

# La transformación de Viajes Eroski

/ Caso de éxito



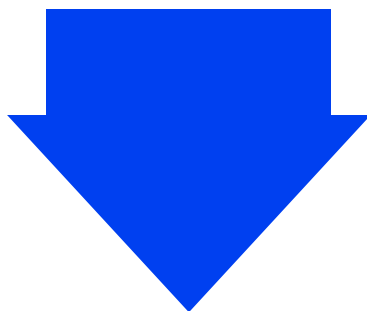
## Reto

Transformar Viajes Eroski, desde su cultura y sus personas, en una organización centrada en el cliente y desarrollar su capacidad adaptativa para poder evolucionar ágilmente en el mercado. Persiguiendo adaptar el modelo de negocio, actualizar la propuesta de valor a través de la experiencia de cliente y aumentar la eficiencia de los procesos a través de la tecnología.

# Metodología

Hemos analizado el modelo organizativo actual de Viajes Eroski utilizando el modelo de organizaciones TEAL, como inspiración y aspiración. Nos permite comprender las principales motivaciones y puntos críticos que existen dentro de la empresa para trabajar a favor de la evolución organizacional necesaria para los abordar los retos futuros del negocio.

Consideramos que la teoría de TEAL podría funcionar como inspiración en la resolución del reto del proyecto, aunque suene a una tipología de empresa utópica y no sea el único tipo de destino de transformación organizacional. La teoría TEAL, consideramos, encaja con ciertas necesidades y características del contexto y de la organización hoy en día y nos permite establecer criterios de evaluación individual en función de competencias.



## PRINCIPIOS CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES TEAL:

### 01/ AUTOGESTIÓN



Descentralización de la toma de decisiones y acción. Se basan en relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquías, ni consenso. Evita la falta de motivación generada por la distribución desigual del poder: resignación y resentimiento.

Se busca:

- Equipos que se autoorganizan, eliminar los 'jefes'.
- Sin mandos intermedios.
- Funciones de staff en el mínimo indispensable.
- Pocas reuniones.
- Coordinación e intercambio de conocimiento entre equipos.
- Confianza vs. control.

### 02/ PLENITUD



Sentimiento de realización, ya que se fomenta un entorno donde los empleados se sienten libres de expresarse. Las relaciones no son paterno-filiales, jefe - empleado, sino entre adultos, sin importar el nivel de formación, ámbito de trabajo, etc.

Se busca:

- Invitar a nuestra humanidad al trabajo.
- Entornos de trabajo seguros y abiertos.
- Aumento del compromiso, la energía y creatividad.
- Discutir sobre valores y normas básicas.
- Espacios de reflexión.
- Coaching entre iguales e individual como un continuo.

### 03/ PROPÓSITO EVOLUTIVO



No es solo crecer y ganar más dinero, sino definir cuál es la función de la compañía en el mundo.

La fijación no debe ser la supervivencia de la empresa, sino lograr el propósito fundacional.

Cuando lo que importa no son las compensaciones asociadas a los beneficios y a las cuotas de mercado, las decisiones se toman escuchando el propósito evolutivo.

En cada reunión debería haber una silla vacía reservada al propósito de la compañía.

## ESTAS SON LAS VARIABLES QUE CONFORMAN CADA UNO DE LOS PRINCIPIOS CLAVE:

Estas son las variables que conforman cada uno de los principios clave. Cada una de ellas fue analizada en base a las respuestas del método de investigación cualitativo utilizado, así como del método cuantitativo. Se cuantificó en base al análisis global de todas las conclusiones extraídas.

### 01/ AUTOGESTIÓN



- Organización y cargos
- Planificación
- Control y confianza
- Toma de decisiones
- Gestión del desempeño
- Liderazgo y poder

### 02/ PLENITUD



- Gestión del talento
- Comunicación interna
- Resolución de conflictos
- Innovación

### 03/ PROPÓSITO EVOLUTIVO



- Alineación propósito individual
- Propósito Viajes Eroski

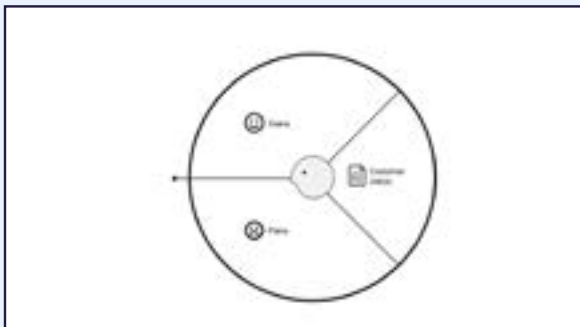
El cambio debe ser “evangelizado”, transmitido y experimentado. Para ello, transformamos a los colaboradores como “clientes” del cambio, extrapolando métodos de análisis de la innovación. Buscando patrones visualizamos distintos arquetipos respecto a sus actitudes hacia el cambio, y las actitudes y capacidades hacia el nuevo modelo organizativo. Para cada arquetipo se deberá entregar una propuesta de valor para atraerles al cambio y ayudarles a transitarlo.

## ARQUETIPOS: MÉTODO DE TRABAJO



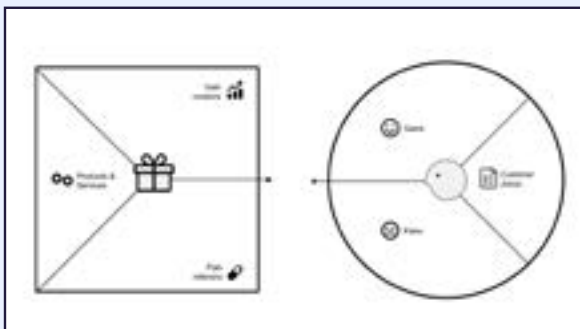
### 01/ **DEFINICIÓN DE ARQUETIPOS**

A través de patrones encontrados, cada arquetipo define un perfil con ciertas características, necesidades, motivaciones y barreras respecto al trabajo diario y a lo que requerirá el cambio. Asimismo, su vínculo con cada uno de los principios clave del modelo TEAL.



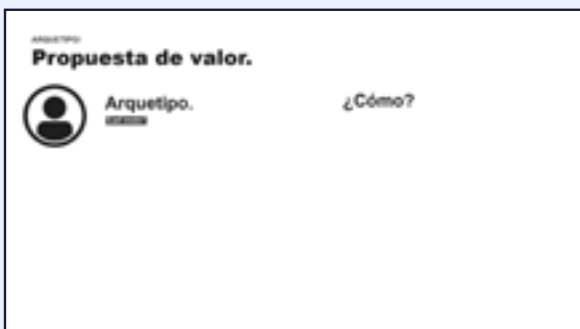
### 02/ **CUSTOMER PROFILE**

Describe los trabajos o acciones que el perfil realiza en su día a día, los dolores más comunes, las dificultades y riesgos al momento de realizarlos y los elementos o situaciones que le generan alegrías o satisfacciones.



### 03/ **ENCAJE**

Generamos acciones o comportamientos que se podrían adoptar para que sean aminorados los dolores y potenciadas las alegrías. Igualmente se genera un listado de posibles soluciones.



### 04/ **SÍNTESIS EN PROPUESTA DE VALOR**

Se priorizan los comportamientos, ideas y soluciones identificando cuales serían más esenciales para el perfil.

# Solución

## DE UN MODELO DE NEGOCIO CONDICIONADO POR LA OFERTA...

Que contradice la voluntad de ser un negocio minorista, cuyo foco principal debe ser las necesidades de sus clientes y una gran capacidad de personalizar el producto entregado:



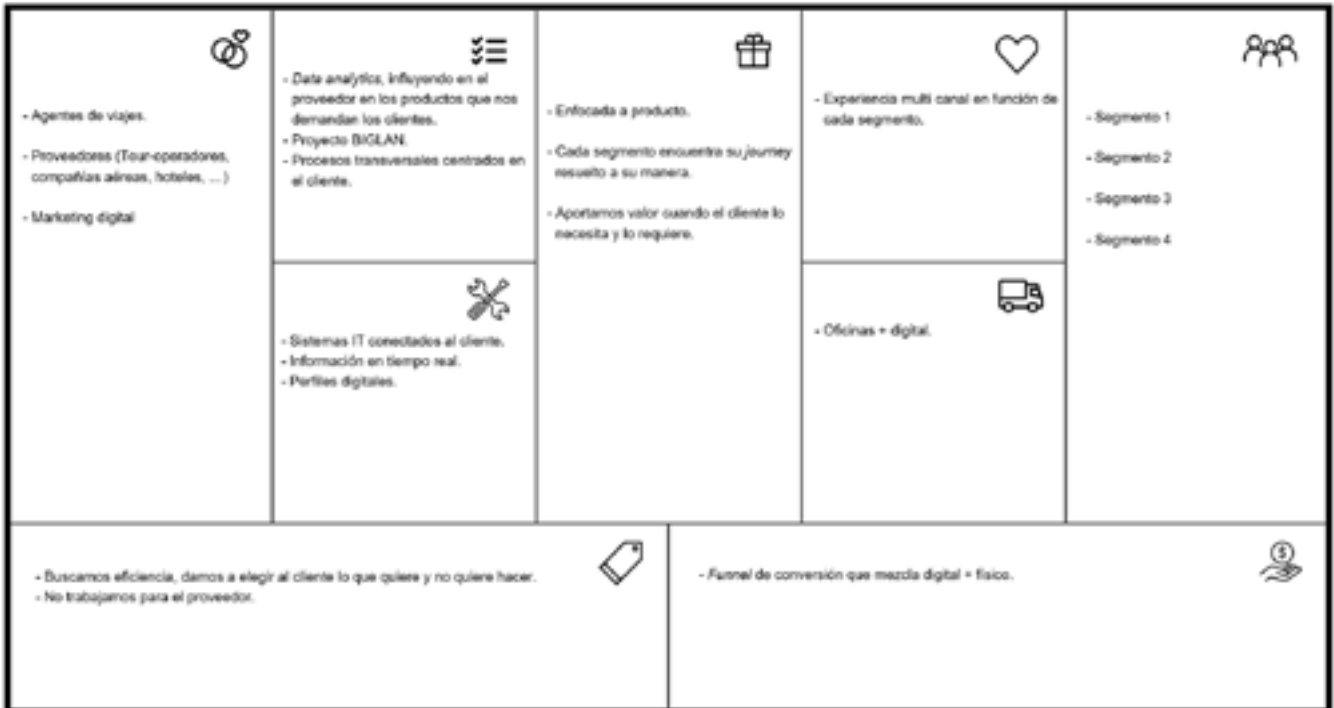
- El canal de distribución es la tienda física y no se vende nada por digital. Falta una propuesta de valor digital y se necesita una experiencia de cliente omnicanal.

- Los agentes son un recurso clave, así como un socio esencial para que la propuesta de valor se pueda crear. Sin embargo, no están conectados digitalmente con el cliente ni con los procesos internos, lo que provoca que no se pueda dar una respuesta inmediata al consumidor final y que se generen ineficiencias y sobrecostes.

- La cuenta de resultados depende de las remuneraciones de los proveedores. Será necesario encontrar nuevas formas de ingresos desde de la demanda.

## A UN MODELO DE NEGOCIO ENFOCADO A PRODUCTO Y BASADO EN UN CUSTOMER JOURNEY:

Cada segmento de cliente resuelve a su conveniencia, escogiendo por él mismo el momento y el tipo de interacción:

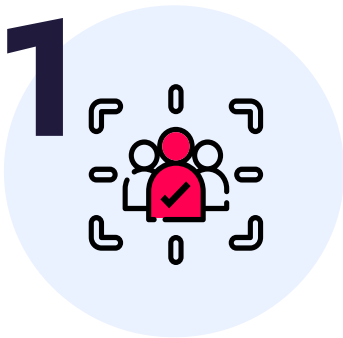


- La información que se consigue en cada punto de contacto se procesa en tiempo real para satisfacer las necesidades del cliente y obtener eficiencia en el modelo de operaciones, dedicando recursos de la organización única y exclusivamente a la mejora de la propuesta y a la entrega de valor cuando el cliente lo demanda.

- El modelo de relación está construido sobre una plataforma omni experiencial, dónde el cliente transita de manera indistinta entre lo físico y lo digital y desarrolla su propia experiencia en función del momento y necesidades.

- Las operaciones ya no están condicionadas por el proveedor y, por lo tanto, la cuenta de resultados se basa en la captura de parte del beneficio que generamos a los clientes con la propuesta de valor.

# Resultado

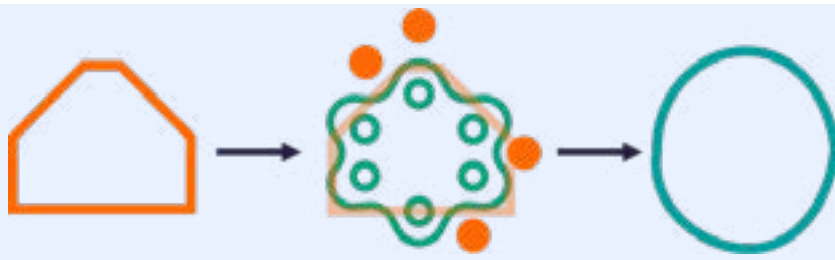


Para una organización de alrededor de 350 personas, se ha generado un modelo nuevo de organización basado en equipos autogestionados con foco en cliente y contruidos desde el foco en el viajero y la satisfacción interna, para elevar constantemente el valor a través de la eficiencia y la mejora continua. Resumen en 4 puntos:

- 
- ✓ Pone en el centro a los viajeros consumidores y a los viajeros colaboradores (propósito).
- 
- ✓ Reduce costes: mejoran la transversalidad y la comunicación dentro de la organización.
- 
- ✓ Maximiza la eficiencia: todos están guiados para dar cumplimiento a la estrategia corporativa.
- 
- ✓ Impulsa el *ownership* y como consecuencia la entrega de valor añadido individual y colectivo.
-



2



Se han establecido 9 tipos de equipos autogestionados y se han definido tanto sus dinámicas internas de trabajo como su interrelación para conseguir los objetivos estratégicos de Viajes Eroski. Estos equipos trabajan en proyectos para resolver un desafío cotidiano o extra-cotidiano.

Siempre se trabaja desde una perspectiva de un camino, no un fin en sí mismo y todo se ejecuta como proyectos evolutivos de distintas áreas: que se irán mejorando a partir de la observación continua de problemas e incidencias, y se buscará siempre experimentar una nueva forma de resolver con las experiencias de aprendizaje.

3



Se ha editado una guía de trabajo con más de 80 herramientas que permite a los equipos encontrar recursos de creatividad, formación y resolución de problemas. Se ha hecho hincapié en la forma lean de experimentar, ajustar e iterar para llegar a mejores resultados, más adecuados para trabajar con el nuevo modelo de organización anclado en el propósito y los pilares, enfoques, métodos y herramientas de marketing estratégico e innovación.

Plan de implementación para la aplicación y puesta en marcha del modelo de negocio fundamentado en el propósito, el valor de cada individuo y aumentando la eficiencia, junto con la capacidad de adaptabilidad al mercado

4



5



Inicio de cambio cultural, incorporando tecnología, herramientas digitales y nuevas metodologías de trabajo para evolucionar el negocio y hacerlo crecer.

## **SOBRE THE FLASH CO:**

THE FLASH CO es una consultora estratégica enfocada en el desarrollo de negocio y es experta en entornos de incertidumbre económica. Sus principales áreas de acción comprenden la **digitalización**, la **estrategia** y la **innovación**.

Sus fundadores: Julio Castrillo y Francisco Vera, cuentan con una experiencia superior a 25 años en el sector de la consultoría.

Los reconocidos casos de éxito de THE FLASH CO. entre los que se encuentran Grupo Mahou San Miguel, Faes Farma, Eroski e Iberdrola han posicionado a esta consultora como una de las más sólidas y competentes a nivel nacional durante los últimos años.

THE FLASH CO cuenta con oficinas en Barcelona, Madrid y Guipúzcoa.

Tel.: 93 678 93 44



Sobre /

### **JULIO CASTRILLO**

Co-fundador y Customer Relationship Director en THE FLASH CO, responsable de forjar relaciones a largo plazo con los clientes. Con un fuerte gen emprendedor, dentro del equipo es considerado como el ojo del cliente de THE FLASH CO. Su experiencia se ha forjado trabajando durante más de 25 años como consejero en los sectores de gestión, innovación y tecnología dentro los más importantes grupos empresariales a nivel nacional.

E-mail: [jcastrillo@theflashco.com](mailto:jcastrillo@theflashco.com)

Sobre /

### **FRANCISCO VERA**

Es ingeniero industrial de formación y executive MBA en transformación digital por ESADE. Tiene un carácter netamente emprendedor habiendo participado en la fundación de varias empresas y siendo consejero en otras, siempre con un marcado sesgo hacia la estrategia de negocio, la innovación y la transformación digital. Actualmente es fundador y CEO de la consultora de negocio THE FLASH CO, que ayuda a sus clientes a evolucionar, crecer y competir en entornos de incertidumbre económica, social y tecnológica.

E-mail: [fvera@theflashco.com](mailto:fvera@theflashco.com)





**CONTACTO:**

The Flash Consulting, SL  
Madrid - Barcelona - Guipúzcoa  
93 678 93 44  
[www.theflashco.com](http://www.theflashco.com)

