, **delegar y empoderar** a los mandos intermedios y directores de proyecto.
- Tiene una función **facilitadora, motivadora y garantista**.

“Lean” desde la planificación estratégica



HOSHIN KANRI

DIRECCIÓN AGUJA

CONTROL LÓGICA

PLANIFICACION

*DESPLIEGUE Y
SEGUIMIENTO*





¿Cómo impulsamos el plan estratégico?



Que nos estaba pasando

Priorización y medir la carga de trabajo
Seguimiento del plan
Visión global del plan
Operacionalizar la estrategia
Esfuerzos alineados con la estrategia
Falta de liderazgo en personas clave
Definición de los proyectos

Que teníamos que incorporar

Poner en valor lo realizado
Asegurar que alineamos los esfuerzos
Asegurar que tenemos los proyectos adecuados
Medirnos mejor
Establecer una metodología de revisión continua
Mayor liderazgo en las personas del equipo
Potenciar el seguimiento de los planes

Hoshin : Planificación estratégica



10
OBJETIVOS
ESTRATEGICOS
56 METRICAS
19 MET. CLAVE

37
PLANES DE
ACCION
ESTRATEGICOS
87 METRICAS

87
PROYECTOS
ESTRATEGICOS

**PRIORIZACION
DE
PROYECTOS**

24
PROYECTOS
ESTRATEGICOS
8 PROYECTOS CORE



Hoshin: Nuestro rumbo. Dónde vamos a priorizar los recursos.

HOSHIN KANRI GRUPO ANGEL CAMACHO

Visión: Estar cada día de manera especial en la vida de los consumidores

Misión: Poner sabor a la vida. Ofrecer a los Consumidores productos que aporten buenas experiencias

Valores: Compromiso, excelencia, simplicidad, trabajar en equipo, integridad

Elogan: "Ponemos Sabor a tu vida"
 "... cada día de manera especial"
 "... nos entregamos con PASIÓN"

PIEZAS ESTRÁTICAS PLAN EXPANSIÓN	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS	INDICADORES	META	PLANEAS DE ACCIÓN	24 -> Proyectos Activos		RESPONSABLE	SPONSOR / LÍDER
					Accion	PROYECTOS		
MARCA // ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	1.-FORTALECER RELACIONES CON CONSUMIDORES NUEVOS Y ACTIVOS	Distribución ponderada (%)	FRAGATA ESPAÑA LVF ESPAÑA SUGARON ESPAÑA FRAGATA ESPAÑA FRAGATA UK	45% 75% 50% 2% 4% 17% 7% 3% 5% 2% 5% 4%	11.-MEJORAR COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR 12.-ESTAR EN LAS NUEVAS TENDENCIAS Y MOMENTOS 13.-IMPULSAR NUEVOS FORMATOS, EN MATERIALES,...	111. Contacto con Consumidores 112. Desarrollo de Marcas 1121. Plan Fragata 2.0 1122. Plan LVF 121. Desarrollo E-commerce	MARKETING MARKETING MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP MARKETING-OP	JCSN JCSN PJK PJK PJK PJK PJK PJK PJK PJK PJK PJK
	2.-CRECER CON PRODUCTOS DE MARCA PRIORIZANDO LA MARCA.			14,00% 26,70% 12,00%	21.-DIVERSIFICAR EN NUEVAS CATEGORÍAS ALIMENTACIÓN 22.-GESTIONAR CATÁLOGO EFICIENTE (REFERENCIAS) 23.-DESARROLLAR PRODUCTOS DE VALEOR	311. Planes de Diversificación 321. Planes de Gestión Catálogo 331. Planes de Desarrollo Productos de Valor	COMERCIAL COMERCIAL COMERCIAL	JCP JCP JCP
	3.-PROFUNDIZAR EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE Y BUSCAR NUEVOS CLIENTES			340.000 245.000.000 100,00%	312.-DESARROLLAR CLIENTES EN MERCADOS CONCENTRACIÓN EN CLIENTES 322.-PROFUNDIZAR RELACIÓN CON CLIENTES EN CATEGORÍAS 332.-ENFOCAR EN PAÍSES CON MASA CRÍTICA	332. Planes LVF en Países 333. Planes Fragata en Países 3331. Plan Fragata Rusia 334. Planes Stovit en Países 335. Planes MDD en países 341. Food Service y Canales de Valor 342. Plan Ventas Sugaron Cafeteros, Laboratorios y mdd	COMERCIAL COMERCIAL COMERCIAL COMERCIAL COMERCIAL COMERCIAL COMERCIAL	JCP JCP JCP JCP JCP JCP LCP
		Nº Peines con Ventas País el 3er año < 100.000 IVA/nº	0		411. Externalización /Internacionalización de Procesos		COMPRAS	
		Ventas País > 500 k IVA	45	344.-ENFOCAR EN CANALES DE VALOR				
				411.-PROMOVER ALIANZAS ADECUADAS CON PROVEEDORES PRODUCTOS TERMINADOS				

¿QUE?

¿COMO?
 ¿QUIEN?
 ¿CUANDO?

Hoshin kanri: El cuadro de mandos ¿Cómo vamos? Las métricas clave. Gestión visual

CUADRO DE MANDOS DE OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS DEL PLAN EVOLUCIÓN

												2020								
			INDICADOR ESTRÁTÉGICO	RESP/CALC	VALOR EN PARTE	META P.	META ZO	TIPO	Evolución	C. T.	RESULTADO	TENDENCIA	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	
MARCA / ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	1	1.4	Cuota de mercado (%)	FRAGATA ESPAÑA	JCSH / JCSH	1,10%	2,00%	1,20%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	1,10%	1,10%	1,10%	1,10%	1,11%		
	1	1.6		LVF ESPAÑA	JCSH / JCSH	15,10%	17,00%	16,20%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	15,30%	15,50%	15,70%	15,86%	15,94%		
	1	1.7		MARIO OLIVES	JCSH / JCSH	4,60%	6,50%	5,00%	ACUMULADO	TRIMESTRAL	X	😊	➡️	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%	4,60%		
	1	1.8		SUSARON ESPAÑA	JCSH / JCSH	1,70%	3,00%	1,80%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	1,70%	1,60%	1,70%	1,67%	1,69%		
	1	1.12	Ventas Lanzamientos (ACA)/Venta total (ACA)	JCSH / JSB		2,0%	2%	ACUMULADO	CUATRIMESTRAL	X	😊	⬆️	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	3,74%			
	2	2.1	Contribución Marginal (%)	ACA+ACA UK+ SUSARON	JMIR / JSB	11,67%	14,00%	12,90%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬇️	13,84%	14,25%	14,03%	13,79%	13,61%		
	2	2.2		STOVIT	JMIR / JSB	17,82%	26,70%	20,92%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	17,88%	18,52%	18,87%	18,80%	18,66%		
	2	2.3		MARIO CAMACHO FOODS	JMIR / JSB	9,20%	12,00%	10,15%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	11,60%	11,30%	12,30%	12,70%	12,80%		
MEJORA CONTINUA	3	3.3	Ventas Grupo vs Presupuesto (%)	ACP / JSB		100,00%	>0,00%	MENSUAL	MENSUAL	X	😊	⬆️	6,5%	-18,1%	3,1%	-12,6%	-2,0%			
	4	4.1	Nº oportunidades de mejora de calidad por cada 10 M ud vendidas	JMV / MEG		67	30	60	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	57	55	51	49	50		
	4	4.2	Nivel de Servicio contra Stock (%)	JMV / IVF		88,30%	98,00%	91,5%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	88,30%	87,70%	88,60%	87,10%	88,90%		
	4	4.3	Nivel de Servicio Fábrica (contra pedido) (%)	JMV / IVF		21,90%	30,00%	44,6%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬆️	25,00%	25,70%	26,30%	26,20%	26,70%		
	6	6.3	Deuda/EBITDA	JMIR / JSB		5,36	2,00	4,38	INTERANUAL	MENSUAL	X	😊	⬆️	3,86	4,61	4,42	4,46	4,25		
	3	3.1	% implantación SAP y CRM	IME / IME		100,00%	PTE	ACUMULADO	TRIMESTRAL	X	😊	⬆️					15%	13%		
	10	10.2	% Reducción Vertido Acumulado	JMV / PCC		-1,24%	-30,00%	3,21%	INTERANUAL	MENSUAL	X	😊	⬇️	0,60%	6,23%	6,94%	4,02%	4,38%		
	10	10.4	Seguridad: Índice de Frecuencia	JZC / AMD		23	26	22,5	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬇️	20,65	19,03	18,06	19,06	19,25		
PER UNA SOLA	7	7.1	Número personas que asisten a eventos de comunicación participativa	JCSH / JCSH		200	700	400	ACUMULADO	CUATRIMESTRAL	X	😊	➡️					253		
	7	7.5	Absentismo IT (%)	JZC / ICL		5,53%	3,00%	10,00%	ACUMULADO	MENSUAL	X	😊	⬇️	6,55%	6,66%	6,81%	6,9%	7,40%		
	8	8.3	Productividad (Ventas consolidadas/Total personas compañía)	JMIR / JSB		270.521	311.309	270.000	INTERANUAL	MENSUAL	X	😊	➡️					254.884		

Kanri: Despliegue , control y seguimiento del plan

Organización y organos de gobierno

“PONIENDO FOCO EN LOS PROYECTOS”

DIRECTORES
,
ESPONSORE
S Y EQUIPOS
DE
PROYECTO



OFICINA LEAN COMO
OFICINA DE
PROYECTOS



COMITÉ
SEGUIMIENT
O
PLAN
EVOLUCION



“HOSHIN”

COMITÉ
DIRECCION
PLAN
EVOLUCION



“KANRI”

“LA JERARQUIA DE PROYECTO PREVALECE SOBRE LA JERARQUIA FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL ”

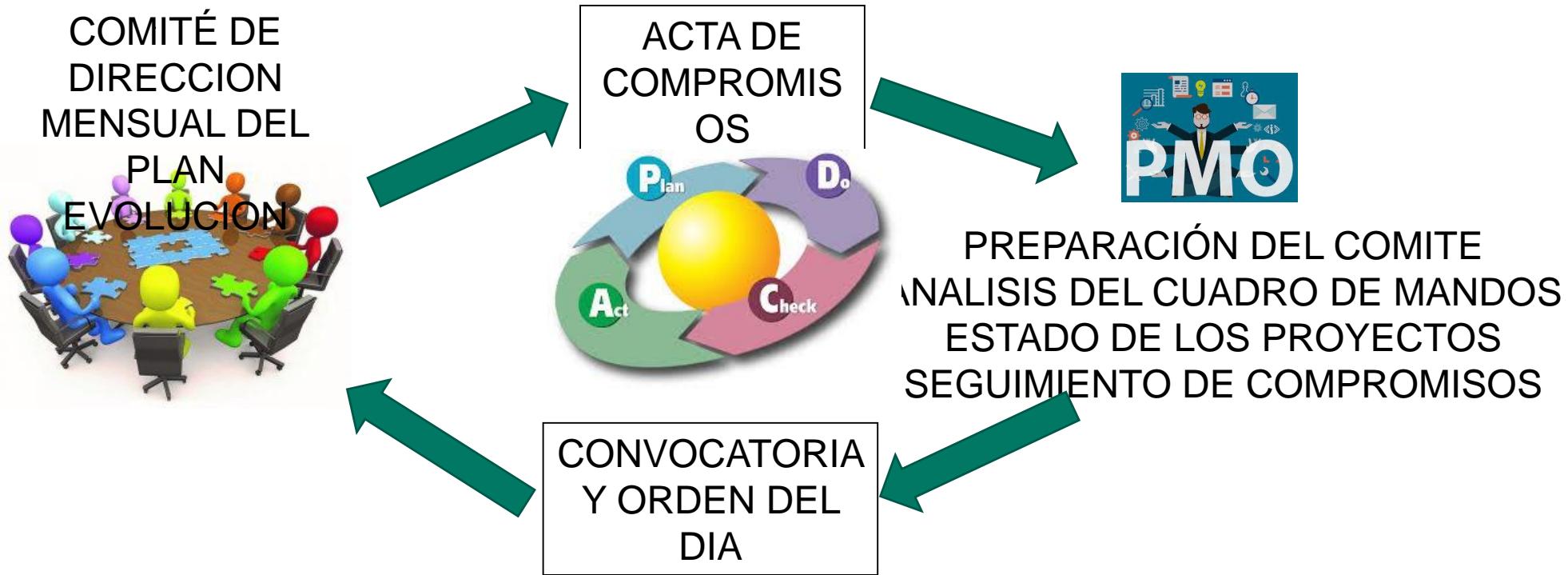
Hoshin Kanri: Check. Control y seguimiento del plan

Funciones de la PMO



- ✓ **Estandarizar:** Aportar método, orden y orientar a los miembros de la organización..
- ✓ **Garantizar** el buen funcionamiento del Plan estratégico y la consecución de las metas del mismo.
- ✓ **Asegurar la correcta definición de los proyectos**
(Objetivos, alcance, Equipo de trabajo, Planificación, métricas de seguimiento, riesgos)
- ✓ **Análisis de la carga global** de los equipos de trabajo gestionando con los órganos de gobierno los cuellos de botella.
- ✓ Es una figura **movilizadora**, enfocado en que se hagan las cosas.(hacer que los demás hagan).
- ✓ **Apoyo Técnico** y Seguimiento adecuado a los equipos de proyecto:
- ✓ **Seguimiento del plan estratégico.**
- ✓ Es un figura de staff **transversal** en la organización.

Hoshin Kanri: Control y seguimiento del plan mensual



Objetivos alcanzados con Hoshin Kanri

- ✓ Implantar una **sólida cultura estratégica** en toda la organización
- ✓ **Definición correcta de los proyectos** (Objetivos, alcance, equipo de trabajo, planificación, cuadro de mandos de ejecución y consecución de objetivos, riesgos)
- ✓ **Organizar** la estructura del Plan Estratégico para hacerlo más operativo, más sencillo de comunicar, haciéndolo coherente, motivador y alcanzable.
- ✓ Desarrollar una **estructura organizativa** acorde con las necesidades de crecimiento y operativas que generan el plan estratégico.
- ✓ Establecer la **metodología y los mecanismos de seguimiento** para la evaluación sistemática de la implementación del Plan que permitan medir el cumplimiento de los objetivos específicos.
- ✓ **Capacitar, entrenar y guiar** a las personas para gestionar el Plan Estratégico y alcanzar los objetivos.
- ✓ Fomentar un **modelo de trabajo corporativo** e institucionalizado, integrando a las personas de las distintas Áreas

Poner a las personas en el centro





Octavo desperdicio

“No aprovechar el talento de la personas”

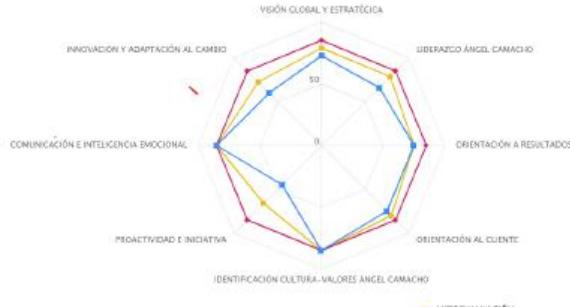
*En Angel Camacho pensamos que
hay un desperdicio aun mayor.*

“No desarrollar el talento de las personas”



Proyecto gestión del desempeño. La mejora continua de las personas.

es o comentarios realizados para cada uno de los grupos. Los notas superiores o iguales al valor esperado aparecen en verde mientras que



Formalización de Planes de Acción

PLAN DE ACCIÓN					
Área de Desarrollo	Acción	Fechas I/F	Entregable	Fechas Revisión	Intervienen
1.					



Proyecto estilo de liderazgo



Nuestro valores nos orientan como profesionales y nos ayudan a tomar decisiones de forma acertada.

El Líder en Ángel Camacho Alimentación



Libro verde del liderazgo en ACA

Marco de referencia para nuestros comportamientos como responsables de equipo



Proyecto Teian: Panel de oportunidades de mejora

ANGEL CAMACHO

SUGERENCIAS DE MEJORA

PROPYUESTAS

Kaizen

Estadísticas

Actividad anual

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Evaluado		Evaluado	

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Evaluado		Evaluado	

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Evaluado		Evaluado	

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Total Propuestas	Desarrolladas	EAXEN

Evaluado		Evaluado	

A rellenar por el Trabajador

ANGEL CAMACHO

ALUMNADO

PROYECTO

42

OFICINA LEAN

NOMBRE / Nº:

PAULINO ESPINOSA

PUESTO: AUTOCIAVS

SECCIÓN/DEPART: NEGRES

FECHA: 20-04-22

TIPO DE SUGERENCIA:

S. SALUD

CALIDAD

COSTE

N. SERVICIO

ZONA: AUTOCLAVES

PROBLEMA DETECTADO:

P. Se pierden el pulsar las señales de emergencia los autoclaves.

PROPYUESTA DE MEJORA:

Colocación de setas de emergencia de los autoclaves en un lado alejado de los pasillos

FIRMA:

Rellenar por Oficina Lean

[Firma]

VALIDADO:

VALIDADO COMITÉ:

ACEPTEADO DIRECCIÓN:

FECHA:

ACEPTEADO POR:

RECHAZADO POR:

MOTIVO RECHAZO:

FECHA ACEPTADO/RECHAZADO:

NÚMERO PROY.

No hay protesta

Sin propuesta

PROBLEMA DETECTADO:	P. Se pierden el pulsar las señales de emergencia los autoclaves.		
S. SALUD	CALIDAD	COSTE	N. SERVICIO
ZONA: AUTOCLAVES			



- ✓ **Agilidad en la respuesta.** Flujo de respuesta estandarizado tanto para aceptadas como rechazadas..
 - ✓ **Gestión visual para la comunicación permanente del estado de la sugerencia.**
 - ✓ **La visibilidad de las propuestas** motiva al resto de personas a presentar mas ideas y así mejorar la cultura de la mejora.
 - ✓ Propuestas de fácil **implantación ejecutadas** en muchos casos por el mismo personal que trabaja en el proceso e incluso **por el propio emisor de la propuesta.**
 - ✓ Incremento de la **motivación** a través del reconocimiento y sistema de premios.



Proyecto conciliación



Modelo HÍBRIDO de TRABAJO
a partir del martes 1 de marzo 2022



Transparencia y comunicación participativa

Jornada anual de trabajo y convivencia
“Poniendo sabor a tu vida”



Eventos de comunicación de “resultados cuatrimestrales”

Presentación resultados cierre segundo cuatrimestre 2022

Solicitar control | Desconectar | Gente | Chat | Recursos | Mí | Cámaras | Micro | Documento | Salir

Asistentes (120)

Angel Camacho Perera (1) Pablo Serrano Peragón (1) Paul Kortenoeven (1) Pedro Gracia Camacho (1) Raquel Guillén Bermúdez (1) Rocío Pavón Arzogar (1) Rubén Torres Doblés (1) Sandra Valle Delgado (1) Sonia Bermúdez González (1) Stephanie Kay Johnson (1) Vanessa Borrego Núñez (1) Víctor Alumada Oliva (1)

OPORTUNIDADES de MEJORA en CALIDAD Q3A 2022

52 Objetivo <50 699 Oportunidades

OPORTUNIDADES de MEJORA en CALIDAD Q4A 2022

47 Objetivo <40 658 Oportunidades

Angel Camacho Perera 100 oportunidades / 10 millones de unidades fabricadas

Desayunos con la dirección



Plan de reorganización y modernización industrial



Plan Industrial **ANGEL CAMACHO ALIMENTACION**

| Definición
Plan
Industrial

| Diseño
Planta de
Aceituna Negra



ANGEL CAMACHO
ALIMENTACION

| Integración procesos
de transformación de
aceituna en el centro
de envasado

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022



| Diseño y Construcción
Nuevas Instalaciones
| Logísticas

| Consolidación de
Envasados de
Aceituna en
una sola Planta



ANGEL CAMACHO

NUESTRA HISTORIA EN EL MUNDO DEL LEAN

¿BARRERAS EN EL CAMINO?



ENTORNO HOSTIL

Entorno hostil a partir de 2017



**CONSUMO
ENORME DE
RECURSOS**





Resistencia al cambio

Cultura de la empresa: como se hacen las cosas

“ Esto siempre se ha hecho así”



“+100 años haciendo las cosas de determinada manera”

1. Temor a lo desconocido
2. Amenaza a las habilidades y competencias
3. Miedo al fracaso
4. Poca flexibilidad organizativa
5. Desinformación
6. Amenaza a la posición
7. Aumento o disminución de las responsabilidades laborales.

Tips para el cambio cultural



Incorformismo y autocrítica.

“El mayor problema de una empresa es pensar que no tiene problemas”



Donde estamos con el cambio cultural

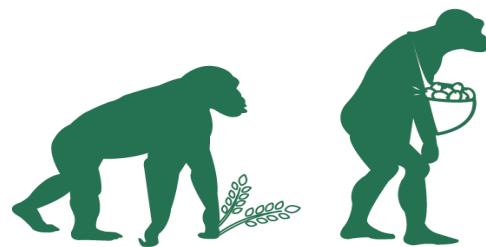
Lo que éramos.....



Lo que somos.....



Lo que queremos ser





MUCHAS GRACIAS