

KAIZEN™ • IA

UNA CULTURA DE EXCELENCIA BASADA EN LA TECNOLOGÍA

El enfoque KAIZEN™ para la IA en áreas indirectas

“Probamos la IA. No funcionó.”

El piloto duró seis semanas • El responsable cambió de función • El equipo volvió a la hoja de cálculo. Esto no es un fracaso de la adopción. Es un fracaso de la apropiación.

Anthropic y OpenAI han construido los modelos de IA más potentes del mundo.

Cuando miraron al mercado, concluyeron que **las empresas no consiguen desplegar la IA** por sí solas.

Nos comprometemos a entregar **más del 50 % de productividad** y una **reducción del lead time aún mayor** en los **procesos indirectos, administrativos y transaccionales** en los que trabajamos.

Llenos de herramientas, pero sin resultados.

Más herramientas no resolvieron el problema... se convirtieron en **el problema**.

El juego no está en mejores modelos

Está en la implementación.

Incorporar la IA a los flujos de trabajo reales. Conseguir que se consolide. Corregir el proceso antes que la plataforma..

Esa es **la brecha** que vale miles de millones.

La tecnología cambió. El trabajo, no.

Kaizen Institute hace exactamente esto desde hace décadas: entrar en las organizaciones, rediseñar cómo funciona el trabajo y construir **la capacidad** para sostenerlo.

No es nada nuevo para nosotros.

Ganancia de productividad



El mismo equipo produce los mismos resultados, o incluso mejores, en mucho menos tiempo. Una mejora del 50 % significa que una tarea que antes llevaba 10 horas ahora lleva 5, lo que permite al equipo dedicarse a tareas estratégicas de mayor valor.

Reducción del lead time



Tiempo total transcurrido desde el inicio hasta el final del proceso. Las reducciones suelen superar las ganancias de productividad porque la automatización elimina los tiempos de espera, los retrasos en los traspasos y los cuellos de botella en las aprobaciones.

Estas son **las funciones que mantienen la organización en marcha**, cada una a su manera, y ninguna de forma aislada.

El trabajo que realmente importa está tanto **dentro de cada función** como **en la coordinación entre ellas**.

Solucionar una sin tener en cuenta la otra deja la mitad del problema sin resolver.



**La IA para el trabajo que nadie ve,
y del que todos dependen.**



**Si se dispone de las herramientas,
¿por qué no se obtienen resultados?**

La mayoría de los programas de productividad en áreas indirectas entregan un **informe**.

Los nuestros entregan **una organización que funciona mejor**, porque **corregimos el proceso** antes de automatizarlo, aplicamos la IA donde genera un **impacto real** y desarrollamos la **capacidad** para **sostenerla** sin nosotros.

Primero el proceso, después la automatización

Automatizar un proceso deficiente no hace más que agravar el problema. Las herramientas de IA deben potenciar un estándar mejorado, no el antiguo. El rediseño de los procesos siempre debe preceder a la implementación de la tecnología.

El compromiso transversal no es negociable

Los equipos responsables del trabajo transaccional deben diseñar el estado futuro. Las mejoras de productividad impuestas desde fuera revierten en cuestión de semanas cuando disminuye la presión de los patrocinadores.

Liberar los FTE desde el primer día

La capacidad liberada por la automatización debe reasignarse formalmente a nuevas funciones, proyectos o al trabajo de valor añadido desde el inicio del programa. Sin un destino definido, el tiempo liberado se desperdicia.

Factores clave para una implementación exitosa de la IA.

Empezar poco a poco, escalar rápido

Las implementaciones exitosas comienzan con uno o dos procesos de gran impacto, no con la transformación completa de una función. Los primeros logros generan credibilidad interna y los datos necesarios para justificar el escalado a toda la organización.

Desarrollar capacidades, no la dependencia

El éxito consiste en que una organización mantenga y mejore el nuevo modelo operativo sin ayuda externa. Cada fase debe fomentar la implicación local, en lugar de depender de consultores para que todo se mantenga.

Simplificar. Digitalizar. Automatizar.

Este es el mecanismo que **convierte una herramienta en un hábito.**

1. Simplificar

Eliminar los pasos que no deberían existir. Automatizar un proceso deficiente solo agrava el problema.

2. Digitalizar

Sacar lo que queda del papel y de las bandejas de entrada y hojas de cálculo dispersas.

3. Automatizar

Implementar la IA solo donde genere un retorno medible; en un proceso que ya lo merece.

El proceso detrás de cada resultado.

Seleccionar y mapear

Empezamos por el **proceso de mayor volumen** y un **patrocinador comprometido** y después mapeamos el **estado actual end-to-end**: cada paso, cada traspaso, cada punto de espera.



Rediseñar y desplegar

El **estado futuro** se **diseña y valida** antes de que se construya nada. Solo entonces se **aplica y se despliega la automatización**.



Sin *backlog* de IT. Sin dependencias.

La mayor parte de lo que necesitan los equipos indirectos puede crearse sin requerir un desarrollo especializado, un proyecto de IT específico ni una solicitud en la cola de otra persona.

El mecanismo solo importa si cambia **lo que ocurre en el lugar de trabajo**, hasta convertirse en **práctica** y, en última instancia, en cultura.

La IA no es un proyecto ni un cartel. Es simplemente parte de **cómo se hace el trabajo**.

Pero, en la práctica, ¿qué cambia?

El equipo

Deja de realizar tareas que no deberían existir. El tiempo se dedica al criterio, no a introducir datos. Dejan de reportar los problemas a otra persona y empiezan a resolverlos directamente.

El responsable

Deja de apagar fuegos. Visibilidad en tiempo real sin tener que estar pendiente de las actualizaciones. Las decisiones se toman a partir de lo que ocurre realmente, no de lo que se reportó la semana pasada.

La dirección

Obtiene un retorno, no un proyecto. Una capacidad que se acumula. La plantilla no se recorta; se reorienta hacia tareas que realmente requieren intervención humana.

La IA no está integrada hasta que se convierte en una forma de trabajar.





La **fase 1** dura **cuatro semanas** y termina con una decisión clara de seguir o no seguir, respaldada por un *business case* elaborado con tus propias cifras.

Semana 1 **Selección del departamento**

Seleccionar el piloto con mayor potencial de impacto y un patrocinador comprometido.

Semana 1 · 2 **Value Stream Selection**

Priorizar todos los procesos en una lista corta de los cinco principales.

Semana 2 · 3 **Value Stream Analysis**

Mapear el estado actual e identificar los desperdicios, paso a paso.

Semana 3 · 4 **Simulación y estado futuro**

Diseñar y validar las soluciones con maquetas. *Business case, roadmap* y decisión de seguir o no seguir.

Demuéstralo. Escálalo.



La **fase 2** dura **tres meses por ciclo**, y se pueden ejecutar varios ciclos de forma secuencial en otros procesos o departamentos.

Planificar y simplificar

Eliminar los desperdicios y estandarizar los procesos antes de cualquier automatización.



Implementar y automatizar

Construir los flujos de trabajo, integrar los sistemas, formar al equipo y poner en marcha.



Medir y ajustar

Comparar los resultados reales con las previsiones, optimizar y planificar el siguiente ciclo.



Una automatización que funciona de forma aislada no es una automatización que funcione. Los mismos cuatro patrones aparecen **en todos los casos de uso**, ya sea el proceso de facturas, de ofertas o de elaboración de informes: **un equipo optimiza su propia parte y la organización que lo rodea no avanza más rápido.**

Estos son los cambios que realmente cambian el resultado.

Optimización local vs. flujo de procesos

Antes: cada departamento automatiza su propia parte. El departamento de finanzas tiene un *bot* para las facturas; el de ventas, uno para los presupuestos. Cada equipo parece eficiente en su propio panel de control. El proceso que se desarrolla entre ellos sigue siendo tan lento como siempre, porque nadie ha automatizado el traspaso.

Después: el proceso se mapea de principio a fin antes de automatizar nada. Si el verdadero cuello de botella está entre dos departamentos, ahí va la primera automatización y no donde resulte más fácil construirla.

Trabajo manual vs. automatización: riesgo de error

Antes: alguien vuelve a introducir los mismos datos entre dos sistemas que no se comunican, tres veces al día, durante años. Cada nueva transcripción es una oportunidad de error que solo surge cuando un cliente se queja.

Después: los datos se introducen una sola vez y circulan automáticamente desde donde se generan hasta donde se necesitan. La persona que antes los volvía a teclear ahora gestiona solo las excepciones que el sistema no puede resolver por sí mismo.

Consultor externo vs. equipo que aprende

Antes: un consultor externo construye la automatización, entrega un manual y se marcha. Seis meses después, el proceso cambia ligeramente; nadie sabe cómo actualizar el flujo y el equipo vuelve discretamente a hacerlo a mano.

Después: el equipo que ejecuta el proceso es el equipo que construye la solución, con apoyo. Cuando el proceso cambia, ajustan ellos mismos la automatización el mismo día.

Automatizar el proceso equivocado

Antes: un proceso tenía 12 pasos manuales, así que el equipo automatizó los 12 tal como estaban. La tarea se hizo más rápida. Sigue teniendo 12 pasos, incluidos los 3 que nunca deberían haber existido.

Después: los 12 pasos se reducen a 5 antes de automatizar nada. Los otros 7 no eran lentos, sino innecesarios. Automatizarlos solo habría hecho el error permanente y más rápido.

La prueba que estás buscando

Procesos reales • Equipos reales • Resultados reales

Lo que sigue no es un ejemplo ilustrativo. Cada caso es un proyecto documentado: situación, enfoque e impacto, proceso a proceso.

Entregamos de forma consistente **mejoras estructurales de productividad en áreas indirectas** en ciencias de la vida, farmacéutica, salud del consumidor y más allá, ayudando a organizaciones líderes a reasignar personal **de tareas transaccionales a funciones que aportan valor añadido, con el apoyo de herramientas de IA.**

● Impacto directo ○ Impacto indirecto

#	Ejemplo práctico	Descripción	Impacto	Finanzas y Control	RRHH y Servicios Compart.	Comercial y Retail	TI y Sistemas de Inf.	Cadena Sumin. y Operac.	Cumplimiento y Riesgos	Mantenimiento y Calidad
01	Integración de facturas sin intervención	Automatización con IA de las facturas de proveedores, del triaje del correo al registro en el ERP, lo que elimina la conciliación manual de las órdenes de compra	-85 % de <i>lead time</i> -70 % de FTE	●	○		●	○		
02	Generación de ofertas con IA	Ofertas comerciales automatizadas vía Outlook: la IA extrae las solicitudes, identifica productos y genera los presupuestos	-97 % de FTE 82 % de solicitudes totalmente automatizadas <i>Lead time</i> 3 d→2 h	○		●	●	○		
03	Gestión inteligente de reservas	Automatización con <i>machine learning</i> de las reservas de hotel: triaje de solicitudes, extracción de datos y creación de reservas sin intervención humana	~80 % de FTE ahorrados SLA 70 %→97 % -80 % de errores	○	●	●	●			
04	Inteligencia de mercado automatizada	Agentes de IA monitorizan más de 40 fuentes, sintetizan noticias y distribuyen análisis por sector vía Teams	130 h/semana de trabajo manual eliminadas	○	●	●	●			
05	Transformación con IA de la investigación de fraude	Preamálisis automatizado de alertas, investigación multifuente e informes estructurados para delitos financieros	-70 % de tiempo de investigación por caso Aumento 60 %→40 % 100 % de informes automatizados	●			●		●	
06	Yard Management System	Plataforma que digitaliza el flujo completo del parque logístico: control de acceso, asignación de muelles, sincronización con el WMS y KPI de proveedores	100 % de visibilidad en tiempo real Coordinación manual eliminada				●	●		
07	Enterprise Digital Twin	Arquitectura de datos que integra sensores, SCADA y ERP en un gemelo digital único. Muestra microdatos y KPI en tiempo real como base para optimizar procesos con IA	100 % de visibilidad operativa en tiempo real Menos paradas no planificadas Base para optimización prescriptiva con IA				●	●	○	●

Entregamos de forma consistente mejoras estructurales de **productividad en áreas indirectas** en life science, farmacéutica, consumer health y más allá, ayudando a organizaciones líderes a reasignar personal **del trabajo transaccional a funciones que aportan valor, aceleradas por herramientas de IA.**

● Impacto directo ○ Impacto indirecto

#	Ejemplo práctico	Descripción	Impacto	Finanzas y Control	RRHH y Servicios Compart.	Comercial y Retail	TI y Sistemas de Inf.	Cadena Sumin. y Operac.	Cumplimiento y Riesgos	Mantenimiento y Calidad
08	Lead time y productividad de métodos analíticos	Estandarización y rediseño del desarrollo y validación de métodos en laboratorios de control de calidad farmacéutico	+30 % de productividad (métodos/FTE/año) -23 % de <i>lead time</i> ; 1,7 M € de impacto en P&L							●
09	Liderazgo en costes en diagnóstico EMEA	Rediseño de la red de laboratorios, internalización, optimización logística y reconocimiento de voz para informes médicos en 14 mercados	25 M € de ahorro en EBITDA. Personal reorientado desde la elaboración manual de informes	●			●	●		●
10	Planificación de producción automatizada	Integración en tiempo real de 2 unidades de negocio: programación automatizada, seguimiento de carga e impacto de los retrasos	-50 %/-75 % de tiempo de planificación (UN1/UN2) NS 67 %→85 %				●	●		
11	Reporting de ventas y rentabilidad con IA	<i>Reporting</i> automatizado con análisis de desviaciones basado en inteligencia artificial, generación de <i>insights</i> relevante e informes de gestión estandarizados en las dimensiones de ventas y rentabilidad	Tiempo de preparación de informes reducido de 2-3 días a 5 minutos.			●		●		
12	Productividad directiva y rutinas de gestión	Rutinas estructuradas, <i>gemba Walk digital</i> y <i>reporting</i> automatizado en Power BI para eliminar carga administrativa	9,6 M \$/año de productividad de personal <i>Reporting</i> manual eliminado		●		●			●
13	Clasificación y reaprovisionamiento de repuestos	Clasificación de repuestos por criticidad, renegociación del <i>lead time</i> con proveedores y seguimiento de reservas	-26 % de valor de stock (1,8 M €→1,3 M €) Carga de planificación eliminada	●				●		●
14	Servicio al cliente (SC) y distribución	Rediseño del servicio al cliente y la distribución en varios centros, con IA para pedidos y expedición sin intervención	-55 % de FTE necesarios Nivel de servicio: 91 % → 98,9 % Ocupación de camión: 70 % → 86 %					●		

La **IA** siempre ha formado parte de **KAIZEN™**

Fíjate bien. Siempre ha estado aquí.

¿List@ para una CULTURA
de **EXCELENCIA BASADA**
EN LA TECNOLOGÍA?