

# Un nuevo Process Management para el retail, el RBPM

Septiembre 2020

## Dr. Joaquim Deulofeu Aymar

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UB.  
Socio Director de Qualitat, Serveis Empresariums, S.L.  
Profesor de las universidades UPC, UAO-CEU y ESCODI-UB



Qualitat, Serveis Empresariums, S.L.

qualitats.com



### Un nuevo Proces Mangement para el retail, el RBPM.

Estamos construyendo un castillo de arena en la playa; las olas llegan y lo destruyen, y tenemos que volver a levantarlo. Ésta es la situación actual en el sector del retail; día tras día debemos ir cambiando la táctica de nuestro negocio para desarrollar la estrategia definida.

Propongo en este artículo, una forma de hacer frente a esta realidad; basarnos en una metodología muy utilizada en el mundo del *management*, el *Business Process Management*, pero transformada a la actualidad, aplicando agilidad en la mejora de los procesos y aplicada al retail, y con el objetivo de lograr el equilibrio de la triple sostenibilidad: económica, social y ambiental. Vamos a denominar a esta nueva forma de aplicar el *Process Management*: RBPM (*Retail Business Process Management*)

Pero antes de abordar concretamente el RBPM, consideremos una serie de premisas para que la aplicación del RBPM sea efectiva. Estas premisas se derivan del Modelo CEO Retail© comentado en anteriores artículos que he publicado.

La primera es la necesidad de un liderazgo transformador. En todo RBPM debe existir un estilo de dirección que vaya creando líderes; el líder tiene que empoderar a su equipo y dejar hacer; hay que trabajar el consenso, llegando a acuerdos mediante el dialogo, consiguiendo así el compromiso de las personas. Un liderazgo que debe basarse en la aplicación de los valores.

Una segunda premisa, es referida al trabajo en equipo de alto rendimiento. Toda mejora de procesos debe estar basada en el trabajo en equipos interfuncionales, por dos motivos fundamentales. Uno es la visión transversal que se deriva de la aplicación de la gestión por procesos, que rompe con la visión clásica de una empresa gestionada por funciones. Y el segundo motivo, porque son las personas de la organización quienes tienen mayor conocimiento del proceso, y no hay mejor forma de aplicar mejoras, que las derivadas del consenso interno, es decir, a partir del diálogo de las propias personas que los trabajan diariamente.

Una tercera premisa es la estrategia comercial y omnicanalidad para afrontar los retos post-covid. Todos los procesos deben ir orientados a que el cliente ya es “on-off”. El retail debe tener integrados los mundos digitales y físicos.

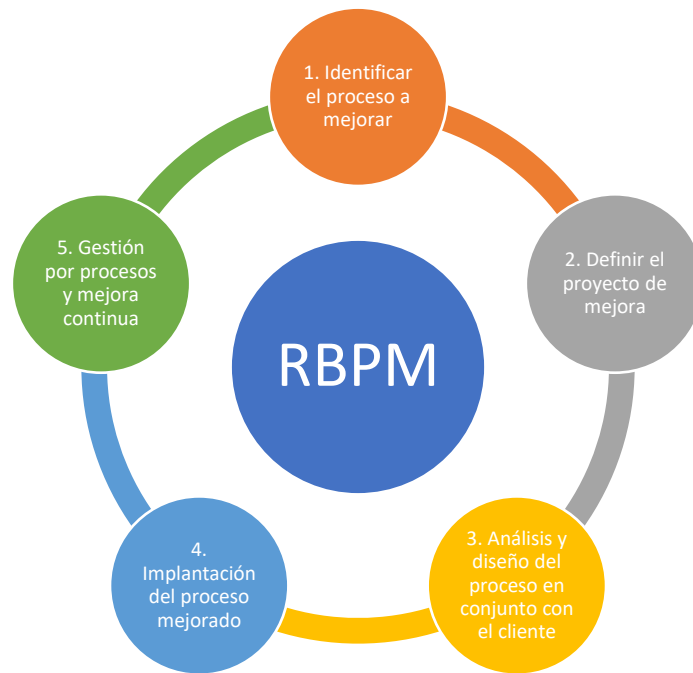
La siguiente premisa viene derivada de los cambios continuos que nos envuelven, lo que causa un cambio acelerado de las tendencias del mercado. Ello obliga a que los procesos deban tener en cuenta una escucha activa y permanente de los grupos de interés, a destacar: clientes, sociedad, competencia, reguladores, inversores y proveedores.

Otra premisa fundamental es la innovación en los procesos. El inicio de la misma, son las ideas, pero también la detección de problemas, lo que debe seguir es la aportación de valor al cliente para llegar a obtener resultados aceptados por el mercado, solo así se hará realidad la innovación. La innovación debería estar ya en los propios valores de una empresa de retail.

Una penúltima premisa es la aplicación de herramientas tecnológicas, que nos ayudará a dar mayor celeridad a cualquier mejora de procesos que necesitemos aplicar. A destacar el Big Data, por la ingente cantidad de datos que tenemos que manejar, y la Inteligencia Artificial que ayudará a discriminar cuáles son los datos que más interesen a la empresa, y facilitará la toma de decisiones con agilidad.

Por último, el cuadro de mando integral en el retail que debe estar configurado, no solamente por KPI's referidos al estado económico financiero de la empresa, sino también a aquellos indicadores que miden el aprendizaje, los que miden la bondad de los procesos y responsabilidad ambiental, los que miden la satisfacción de los clientes y la sociedad, configurándose de esta forma un cuadro de mando de KPI's que sea capaz de medir la triple sostenibilidad, que recordemos debe ser el principal objetivo.

Teniendo en cuenta estas siete premisas, vamos a analizar el nuevo *Process Management* para el retail, que denomino RBPM, mediante las 5 fases que se identifican en el esquema:



#### 1. Identificar el proceso a mejorar.

Identificamos los procesos a mejorar en función del propósito de la empresa, es decir, su razón de ser y qué desea transformar, y los factores críticos de éxito definidos como todo aquello que necesitamos y debemos hacer para conseguir el propósito de la misma.

#### 2. Definir el proyecto de mejora

Se sitúa el proceso a mejorar dentro de la organización, mostrando las interacciones de los distintos procesos, y se analizan los elementos críticos del proceso, es decir, todo aquello que afecta negativamente al proceso en alguno de sus tres principales objetivos: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. A partir de este momento se asigna un equipo de mejora interfuncional de la empresa, que va a ser el encargado de aportar ideas de mejora, partiendo de una serie de restricciones y supuestos que pueden dificultar la buena marcha del proyecto. En consenso, el equipo define la misión del proceso.

#### 3. Análisis y diseño del proceso conjuntamente con el cliente

Se analiza el proceso tal como es en el presente, evaluando si cada una de las actividades que se realizan aportan valor añadido o no, tanto para el cliente como para la empresa. En esta fase se aplican indicadores para dar objetividad a los resultados. Las propuestas de mejora son verificadas conjuntamente con el cliente, llegándose a un nuevo proceso plenamente adaptado al nuevo entorno.

#### 4. Implantación del proceso mejorado

El principal objetivo de esta fase es implantar con éxito el nuevo proceso ya mejorado, así como las medidas de apoyo al proceso recomendadas por el equipo de mejora. Para ello son clave una serie de recomendaciones: contar con el liderazgo necesario para hacer frente a los cambios, orientar adecuadamente la implantación de las mejoras, contar con los recursos y fondos adecuados, asegurar que los participantes tengan bien claros sus roles y responsabilidades y que el programa de implantación sea realista en tiempo y forma.

5. Gestión por procesos y mejora continua.

Fundamentalmente consiste en la revisión y mejora continua del proceso a cargo de equipos de mejora que van a pasar a ser permanentes. Se establece un sistema de medición para cada uno de los procesos prioritarios. Cuando el análisis de la información recogida a través de los indicadores revela rendimientos insatisfactorios, se investigan las causas y se adoptan las medidas correctivas y/o preventivas.

De esta forma se acaba aplicando una mejora continua y sistemática de los procesos de la empresa, que le permite hacer frente a las olas incesantes que le amenazan, reconstruyendo así día tras día su castillo de arena, haciendo posible la sostenibilidad.

**Dr. Joaquim Deulofeu Aymar - Septiembre de 2020**