



Modelo CEO de gestión en el retail basado en la excelencia

Adaptación de la gestión a la transformación digital y a las tecnologías de la información

JOAQUIM DEULOFEU. Socio director de QUALITAT, Serveis Empresarials, S.L..

RESUMEN

Este artículo plantea un nuevo paradigma en base al cual desarrollar un modelo de gestión en el retail que contribuya a llevar a las empresas a la excelencia. El modelo que propone el autor distingue dos grandes partes haciendo un símil con el cuerpo humano, la cabeza y las extremidades. La primera parte del modelo está dedicada a dotar a la empresa de retail de suficiente contenido como para que su cabeza imponga el ritmo y la dirección adecuada. La segunda parte del modelo, sigue con las extremidades que, con la ayuda de la gestión por procesos, la dirección de proyectos y el trabajo en equipo, deberán ser capaces de maniobrar con la adecuada coordinación y acierto para conducir a la empresa de retail hacia la excelencia.

PALABRAS CLAVE: Excelencia, gestión, retail, estrategia.

A lo largo de mi trayectoria profesional, he llegado a la conclusión de que en la mayoría de organizaciones se actúa mucho y se piensa poco, y es una lástima, porque con toda seguridad llegarían más lejos si se parasen a pensar. Por este motivo considero que en este momento se hace indispensable poner cabeza.

La sociedad a nivel mundial está cambiando. Uno de nuestros pensadores sociales más celebres en la actualidad, Jeremy Rifkin, lo describe detalladamente

en su obra titulada “La tercera revolución industrial”. El cambio climático, el agotamiento de los hidrocarburos, la crisis económica, los movimientos de indignados alrededor del mundo, todo está relacionado y, según Rifkin, tienen una solución común: abandonar el modelo agotado de la Segunda Revolución Industrial y abrazar la tercera, basada en las energías renovables e Internet. Rifkin da por hecha la consolidación de las tecnologías de la información, que además, supone “un cambio que nos aleja progresivamente del poder jerárquico y nos aproxima al poder lateral”¹.

Si a todo ello le sumamos que el sector del retail está haciendo frente a numerosos cambios debido a la irrupción de la inteligencia artificial, los beacons, el Big Data, la robotización, el internet de las cosas, y con ello la aceleración de los cambios en los hábitos de consumo, la necesidad de un nuevo modelo de gestión queda muy evidente.

En la tabla 1 detallo el nuevo paradigma en base al cual propongo un modelo de excelencia en el retail, que pretende llevar a las empresas a la excelencia. El modelo sigue una metodología de gestión de calidad total descrita en mi anterior libro². Una metodología que busca adaptar la organización al cambio de paradigma al que nos enfrentamos.

Parto de la hipótesis de que la excelencia es una utopía, pero como toda utopía, aunque inalcanzable, merece ser perseguida cuando uno está convencido que puede llevarle a adaptarse al nuevo paradigma y en definitiva a un futuro mejor. Considero la gestión de calidad total como paso previo para emprender la excelencia. Y como objetivo principal, sin duda, se sitúa mi voluntad de acompañar a las empresas del retail a afianzar su sostenibilidad como organización.

Analizando la figura 1 se observa que emprender la excelencia debe empezar por el liderazgo. Para ello, la empresa de retail en primer lugar deberá constituir un Comité de Excelencia formado por sus máximos directivos y con el soporte de un experto externo, que tendrá como principal responsabilidad dar soporte en todo momento al proyecto.

CUADRO 1

Nuevo paradigma para un modelo de excelencia en el retail

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, dictatorial.	Diálogo y consenso, transversal y democrático.
Información	Escasa, pobre y con privilegios.	Abundante, rica. Se imponen las tecnologías de la información.
Comunicación	Vertical, descendente.	Horizontal, continuo feedback.
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 orden y mando.	Lateral y redes, basada en los valores y el consenso.
Escucha	Al mercado.	Al cliente, a la sociedad, a las personas, 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.

El liderazgo es lo primero a desarrollar; sin el compromiso de la dirección, no va a ser posible la aplicación práctica del modelo. El liderazgo debe llevar a cabo un plan estratégico que le oriente en éstos momentos de tantas alternativas posibles a seguir, siempre teniendo en cuenta la escucha en cuatro sentidos, al cliente evidentemente, pero también a la competencia, a las personas de la organización (escucha interna) y a la sociedad, y una comunicación interna eficaz que agilice la implantación del modelo.

Todo ello retroalimentado por la intuición estratégica y una imprescindible innovación en el negocio junto con la búsqueda de la objetividad en tomar decisiones, que lo haremos posible gracias al cuadro de mando integral.

A partir de aquí habremos conseguido dotar al negocio de un cerebro que nos ayudará a adaptarnos a éste entorno tan cambiante.

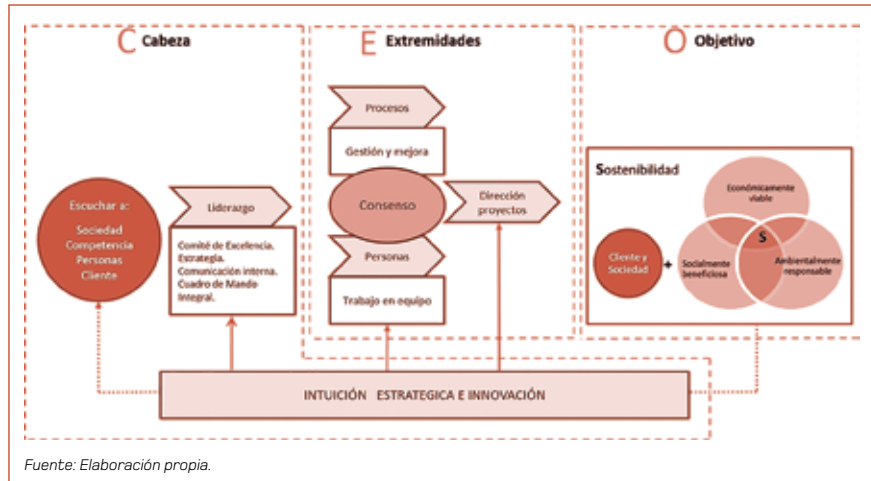
La gestión debe ser por procesos, que nos va a permitir un real enfoque hacia el cliente, y por proyectos, imprescindible para que cualquier proyecto de una empresa cumpla con sus especificaciones, coste y plazo. Finalmente, y no por ello menos importante, el trabajo en equipo, que debe dotar a la empresa de la fuerza de talento necesaria para empujarla hacia la excelencia y así poder cumplir finalmente con el triple objetivo de la sostenibilidad, ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.

Seguidamente voy a detallar los componentes más importantes del modelo.

APLICAR UN LIDERAZGO EFECTIVO

Propongo aplicar un estilo de dirección basado en el trabajo en equipo y el consenso, es decir, que considere a las personas como capital principal de la empresa, en el sentido de que si trabaja con un equipo de personas verdaderamente compenetrado y comprometido conseguirá todo aquello que se proponga, siempre ayudándose de un continuo diálogo y llegando al consenso en la toma de decisiones. Todo ello requiere que el líder sepa compaginar el imprescindible máximo interés por la productividad, con un idéntico máximo interés por las personas, solo así conseguirá un auténtico liderazgo de su empresa.

GRÁFICO 1
Modelo de excelencia en el retail



Fuente: Elaboración propia.

ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Toda empresa debe dotarse de un plan estratégico, que se inicie con la Misión, objetivo principal y razón de ser de la organización, la Visión, aquello que quiere llegar a ser y los Valores, ideales y principio que se deben compartir. Habiéndose definido éstos tres conceptos consensuados por la dirección, habremos diseñado la identidad corporativa de la organización, que aportará el auténtico ADN a la empresa.

Seguidamente se diagnostica la organización a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter. En concreto se trata de identificar:

- El poder de negociación de los proveedores.

- El poder de negociación de los clientes.
- Las amenazas de entrada de nuevos productos y/o servicios.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La rivalidad de la competencia.

Finalmente se aplica un DAFO, es decir, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así obtendremos una fotografía del estado actual de la empresa.

También se deberán identificar los factores críticos de éxito de la organización, es decir, todo aquello que necesitamos y debemos hacer para conseguir la misión, y vienen a ser las líneas estratégicas a seguir, que posteriormente se deben convertir en planes de actuación concretos.

Con todo lo anterior se debe llegar a definir el posicionamiento del negocio,

que es la manera como la empresa decide competir y como consecuencia, escoge a qué cliente acceder y cómo hacerlo de forma diferencial aportándole el máximo valor.

MANTENER UNA ESCUCHA ACTIVA EN CINCO SENTIDOS

Un líder no puede tomar decisiones de la nada. Toda decisión debe ser tomada en base a una escucha activa y lógicamente en función de los indicadores que le proporcione su sistema de información. Una primera e imprescindible escucha debe ser al cliente. Hay que actuar en función de las necesidades y expectativas que nos formule nuestro cliente, eso





sí, siempre de acuerdo con nuestras posibilidades. Esto conformará unas especificaciones que hay que satisfacer en el momento en que realicemos la venta.

Una segunda escucha a considerar es la sociedad. Nos debemos a un entorno que nos condiciona, y con el que hay que tomar un compromiso. Se hace cada vez más necesario que nos preguntemos qué podemos hacer nosotros para una sociedad más justa.

La tercera escucha es hacia la competencia, compararse con los mejores es una necesidad incuestionable para poder mantenerse en el mercado, siempre podemos diferenciarnos de la competencia, para ello es prioritario saber qué hace el competidor.

Una cuarta escucha es hacia adentro de la organización, pues de tanto mirar fuera es probable que la empresa no tenga suficiente fuerza interna para seguir lo que acontece. Una escucha hacia las

personas de la organización es clave para poder actuar con efectividad, satisfaciendo al cliente. La frase típica de que las personas son el principal capital de una empresa la debemos aplicar a la práctica, escucharlas nos dará la suficiente orientación para acertar en aquello que desea el mercado, y además conseguir el compromiso de las personas de la organización.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es un aspecto siempre a mejorar en cualquier organización. Una mala comunicación interna genera conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

Mejorar la comunicación interna nos ayudará a ser más rápidos en introducir cambios en la organización, pero sobre todo a potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados, mantener el ta-

lento, reducir la incertidumbre y prevenir el temido rumor.

¿Qué podemos hacer para que una comunicación interna sea exitosa? Como siempre hay muchas respuestas al respecto, pero me inclino por los siete principios que John Kotter sugiere para una comunicación exitosa³, que a modo de resumen expongo seguidamente:

- Ser simple.
- Utilizar metáforas, analogías y ejemplos.
- Utilizar diferentes foros.
- Repetir, repetir y repetir.
- Predicar con el ejemplo.
- Ser consciente con lo que se propone.
- Escuchar y ser escuchado.

DISEÑAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Comité de Excelencia también debe ser el encargado de diseñar un Cuadro de Mando Integral, con indicadores que ayuden a tomar decisiones en la buena dirección. Un cuadro de Mando que deberá destacar los principales indicadores derivados de la Visión y estrategia de la empresa, contemplando su actuación desde cuatro perspectivas⁴:

- Financiera: identificando los indicadores que midan el nivel de cumplimiento de la rentabilidad de la CCS.
- Asociados-Clientes y sociedad: identificando aquellos indicadores que midan el nivel de satisfacción del cliente y de la sociedad.
- Procesos y medio ambiente: identificando los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y adaptabilidad de los procesos, objetivos prioritarios para cualquier proceso. Debemos añadir también los indicadores que

Un líder no puede tomar decisiones de la nada. Toda decisión debe ser tomada en base a una escucha activa y lógicamente en función de los indicadores que le proporcione su sistema de información

midan el nivel de cumplimiento del impacto ambiental, uno de los principales ejes de la sostenibilidad.

- Aprendizaje y crecimiento: indicadores que midan el nivel de conocimiento interno y la satisfacción de las personas de la organización.

GESTIONAR POR PROCESOS

La empresa debe ser dirigida a partir de la gestión por procesos, para así aplicar una auténtica visión transversal de la organización. Los procesos han de ser mejorados continuamente para mantener la competitividad de la empresa frente a los continuos cambios existentes, y de forma que cumplan con sus principales objetivos de eficacia, eficiencia y adaptabilidad. La mejora de los mismos será llevada a cabo por las propias personas de la organización, mediante la cultura del consenso y el trabajo en equipo.

INTUICIÓN ESTRATÉGICA E INNOVACIÓN

En el ADN de la empresa estará la innovación, como valor que empuje a la organización hacia nuevos horizontes, con la ayuda de la intuición estratégica, puesto que las empresas dotadas de un carácter intuitivo son más propensas a la innovación.

De hecho, la innovación surge de una combinación creativa, al juntar elementos pasados, en una forma nueva y útil. El mo-

La empresa debe ser dirigida a partir de la gestión por procesos, para así aplicar una auténtica visión transversal de la organización. Los procesos han de ser mejorados continuamente para mantener la competitividad de la empresa

delo indica que la búsqueda de la excelencia no termina nunca, hay que volver a empezar mejorando continuamente.

GESTIONAR LOS PROYECTOS

La gestión de proyectos será aplicada en todos y cada uno de los proyectos que se lleven a cabo para conseguir el cumplimiento de los tres parámetros fundamentales de todo proyecto, el coste, el plazo y las especificaciones.

UN TRIPLE OBJETIVO A CONSEGUIR

Con todos los anteriores componentes del modelo, la empresa debe conseguir un claro enfoque hacia el cliente y la sociedad, además de garantizar un triple objetivo que la hará sostenible: ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.

CONCLUSIÓN

Éste modelo viene a ser el reflejo de mis experiencias trabajando principalmente en empresas del sector del retail, pero también en empresas de otros sectores. Ésta visión más amplia me ha permitido aplicar sistemas y métodos que en principio estaban diseñados para otros sectores, pero que a la práctica han demostrado ser igual o más eficaces al aplicarlos al sector del retail.

En el desarrollo del contenido del modelo distingo dos grandes partes haciendo un símil con el cuerpo humano, la cabeza y las extremidades, (véase figura 1). La primera parte estará dedicada a dotar a la empresa de retail de suficiente contenido como para que su cabeza imponga el ritmo y la dirección adecuada. La segunda parte del modelo, sigue con las extremidades que, con la ayuda de la gestión por procesos, la dirección de proyectos y el trabajo en equipo, deberán ser capaces de maniobrar con la adecuada coordinación y acierto para conducir a la empresa de retail hacia la excelencia. ■

Notas

- 1 Rifkin, J. (2011): La tercera revolución industrial, Paidós, Barcelona. p.60.
- 2 Fernandez Aguado (2008): Patología en las organizaciones, Lid Editorial, Madrid
- 3 Deulofeu, J. (2012): Gestión de Calidad Total en el retail, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 4 Kotter, J.P., (1996): Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- 5 Partiendo de la aportación de Kaplan y Norton y añadiendo el objetivo de la sostenibilidad en la empresa definida desde el triple objetivo de ser económicamente viable, socialmente satisfactoria y ambientalmente responsable.





- **23** Mercas
- **1.250** empresas mayoristas de frutas y verduras
- Más de **6 millones** de toneladas anuales de frutas y verduras comercializadas
- Más de **6.000 millones** de euros en facturación



Somos la mayor red de mercados mayoristas del mundo

Mercasa Red de Mercas



LA RED DE MERCAS
DE ESPAÑA

SOMOS
RED
WE ARE
NET
MERCASA

**¿Quieres
vender o comprar
frutas y verduras
en la Red de Mercas?**

Habla con nosotros