

DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 3

Ismael Sallami Moreno

Índice

1. Casos	2
1.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA	2
1.2. CASO 3: FASA RENAULT	3
2. Preguntas y Respuestas	6
2.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA	6
2.2. CASO 3: FASA RENAULT	7

1. Casos

1.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA

Con la ropa de Zara no te puedes confiar. Si algo te gusta es mejor que te lo lleves puesto, porque mañana puede que no esté a la venta. Su truco es no fabricar más de 12.000 ejemplares de cada prenda para todo el mundo, es decir, tocan a unas cuatro unidades por tienda. Y cuando se acaban, aunque haya tenido éxito, no se repone más ese mismo producto, pero se avisa al departamento de diseño para que amplíe esa gama y haga más ropa de ese estilo. Las tiendas de Inditex reciben mercancía nueva dos veces por semana (mientras que el resto de firmas de ropa suelen renovar sus colecciones entre cuatro y seis veces al año). Y funciona muy rápido. Mucho. Zara puede, por ejemplo, poner a la venta en sus tiendas diseños inspirados en el último número de Vogue antes de que la siguiente revista llegue incluso a los quioscos. Solo tarda entre dos y tres semanas en llevar un diseño nuevo de la mesa de dibujo a los escaparates.

También es más prolífica que su competencia. Zara lanza unas 18.000 nuevas referencias al año, comparadas con las 4.000 de H&M o GAP. Como rota más deprisa, los clientes sienten estar comprando algo exclusivo al tiempo que la empresa reduce los costes de stocks.

Dado el nivel de rotación, tampoco conviene que las prendas estén guardadas en un almacén de la tienda. Todo debería estar visible. Por eso, mientras en la última década Zara apostaba por crecer en número de tiendas y estar presente en la mayoría de países del mundo; en la actualidad ha decidido crecer en metros, y que haya espacio suficiente para mostrar su amplio surtido. La última tienda que abrió en la calle Serrano de Madrid tiene 2.400 y la media de superficie comercial de sus establecimientos ronda los 560.

Entre otra de las decisiones importantes de los últimos años, ha sido mantener su política de no realizar campañas de publicidad, porque considera que sus escaparates de la Quinta Avenida de Nueva York o el palacio de Gran Vía son su mejor reclamo. La rapidez con la que reacciona a las últimas tendencias ofreciendo novedades dos veces por semana también ha sido marca de la casa desde sus inicios. Pero cuanto más grande se ha hecho el grupo, más difícil es.

Hace 15 años, el grupo Inditex (que además de Zara incluye a Massimo Dutty, Bershka, Pull&Bear, etc.) contaba con 1.080 tiendas en 33 países. Hoy son casi 7.000 en 88 mercados. Y a todas ellas siguen llegando las novedades en un máximo de 48 horas desde que salen del centro logístico de Arteixo. Ya vayan a Málaga o a Melbourne.

A pesar de que esta rapidez parece algo característico de los últimos años, el modelo de trabajo que seguía Amancio Ortega en 1975 ya era muy similar. Sus primeras seis tiendas en Galicia ya recibían dos entregas de género a la semana y los dependientes debían estar muy atentos a los gustos de las clientas para informar inmediatamente a la fábrica por teléfono. La frase estrella de Ortega era “Dime qué demandan los clientes que se lo fabrico”. Este espíritu se mantiene. El constante flujo de información entre las tiendas, los diseñadores y la fábrica ha permitido a una primera tienda coruñesa en el mayor imperio mundial de ropa.

Sin embargo, aunque los pilares del modelo de negocio no han cambiado, se ha necesitado introducir un complejo engranaje tecnológico para mantener la misma rapidez y cercanía a escala mundial. Si en los años 70 las tiendas llamaban a la central para comentar tendencias, y hasta finales de los 90 el grupo se valía del fax para informar diariamente de sus pedidos y sus ventas, ahora un sofisticado sistema de big data permite un control total del flujo de información.

En 2014, Zara adquirió 500 millones de chips necesarios para que esta tecnología funcione. Otras grandes cadenas como Walmart o JC Penney han intentado la aplicación de esta tecnología, pero sin mucho éxito. Inditex es de momento el mayor retailer que ha logrado su aplicación masiva.

Por ejemplo, cuando los lunes y los jueves Thais Castro, la encargada de tienda del Zara coruñés de Marineda, recibe la nueva mercancía ya sabe exactamente cuáles son las 4.000 unidades que entran en su tienda. Un algoritmo predice las tallas que más se van a vender según la tienda (la distribución de las tallas más o menos demandadas varía según los barrios y Zara lo tiene calculado), para anticiparse a

la demanda y reducir el stock del almacén. Antes ese trabajo lo hacía la encargada a ojo y su intuición sigue siendo necesaria para afinar pedidos y detectar tendencias. Pero en vez de llamar por teléfono o mandar un fax a Arteixo, ahora tiene un iPod Touch en la muñeca que conecta en tiempo real todas las tiendas del grupo con la central, que detecta inmediatamente sus superventas.

La tecnología también ha cambiado por completo la colocación de las prendas. Antes, cada mañana, le tocaba pasarse más de la mitad de su jornada recorriendo las secciones de la tienda para comprobar qué hacía falta reponer. “Ahora esas seis horas se han convertido en 15 minutos”, afirma entusiasmada. Además, cada vez que se vende una prenda, el chip emite una orden inmediata al almacén para que se reponga.

El trabajo de los empleados de almacén también ha cambiado gracias a esta tecnología. El iPod Touch que estos empleados llevan envía una orden con cuántas prendas recibidas en almacén debe sacar inmediatamente y cuántas dejar como stock hasta nueva orden. Todo está perfectamente milimetrado.

Este sistema tecnológico también ayuda a detectar cualquier anomalía de forma automática. La encargada de tienda puede colocar un vestido estampado en un lugar que no le corresponde para mostrar la eficacia del sistema de reconocimiento de radiofrecuencia, demostrando que cuando se acerca al objetivo, su PDA pita y detecta el artículo desubicado.

Gracias a este sistema, el trabajo de los dependientes cada vez tiene más que ver con la informática que con saber doblar bien un pantalón. Castro debe asegurarse de que en su tienda haya siempre un producto por talla. Ni más, ni menos. Tener pocas unidades en exhibición garantiza una imagen más apetecible, alimentando la constante sensación de que lo que uno ve puede agotarse en cualquier momento. En sus estanterías, igual que en las joyerías de lujo, hay poco género expuesto.

Como consecuencia, este sistema genera una centralización absoluta en Arteixo de las decisiones de Zara. ‘Todo está centralizado, desde las ventas a la música que suena, pasando por las imágenes que se despliegan en las pantallas gigantes de la tienda’, explica la encargada de tienda. Para hacer posible semejante transmisión de datos, los establecimientos integran discretamente en sus circuitos de iluminación 20.000 antenas wifi para garantizar la cobertura. Una infraestructura complicada que ha sido diseñada, como todo lo demás, por y para la compañía textil, que, a diferencia de su competencia, siempre toma la decisión de no externalizar ningún servicio.

1.2. CASO 3: FASA RENAULT

En el número 19 de la revista *Excelencia* aparece un artículo de Fernando Coello, director de Formación de Recursos Humanos en la empresa Fasa Renault, del que reproducimos a continuación algunos párrafos.

«Si un trabajador regresara hoy a Fasa Renault tras quince años de ausencia, por encima de las profundas innovaciones tecnológicas o de los espectaculares modos de producción, sin duda destacaría entre todos los cambios producidos la presencia de las Unidades Elementales de Trabajo como soportes de toda la nervadura organizativa y exponentes de la nueva cultura de trabajo de la empresa.

¿Dónde ha quedado la empresa que él conoció basada en la jerarquía, la disciplina, el orden, la rigidez, la verticalidad, la obediencia o el silencio? ¿Qué ha pasado para que hoy prime, por encima de todo, el trabajo en un equipo formado por personas con capacidad de decisión, un profundo conocimiento de las competencias y una autonomía en su tarea?

Ciertamente, en poco tiempo han ocurrido muchas cosas. Mejor dicho, están ocurriendo. Porque hay un dato cierto y definitivo: hoy, el 95 por 100 del personal de Fasa Renault trabaja organizado en torno a una Unidad Elemental de Trabajo. Y la cifra asciende al 100 por 100 si nos referimos a las personas vinculadas directamente al proceso de fabricación.

A las puertas del año 2000, Renault puso en marcha un sistema de gestión capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa: la calidad total. Y desplegó a través de 7 grandes ejes lo que eso quería decir. El sexto, «Trabajar mejor juntos», atesora en su enunciado la nueva filosofía relacionada con los recursos humanos que, poco a poco, deberá propagarse en toda la empresa.

Se trata de una nueva cultura con unos principios que van a suponer cambios profundos en todos los órdenes: generalización de las relaciones cliente-proveedor, desarrollo de estructuras de proyectos, potenciación del trabajo transversal, capitalización del saber y del saber hacer, disminución del número de escalones jerárquicos, simplificación de los procedimientos, flexibilización del tiempo de trabajo, anticipación desde la competencia y, en fin, creación de un clima de trabajo que favorezca la transparencia de información, la asociación en la toma de decisiones, el diálogo y la iniciativa.

La aplicación de este sexto eje obliga a un cambio de organización: nacen las Unidades Elementales de Trabajo (UET). Las UET son grupos de trabajo que reproducen en su interior los principios y modos planteados por la empresa a gran escala. Es decir, orientan su trabajo hacia el cliente en una relación cliente-proveedor; tienen delimitada una misión y una visión; establecen su Plan de Progreso con unos indicadores; desarrollan su Plan de Animación; trabajan de manera transversal...

Las UET se convierten en unidades vivas, con entidad propia. Por decirlo de una manera gráfica, no se ha dividido la empresa, “el gran elefante”, en trozos más o menos grandes, sino que se han creado pequeñas fábricas, “pequeños elefantes”, que, juntos, conforman el gran proyecto en común.

Este cambio de organización sólo es posible con un cambio en las personas. Sin duda, el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo. Operaría bajo el principio del miedo y de la disciplina, no de la responsabilidad. No reuniría los conocimientos ni la polivalencia necesaria»

La empresa Fasa Renault cree que la competitividad de cualquier empresa está basada en la calidad, los costes, los plazos y los recursos humanos. En lo relativo a estos últimos, existen una serie de actuaciones que contribuyen, en la opinión del Sr. Coello, a conseguir el nivel de actuación requerido.

En primer lugar, está «el papel del mando (directivo)». «Como responsable de un equipo de trabajo, él es el encargado de transmitir y ejemplarizar los valores de un nuevo estilo de trabajo. Por eso, al igual que lo hace la empresa, es preciso que el mando lleve a cabo profundos cambios en sus actitudes, modelos de dirección, comportamientos o los valores mantenidos hasta ahora. Hoy precisamos mandos con capacidad no sólo para dirigir sus equipos de trabajo, sino para liderarlos. Un mando que recibe el poder no de la organización para convertirlo en jefe (y que suele ser visto con la capacidad de premiar o castigar), sino que basa su prestigio y carisma en el reconocimiento de sus propios subordinados. Un líder porque anima, reconoce, da autonomía, motiva, planifica, comunica y, en suma, porque es capaz de gestionar y potenciar los núcleos de energía de las personas y de los equipos para provocar cambios.»

Otro de los pilares básicos es la gestión «transversal» de los proyectos: «Los proyectos acometidos transversalmente son un claro exponente de la implantación del trabajo en red. Se trata de un nuevo estilo de trabajo, una nueva manera de afrontar los proyectos que, además de ofrecer unos mejores resultados finales, impregna poco a poco todos los estamentos de la empresa de los valores que atesora. Qué duda cabe de que el trabajo abordado a través de equipos transversales multidisciplinares abandona la concepción de la empresa como pirámide, multiplica exponencialmente la experiencia individual y colectiva y contribuye a hacer definitivo el paso de la empresa de la obediencia a la de la responsabilidad, de la empresa del orden a la de la auto organización o, en fin, de una cultura rígida a otra flexible y viva.

Este cambio es aún más profundo si tenemos en cuenta que en estos momentos nuestras fábricas están modificando su organización, antes establecida de acuerdo con criterios relacionados con las funciones, para dar paso a estructuras que se establecen de acuerdo a los procesos. Surgen así equipos de trabajo

en los que la especialización se diluye, la cultura del trabajo en equipo adquiere una importancia capital, grupos vertebrados en torno a un proyecto en los que prima la relación funcional sobre la jerárquica y que sólo son posibles sustentados sobre paradigmas como la cooperación, la confianza mutua, la orientación hacia el cliente, el progreso personal, la autonomía, la responsabilidad o la flexibilidad.»

Otra de las apuestas decisivas de Fasa Renault parece haber sido la de ofrecer a sus trabajadores todo un «bagaje formativo» para poder llevar adelante el denominado TPM o «Mantenimiento Productivo Total», en virtud del cual el trabajador «dispone de los conocimientos precisos para prevenir los problemas y solventar las pequeñas averías. Ahora él es el responsable de su estado y funcionamiento. Ahora puede realizar sugerencias para mejorar los rendimientos y los modos de trabajo. Hay cosas que dependen de él. Es protagonista. Es actor». En este contexto, la formación se entiende como un «requisito imprescindible no sólo para mejorar los perfiles profesionales y acrecentar las competencias, sino para favorecer los cambios sustanciales en las actitudes y la personalidad del trabajador». Asimismo, la formación es entendida como el camino hacia la polivalencia. Se trata de disponer de «personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos».

Mediante entrevistas individualizadas «el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución. La entrevista no trata de marcar unos objetivos de producción o de rendimiento, por ejemplo, sino de favorecer el progreso del trabajador en las dimensiones que tradicionalmente se contemplan en los programas de calidad total, como: profesionalismo, implicación en la dinámica de progreso, relaciones proveedor-cliente, calidad, medio ambiente.... Poco a poco, el mando va percibiendo las potencialidades que atesora un uso adecuado del reconocimiento en su tarea de dirección.

El sistema de reconocimiento se desarrolla en Fasa Renault mediante tres líneas de acción simultáneas. En primer lugar, todas las factorías y direcciones tienen establecidos a nivel institucional sus propios planes de reconocimiento a través de la línea jerárquica. En segundo lugar, el Premio Renault a la Excelencia reconoce al más alto nivel a las personas y equipos de trabajo más destacados a lo largo de un año. Durante un solo año, Fasa Renault celebró un total de 361 actos institucionales de reconocimiento, lo que supuso una inversión presupuestaria de 30 millones de pesetas (180.000 €).

En tercer lugar, el Código de estilo del mando establece diez principios de conducta que todos los mandos de la empresa deben asumir e incorporar a su manera de realizar la dirección de su equipo de trabajo. A partir de un primer punto que dice: Todas las personas tienen derecho a ser valoradas por sus aportaciones personales más allá de lo estrictamente obligatorio en el trabajo, este código establece una línea de actuación que va más allá de simples cambios funcionales u operacionales, para delimitar un estilo de comportamiento, una forma de ver, de entender y de hacer, que debe ser percibida con nitidez por todos los miembros de su equipo de trabajo.

Animar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores es uno de los objetivos primordiales del sistema de sugerencias, una excelente herramienta para el desarrollo de la participación y la implicación de las personas y los equipos de trabajo. Algunos datos ponen de relieve la implantación de este sistema dentro de Fasa Renault. Durante 1997 se presentaron un total de 62.841 sugerencias, lo que supuso una media de 5,33 sugerencias presentadas por persona. De ellas, fueron aplicadas 46.798, es decir, 3,7 sugerencias por persona. La tasa de participación se elevó al 72 por 100. Como dato especialmente significativo cabe destacar que el 80 por 100 de las sugerencias presentadas tuvieron un carácter local, es decir, eran ideas o mejoras relacionadas con la propia área de trabajo del sugerente. Esto supone sin duda un paso cualitativo más, al participar el propio sugerente en la aplicación de la idea por él presentada. Además, la evolución del número de sugerencias presentadas en los últimos años muestra con claridad la apuesta decidida por potenciar este sistema de animación en la empresa. Así, en los últimos cinco años, tanto la tasa de presentación como de aplicación se ha duplicado, pasando la primera de 2,57 a 5,33 y la segunda de 1,62 a 3,70».

Este sistema surgió en la sede central de Renault en Francia y ha ido extendiéndose por todo el mundo en todas sus compañías filiales y subsidiarias. Mediante su aplicación la empresa ahorró alrededor de 6.000 millones de pesetas en el año 1993 (unos 3,6 millones de euros). El operario que presenta una sugerencia de mejora efectiva se lleva un porcentaje sobre el beneficio que se obtenga. Si la cuantía es inferior a las 15.000 o 20.000 pesetas (entre 90 y 120 euros aproximadamente), el dinero suele ir al fondo de sugerencias y se destina a actividades de ocio entre los operarios. A partir de ahí se le da un porcentaje, que en algunas ocasiones ha supuesto hasta dos millones de pesetas (12.000 euros). Éste es el caso de un empleado de Palencia que con una sugerencia sobre el movimiento de materiales dentro de la empresa permitía el ahorro de alrededor de siete millones de pesetas al año (42.000 euros).

El artículo termina afirmando que «Estamos reclamando de todos los trabajadores un cambio de actitud, una nueva manera de entender su papel en la empresa. Y un cambio de este calibre ni se consigue de la primavera al verano, ni a golpe de silbato. Venimos de una cultura milenaria en la que conceptos como responsabilidad, trabajo en equipo, autonomía o creatividad han tenido poco predicamento en la relación laboral. Ahora necesitamos personas protagonistas de su propio trabajo, capaces de interpretar solos y grupos. Llegar a esto no es tarea fácil y nos obliga a todos a un proceso de madurez profundo. Éste es hoy nuestro reto y estamos dispuestos a superarlo».

2. Preguntas y Respuestas

2.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA

1. En el caso 2 (Decisiones de alta velocidad en Zara) clasifique las decisiones resaltadas como estratégicas, administrativas (coordinativas o excepción) y operativas. Justifique la respuesta.
 - a) **Adopción de un sistema de Big Data para controlar de manera integral el flujo de información pedidos-fabricación- venta:** Estratégicas. EL hecho de que se adopte un sistema de Big Data hace que todo la organización en su conjunto se vea afectada de manera que figura como una decisión compleja y de gran impacto. Además tarda cierto tiempo en implantarse de manera efectiva en la empresa.
 - b) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Se trata de una decisión operativa ya que es de carácter rutinario y predeterminado. Además, se vincula con las operaciones de entrada-salida de productos en la empresa.
 - c) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Se trata de una decisión administrativa coordinativa, ya que orienta y coordina las decisiones operativas de la empresa. Además, es una decisión que se toma de manera rutinaria.
 - d) **Crecer en metros en lugar de crecer en número de tiendas:** Estratégica, debido que se trata de un cambio estructural que afecta a toda la empresa en su conjunto, de manera que es una de las decisiones menos rutinarias que la empresa puede tomar. Puede tardar un largo período de tiempo en implantarse.
 - e) **Cuántas prendas recibidas en almacén se exponen y cuántas se almacenan:** En el caso de Inditex, el texto afirmaba que recibían mercancías nuevas dos veces por semana, por lo que podemos afirmar que este hecho tiene carácter rutinario. Por lo que podemos exponer que se trata de una decisión administrativa coordinativa, ya que su tratamiento ya podía estar establecido de antemano, ayuda al funcionamiento normal de la empresa y en este caso se presentaba con cierta frecuencia por lo anteriormente mencionado.
 - f) **No externalizar ningún servicio:** se trata de una decisión estratégica, ya que no posee ningún rasgo rutinario, afecta a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo y posee un alto grado de incertidumbre y riesgo.
2. En base la respuesta anterior, clasifique las mismas decisiones anteriores como programadas o no programadas.

- a) **Adopción de un sistema de Big Data para controlar de manera integral el flujo de información pedidos-fabricación- venta:** No programada. Se trata de una decisión que no se toma de manera rutinaria.
- b) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Programada. Se trata de una decisión que se toma de manera rutinaria.
- c) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Programada. Se trata de una decisión que se toma de manera rutinaria.
- d) **Crecer en metros en lugar de crecer en número de tiendas:** No programada. Se trata de una decisión que no se toma de manera rutinaria.
- e) **Cuántas prendas recibidas en almacén se exponen y cuántas se almacenan:** Programada. Se trata de una decisión que se toma de manera rutinaria.
- f) **No externalizar ningún servicio:** No programada. Se trata de una decisión que no se toma de manera rutinaria.

2.2. CASO 3: FASA RENAULT

- a) **Identifique las diferentes fases del proceso de cambio según el modelo propuesto por Kotter.**
 - Establecimiento de sentido de urgencia: necesidad de capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa, y de esta manera reflejar la calidad total. Además de la necesidad de querer avanzar juntos con el lema de "Trabajar mejor juntos".
 - Creación de una coalición de dirección: nacen las UET(Unidades Elementales de Trabajo) que se centran en los principios de la empresa con el objetivo de trabajarlos a gran escala. Tienen como objetivo trabajar de manera transversal.
 - Desarrollo de una visión y una estrategia: en este caso se afirma que el cambio es solo posible con un cambio en las personas. Además, es necesario que el mando lleve a cabo profundos cambios en su manera de pensar y demás aspectos, y que sean capaz de liderar a sus equipos de trabajo. Por otro lado, se alude a la gestión de trabajo de manera transversal, la cual refleja el estilo de trabajo en red, ayudando al cambio de una cultura rígida a una flexible y viva.
 - Comunicación de la visión de cambio: el hecho de llevar a cabo la comunicación del cambio se realiza mediante, como puede ser en este caso, entrevistas individualizadas, en las que el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución, y de esta manera valorar la implicación del trabajador, la calidad de desempeño del mismo, etc.
 - Eliminación de obstáculos: en este contexto se lleva a cabo mediante los diversos reconocimientos. Para ello se implantan tres líneas de acción: reconocimiento a través de la línea jerárquica de las fábricas, Premio Renault y el Código de estilo del mando, el cual establece ciertos principios que se han de cumplir.
 - Generación de metas a corto plazo: las metas que se quieren conseguir son la motivación de los empleados y la mejora de la creatividad de los mismos. Para ello se implanta el sistema de sugerencias, el cual ofrece ciertos beneficios a los empleados que presenten sugerencias de mejora efectivas.
 - Conseguir la consolidación y continuar con el cambio: este proceso llevo cierto tiempo en consolidarse, ya que se necesitaba cambios en la actitud de los trabajadores, y una nueva manera de entender su papel en la empresa, asi como cierto grado de madurez por parte de todos.
 - Institucionalizar los nuevos enfoques culturales: con el paso del tiempo las demás empresas iban adoptando este enfoque de trabajo y de esta manera lo iban regulando.
- b) **Indique las técnicas utilizadas por la gerencia para reducir la resistencia al cambio.**
 - Educación y comunicación: Se expone a los trabajadores la necesidad de personas que posean cierto nivel de conocimientos para la autonomía en la toma de decisiones y así la mejora en la organización de la empresa.
 - Participación e implicación: mediante el sistema de sugerencia efectivas que se establece.

- Facilidades y apoyo: se apuesta por que el mando directivo sea capaz de motivar, apoyar y ayudar a sus empleados.
- Negociación y acuerdo: podemos mencionar como acuerdo la parte proporcional de beneficios que reciben los empleados que presentan sugerencias efectivas.