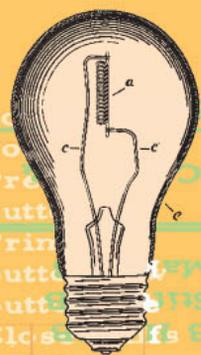


Emprendiendo la excelencia en el retail

CASO FARRET: EMPRESA SOSTENIBLE



Joaquím Deulofeu Aymar

PIRÁMIDE

Emprendiendo la excelencia en el retail

CASO FARRET: EMPRESA SOSTENIBLE

JOAQUIM DEULOFEU AYMAR

Emprendiendo la excelencia en el retail

CASO FARRET: EMPRESA SOSTENIBLE

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»

Director: Miguel Santemas

Ilustraciones de cubierta e interiores: Ignasi Deulofeu

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

© Joaquim Deulofeu Aymar
© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2016
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
Depósito legal: M. 11.330-2016
ISBN: 978-84-368-3573-1
Printed in Spain

ÍNDICE

Agradecimientos	11
Prólogo	13
1. Introducción	15
Caso Farret	21

PARTE PRIMERA

La cabeza

2. El liderazgo necesario para emprender el camino hacia la excelencia	33
2.1. Estilos de dirección	33
2.2. Creación del Comité de Excelencia	36
2.3. Definición de responsabilidades del equipo directivo	38
3. La estrategia	41
3.1. El plan estratégico	41
3.2. Las cinco fuerzas de Porter	43
3.3. El posicionamiento	46
3.4. Identidad corporativa: misión, visión y valores	47
3.4.1. Identidad corporativa: misión	47
3.4.2. Identidad corporativa: valores	49
3.4.3. Identidad corporativa: visión	52
3.5. Análisis de la situación dentro del plan estratégico	53
3.6. Identificación de Factores Críticos de Éxito	55
4. Mantenimiento de una escucha activa	57
4.1. Escuchar a la sociedad	57
4.2. Escuchar a la competencia: el <i>benchmarking</i>	62

4.3.	Escuchar a las personas de la organización	66
4.3.1.	Distintas herramientas para la investigación del clima laboral	68
4.3.2.	Realización de la encuesta del clima laboral.....	69
4.4.	Escuchar al cliente	72
4.4.1.	¿Qué busca el cliente?.....	73
4.4.2.	Ecuación del valor por el esfuerzo	76
4.4.3.	Ciclo de actividades del cliente	81
5.	La intuición estratégica	85
6.	La comunicación interna	91
7.	La innovación	97
8.	El Cuadro de Mando Integral (CMI)	103

PARTE SEGUNDA

Las extremidades

9.	La gestión y mejora de los procesos	117
9.1.	Identificación de procesos y diseño del mapa de procesos	120
9.2.	Mapas relacionales como paso previo a la mejora de procesos..	125
9.3.	Las personas y su responsabilidad en el óptimo funcionamiento de un proceso	128
9.4.	Definición de proceso y sus objetivos	130
10.	Metodologías para la mejora de los procesos	133
11.	Metodología propuesta para la mejora de los procesos	137
11.1.	Fase 1. Planificación de la mejora	139
11.1.1.	Validación de la identidad corporativa	140
11.1.2.	Identificación de los procesos	140
11.1.3.	Identificación de los factores críticos de éxito	140
11.1.4.	Evaluación del nivel de funcionamiento de los procesos	141
11.1.5.	Emparejado de factores críticos de éxito con procesos. Identificación del nivel de criticidad de los procesos	142
11.1.6.	Identificación de los elementos críticos del negocio...	145
11.1.7.	Emparejado de elementos críticos del negocio con procesos.....	146

11.2.	Fase 2. Definición del proyecto	147
11.2.1.	Determinación del ámbito del proyecto	147
11.2.2.	Identificación de los elementos críticos del proceso y definición de los objetivos del proyecto de mejora	147
11.2.3.	Definición de los roles del proyecto	149
11.2.4.	Desarrollo del plan del proyecto	150
11.2.5.	Identificación de las restricciones y supuestos	153
11.2.6.	Definición de la misión del proceso	154
11.3.	Fase 3. Análisis y diseño del proceso	154
11.3.1.	Documentación del proceso «ES»	155
11.3.2.	Identificación de «desconexiones»	156
11.3.3.	Desarrollo y verificación de especificaciones del proceso «Debe Ser»	158
11.3.4.	Diseño del proceso «Debe Ser»	159
11.3.5.	Desarrollo de las mediciones del proceso	159
11.3.6.	Identificación de las responsabilidades del puesto de trabajo (matriz de roles/responsabilidades)	161
11.3.7.	Diseño del entorno del puesto de trabajo (sistema del rendimiento humano)	162
11.3.8.	Diseño y aprobación por la dirección de recomendaciones y plan de ejecución	163
11.3.9.	Roles y responsabilidades	163
11.4.	Fase 4. Implantación del proceso mejorado	165
11.4.1.	Implantación del «Debe Ser»	165
11.4.2.	Diez problemas a tener en cuenta en la fase de implantación	166
11.4.3.	Roles y responsabilidades	167
11.5.	Fase 5. Gestión por procesos y mejora continua	168
11.5.1.	Gestión de la empresa por procesos con mejora continua	168
11.5.2.	Gestión de la organización como un sistema integrado de procesos	168
11.5.3.	Roles y responsabilidades de la fase 4	169
12.	La responsabilidad del proceso: los «propietarios» de proceso	171
13.	Atributos de una cultura orientada al proceso	173
14.	Gestión de proyectos	175
14.1.	Beneficios que nos aporta la gestión de proyectos	176
14.2.	Por qué fracasan los proyectos	177
14.3.	Factores cruciales para el éxito de un proyecto	178

15. Las cinco funciones básicas de la gestión de proyectos	179
15.1. Planificar	180
15.1.1. Requisitos del cliente	181
15.1.2. Objetivos del proyecto	182
15.1.3. Justificación y ámbito del proyecto	183
15.1.4. Estructura de descomposición del trabajo a realizar (EDT)	185
15.1.5. Diagramas de Gantt	189
15.1.6. Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT).....	192
15.1.7. Método del Camino Crítico (CPM).....	196
15.1.8. Planificación y control de los recursos	198
15.2. Organización y asignación del personal	199
15.2.1. Roles de los participantes del proyecto	199
15.2.2. Matriz de roles y responsabilidades	203
15.2.3. Plan de comunicación	204
15.2.4. Gestión del riesgo.....	205
15.2.5. Instruir y liderar.....	207
15.2.6. Controlar	209
15.2.7. Informar	209
16. El trabajo en equipo	211
16.1. Creación de equipos de mejora de procesos	211
16.2. Etapas de la formación de un equipo.....	212
16.3. Propuestas para que un equipo sea eficaz	215
16.4. Reglas para el trabajo en equipo	216
16.5. Lo que debe y no debe hacer el líder de un equipo.....	217
16.6. Causas del mal funcionamiento de un equipo	218
16.7. Reconocimiento y compensación a los equipos	219
16.8. La metodología BELBIN para conseguir equipos de alto rendimiento	220
16.9. Características principales de cada rol de Belbin	222
16.10. ¿Qué subyace en el comportamiento de cada rol de equipo?..	223
16.11. Ejemplos de los roles necesarios en distintas etapas clave para el éxito del trabajo en equipo	227
16.12. Organización de reuniones de equipo	228
16.12.1. Preparación de una reunión.....	228
16.12.2. Realización de una reunión.....	229
16.12.3. Seguimiento y evaluación de una reunión.	230
Epílogo	233
Bibliografía.....	237

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a Antoni Guardia, CEO de DCM Argenton-BIBA-SLANG, gran ejemplo de liderazgo basado en los valores. De su constancia en la aplicación del modelo Sistema de Gestión de Calidad Total en el Retail (SGCTR), desarrollado en mis dos anteriores libros, ha surgido un contraste de ideas, experiencia y conocimientos que han enriquecido el contenido de este libro.

A Xavier Vidal, director general de Vidal Grup, que, además de implantar también el modelo de SGCTR, ha colaborado con sus comentarios y su dilatada experiencia en el sector.

A José Saperas Vergara, presidente del Grupo HD.Covalco, por darme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en sus proyectos empresariales. Gracias por su empuje, coraje y lucidez.

A Jorge Mas, CEO de Mas Gourmets y CREARMAS, con el que compartimos distintos proyectos. Su vitalidad, esfuerzo y persistencia son un auténtico ejemplo de lo que debe ser un buen emprendedor.

A Jordi Casas, Cogerente de Casas Sabaters, por ser pionero en la aplicación del modelo SGCTR. Por su confianza y estímulo en mi labor profesional.

Gracias también a las distintas universidades en las que imparto clases, Universitat Politècnica de Catalunya, ESCODI-Escuela Superior de Comercio y Distribución y Universitat Abat Oliba-CEU, así como los programas de posgrado ENGIPLANT y Project Management impartidos en UPC-School of Professional&Executive Development y dirigidos por el doctor Lluís Cuatrecasas, presidente del Instituto LEAN Management de España. Gracias por la oportunidad que me han dado, junto con sus alumnos, de contrastar y poner a debate mis ideas, pudiendo profundizar con rigor en las distintas teorías y conceptos que han ido configurando el modelo de excelencia desarrollado en este libro.

Al doctor Mario Aguer Hortal, director académico de CEURA y miembro académico numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF), por su colaboración y ánimo en hacer realidad mis obras.

A Nuria Beltrán, directora-gerente de ESCODI (Escuela Superior de Comercio y Distribución), por su colaboración como prologuista en la presente obra y su apoyo en mis proyectos.

Igualmente, agradecer a mi editora, Inmaculada Jorge, sus ideas y empuje para hacer realidad este proyecto. Sus sugerencias han ayudado a la versión final del libro, así como a Ignasi Deulofeu, que no ha dudado en aportar su creatividad y talento en las ilustraciones.

Asimismo, merece un agradecimiento especial Guillermo Fernández Cánovas, a quien siempre recordaré como mi principal mentor en la mayor parte del contenido de esta obra. Su positivismo, constante ánimo y fuerza los llevaré siempre conmigo.

A mi padre, Miquel Deulofeu Hortal, por impregnarme de la importancia de dirigir una organización con valores y con las personas, una constante en mi labor de asesoramiento y aplicación de mis responsabilidades en distintas empresas y organizaciones.

Por último, no podía dejar de declararme agradecido a mi esposa, Àngels Serés, que con su continuo apoyo, confianza y amor hace posibles nuestros proyectos.

PRÓLOGO

El retail se ha puesto de moda. Tanto es así que en los entornos empresariales actuales esta palabra inglesa está sustituyendo a la clásica expresión de comercio al detalle. Sin embargo, y a pesar de las novedades editoriales de los últimos años, el sector comercio/retail aún no ha superado en nuestro país su ancestral escasez de literatura especializada.

Es por ello que son altamente útiles y bienvenidos los libros como el de Joaquim Deulofeu, que, partiendo de una dilatada trayectoria de consultor para empresas del sector, ha querido recoger esta experiencia y ponerla a disposición de los empresarios y profesionales del comercio/retail en una doble vertiente: la académica de la ciencia del management y la aplicación a un caso práctico de retail, que ha tejido como resultado de los múltiples casos reales con los que ha trabajado a lo largo de su vida profesional.

He de agradecerle aquí la mención, dentro del caso Farret, a la «Universidad del Retail», *alter ego* de ESCODI, donde Joaquim Deulofeu es profesor titular de la asignatura de Calidad y Sistemas de Gestión, y en la que jóvenes universitarios forjan su carrera empresarial o directiva en el campo del comercio y la distribución.

Joaquim Deulofeu, poniendo en escena su faceta más académica como autor consolidado y como doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, ha realizado un riguroso ejercicio de referenciación de autores y fuentes, que brindan al lector la oportunidad de profundizar en los diferentes temas y técnicas empresariales que se reúnen en esta obra.

El libro tiene una primera parte que, en buena analogía, el autor titula «La cabeza», en la que se introducen los conceptos esenciales para trazar el rumbo y definir una buena estrategia para una empresa de retail, y una segunda parte, «Las extremidades», donde se desgranán los elementos necesarios para pasar a la acción una vez que la empresa ha definido adónde quiere ir.

Dentro de esta segunda parte, especialmente a partir del capítulo once, es donde el autor expone cómo pasar a la acción de una forma organizada y enfocada hacia la excelencia.

Quizá en sectores productivos pueda ser más sencillo e intuitivo definir los elementos estratégicos y diferenciales. Pero en un sector tan efervescente como el del retail actual, la definición o la actualización como en el caso Farret del concepto y la estrategia comercial son un auténtico reto por la altísima aceleración de los cambios y la proliferación de la competencia física y virtual. Es por ello que resulta especialmente importante aplicar la metodología tan a conciencia como propone el autor.

La mejora de procesos hacia la excelencia requiere de una capacidad de observación global y objetiva, y de una firme sistemática. Tal como el lector podrá valorar siguiendo el caso Farret, se hace difícil que los propios equipos implicados en el día a día de una empresa de retail puedan culminar en un calendario razonable un proceso tan completo como el que propone el autor sin contar con la ayuda externa de un consultor especializado que garantice que no se pierdan ni el rumbo ni el ritmo del proceso, y que de él salgan los máximos frutos para la empresa y sus equipos.

Quiero hacer énfasis en la fórmula «ecuación del valor por el esfuerzo» que se propone en el apartado 4.4.2 y en el peso que las emociones tienen en la decisión de compra. El precio es un elemento muy importante, en ESCODI solemos decir «emocióname y te compraré», pues nos movemos en una sociedad aspiracional de seducción y deseo. Y es esta mezcla de gestión empresarial con el necesario conocimiento de la psicología humana y la evolución de nuestra sociedad lo que termina haciendo apasionante este sector al que Joaquim Deulofeu invita a evolucionar hacia la calidad y la excelencia.

NURIA BELTRÁN CENTELLES

Economista. Directora-gerente de ESCODI
(Escuela Superior de Comercio y Distribución)

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En esta obra amplío la metodología de gestión de calidad total descrita en mi anterior libro¹, una metodología que busca adaptar la empresa de retail al cambio de paradigma al que nos enfrentamos.

A escala mundial, la sociedad está cambiando. Uno de nuestros pensadores sociales más celebres en la actualidad, Jeremy Rifkin, lo describe muy bien en su obra titulada *La tercera revolución industrial*. Rifkin da por hecha la consolidación de las tecnologías de la información, que, además, supondrá «un cambio que nos alejará progresivamente del poder jerárquico y nos aproximará al poder lateral»². También en la misma línea, uno de los académicos más citados en la Ciencias Sociales y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el sociólogo Manuel Castells, afirma que la sociedad del conocimiento nos está llevando a una transformación sociotecnológica, y en su libro *Redes de indignación y esperanza*³ nos habla de cómo encontrar nuevas maneras de ser y hacer frente a la indignación social existente, con los «magos» de las finanzas que han pasado de ser envidiados a ser despreciados, los políticos quedando en evidencia como corruptos y mentirosos, los medios de comunicación manipulados y, en definitiva, una sociedad con una creciente desconfianza hacia las instituciones que la representan y una progresiva desconfianza en el actual sistema político, social y económico.

¹ Deulofeu, J. (2012): *Gestión de calidad total en el retail*, Ediciones Pirámide, Madrid.

² Rifkin, J. (2011): *La tercera revolución industrial*, Paidós, Barcelona, p. 60.

³ Castells, M. (2012): *Redes de indignación y esperanza*, Alianza Editorial, Madrid.

En la tabla 1.1 detallo el nuevo paradigma que se va describiendo a lo largo del contenido de este libro, que pretende llevar a la empresa del retail hacia la excelencia.

TABLA 1.1
Naturaleza del nuevo paradigma

Aspectos	Viejo	Nuevo
Principal objetivo de una empresa	Maximización de beneficios.	Sostenibilidad de la empresa: económicamente viable, socialmente satisfactoria y ambientalmente responsable.
Tipo de gestión	Gestión funcional. Organigramas verticales con departamentos claramente diferenciados.	Gestión por procesos y proyectos. Visión transversal de la organización.
Estilo de dirección	Autocrático, vertical y dictatorial.	Diálogo y consenso, transversal y democrático.
Información	Escasa, pobre y con privilegios.	Abundante y rica. Se imponen las tecnologías de la información.
Comunicación	Vertical y descendente.	Horizontal, con continuo <i>feedback</i> .
Orientación de la empresa	Hacia el producto, las tareas y los individuos.	Hacia el cliente y la sociedad, a las habilidades y a los equipos.
Cultura	Jerárquica, basada en el ordeno y mando.	Lateral y redes, basada en los valores y el consenso.
Escucha	Al mercado.	Al cliente, a la sociedad, a las personas y a la competencia.
Innovación	Lenta y dada a empresas con gran poder de inversión.	Rápida y posible para todo tipo de empresa. Incorporada como valor y reforzada por la intuición estratégica.

Fuente: elaboración propia.