

JOAQUIM DEULOFEU AYMAR

MÉTODOS Y
BUENAS PRÁCTICAS
DE MANAGEMENT

INSTA

TRANSFORMACIÓN DEL RETAIL

DISCUSSION



PIRÁMIDE

JOAQUIM DEULOFEU AYMAR

**MÉTODOS Y
BUENAS PRÁCTICAS
DE MANAGEMENT**

**TRANSFORMACIÓN
DEL RETAIL**

PIRÁMIDE

Primera edición: febrero, 2026

Diseño de cubierta: Departamento de Arte Grupo Anaya

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 reprodujeran, plagiaran, 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 medio, sin la preceptiva autorización.

© Joaquim Deulofeu Aymar, 2026
© Director: Miguel Santemas, 2026
© Ilustraciones: Ignasi Deulofeu, 2026
© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2026
Valentín Beato, 21. 28037 Madrid
www.edicionespiramide.es



PAPEL DE FIBRA
CERTIFICADA

ISBN: 978-84-368-5128-1
Depósito legal: M. 23.553-2025
Impreso en España - Printed in Spain

*Especialmente dedicado a mi esposa
Maria Àngels, y a mis hijos Marc y Júlia,
por su apoyo incondicional, cariño y amor.*

ÍNDICE

Prólogo	15
Prefacio	17
1. Introducción	19
Caso Farret	26

PARTE PRIMERA

La cabeza

2. El liderazgo para la transformación	39
2.1. Estilos de dirección	39
2.2. Creación del Comité de Excelencia para la transformación	42
2.3. Definición de responsabilidades del equipo directivo	44
3. La estrategia	51
3.1. El plan estratégico	52
3.2. Las cinco fuerzas de Porter	53
3.3. El posicionamiento	57
3.4. Identidad corporativa: propósito, misión, visión y valores	58
3.4.1. Identidad corporativa: propósito y misión	58
3.4.2. Identidad corporativa: la cultura a partir de los valores ..	60
3.4.3. Identidad corporativa: visión	63
3.5. Análisis de la situación dentro del plan estratégico	64
3.6. Identificación de Factores Críticos de Éxito	66
4. Mantenimiento de una escucha activa	69
4.1. Escuchar a la sociedad	69
4.2. Escuchar a la competencia: el <i>benchmarking</i>	74
4.3. Escuchar a las personas de la organización	78

4.3.1.	Distintas herramientas para la investigación del clima laboral	80
4.3.2.	Realización de la encuesta del clima laboral	81
4.4.	Escuchar al cliente	84
4.4.1.	¿Qué busca el cliente?	85
4.4.2.	Ecuación del valor por el esfuerzo	88
4.4.3.	Ciclo de actividades del cliente	93
4.5.	El ecosistema empresarial	96
5.	La intuición estratégica	99
6.	La innovación	105
6.1.	La creatividad y la innovación	105
6.2.	La tecnología y la innovación	106
6.3.	La gestión del conocimiento como motor de la innovación	107
6.4.	La intuición estratégica y la innovación	108
6.5.	El método <i>design thinking</i>	109
7.	La comunicación interna	113
8.	El Cuadro de Mando Integral (CMI)	119
8.1.	Cuadro de Mando Integral adaptado de Kaplan y Norton	119
8.2.	Implantación del CMI y sus ventajas	124
PARTE SEGUNDA		
Las extremidades		
9.	La gestión y la mejora ágil de los procesos	133
9.1.	Identificación de procesos y diseño del mapa de procesos	136
9.2.	Mapas relacionales como paso previo a la mejora de procesos ...	141
9.3.	Las personas y su responsabilidad en el óptimo funcionamiento de un proceso	144
9.4.	Definición de proceso y sus objetivos	146
10.	Metodologías para la mejora de los procesos	149
11.	Metodología propuesta para la mejora de los procesos	153
11.1.	Un nuevo <i>Process Management</i> para el retail, el <i>Retail Business Process Management</i> (RBPM)	155
11.2.	Metodología Agile	157
11.2.1.	Manifiesto ágil adaptado a la mejora continua de los procesos	159
11.2.2.	Metodologías ágiles como nuevo paradigma	160

11.3.	Fase 1. Identificación del proceso a mejorar versus la estrategia	161
11.3.1.	Validación de la identidad corporativa	162
11.3.2.	Identificación de los procesos	162
11.3.3.	Identificación de los factores críticos de éxito	162
11.3.4.	Evaluación del nivel de funcionamiento de los procesos.....	163
11.3.5.	Emparejado de factores críticos de éxito con procesos. Identificación del nivel de criticidad de los procesos	164
11.3.6.	Identificación de los elementos críticos del negocio...	167
11.3.7.	Emparejado de elementos críticos del negocio con procesos.....	168
11.4.	Fase 2. Definición del proyecto de mejora del proceso	169
11.4.1.	Determinación del ámbito del proyecto	169
11.4.2.	Identificación de los elementos críticos del proceso y definición de los objetivos del proyecto de mejora	169
11.4.3.	Definición de los roles del proyecto.....	171
11.4.4.	Desarrollo del plan del proyecto	172
11.4.5.	Identificación de las restricciones y supuestos	175
11.4.6.	Definición de la misión del proceso.....	176
11.5.	Fase 3. Análisis y diseño del proceso «Debe Ser»	176
11.5.1.	Documentación del proceso «ES»	177
11.5.2.	Identificación de «desconexiones».....	178
11.5.3.	Desarrollo y verificación de especificaciones del proceso «Debe Ser».....	180
11.5.4.	Diseño del proceso «Debe Ser».....	182
11.5.5.	Desarrollo de las mediciones del proceso	182
11.5.6.	Identificación de las responsabilidades del puesto de trabajo (matriz de roles/responsabilidades)	184
11.5.7.	Diseño del entorno del puesto de trabajo (sistema del rendimiento humano)	184
11.5.8.	Diseño y aprobación por la dirección de recomendaciones y plan de ejecución	186
11.5.9.	Roles y responsabilidades.....	186
11.6.	Fase 4. Implantación del proceso mejorado	187
11.6.1.	Implantación del «Debe Ser».....	188
11.6.2.	Diez problemas a tener en cuenta en la fase de implantación	188
11.6.3.	Roles y responsabilidades.....	189
11.7.	Fase 5. Gestión por procesos y mejora continua	190
11.7.1.	Gestión de la empresa por procesos con mejora continua	190

11.7.2.	Gestión de la organización como un sistema integrado de procesos.....	191
11.7.3.	Roles y responsabilidades de la fase 5	191
12.	La responsabilidad del proceso: los «propietarios» de proceso.....	193
13.	Atributos de una cultura orientada al proceso	195
14.	Gestión de proyectos.....	197
14.1.	Beneficios que nos aporta la gestión de proyectos	198
14.2.	Por qué fracasan los proyectos	199
14.3.	Factores cruciales para el éxito de un proyecto	200
15.	Las cinco funciones básicas de la gestión de proyectos	201
15.1.	Planificar	202
15.1.1.	Requisitos del cliente.....	203
15.1.2.	Objetivos del proyecto.....	204
15.1.3.	Justificación y ámbito del proyecto.....	205
15.1.4.	Estructura de descomposición del trabajo a realizar (EDT).....	207
15.1.5.	Diagramas de Gantt.....	211
15.1.6.	Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT)	214
15.1.7.	Método del Camino Crítico (CPM)	218
15.1.8.	Planificación y control de los recursos	220
15.2.	Organización y asignación del personal	221
15.2.1.	Roles de los participantes del proyecto	221
15.2.2.	Matriz de roles y responsabilidades	225
15.2.3.	Plan de comunicación.....	226
15.2.4.	Gestión del riesgo	226
15.2.5.	Instruir y liderar	229
15.2.6.	Controlar	231
15.2.7.	Informar.....	231
16.	El trabajo en equipo	233
16.1.	Creación de equipos de mejora de procesos	233
16.2.	Etapas de la formación de un equipo.....	234
16.3.	Propuestas para que un equipo sea eficaz	237
16.4.	Reglas para el trabajo en equipo	238
16.5.	Lo que debe y no debe hacer el líder de un equipo.....	239
16.6.	Causas del mal funcionamiento de un equipo.....	240
16.7.	Reconocimiento y compensación a los equipos	241

16.8.	La metodología Belbin para conseguir equipos de alto rendimiento	242
16.9.	Características principales de cada rol de Belbin	244
16.10.	¿Qué subyace en el comportamiento de cada rol de equipo? ..	245
16.11.	Ejemplos de los roles necesarios en distintas etapas clave para el éxito del trabajo en equipo	249
16.12.	Autogestión en los equipos	250
16.13.	Organización de reuniones de equipo	251
16.13.1.	Preparación de una reunión.....	252
16.13.2.	Realización de una reunión.....	253
16.13.3.	Seguimiento y evaluación de una reunión	254

Apéndices

Apéndice 1.	Buenas prácticas y misión de las empresas referentes en la aplicación del modelo CEO Retail (MCR)	259
Apéndice 2.	Fórmula que sintetiza el MCR.....	261
Apéndice 3.	Puntuaciones y cuestionario de autoevaluación del MCR..	265
Agradecimientos		269
Bibliografía		271

PRÓLOGO

Estamos ante una obra única en relación con la gestión actual de una empresa de cualquier tipo —tal y como deja claro el autor al inicio del prefacio— para llevarla a la excelencia, abarcando además todos los aspectos que deberían tenerse en cuenta, desde las técnicas y metodologías de gestión, pasando por aspectos sociales y de gestión de recursos humanos, hasta los eminentemente económicos. Algo que entiendo muy bien, teniendo en cuenta que el autor es un gran experto en lo que constituye el camino a seguir: la *transformación* del modelo de gestión y comportamiento hacia la citada excelencia.

Todo ello, se desarrolla sobre la base del anterior libro del mismo autor, que ya trataba el tema con su dilatada experiencia y basándose en el ámbito donde la ha obtenido largamente: el sector del retail, ámbito al que pertenece el caso en que se basa el libro para exponer la citada transformación.

El conjunto de cuanto se integra en esta metodología recibe, en esta obra, el nombre de CEO Retail, que puede considerarse como una verdadera secuencia de técnicas, metodologías y buenas prácticas realmente avanzadas y actuales, por lo que no sorprende en absoluto que, de hecho, puedan aplicarse a la transformación del modelo de gestión de empresas de cualquier tipo.

Esta transformación es presentada en dos fases que permiten al lector un verdadero acercamiento a este ramillete de técnicas, metodologías y buenas prácticas, facilitando así su conocimiento y aprendizaje, todo ello en la primera fase, para «pasar a la acción» en la segunda fase, basándose en el caso del ámbito del retail. Para destacar mejor el gran interés de esta obra en lo referente a la transformación, con el fin de que esta puede ser total y absoluta, el autor describe acertadamente las buenas prácticas y cómo liderar su aplicación y la estrategia que facilite su evolución, apoyándose en las

herramientas necesarias, como ahora el DAFO y la conocida propuesta de Porter, concluyendo con otros importantes aspectos, entre los que destacamos: la identificación del propósito, misión y visión, junto a los valores que nunca puede faltar en una empresa, entre otros.

La lista incluye las opiniones de los *stakeholders*, la preocupación por el ecosistema y cuanto afecta al crecimiento sostenido, como sería el caso de la innovación. Asimismo incluye la comunicación efectiva y técnicas muy asentadas en la actualidad como es el caso del *Cuadro de mando integral*.

Pese a todo ello, la fase de actuación y desarrollo de la transformación no es menos rica, con una selección previa de los procesos a mejorar y la aplicación de técnicas y metodologías para la mejora continua, con un planteamiento avanzado de lo que el autor denomina *Retail Business Process Management* con aplicación de metodologías tan actuales como las conocidas como *Agile*, muy adecuadas para la perfección del planteamiento y desarrollo de proyectos. Como colofón de todo ello, el libro desarrolla las cinco funciones de la gestión eficiente de proyectos y su desarrollo basado en el trabajo en equipo, adecuadamente liderado.

Una revisión del resumen de las buenas prácticas y metodologías enumeradas como ejemplo no hace sino confirmar que estamos ante una obra que aborda acertadamente las mejores y más actuales de las que dispone hoy una empresa que pretenda alcanzar la excelencia. Un trabajo de compilación y síntesis ingente por parte del autor y su dilatada experiencia. Dicho trabajo, centrado en la transformación con la mejora permanente como objetivo, está enfocado hacia el que debe ser dicho objetivo, que, en palabras del propio autor, ha de estar encaminado hacia la «triple sostenibilidad»: *social, ambiental y económica*, y apoyándose en los medios más adecuados y avanzados, un ejemplo de lo cual es la lanza que rompe el autor a favor de hacer uso de la *inteligencia artificial (IA)* no solo en aspectos tecnológicos, sino también para la toma de decisiones, entre otras cosas.

Siendo muy sincero, solamente puedo añadir que el lector dispone, con esta obra, de una pequeña enciclopedia de todos los aspectos clave de la mejora de la gestión de las empresas, con sus herramientas y metodologías más actuales para protagonizar una transformación muy completa hacia la excelencia.

LLUÍS CUATRECASAS ARBÓS

PREFACIO

La presente obra es fruto de mi dilatada experiencia como consultor, profesor universitario y autor de varios libros y numerosos artículos. Pretende aportar un modelo para la transformación de la gestión, desarrollando una serie de buenas prácticas de *management*, fruto de definiciones, herramientas, técnicas y metodologías de gestión de las organizaciones, aplicables a cualquier tipo de organización pública, privada o sin ánimo de lucro, y que en esta obra son explicadas y aplicadas a través de un caso práctico de una empresa del sector del retail.

Partiré de una breve introducción para ir poniendo en contexto al lector. En dicha introducción se describe la necesidad de la transformación de la gestión de una empresa del retail, describiendo el modelo, que denomino modelo CEO Retail a través del cual va a suceder dicha transformación. La introducción termina con la presentación del caso práctico en el que se basa la obra para simular de forma práctica la aplicación de la transformación en una empresa de retail.

A partir de aquí, la obra se divide en dos grandes partes. En la primera, a la que denomino la cabeza, se describen las buenas prácticas en relación con el liderazgo transformacional, la estrategia necesaria para dar una guía a la transformación, partiendo de técnicas de diagnosis como el DAFO y las cinco fuerzas de Porter, y la definición del posicionamiento, la identidad corporativa con el propósito, misión, visión, los valores como potenciadores de la cultura de la organización, y los factores críticos de éxito, necesarios para conseguir el propósito y la misión. Se sigue con el necesario mantenimiento de una escucha activa de los grupos de interés y de la descripción del ecosistema, la intuición estratégica que es reforzada por la innovación como propulsores de crecimiento. Se termina esta parte con la comunicación interna, eterna asignatura pendiente en la gestión de las organizaciones y el cuadro de mando integral que nos dará una visión objetiva de los

resultados desde cuatro perspectivas: aprendizaje, procesos y medio ambiente, cliente y sociedad, y la financiera.

Con la primera parte ya tenemos la organización con cabeza, ahora hay que actuar, y es por ello por lo que a la segunda parte de la obra le denomi- no extremidades. Empiezo por desarrollar la gestión y mejora de los proces- os, que vienen a ser el corazón del sistema. En primer lugar, identifico los procesos que van a llevar a la organización a la transformación de su ges- tión, y en segundo lugar describo detalladamente una metodología de me- jora de los procesos basada en la agilidad y mejora continua. Seguidamen- te paso a describir la gestión de proyectos, componente fundamental del modelo que describo, y que constituye una de las herramientas fundamen- tales para emprender el camino hacia la transformación. Finalizo esta par- te con el trabajo en equipo, con las consideraciones que me han parecido más importantes para que el trabajo en equipo se extienda como cultura dentro de la organización, aplicando otra buena práctica como es la meto- dología Belbin que ayuda a conseguir equipos de alto rendimiento.

Finalizo con tres apéndices, complementando así lo que he ido tratando a lo largo de la obra. En el primero describo sintéticamente distintas buenas prácticas aplicadas a seis empresas del sector, que son referentes en la apli- cación del modelo CEO Retail (en adelante MCR). En el segundo, describo la fórmula CEO del modelo, con la que resumo sintéticamente los criterios que tiene en cuenta el modelo. En el tercero aporto un cuestionario de autoeva- luación del MCR, para que el lector pueda hacer una simulación del punto en que se encuentra la transformación del retail de su propia organización.

Pueden ser complementarios y enriquecedores para el lector los vídeos que figuran en mi canal de YouTube @joaquimdeulofeu



Espero y deseo que la obra aporte a los lectores buenas prácticas de *ma- nagement* que ayuden a transformar la gestión de las organizaciones, espe- cialmente del sector del retail.

Sant Celoni (Barcelona).

EL AUTOR

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En esta obra actualizo mi anterior libro¹, deseando aportar buenas prácticas de *management* que hagan efectiva la transformación de la gestión de una empresa de retail hacia la sostenibilidad, innovación y excelencia.

El sector del retail está en constante evolución debido a su proximidad al consumidor final, lo que hace que cualquier cambio económico y social impacte en este sector antes que en otros. Entre otros cambios quisiera destacar uno en concreto, y es el del objetivo que debe perseguir toda empresa de retail. En mis clases y asesoramiento a empresas formulo la pregunta básica de cuál es el principal objetivo de una empresa; la respuesta es unánime, la maximización de beneficios. Yo inmediatamente respondo que no, y que el verdadero objetivo debe ser la triple sostenibilidad, es decir, la satisfacción social, la responsabilidad ambiental y, cómo no, la viabilidad económica, no olvidando que sin beneficio no habrá futuro inmediato para la empresa. A lo largo de la presente obra demostraré que este es el camino, y para ello planteo un modelo de gestión.

Pero vamos a una serie de autores que nos reforzarán la tesis de que, si queremos futuro, las empresas deben emprender este gran cambio de objetivo, y por tanto una necesaria transformación. Empecemos por uno de los pensadores sociales más destacados de las últimas décadas, Jeremy Rifkin, que en su obra titulada *Planeta*

¹ Deulofeu, J. (2016): *Emprendiendo la excelencia en el retail*, Ediciones Pirámide, Madrid.

*Aqua*², nos insta a reevaluar todos los aspectos de nuestra forma de vida: cómo nos relacionamos con la naturaleza, la sociedad y la economía.

También aquí cabe destacar la inteligencia artificial (IA), que probablemente será uno de los factores que influya más en un gran cambio. El historiador, filósofo y autor de renombre internacional Yuval Noah Harari, en su último libro titulado *Nexus*, indica que la IA es la primera tecnología en la historia capaz de tomar decisiones y generar nuevas ideas por sí misma. Harari argumenta que, al poder procesar información de manera autónoma, la IA puede llegar a sustituir a los humanos en la toma de decisiones. Además, afirma que «la IA podría alterar no solo el curso de la historia de nuestra especie, sino también la evolución de todas las formas de vida»³, reforzando así los argumentos de Jeremy Rifkin. También no puedo dejar de hacer mención a que no solamente la IA está teniendo gran influencia en la transformación del sector, cabe añadir otras tecnologías y tendencias como: la omnicanalidad, la realidad aumentada, *big data* y análisis predictivo, automatización en logística y tiendas, pagos sin contacto y *wallets* digitales (o billetes digitales). Fijémosnos además en la velocidad actual de la evolución de la tecnología, que ya supera la velocidad humana de adaptación al cambio (véase figura 1.1, la gráfica Astro Teller, consejero delegado del laboratorio de Google X).

Y si desde un aspecto diríamos más social tenemos las dos anteriores aportaciones, vamos al mundo de la economía y el *management* con cuatro autores muy significativos.

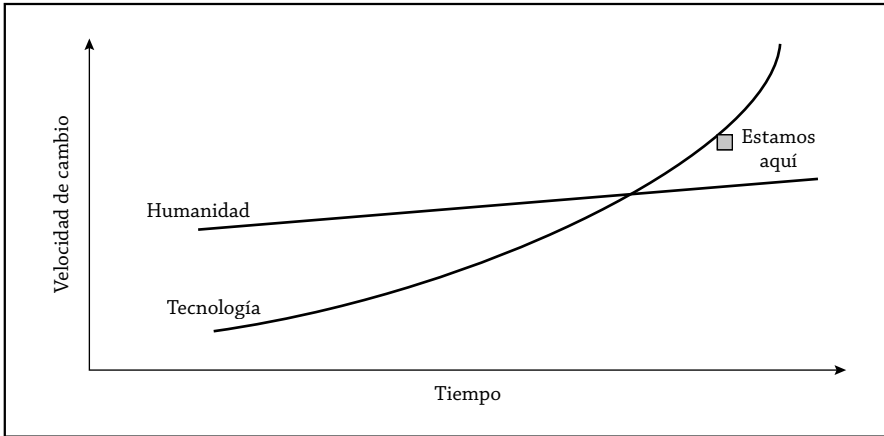
El profesor de la Universidad de Economía de Viena Christian Felber⁴, que elaboró la matriz del bien común, donde cruza los valores de la dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social, participación democrática de los grupos de contacto. Felber propone premiar a las empresas que cumplan con los valores y

² Rifkin, J. (2024): *Planeta Aqua*, Editorial Planeta-Paidós, Barcelona.

³ Harari, Y. N. (2024): *Nexus*, Edicions 62, Barcelona.

⁴ Felber, C. (2012): *Economía del bien común*, Deusto Ediciones, Barcelona.

penalizar a las que incumplan, un cambio de beneficio y competitividad versus beneficio del bien común y cooperación.



FUENTE: Friedman, T. (2018): *Gracias por llegar tarde*, Deusto, Barcelona, p. 47.

Figura 1.1.—Gráfica Astro Teller, consejero delegado del laboratorio Google X.

El consultor y profesor Philip Kotler⁵ afirma que a medida que la sociedad vaya volviéndose más sofisticada, los consumidores intentarán satisfacer necesidades más elevadas, y las necesidades básicas se volverán secundarias. De aquí deduce que los consumidores prestarán más atención al impacto social, económico y ambiental de las empresas.

El gran experto mundial en estrategia empresarial Michael E. Porter⁶, que ya en un artículo publicado en 2011 argumentaba que las empresas son vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos, apunta a la necesidad de un valor compartido como estrategia empresarial que busca mejorar la competitividad de una empresa y las condiciones de vida de las comunidades donde opera.

⁵ Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2011): *Marketing 3.0*, LID Editorial Empresarial, Madrid.

⁶ Porter, M. E. (2003): *Ser competitivos*, Deusto, Barcelona.

En *Transformación del retail*, Joaquim Deulofeu Aymar propone un modelo innovador de gestión empresarial para el sector retail, orientado a superar los paradigmas tradicionales de administración centrados en la maximización de beneficios y la jerarquía vertical. Inspirado en pensadores contemporáneos como Jeremy Rifkin y Yuval Noah Harari, el autor analiza el contexto de cambio social y empresarial actual, caracterizado por la desconfianza hacia las instituciones y la necesidad de nuevas formas organizativas.

El modelo de Deulofeu se estructura metafóricamente en «la cabeza» (liderazgo, estrategia, cultura, innovación y escucha activa) y «las extremidades» (gestión por procesos, trabajo en equipo y consenso). La sostenibilidad económica, social y ambiental es el objetivo de la propuesta.

A través del caso de la empresa familiar Farret, dedicada al sector textil, se ilustra el proceso de transformación: desde el estancamiento y la crisis, hasta la adopción de un enfoque de excelencia empresarial basado en la calidad total, la innovación y la mejora continua. Farret redefine su misión y valores corporativos de forma participativa, apostando por la personalización, el compromiso humano, la innovación y la sostenibilidad.

El libro profundiza en herramientas y metodologías clave como la gestión por procesos con agilidad, el análisis DAFO, la identificación de factores críticos de éxito y del ecosistema, la escucha activa (tanto interna como externa), el uso de indicadores de calidad, la gestión de proyectos y la formación de equipos de alto rendimiento, apoyándose en modelos como CEO Retail, EFQM, SERVQUAL y BELBIN.

La innovación se concibe como un proceso transversal, colaborativo y sistemático, fomentado a todos los niveles de la organización mediante espacios de cocreación y sistemas de reconocimiento. La gestión de proyectos se aborda con rigor, utilizando herramientas como la técnica SMART, la estructura de descomposición del trabajo (EDT), diagramas de Gantt y PERT, y una gestión proactiva de riesgos.



Finalmente, la obra enfatiza la importancia de la cultura organizacional, la comunicación, el liderazgo participativo y la mejora continua. *Transformación del retail* es, más que un manual, un manifiesto para repensar las empresas desde una perspectiva más humana, ética y sostenible, orientada a generar valor integral para todos los *stakeholders* y a adaptarse a la complejidad del entorno actual.

