



Cierre de la operación Kantar (casos A y B)

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

**Roger Arturo Sunción Campos
Alberto Iván Yapó Marón**

**Asesor:
Dr. Juan Carlos Pacheco Silva**

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A mis padres que me guiaron con excelentes valores, amor y paciencia; para Paola, mi esposa, por apoyarme y acompañarme en esta excelente aventura; a mis hijos Antonella, Fernanda y Leonardo quienes entendieron muchas veces mi temporal ausencia y a quienes agradezco por creer en mí.

R. Sunción

A mi esposa Karla por darme todo su amor, soporte y comprensión en este reto profesional, a mi hijo Fernando por darme las fuerzas para seguir, a mi madre por los fundamentos de vida inculcados y a mi equipo por enseñarme todos los días a ser una mejor persona.

A. Yapo



Agradecimientos

Al PAD y su plana docente, de manera especial al Dr. Juan Carlos Pacheco Silva, quién nos brindó su asesoría, exigencia y dedicación para que podamos culminar nuestro trabajo de investigación, y que este pueda servir para análisis y reflexión para otros alumnos.



Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación describe la situación real de una empresa top en el mercado que brinda servicios de tercerización de personal con un modelo comercial de negocio a negocio (Business-to-Business o B2B). El conjunto de sucesos se desarrolló durante el año 2015 y los eventos están basados en los cambios que se producen en una unidad de negocio de la empresa, cambios que se dan en nuevas estructuras organizacionales, mejoras en los sistemas salariales, diferenciación de servicios y planes de cierre de operaciones que involucran a muchas personas. Estos eventos tienen como protagonistas al Gerente General, Director de Operaciones, Gerente de la Unidad de Negocio y al Gerente de Cuenta (KAM); cuyos estilos y decisiones definen el accionar de la empresa.

Para poder entender cuáles fueron los problemas, se hará un recorrido desde el cambio de dirección de la empresa de la mano del Gerente General hasta la toma de decisión para el cierre de una de las operaciones más importantes de una de las unidades de negocio de la compañía.

La situación de la empresa se analizará usando el modelo de diagnóstico organizacional llamado Octógono (Ferreiro, P., 2013). En el caso A, describiremos lo más importante de los eventos antes de la toma de decisión por parte del Gerente de Unidad de Negocio, y en la parte B mostraremos la solución que se dio en ese momento. El uso del Octógono nos dará una solución alterna que se pudo haber aplicado en ese momento, cabe recalcar que la riqueza de la información en este trabajo ayudará a tener múltiples alternativas de soluciones para cada uno los problemas detectados en los diferentes niveles del octógono.

Palabras clave: Cierre de operaciones; guerra de precios; servicios diferenciados; Satisfacción de clientes (NPS); gobierno de personas; estilo de liderazgo.

Abstract

This research work describes the real situation of a top company in the market and that provides outsourcing services of personnel with a business-to-business model (B2B), the set of events was developed during 2015. The events are based on the changes that occur in a business unit of the company, changes that occur in new structures, improvements in salary systems, differentiation of services and plans to close operations that involves many people. These events include the General Manager, Operations Director, the Business Unit Manager and the key account manager, whose styles and decisions define the actions of the company.

In order to understand what the problems were, a tour will be made from the change of the company's direction by the General Manager to the proposed decision making for the closure of one of the most important operations of one of the business units of the company.

The situation of the company will be analyzed using the organizational diagnostic model called "Octagon" (Ferreiro, P., 2013). In the business case A, we will describe the most important of the events before the decision making by the Business Unit Manager. In the business case B, we will show the solution that was given at that time. The use of the "Octagon" will give us an alternative solution that could have been applied at the time. It should be emphasized that the richness of the information in this work will help to have multiple alternative solutions for each of the problems detected at the different levels of the Octagon.

Keywords: *Close of operations; price war; differentiated services; Customer Satisfaction (NPS); government of people; leadership style.*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Tabla de contenido	xi
Capítulo 1. Cierre de la operación Kantar (A)	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. La empresa.....	2
1.2.1. Breve historia de la empresa	2
1.2.2. Breve descripción de las operaciones de outsourcing de gestión de PDV.....	4
1.2.3. Breve descripción del sector de outsourcing de gestión de PDV	6
1.2.4. Una nueva unidad de negocio: Trade Marketing	8
1.2.4.1. Un nuevo reto: Gerencia de Trade Marketing	14
1.3. Descripción de la operación Kantar	17
1.4. Comunicación de cierre de la operación Kantar	20
1.5. Preparación para la reunión con Gerencia General: Plan de cierre de operación.....	23
Capítulo 2. Cierre de la operación Kantar (B)	27
2.1. La presentación	27
2.2. La comunicación.....	29
Capítulo 3. Teaching Note	31
3.1. Análisis del caso	31
3.1.1. Octógono.....	31
3.1.1.1. Primer nivel: Eficacia	31
3.1.1.1.1. Entorno Externo	31
3.1.1.1.2. Estrategia.....	31
3.1.1.1.3. Sistemas formales de dirección	32
3.1.1.1.4. Estructura formal.....	33
3.1.1.2. Segundo nivel: Atractividad	33
3.1.1.2.1. Saber distintivo.....	33
3.1.1.2.2. Estilo de dirección.....	34
3.1.1.2.2.1. Perfiles de los directivos.....	35
3.1.1.2.3. Estructura Real	38

3.1.1.3. Tercer nivel: Unidad	38
3.1.1.3.1. Misión externa.....	38
3.1.1.3.2. Valores de la dirección.....	38
3.1.1.3.3. Misión interna	39
3.1.1.3.4. Entorno interno.....	39
3.1.1.4. Problema.....	39
3.1.1.4.1. Problema principal	40
3.1.1.5. Alternativas de solución.....	40
3.1.1.6. Criterios.....	40
3.1.1.7. Decisión.....	41
3.1.1.8. Plan de acción	41
3.2. Epílogo del caso.....	42
Bibliografía	45
Anexos	47



Índice de tablas

Tabla 1. Presupuesto mensual de operación Kantar.....	20
Tabla 2. Análisis de la calidad motivacional de los protagonistas.....	34
Tabla 3. Perfiles de los directivos	36
Tabla 4. Análisis de alternativas	41



Índice de anexos

Anexo 1. Organigrama de Link Outsourcing	47
Anexo 2. Perfiles recurrentes de asociados	48
Anexo 3. Organigrama de una operación regular	49
Anexo 4. Participación de mercado de Outsourcing de Gestión de PDV	50
Anexo 5. Organigrama de UN Trade Marketing.....	51
Anexo 6. Organigrama de Operación NutriLife.....	52
Anexo 7. Perfil de Coordinador de Operación	53
Anexo 8. Organigrama inicial de la operación Kantar	54
Anexo 9. Organigrama propuesto de la operación Kantar	55



Capítulo 1. Cierre de la operación Kantar (A)

1.1. Antecedentes

En la tarde gris del 15 de diciembre de 2015 a pocos días de la navidad, John Fernández, gerente de la Unidad de Negocio de Trade Marketing de la empresa Link Outsourcing, reflexionaba sobre el impacto del plan de acción a implementar luego de la comunicación de cierre de la operación por parte de su cliente Kantar. Había dedicado extensas jornadas durante varios días trabajando con su equipo en la elaboración de una propuesta técnica-económica que presentó en la licitación del servicio de Mercaderismo de Kantar, la cual era una operación que actualmente tenían a cargo, y acababa de recibir la noticia de no haber ganado dicha licitación y que la operación debería cerrar el 31 de enero de 2016.

Tenía 3 días para presentar su plan de cierre de operación a Paul Harris, gerente general, junto a Elena Rivadeneira, directora de operaciones; y no estaba seguro cual debería ser el enfoque para abordar su primer cierre de operaciones. Tenía que considerar el impacto de su decisión en el personal staff y asociados de la operación Kantar, así como en todo el personal de su unidad de negocio.

Básicamente tenía que elegir entre seguir el lineamiento actual de la compañía de eliminar todos los costos variables de la operación que incluía despedir a todo el personal o plantear alguna alternativa de retención de talento justificando el retorno de dicha inversión.

John, estaba muy pensativo sobre que alternativa elegir, debido a que sabía del impacto de su decisión en la percepción de su estilo de gestión por parte de la alta dirección, así como en todos sus colaboradores tanto personal staff como asociados. Consideraba que esto podría determinar el éxito y la sostenibilidad de esta nueva unidad de Negocio.

Además, era consciente de que la empresa valoraba los resultados que había conseguido a la fecha y la determinación que le impregnaba a la operación para el logro de estos; por lo tanto, sabía que el plan a presentar debería ser consistente con ese estilo de gestión. Tenía poco tiempo para valorar ambas alternativas y preparar un plan que asegure el logro de los metas del siguiente año que recientemente le habían sido comunicadas.

1.2. La empresa

1.2.1. Breve historia de la empresa

En el 2015, Link Outsourcing S.A. era una empresa líder global en reclutamiento y selección de personal, intermediación laboral y tercerización de personal con más de 30 años de experiencia, que trabajaba con más de 2 millones de asociados cada año, generando unos ingresos anuales promedio de \$ 2 billones. Contaba con una sede principal en Inglaterra y tenía presencia en más de 80 países. Como parte de su estrategia contaba con un portafolio de servicios segmentado según el rubro de negocio de las empresas cliente (Industria, minería, banca, retail, consumo masivo, etc.), las cuales eran brindadas a través de Unidades de Negocio especializadas.

La empresa a nivel global había logrado varios reconocimientos, como ser una de las empresas más éticas del mundo los últimos 5 años de manera consecutiva, lo cual ninguna otra organización en la industria había logrado; asimismo, ser reconocida como una de las compañías más admiradas del mundo por 10 años consecutivos según una de las principales revistas de negocios del mundo.

En el Perú, la empresa estaba presente desde 1999 como parte de su estrategia de expansión y posicionamiento a nivel global. Desde entonces la empresa tuvo un crecimiento moderado y continuo hasta el 2012, año en el cual la empresa tuvo varios cierres de operaciones de clientes importantes de las diferentes unidades de negocio, en especial del sector minero, e impactando significativamente los ingresos de la compañía.

Los motivos principales de estos cierres eran el impacto de los proyectos mineros en el Perú y un bajo nivel de servicio; esto último se reflejó en las encuestas de satisfacción al cliente de ese año. El principal indicador de la encuesta era el NPS (Net Promoter Score), el cual reflejaba que tan dispuesto estaba un cliente de recomendar el servicio recibido; siendo el resultado de las 2 encuestas del año 2012: 0% y 15%, lo cual estaba muy por debajo de la media de la región (35%).

El corporativo era consciente que existía una dependencia del sector minero debido a que alrededor del 50% de los ingresos era de operaciones relacionadas a dicho sector; e identificó

que era necesario reducir el impacto del sector fortaleciendo las diferentes soluciones del portafolio de las otras unidades de negocio. Asimismo, si bien es cierto en el 2012 se evidenciaron las consecuencias de problemas de nivel de servicio en Perú, el Corporativo ya había identificado este patrón en la región y en particular en Perú, motivo por el cual decidieron enfocarse en mejorar la tasa de retención de clientes a través de una mejora en el nivel de servicio.

Por lo tanto, con el objetivo de liderar el mercado peruano e implementar un nuevo enfoque en la orientación en el cliente, el corporativo definió realizar un cambio en la Gerencia General y una reestructuración organizacional para mejorar la ejecución de los servicios. En mayo 2012, con el ingreso de Paul Harris como Gerente General para Perú, quien contaba con amplia experiencia en el sector Retail; se buscó no solo la mejora en el nivel de servicio teniendo como centro al cliente, sino adherir un nuevo enfoque para fortalecer las soluciones de negocio diferentes a las relacionadas al sector minero.

De esta manera, Paul Harris luego de analizar el modelo operativo de la empresa y realizar cambios rápidos en la ejecución de los servicios, a principios de junio del 2013 tomó una de las decisiones estratégicas más importantes al crear una Dirección de Operaciones; la cual tenía como objetivo capitalizar las buenas prácticas de las diferentes divisiones de la compañía e insertar un enfoque de mejora continua en los servicios brindados. La nueva posición de Dirección de Operaciones fue ocupada por Elena Rivadeneira, quien fue promovida luego de obtener excelentes resultados como Gerente de Recursos Humanos, desde su ingreso a la compañía en julio 2012.

Elena, en su primer año redefinió la estructura organizacional del área a cargo, siendo uno de los principales cambios la creación de un departamento de Calidad como soporte a todas las operaciones. Este departamento tenía como misión, a través del levantamiento de procesos, identificar puntos de mejora en la ejecución e implementar rápidamente un plan correctivo o un rediseño de procesos; y capitalizar las mejores prácticas de todo el portafolio de servicios a nivel país e incluso a nivel global.

En el 2015, Elena Rivadeneira ya había identificado que para atender adecuadamente las necesidades de sus clientes y lograr una mejora significativa en la calidad de los servicios, las 3 divisiones comerciales existentes deberían estructurarse como Unidades de Negocio. Siendo

así que, a partir de agosto 2015, se realizó el cambio en la estructura organizacional creando las posiciones de gerencias respectivas para las UN Reclutamiento y Selección de personal, UN Trade Marketing (en la cual se brindaban servicios de Outsourcing de Gestión de Punto de Venta) y UN Administración, Industria y Minería (Ver el organigrama en el anexo Nro. 1). Estas unidades de negocio permitieron a la compañía lograr una mejor gestión de las operaciones: capitalizando las mejores prácticas de operaciones similares, mejorando las relaciones comerciales con sus clientes con una comunicación más ágil y eficiente; así como contribuir a una mayor captación de clientes.

A finales del año 2015, la empresa contaba con sedes en las 8 principales ciudades del país y con presencia en todos los departamentos del Perú. Link Outsourcing atendía alrededor de 200 clientes y empleó en el año a un promedio mensual de 6,000 asociados (trabajadores temporales dedicados a diferentes tipos de operaciones); proyectando un cierre de año con un ingreso aproximado de S/ 200 MM (+20% vs el 2014), logrando un NPS de clientes de 30% a nivel compañía y un NPS de asociados de 32% (indicador principal de una encuesta aplicada a los asociados similar a la aplicada a los clientes y que tenía una media de 50% en la región).

1.2.2. Breve descripción de las operaciones de outsourcing de gestión de PDV

En el Perú, las operaciones de Outsourcing de Gestión de Punto de Venta podían ser orientados a: la visibilidad de productos en el punto de venta (Mercaderismo), la promoción de venta de productos (Promotoría) o a otras actividades promocionales en el punto de venta (Activaciones). En la gran mayoría de casos las operaciones se basaban en el destaque de personal de campo a los diferentes puntos de venta que la empresa cliente solicitaba, según lo que sus canales de venta - tradicional y/o moderno - les exigía como soporte para el logro de los objetivos de desplazamiento de los productos.

Los perfiles de asociados (personal de campo) que regularmente se requerían para estas operaciones eran: mercaderista (ejecuta el merchandising), activador (Entrega de muestras o degustación de productos) y promotor de ventas (Ver perfiles en el anexo Nro. 2). Asimismo, existían los Supervisores de campo, quienes velaban por la ejecución de los lineamientos del

cliente; y el personal de Staff que gestionaba el abastecimiento de los recursos necesarios para la operación (Ver el organigrama regular de una operación detallada en el anexo Nro. 3).

En el mercado generalmente existían operaciones de nivel de servicio básico, las cuales eran percibidas por parte de las empresas clientes como “servicios commodities”, siendo así que la única valoración para la elección de un proveedor era el precio. El precio de este “servicio commodity” regularmente estaba definido por costos directos más un FEE de agencia, donde el costo promedio de planilla era alrededor de 85% del total del precio. Es en este tipo de servicio, donde la competencia era más agresiva y había muchas “empresas Boutiques” nuevas que ingresaban con un capital bajo para brindar servicio a veces a una sola compañía.

Por otro lado, existían pocas empresas clientes que valoraban un mejor nivel de servicio buscando una relación de socios estratégicos: “Servicio orientado a resultados”, en este tipo de servicio de acuerdo al tipo de operación se establecían indicadores para medir el nivel de servicio, como son: cumplimiento de la ejecución de los lineamientos de exhibición, cumplimiento de cuotas de venta de productos (Sell Out) o cumplimiento del impacto promocional; por lo tanto, la elección del proveedor no solo era por el precio sino que se valoraba otros aspectos diferenciales en la propuesta de valor.

Para atender esta necesidad y lograr un posicionamiento a través de la diferenciación, las principales empresas proveedoras empezaron a desarrollar capacidades como: tecnologías de información para el relevo de información de campo, programas de capacitación, programas de retención de talento, entre otras. En este “servicio orientado a resultados”, la cantidad de personal destacado no era el factor determinante para evaluar una propuesta técnica-económica de una empresa proveedora, sino eran 4 factores importantes:

- La estructura de la operación de campo: cantidad de personal destacado a los puntos de venta (asociados), nivel de supervisión en campo, almacenes, oficinas, entre otros.
- La estructura para la gestión de la operación (Staff): KAM (Key Account Manager), Coordinadores de operación, Analistas y asistentes.
- La estructura organizacional y el posicionamiento de la compañía: cantidad de áreas de soporte (contabilidad, compras, tesorería, facturación, área legal, seguridad y salud ocupacional, etc.), respaldo económico, experiencia en el rubro, portafolio de clientes, reputación en el mercado, entre otros.

- FEE de agencia.

Regularmente los precios de este tipo de servicio eran más altos sobre todo por el costo de la estructura para la gestión de la operación (Staff), además que contemplaba un FEE de agencia mayor al del nivel de servicio básico.

1.2.3. Breve descripción del sector de outsourcing de gestión de PDV

En el 2015, el sector venía afectado por una recesión económica del país en los últimos años, siendo la proyección del PBI para ese año un crecimiento de 2.9% (poco más que el crecimiento registrado el año 2014), sustentado en la recuperación de los sectores primarios. Asimismo, debido a que muchas de las empresas clientes más importantes del sector tienen alcance global, estas se veían afectadas por la económica global que proyectaba un crecimiento de 3.2% de PBI en el 2015 y 3% para el 2016.

El sector estaba directamente relacionado al sector Retail (comercio al por menor), el cual registraba una desaceleración desde hace 2 años y proyectaba al cierre del 2015 un crecimiento de 4% (el sector registró un crecimiento de 13% en el 2013 y 6% el 2014); y proyectaba de manera similar para el 2016.

Bajo el escenario actual y considerando la perspectiva para el 2016, las empresas que adquirirían el servicio de Outsourcing de Gestión de Punto de Venta, se habían visto obligadas a reducir gastos discrecionales como la Promoción y Publicidad, buscando el menor impacto en la gestión de sus marcas. Además, a pesar que el gasto en Gestión de Punto de Venta era de menor prioridad que el gasto en Promoción y Publicidad al consumidor, este era un requisito que los canales de venta les exigían a las empresas para poder distribuir sus productos.

De esta manera, las empresas clientes se enfocaron en buscar opciones de menor costo, reduciendo sus expectativas de nivel de servicio y sin impactar de manera evidente a los canales de venta - canal tradicional y canal moderno - obteniendo un servicio básicamente de destaque de personal sin valor agregado. Los presupuestos que destinaban al canal variaban mucho entre una empresa y otra, debido principalmente al tamaño de la compañía y a su estrategia comercial.

Este entorno permitió que el servicio de Gestión de Punto de Venta fuera concebido por las áreas de compra de las empresas clientes como un “servicio commodity” y se desatara una guerra de precios.

Asimismo, algunas empresas clientes equivocadamente eligieron sus proveedores teniendo en cuenta solo los precios de las propuestas, dejando de ver el impacto en corto plazo en costos adicionales o pérdida de venta; algunos ejemplos son:

- Menor venta al canal (Sell In), debido a la reacción de este por una menor frecuencia de supervisión de los puntos de venta.
- Pérdida de venta quiebres de inventario en góndola o en punto de venta, debido a una gestión menos eficiente de inventario.
- Costos adicionales para asumir contingencias legales como consecuencia de la desnaturalización de los servicios de tercerización de personal al tener menos estructura de supervisión de la operación.

Debido a la guerra de precios, el sector se volvía más competitivo lo cual originaba que las empresas otorgaran cada vez más valores agregados; producto de esto los contratos de Outsourcing empezaron a contemplar cláusulas que permitían finalizar fácilmente la relación sin generar un costo relevante por el cambio de empresa proveedora, solo bastaba una comunicación anticipada de un mes para realizar el cierre de la operación.

Adicionalmente, la competencia se volvía más agresiva debido a que en los contratos de servicios era común en el sector la existencia de cláusulas con off limits; las cuales consistían en no permitir que la empresa proveedora pueda trabajar con una o varias empresas clientes competidoras, por lo tanto, la estrategia comercial se focalizaba en capturar a los líderes de cada categoría del sector retail (entendiéndose que tenían un mayor presupuesto).

Este entorno generó que las empresas proveedoras tengan ingresos muy variables, debido al cambio de proveedor por parte de las empresas clientes, ya sea por:

- Buscar reducción de costos.

- Cumplir con los 5 años de contrato del personal debido al tiempo máximo de permanencia del personal contratado bajo modalidad temporal según ley de tercerización de personal.
- Obtener un mejor nivel de servicio.

Asimismo, esta situación generó un nivel de incertidumbre en los ingresos de las empresas proveedoras, y a pesar de que la mayoría de los costos de las operaciones eran variables, era clave no contar con activos fijos como locales, maquinaria, entre otros, para disminuir el riesgo. En ese sentido, cuando una empresa proveedora cerraba una operación era imprescindible asegurar la eliminación de todos los costos variables y los pocos costos fijos que se hayan generado o buscar ingresos marginales. Debido a esto, una estrategia comercial regular al momento de cerrar una operación que tenía algún costo fijo sin poder eliminar, como, por ejemplo: el alquiler de un local que tenía un contrato pendiente de 11 meses, lo ofrecían como descuento a un prospecto de cliente; lo cual contribuía a la agresividad en la guerra de precios y además de la degradación de margen del sector.

En el año 2015 el mercado estaba compuesto por más de 20 empresas proveedoras, de las cuales 5 empresas conformaban más de la mitad de la participación de mercado, entre las que estaba Link Outsourcing (Ver anexo Nro. 4). Asimismo, el número de empresas estaba en crecimiento impulsado por las “empresas Boutiques”; las cuales tenían un nivel de servicio básico y precios muy por debajo de la media del mercado.

1.2.4. Una nueva unidad de negocio: Trade Marketing

En agosto del año 2015, la directora de operaciones Elena Rivadeneira rediseñó la división de Gestión de Punto de Venta como Unidad de Negocio (UN). Este rediseño implicó crear una Gerencia que tenga la autonomía y responsabilidad directa sobre los resultados de las operaciones de lo que fue la división de Gestión de Punto de Venta. De esta manera, los 6 KAM's y un staff de 40 personas de esta división pasarían a reportar a la nueva gerencia (Ver anexo Nro. 5).

Asimismo, se esperaba que el perfil de gerente considere a un especialista en Trade Marketing, entendiéndose como Trade Marketing toda acción de marketing en los canales de distribución que facilite la experiencia de marca por parte del comprador, dando soporte a los objetivos de venta y a los de posicionamiento de la marca. De esta manera, podría inyectar a las operaciones un enfoque distinto al que tenían a la fecha (actualmente enfocadas en el destaque de personal), rediseñando la propuesta de valor considerando nuevas prestaciones alineadas a ser un socio estratégico en la implementación de acciones en los diferentes canales de venta.

Alineado con el cambio de la propuesta de valor y la redefinición de perfil del Gerente de la UN, Elena definió que el nombre para la UN sería “Trade Marketing” por un propósito comercial. De esta manera, Link Outsourcing podría posicionarse mejor en un entorno donde las empresas de consumo masivo y retail habían empezado hace 5 años a fortalecer sus áreas de Trade Marketing.

Por otro lado, luego de haber definido el perfil de puesto del Gerente de la UN, se realizó una convocatoria dentro y fuera de la compañía para seleccionar al Gerente, la cual tuvo como resultado la promoción interna de John Fernández, quien era el KAM de la operación “NutriLife”, empresa global de consumo masivo, la cual era una de las 5 principales cuentas de Link Outsourcing. De esta manera, John asumió el nuevo reto oficialmente desde el 17 de agosto, mientras se buscaba el reemplazo para su posición anterior.

John Fernández, administrador de empresas, ingresó como KAM de “NutriLife” en diciembre 2014 a Link Outsourcing con 33 años, con experiencia en empresas de consumo masivo y retail como Jefe de Inteligencia Comercial, Jefe de Administración de Ventas, Jefe de Ventas, Jefe de Trade Marketing, y Jefe de Marca.

Su formación personal tenía una base sólida desde casa respecto a compartir conocimiento, debido a que su padre era profesor de un colegio; asimismo estaba siempre orientado a la ayuda social, desde niño participó en varios programas que le inculcaron eso, como son: los boy scouts, programas de INABIF, programas de apoyo de la policía para niños de la calle y programas de ayuda de la iglesia. En su adolescencia estuvo ligado a desarrollar habilidades de liderazgo en diversos talleres y competir a nivel deportivo en varias disciplinas como: fútbol, básquet y vóley.

A nivel educativo, terminó primaria y secundaria con excelencia académica siendo el primer puesto, lo cual contribuyó a ingresar a la universidad en los primeros puestos. Asimismo, se graduó como Licenciado en administración de empresas dentro del 5to superior.

En sus experiencias laborales antes de ingresar a Link Outsourcing había logrado siempre superar las metas que tenía a cargo. Como jefe de ventas había sobrepasado siempre el 100% de las cuotas, lo cual se sustentaba en un rápido análisis de su cartera de clientes, diseño e implementación de estrategias de venta, capacitación a su equipo, cambio en el modo de compensación (rediseño de los KPI's que afectan las comisiones), sobretodo logrando un compromiso de su equipo con él y la compañía a través de reuniones de feedback constantes para abordar oportunidades en su labor diaria.

Asimismo, en una empresa de consumo masivo anterior donde había trabajado por más de 4 años había logrado ser identificado como personal de alto potencial, logrando la subvención de capacitaciones relacionadas a su puesto y llevar un programa de Coach externo para fortalecer sus habilidades directivas, lo cual le ayudó a mejorar el proceso de toma de decisiones. En esa misma compañía, cuando era Jefe de Trade Marketing, formó parte del equipo de Innovación de los procesos de la compañía junto a las gerencias de primera línea.

John había ingresado a Link Outsourcing como KAM de NutriLife que tenía 6 micro operaciones en diferentes canales de venta (las micro operaciones podían ser servicios de mercaderismo, promotoría de venta u otra actividad en el PDV para un mismo cliente, que eran independientes por el tipo de canal de venta o categoría de productos), 400 asociados a nivel nacional y un staff de 6 personas (Ver organigrama en el anexo 6).

Al iniciar sus labores como KAM tenía en mente poner en práctica las estrategias de Trade Marketing que le habían dado resultado en sus experiencias anteriores. Sin embargo, en un primer momento analizó el flujo de la ejecución del servicio y detectó los puntos de dolor que tenía el cliente. Los mayores dolores estaban en los procesos de soporte a la operación, por lo cual implementó planes de acción inmediatos para resolverlos, por ejemplo: en conjunto con el área de calidad diseñó una herramienta de control del flujo de reclutamiento y selección de personal teniendo como referencia las métricas de la región, con el objetivo de mejorar el tiempo de cobertura de los PDV's.

A menos de un mes del ingreso de John como KAM, tomó conocimiento de que existiría una licitación en el mes de abril de 2015 donde se evaluaría la continuidad del negocio. En ese sentido, vio la urgente necesidad de analizar la propuesta de valor actual para plantear ajustes que le permitan ser más competitivos. De esta manera, identificó las capacidades necesarias que tenía que desarrollar en su equipo para lograr una diferenciación en el mercado; siendo las principales prestaciones por desarrollar:

- Diseño de estrategias de Trade Marketing.
- Inteligencia comercial.
- Implementación de tecnologías de información y comunicación para la gestión del PDV.

En primer lugar, para lograr que el staff incorpore la capacidad de poder diseñar estrategias de Trade Marketing, rediseñó el perfil staff de coordinador (Ver anexo Nro. 7) y luego de una evaluación del personal realizó un cambio progresivo de 4 de 6 coordinadores de las diferentes micro operaciones existentes en ese cliente (Existía un coordinador para cada micro operación) en un lapso de 2 meses.

Con el equipo de coordinadores renovado se dedicó a capacitarlos bajo el modelo de Go to Market, dicho modelo contemplaba un esquema de trabajo para identificar las oportunidades de mejora en la designación de recursos por Punto de Venta (PDV), frecuencia de visitas, frecuencia de supervisión, perfiles de puesto de asociados (mercaderistas, promotores, etc.), estructura salarial y sobretodo la debida segmentación de PDV que estaría enlazada a la priorización de recursos.

El éxito de este modelo se vio reflejado en:

- Lograr una disminución de rotación de personal mensual de 15% a 10%. Para lo cual se consideró agregar una porción de sueldo variable (20% del total) con el objetivo de poder insertar al equipo una orientación a resultados.
- Lograr los objetivos de venta del cliente considerando que se dio una disminución en el nivel de atención de los PDV's (frecuencia de visitas), por ende, menor cantidad de asociados, alineado a la priorización según la importancia de los PDV's.

- Ambos logros se dieron con el mismo presupuesto que el cliente tenía destinado a este servicio.

En segundo lugar, la implementación de la inteligencia comercial en el “servicio orientado a resultados” requería contar con perfiles especiales y dedicados (analistas de inteligencia comercial), los cuales no existían en la estructura actual de la operación a cargo. John intentó vender esta prestación adicional sin éxito, debido a que Link Outsourcing no contaba con esa experiencia en el mercado y a la débil relación con el cliente.

Frente a esta situación, así como entendiendo la necesidad urgente de incorporar esta nueva prestación; presentó una propuesta al Gerente General y a la Directora de Operaciones, la cual consistía en contratar un analista de inteligencia comercial para una de las 6 micro operaciones de ese cliente con el propósito de brindar una prestación como periodo de prueba de 3 meses sin costo y teniendo como expectativa 12 meses para recuperar la inversión para la compañía. Esta propuesta tenía como objetivos: potenciar el servicio actual, demostrar que Link Outsourcing había adquirido esta nueva capacidad, brindar al cliente una herramienta objetiva de la evaluación del servicio y mejorar la percepción del nivel de servicio. Con el visto bueno, ejecutó de la siguiente manera:

- John eligió al contacto de la micro operación (promotoría de ventas en canal tradicional con una cantidad de 40 asociados) con quien tenía más afinidad para plantearle esta prueba y tuvo una respuesta positiva.
- En la quincena de enero 2015, contrató un analista de inteligencia comercial por 3 meses con un costo total de S/ 11 K.
- Se dedicó personalmente a formarlo en base a sus experiencias previas, y juntos identificaron la necesidad básica de control de las operaciones y desarrollaron indicadores que permitan expresar a través de reportes el status de la micro operación.
- Al segundo mes, se habían implementado 8 reportes que contenían indicadores de administración de personal (asistencia, personal contratado vs personal aprobado, etc.) e indicadores de la micro operación (efectividad de visita, cumplimiento del planograma, cantidad de exhibiciones adicionales en PDV, precios propios vs la competencia, etc.).

- Al tercer mes, en una reunión de estatus mensual con el cliente a finales de marzo 2015, se pudo evidenciar que existía un nivel de control de la gestión en campo al poder compartir no solo un status con indicadores, sino los planes de acción implementados y las oportunidades de mejora a resolver.
- Esta reunión permitió que el cliente acepte pagar a partir del cuarto mes el costo del analista, y sirvió de fundamento para revisar las otras 5 micro operaciones.
- Como consecuencia de la revisión se definió contratar 3 analistas adicionales para atender la necesidad de las otras 5 operaciones.
- Con esa definición se estimó que a los 8 meses se recuperaría la inversión realizada.

Finalmente, la tercera prestación urgente a implementar era contar con tecnologías de información y comunicación para una mejor gestión del PDV, debido a que solo 1 de las 6 micro operaciones tenía contemplado la asignación de celulares básicos al personal asociado. Esto conllevaba a que había poca capacidad de relevar información de PDV porque todo era a través de anotaciones en cuadernos y las fotos que se compartían eran capturadas con los smartphones de los asociados.

Esta prestación estaba asociada a la inteligencia comercial, por lo tanto, al momento de negociar el periodo de prueba de 3 meses mencionado anteriormente, se le planteó como indispensable considerar el costo del alquiler de equipos smartphones para hacer una correcta evaluación, los cuales representaban el 1.5% del costo actual de la micro operación. Cabe resaltar que anteriormente no contaban con ningún tipo de equipo móvil de comunicación.

Asimismo, para asegurar el éxito en este periodo de prueba y al contar con poco tiempo para una evaluación de un aplicativo móvil especializado, se optó por usar las herramientas disponibles de “Google for business” sin costo adicional para el cliente.

De esta manera, la evaluación conjunta con la prestación de inteligencia comercial permitió que este costo se incorporé dentro del presupuesto regular de la operación; y a la par con la implementación de analistas de inteligencia comercial se fue incorporando los smartphones a las diferentes micro operaciones.

John y su equipo habían logrado en pocos meses mejorar el nivel de servicio de la operación a cargo y la relación con los diferentes contactos de NutriLife, lo cual le permitió lograr: 0% de NPS en la encuesta de mayo 2015 (el resultado anterior fue: -100%); retener a su cliente en la última licitación en abril 2015 renovando el contrato por 1 año de servicio; y un incremento de ventas de 15% en el periodo de enero a julio 2015 vs 2014.

1.2.4.1. Un nuevo reto: Gerencia de Trade Marketing

A partir del 17 de agosto, oficialmente John tomó el cargo de Gerente de la UN teniendo a cargo 25 clientes (pertenecientes a diferentes rubros y con diferentes tamaños de empresa) con 45 micro operaciones, contando con un staff de 40 y 1,500 asociados a nivel nacional. De estos 25 clientes existían 5 que tenían operaciones denominadas “Enterprise” por el tamaño de operación y porque consideraban un “servicio orientado a resultados”, las 5 operaciones representaban el 75% de los ingresos de la UN. Las operaciones “Enterprise” en el 2015 eran brindadas a los siguientes clientes: NutriLife S.A., Embutidos del Perú S.A., Kantar S.A., BeautyCare S.A. y TotalClean S.A.

Una de las primeras acciones como gerente fue analizar 3 de las 5 operaciones “Enterprise” restantes, NutriLife y Kantar ya habían sido previamente analizadas, debido a que era necesario minimizar el riesgo de que los clientes cambien de proveedor por el nivel de servicio recibido. Gracias a la experiencia exitosa previa al mando de la operación NutriLife y el soporte que brindó a la operación Kantar, le permitió analizar estas operaciones en menos de un mes con el soporte de los KAM’s actuales y el equipo de Calidad. Luego de este análisis ejecutó las siguientes acciones:

- Homologó los perfiles de Staff según lo que había diseñado e implementado para “NutriLife”, y en el caso de los KAM’s consideró el perfil rediseñado por la Directora de Operaciones con el cual fue contratado. Se definió que en una primera instancia debían cambiar en breve y de manera progresiva 2 KAM’s y 5 Coordinadores. El mayor reto que tuvo al reclutar las nuevas personas fue la poca atractividad que tenía una oferta para trabajar en un proyecto de una empresa del rubro Outsourcing; debido a que se percibía como empleos temporales y era conocida la volatilidad de los proyectos, además que los sueldos estaban por debajo de la media (los sueldos no eran homologados entre

operaciones y eran inferiores al sueldo de la operación “NutriLife”). Para resolver este inconveniente se negoció de manera exitosa con los clientes incrementar entre un 10% y 15% los salarios. Adicionalmente, John participó directamente de todas las no renovaciones de contrato o despidos al personal staff, asegurándose que tuvieran beneficios adicionales a lo que exige la ley sin impactar de manera relevante la rentabilidad de la UN y no impactar más el clima laboral.

- Incorporó el modelo de “Go to Market” desarrollado para la operación “NutriLife” en todas las operaciones, para lo cual ejecutó un programa de capacitación a todo el personal de staff de las operaciones “Enterprise” en el lapso de una semana. Todas las propuestas bajo el modelo “Go to Market” fueron revisados y sustentados por primera vez a los clientes por parte de John.
- Negoció con los clientes la adquisición de prestaciones de inteligencia comercial y el uso de tecnologías de información y comunicación para la gestión de PDV. Fue fundamental al momento de vender estas prestaciones evidenciar lo logrado con una operación del tamaño de “NutriLife” y los avances con “Kantar”. El mayor reto fue que existía un temor por parte de las empresas clientes de compartir información para la elaboración de los reportes, por ejemplo: información de ventas de los sistemas de intercambio de información B2B de los autoservicios, % participación de mercado de las marcas representadas, etc.; para resolver este inconveniente se implementaron acuerdos de confidencialidad. A diciembre de 2015 se logró que 2 clientes adquieran estas prestaciones (las más importantes de las 3 analizadas).

La implementación exitosa de estas acciones en las diferentes operaciones contribuyó al logro de los objetivos comerciales de los clientes y afianzar las relaciones como socios comerciales; así como a los objetivos de venta de la Unidad de Negocio planteados por Link Outsourcing.

Para lograr esta implementación en corto tiempo fueron claves las reuniones con frecuencia mensual de alineación estratégica y cultural que instituyó John Fernández. Estas reuniones tenían el objetivo de generar el compromiso del personal a través de generar conciencia de la visión global de la compañía y los objetivos planteados para la UN en Perú, así como reforzar los lineamientos culturales que debían enmarcar sus actividades diarias,

además de generar unidad entre el personal staff de las diferentes operaciones que anteriormente habían trabajado como islas.

A pesar de los diferentes cambios de personal que se realizaron para contar con profesionales acorde al nuevo perfil, sumado a un ritmo intenso de trabajo; el clima laboral no se vio afectado de manera negativa. Esto debido a que el personal valoró más: las oportunidades de crecimiento basadas en la meritocracia, el aprendizaje profesional y la difusión de una cultura global que conllevaba a una nueva forma de ejecutar los servicios. Asimismo, este nuevo entorno inyectó nuevos ánimos y un espíritu de competencia sana entre el personal de una misma operación, así como con otras operaciones; lo cual ayudó a mejorar la calidad del servicio.

Asimismo, para lograr el cambio de perfil se rediseñó la estructura salarial del personal staff, adicionando una porción variable (comisión) sujeta al logro de los objetivos comerciales del clientes. Cabe resaltar que este costo fue asumido por Link Outsourcing, porque sabían que era clave para atraer al talento idóneo, así como para asegurar un mejor nivel de servicio.

En ese mismo sentido, para retener a los KAM's, quienes eran considerados talento clave, se adicionó bonos anuales a la estructura salarial actual. Estos bonos, dependiendo del alcance de los objetivos planteados, podían llegar hasta el equivalente de 3 sueldos mensuales. El bono estaba compuesto por un 30% alineado a los objetivos de la unidad de negocio y el 70% restante a los objetivos de la operación a cargo.

Adicionalmente, se estableció un claro enfoque en el cliente externo e interno (los asociados) en la ejecución de los servicios. John Fernández, como líder de la unidad de negocio, se aseguró que las áreas de soporte y equipo staff, entiendan el nuevo enfoque para lograr en conjunto el objetivo estratégico de mejorar la tasa de retención de clientes; lo cual se vio reflejado en la mejora del NPS de 12% a 48% en la encuesta realizada a finales de noviembre 2015.

A inicios de diciembre de 2015, la UN tenía una proyección al cierre del año de S/ 90 MM de ingresos (+8% vs 2014) con un margen operativo de 4% (+ 0.5 pp vs 2014), y un nivel de “compromiso del personal” (indicador principal de la encuesta) de 84% en la encuesta anual

de clima laboral realizada a finales de octubre 2015 (+18 pp vs 2014). Asimismo, el indicador de NPS de asociados de la encuesta aplicada en noviembre fue de 37% (+10 p.p. vs la encuesta anterior).

Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos realizados y logros alcanzados, existían factores no controlables para Link Outsourcing que mantenían el riesgo de un posible cierre de operación.

1.3. Descripción de la operación Kantar

Kantar S.A. era una empresa líder global de consumo masivo con presencia en Perú hace 20 años. La visión de Kantar a nivel global era tener marcas líderes posicionadas a través de una estrategia de diferenciación, para lo cual tenían un presupuesto considerable destinado para sus áreas de I+D (Innovación y desarrollo) y Marketing.

En el Perú, Kantar tenía un portafolio de 150 SKU's en 2 categorías: Cuidado Personal (líder de categoría) y Cuidado del hogar (3ra posición en la categoría) distribuidos en los canales tradicional y moderno a nivel nacional. Con el objetivo de liderar ambas categorías donde participaban eran claves sus estrategias de ventas y marketing, para lo cual habían destinado un alto presupuesto durante los últimos años.

En línea con su estrategia comercial, tenían acuerdos comerciales con sus principales clientes de los canales tradicionales y modernos para brindarles un soporte en PDV para asegurar el debido abastecimiento en piso de venta (góndolas) y tener una buena visibilidad de sus productos. Para lograr dicho propósito requería contar con un equipo de mercaderistas a nivel nacional para ambos canales; siendo así que recién en el 2012 luego de haber trabajado con otras empresas, contrató a Link Outsourcing como operador de mercaderismo en los canales tradicional y moderno.

La operación de Kantar se subdividía en 2 micro operaciones: mercaderismo en canal tradicional (CT) y mercaderismo en Canal Moderno (CM), ambas con alcance a nivel nacional. Contaba con un equipo de 50 mercaderistas para CT y 140 para CM, con un equipo de

supervisión en campo exclusivos en Lima de 4 para CT y 6 para CM, así como un soporte de supervisores compartidos con otras operaciones para provincias.

En enero 2015, Alicia Zavaleta fue contratada como KAM de la operación Kantar por la directora de operaciones, Elena Rivadeneira, alineado al cambio de perfil de KAM's que planteó para incorporar un nivel de servicio diferente.

Alicia ingresó a Link Outsourcing con 30 años, era licenciada en Ciencias de la Comunicación, con experiencia en el área de Trade Marketing en empresas de consumo masivo y en el área de operaciones de una empresa de Outsourcing. Debido a su experiencia previa en Outsourcing, contaba con habilidades desarrolladas en la administración de personal; lo cual contribuyó a poder tener una gestión ordenada del nuevo personal a cargo y ejecutar de manera sobresaliente el “servicio commodity” que en un inicio tenía contratado Kantar (Ver organigrama inicial de la operación Kantar en el Anexo Nro. 8).

El nivel de servicio que tenía contratado Kantar desde el 2012 hasta abril 2015 era un “servicio commodity”, y fue cambiado a partir de mayo 2015 por un “servicio orientado a resultados” debido a lineamientos regionales de Kantar. Para realizar dicho cambio, al recibir la solicitud de Kantar en abril 2015, Elena Rivadeneira solicitó a John Fernández que asesore a Alicia Zavaleta en base a sus experiencias exitosas a esa fecha.

Alicia con el soporte de John, rediseñaron la propuesta de valor en función a lo aplicado por él en NutriLife; y enviaron la propuesta técnica-económica a Kantar, la cual fue aprobada luego de una sustentación con los responsables de cada micro operación de Kantar. La propuesta contenía los principales cambios:

- Reforzar el equipo Staff con la inclusión de un coordinador por cada micro operación y un Analista de inteligencia comercial. Se eliminó la posición de asistente de cuenta (Ver organigrama propuesto en anexo Nro. 9).
- Cambio en la estructura salarial incorporando una porción variable al personal asociado.

- Implementación de tecnologías de información y comunicación para la gestión del PDV.

De esta manera, Alicia reclutó el personal nuevo en base al perfil ideal delineado por John, asimismo le dio el soporte en la capacitación al equipo en la nueva forma de trabajo. Adicionalmente, de la mano con la creación de la UN Trade Marketing, se empezaron a capitalizar las buenas prácticas de los diferentes servicios en la operación Kantar, traducándose en buenos resultados de ejecución de merchandising que contribuyó a los objetivos de venta de Kantar, y por lo tanto una mejor relación con los contactos.

Desde octubre 2015, Alicia Zavaleta empezó a realizar reuniones de revisión de negocios para identificar los logros, oportunidades de mejora y planes de acción para obtener una operación cada vez más eficiente. Las reuniones mensuales de octubre y noviembre fueron bastante productivas, se evidenció los logros a nivel de exhibición y reposición de productos, se presentaron los planes de acción por parte de Link Outsourcing como mejora continua; asimismo, se generaron planes de acción en conjunto para afrontar un entorno económico de recesión donde había que buscar el mayor retorno sobre la inversión, a través de reducción de gastos por eficiencias operativas como por ejemplo el rediseño de rutas de supervisión.

De esta manera, la relación comercial entre Link Outsourcing y Kantar empezaba a cambiar de una relación de proveedor-cliente a socios estratégicos, todo hacía indicar que el contrato que vencía en julio de 2016 se renovarían sin inconvenientes. Asimismo, debido a estas acciones, Kantar percibió el cambio favorable que había obtenido; lo cual se vio reflejado en uno de los resultados de NPS más altos en la compañía en la encuesta realizada en noviembre 2015: 66% (en las mediciones anteriores no respondieron la encuesta).

Por otro lado, debido a la recesión del país (la proyección del PBI seguía siendo baja: +4%), la situación de la economía global y en particular de América Latina (proyectaba un decrecimiento el PBI de -0.4%); Kantar Perú recibió un lineamiento global de tener una operación más eficiente. De esta manera, en la reunión de planeamiento estratégico de Kantar realizada en octubre 2015 se decidió recortar gastos discrecionales en Marketing y Ventas, así como revisar todas las líneas del presupuesto operativo de la compañía.

1.4. Comunicación de cierre de la operación Kantar

Al cierre de noviembre, Alicia Zavaleta recibió un mail con una comunicación de inicio de un proceso de licitación del servicio actual, el cual tenía como fecha de decisión el 15 de diciembre y nuevo inicio de contrato el 1ero de febrero (cumpliéndose así el acuerdo de aviso con un mes de anticipación).

De esta manera, el equipo liderado por John Fernández revisó y analizó el documento de la licitación con las necesidades de Kantar, el cual en resumen indicaba la búsqueda de un nivel de “servicio orientado a resultados” pero a un menor costo.

Todo el staff de la operación Kantar y John trabajaron en un horario extendido analizando donde se podrían hacer eficiencias operativas sin impactar el nivel de servicio, con el objetivo de preparar una propuesta de valor acorde a lo requerido. Para ello evaluaron cada partida del presupuesto actual (Ver Tabla Nro. 1) y donde podrían plantear mejoras que sean relevantes en el costo total del servicio.

Tabla 1. Presupuesto mensual de operación Kantar

Concepto	Tipo	Monto S/	%
Planilla del personal asociado	Variable	S/ 416,000	77.9%
Planilla del personal Staff	Variable	S/ 26,250	4.9%
Materiales de trabajo	Variable	S/ 20,000	3.7%
Gastos logísticos	Variable	S/ 15,000	2.8%
Support Center (Oficina, salas de capacitación y áreas de soporte)	Fijo	S/ 8,500	1.6%
FEE		S/ 48,575	9.1%
Total Presupuesto		S/ 534,325	

Fuente: Elaboración propia

Para ello hubo varias mesas de trabajo del personal de Staff con los supervisores para detectar oportunidades de eficiencia en materiales de trabajo y gastos logísticos; asimismo, Alicia con el soporte de John elaboraron una nueva propuesta de atención a los PDV's bajo el modelo "Go to Market" orientado a la reducción de costos considerando el menor impacto al canal y por ende al logro de los objetivos comerciales de Kantar. La propuesta final contemplaba una reducción de S/ 36 K que era -6.7% vs el presupuesto actual, la cual consideraba principalmente los siguientes cambios:

- Cambio en la frecuencia de visitas a los PDV's, lo cual se rediseñó bajo el modelo "Go to Market" para canal tradicional y moderno; generando una reducción de 5 y 8 mercaderistas correspondientemente. Este cambio representó un 58% de la reducción total.
- Reducción de costos en compra de materiales debido a una negociación por economía de escala con un solo proveedor por el requerimiento total de la UN (anteriormente se compraba a varios proveedores). Esto representó un 4.5% de la reducción total.
- Reducción de costos en gastos de distribución debido a una negociación por economía de escala con un solo proveedor por el requerimiento total de la UN (anteriormente se contrataba a varios proveedores). Esto representó un 4.2% de la reducción total.
- Reducción del "Support Center" debido a que una parte era costo hundido, como por ejemplo las salas de capacitación que estaban dentro del centro de operaciones de Link Outsourcing. Esto representó un 4.2% de la reducción total.
- Finalmente, se replanteó el FEE de empresa que era 10% para todo tipo de costo a 9% para costos de planilla y 6% para las otras partidas del presupuesto. Esto representó un 29% de la reducción total.

Finalmente, luego de enviada la propuesta técnica-económica, el 15 de diciembre Kantar comunicó que por motivos económicos optarían por otro proveedor, por lo tanto, la operación a cargo de Link Outsourcing cerraría el 31 de enero de 2016. Alicia y el equipo de staff al recibir esta noticia, no podían entender como con una nueva propuesta de valor con no más de 6 meses de implementación con buenos resultados, y que además había planteado una reducción de presupuesto de -6.7% estaba próxima a cerrar.

Ese mismo día, John reunió al equipo de staff para comunicarles que, a pesar de la comunicación del cierre de operación, deberían mantener el nivel de servicio hasta el 31 de enero, y pidió un voto de confianza para que no busquen trabajo o acepten una propuesta por parte de alguna empresa competidora sino hasta el 18 de diciembre que tendría una respuesta de su propuesta de “Plan de cierre de operación” que presentaría a la Dirección de Operaciones y a Gerencia General.

Alicia respondió a John a nombre del equipo: *John, estamos muy impactadas por la noticia, hemos dado nuestro mayor esfuerzo y desde que supimos de la licitación teníamos presente que existía este riesgo. Agradezco a nombre del equipo que puedan evaluar las alternativas de retención de talento, pero sabemos que no es una decisión común en este rubro. Estaremos a la expectativa de la comunicación que nos puedas brindar el día 18.*

Lucía Rojas, Coordinadora de canal tradicional, agregó: *John, adicionalmente queremos saber cuándo comunicaremos la noticia al equipo de campo, ellos al igual que nosotras requieren una oportunidad de recolocación.*

El staff de operaciones Kantar había recibido una dura noticia y rápidamente había impactado en la moral del equipo; asimismo, la noticia también era de conocimiento del resto de personal Staff de la UN, quienes estaban expectantes de cuáles serían las decisiones que tomaría Link Outsourcing. Cabe resaltar que existía personal recientemente contratado bajo el nuevo perfil definido por John; naturalmente cualquier decisión a tomar se entendería como un lineamiento estratégico a seguir en los casos de cierre de operación y podría impactar enormemente en su plan de atraer talento de empresas de consumo masivo o retail.

Por otro lado, similar a lo que pasaba en el sector, era lineamiento de la empresa que al cierre de una operación se busque minimizar el impacto en el margen de contribución; lo cual se debería lograr a través de la eliminación de todos los costos variables (directos) de la operación: personal, materiales, alquileres de oficina, alquiler de celulares, etc.

Asimismo, se debería elaborar propuestas para cubrir los costos fijos asignados (los costos fijos regularmente no representaban más del 2% del total de la operación) que tenía la operación, ya sea con nuevas operaciones o renegociaciones con las operaciones actuales.

1.5. Preparación para la reunión con Gerencia General: Plan de cierre de operación

El cierre de operación de Kantar era la primera salida de un cliente en la gestión de John Fernández, sabía que el plan de acción a implementar determinaría su estilo de dirección de la unidad de negocio frente a sus colaboradores y la alta dirección.

John quien estaba acostumbrado a alcanzar las metas y seguir los lineamientos de la compañía, tenía claro que debía afrontar esta salida como una muestra, a la Gerencia General y la Dirección de Operaciones, de la capacidad de innovar y contribuir a la sostenibilidad del negocio respetando las pautas de rentabilidad establecidas. Básicamente tenía 2 alternativas para eliminar los costos variables del proyecto (mayor impacto en la compañía) en corto plazo:

- Alternativa A: Seguir el lineamiento de la empresa, despidiendo a todo el personal staff y asociado dándoles opciones de recolocación en función a los puestos vacantes a la fecha.
- Alternativa B: Plantear una opción de retención del talento (tanto staff como asociados) que no esté sujeto a posiciones vacantes, sino que vayan de la mano con proyectos que generen rentabilidad a la compañía en corto plazo y que sean sostenibles.

Con el objetivo de seleccionar la alternativa correcta, primero analizó los costos variables (Ver cuadro Nro. 1) de la operación Kantar, donde aprendió que el 87% de costos variables era costo de personal de campo (mercaderistas y supervisores) y que era regular que dicho personal sea recolocado en la nueva empresa proveedora, por lo cual probablemente el impacto de una pérdida de trabajo era menor y el mayor riesgo de fuga de talento estaría en los supervisores. Un 6% de los costos variables era el costo del personal staff, quienes tenían el know how de cómo ejecutar un servicio de mercaderismo orientado a resultados, por lo cual, a John le preocupaba tener una fuga de talento capacitado y que pueda servir de base para que las empresas de la competencia puedan replicar la propuesta de valor. Adicionalmente, un 7% de los costos variables correspondía a materiales de trabajo y gastos logísticos exclusivos de la operación, los cuales no requerían de ninguna definición sino solo una comunicación a los proveedores del cierre del proyecto.

Por otro lado, analizó los costos fijos que eran un 1.7% del costo total, los cuales estaban alocados dentro de la partida “Support center”. En dicha partida se cobraba una porción de los

costos fijos directos (como por ejemplo oficinas y salas) e indirectos (la suma de tiempos efectivos estimados del personal de soporte necesario para operar) que se le asignaban a la operación; esta partida consideraba: oficina, salas de capacitación, personal de reclutamiento y selección, planillas, facturación, cobranzas y administración de personal. El cierre de la operación no justificaba la salida de algún personal de las áreas de soporte, pero requería obtener una operación para aprovechar al máximo el tiempo del personal. Lo más crítico era conseguir alguien que cubra la capacidad ociosa que generó no usar las oficinas y salas que estaban dentro del centro de operaciones, este costo representaba el 1.3% del total de los costos de la operación (76% de los costos fijos).

En caso de elegir la alternativa con retención de talento, tendría que plantear proyectos rentables y alineados a la propuesta de valor actual de la UN como lo había logrado antes con la implementación de la Inteligencia Comercial. John revisó las oportunidades de mejora y proyectos que tenía en cartera en su Plan 2016, el cual había elaborado luego de recibir las metas en noviembre por parte de la compañía. Tenía las siguientes opciones:

- Crear una posición de Desarrollador de Negocios que se encargaría de la elaboración de nuevas propuestas técnicas como soporte al área comercial y aseguraría el correcto arranque de nuevas operaciones. Este proyecto daría soporte para lograr el crecimiento de ingresos planteado por Link Outsourcing para el 2016 de +20%
- Crear una posición de Analista de Mejora Continua exclusiva para la UN, la cual tendría como misión implementar una metodología para identificar rápidamente los puntos de dolor de los clientes externos e internos (asociados) y minimizar el riesgo de cierre de operación por un mal servicio. Este proyecto daría soporte para incrementar el NPS (en noviembre del 2015 fue 48%), dado que el target planteado para el 2016 era 60%.
- Crear una posición de Gestor de Ejecución en Provincias, con el objetivo de estandarizar el nivel de ejecución a nivel nacional. Esto debido a que las operaciones “Enterprise” eran de alcance nacional y el personal de staff de la operación residía en Lima, teniendo sólo un soporte administrativo y de campo compartido para la ejecución en ciudades del interior del país; por lo cual era necesario capacitar al personal para estar alineados al nuevo perfil de staff dedicado de las operaciones. Este proyecto también daría

soporte para incrementar el NPS (en noviembre del 2015 fue 48%), dado que el target planteado para el 2016 era 60%.

- Ofrecer el servicio de Inteligencia Comercial a la operación TotalClean, que a la fecha era la única operación “Enterprise” que no tenía esta prestación. Era factible poder iniciar desde enero 2016 debido a las negociaciones anteriores, las probabilidades de cierre aumentarían con un periodo de prueba de 1 mes.

John tenía 3 días para definir cuál de las alternativas elegiría para diseñar el plan de cierre de operación que tenía que presentar a la Directora de Operaciones y a Gerencia General. Asimismo, ¿Por qué debería plantear un cambio en el lineamiento de la empresa? ¿Debería retener el talento del personal staff y asociado? ¿Qué opciones de retención de personal asociado (mercaderistas y supervisores) plantearía? ¿Cuándo debería comunicarle la decisión al personal? ¿Cómo aseguraría que no baje el nivel de resultados en campo hasta el cierre de la operación? ¿A quiénes del staff de la UN y cuándo debería comunicar el cierre de la operación Kantar?





Capítulo 2. Cierre de la operación Kantar (B)

2.1. La presentación

A primera hora de la mañana del viernes 18 de diciembre, John Fernández presentó a la Gerencia General el plan de cierre de la operación Kantar, el cual había sido aprobado previamente por la Directora de Operaciones: Elena Rivadeneira.

Luego de varios análisis durante los últimos 3 días, coordinaciones con algunos clientes y retroalimentación de Elena; John había optado por elaborar un plan respecto a la alternativa B. Dicho plan constaba de 3 partes: acciones respecto al personal de Staff, acciones respecto al personal asociado y reducción de costos fijos.

Respecto al personal de Staff, planteó unos cambios en su estructura que darían soporte a las metas planteadas para el año 2016. Los cambios planteados fueron:

- Alicia Zavaleta asumiría de manera permanente el proyecto de Desarrollador de Negocios. Para lograr el objetivo del +20% al menos deberían captar una operación “Enterprise” y varias operaciones de menor tamaño, por lo cual era necesario tener un soporte para la elaboración de las propuestas técnicas, así como asegurar el arranque exitoso de las mismas.
- Lucia Rojas, coordinadora de canal tradicional, asumiría la posición de Gestor de Ejecución de Provincias debido a que la mayor necesidad de estandarización a nivel nacional era en el canal tradicional debido a la particularidad de cada zona. Al contribuir en la mejora del NPS debería minimizar el riesgo de cierre de operaciones.
- Alexander Choy, analista de inteligencia comercial, asumiría la posición de Analista de Inteligencia comercial de otra operación “Enterprise”. John logró vender la prestación, pero con el compromiso de iniciar desde enero (Kantar cerraba el 31 de enero), por lo cual tendría que negociar con Kantar no brindar la prestación durante el último mes.
- Rosa Arias, coordinadora de canal moderno, reemplazaría a un coordinador de otra micro operación que había quedado pendiente de desvincular; de acuerdo a la última evaluación de desempeño a finales de octubre 2015.

Para el talento identificado del personal asociado, se consideró lo siguiente dentro del plan:

- Luego de una evaluación del performance de los supervisores se elaboró un ranking que sería el orden de prioridad para las posiciones vacantes o por reemplazar. En ese sentido, se planteó hacer una evaluación a todos los supervisores de las diferentes operaciones, con el objetivo de que permanezcan los de mejor performance en la compañía. Se estimó en función a las conversaciones con los KAM's que al menos 5 supervisores tendrían una opción concreta de reubicación.
- De igual manera, se realizó una evaluación de los mercaderistas y se priorizó cubrir posiciones vacantes. En este perfil, Link Outsourcing tenía una rotación mensual de 10% que significaba que existirían 150 posiciones vacantes en un mes (existía un total de 1,500 asociados), y por lo tanto podrían ser cubiertos por el personal de la operación Kantar.

Finalmente, respecto a la reducción de los costos fijos, planteo lo siguiente:

- Existían otras operaciones que alquilaban salas de capacitación externas, con las cuales se coordinó para que ocuparán la disponibilidad que había dejado la operación Kantar.
- Respecto a la oficina, se envió 3 propuestas a diferentes clientes que podrían asumir dicho costo por el beneficio de tener un espacio exclusivo, así como contar con un ambiente para reuniones entre sus equipos comerciales y el de Link Outsourcing.
- Por otro lado, no se podría prescindir del personal de las áreas de soporte. Porque al no ser un personal exclusivo, tenían otras operaciones que atender. Sin embargo, se preveía un pronto ingreso de nuevos clientes que permitiría recuperar su productividad.

Paul Harris, debido a los resultados obtenidos en el corto tiempo por parte de John y el bajo nivel de riesgo de la inversión, no dudo en aprobar las acciones propuestas en el plan.

Sin embargo, solicitó un informe de los motivos de cierre de la operación que había declarado el cliente en la licitación y el análisis de John de cómo poder haber evitado esta salida.

Para Paul era clave reducir la tasa de cierre de operaciones y que la UN Trade Marketing crezca para diluir la dependencia que aún existía en operaciones relacionadas a la minería.

2.2. La comunicación

Ese mismo día por la tarde, John se reunió individualmente con cada personal de staff de la operación Kantar para contarles la opción de recolocación que tenía para cada uno de ellos. Todas las propuestas tuvieron una respuesta positiva por parte del staff y agradecieron a John y a la compañía por el reconocimiento a su trabajo.

Rosa, coordinadora de la micro operación de canal moderno, le dijo a John: *Estoy gratamente sorprendida por esta noticia, sinceramente tenía la duda de que exista una oportunidad concreta. Cuenta conmigo para implementar todo lo aprendido en esta nueva operación. No defraudaré la confianza que ha depositado Link en mí.*

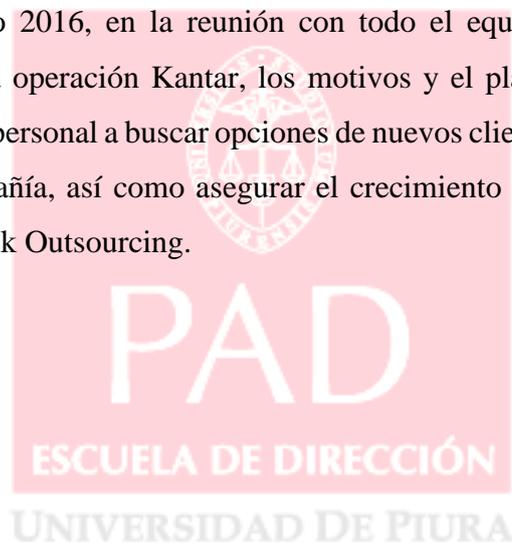
Al cierre de la tarde, reunió al personal staff y a los supervisores exclusivos de la operación para contarles oficialmente la salida del cliente y el motivo. Agradeció el esfuerzo realizado y los instó a mantener el nivel de servicio hasta el último día, lo cual complementó con la decisión de tenerlos como prioridad en recolocación no sólo en puestos vacantes actuales sino para reforzar equipos de otras operaciones. Esto debido a que el nivel de ejecución que habían logrado era superior a lo que muchas de las otras cuentas aún no tenían. Esa misma noche cenaron como reconocimiento del esfuerzo hecho durante los últimos meses.

El siguiente lunes, 21 de diciembre, John reunió a todo el personal asociado y staff para realizar la comunicación del cierre de operación en Lima y coordinó para que el personal de soporte en provincias haga lo propio bajo una misma línea de comunicación. En dicha reunión se les comunicó las oportunidades abiertas que Link Outsourcing tenía a la fecha y como podrían postular sin tener que pasar todo el proceso regular (debido a que ya eran personal de la compañía); así como las fechas de evaluaciones masivas y preferenciales que se implementarían para ellos, donde también recibirían pautas para la búsqueda de trabajo.

El personal asociado mostro sorpresa y agradecimiento solo por el hecho de ser comunicados formalmente, asimismo, valoraron el tener un tiempo dedicado para su recolocación.

Carlos Ugarte, un mercaderista de canal tradicional que tenía 3 años trabajando en Link Outsourcing y 6 años trabajando con la marca Kantar (sumando experiencia en otras empresas de Outsourcing) dijo: *“Es la primera vez que una service nos reúne para informarnos una salida, gracias por mostrarnos que empleos tienen disponible. A mí ya me llamaron de la nueva service y había dicho que sí, pero me gustaría quedarme en Link si es que logro una plaza. Muchas gracias John, Alicia y Lucia”*.

A inicios de enero 2016, en la reunión con todo el equipo de staff de la UN, John comunicó el cierre de la operación Kantar, los motivos y el plan de acción frente al cierre; asimismo instó a todo el personal a buscar opciones de nuevos clientes u operaciones para cubrir el costo fijo de la compañía, así como asegurar el crecimiento de la UN de acuerdo con las metas planteadas por Link Outsourcing.



Capítulo 3. Teaching note

3.1. Análisis del caso

Para analizar la situación real de la empresa, en particular de la unidad de negocio de Trade Marketing, e identificar desde diversos puntos de vista cuál es la problemática; utilizaremos el modelo de diagnóstico organizacional denominado Octógono. Mediante esta herramienta de análisis, los estudiantes podrán profundizar en muchos temas en cada una de las dimensiones de la organización, así como plantear soluciones a los diferentes problemas.

3.1.1. Octógono

3.1.1.1. Primer nivel: Eficacia

3.1.1.1.1. Entorno Externo

En el 2015, el Perú atravesaba por una recesión económica durante los últimos años. El crecimiento proyectado del PBI era de 2.9%, el cual presentaba una ligera recuperación versus el año pasado, basado en la recuperación de los sectores económicos primarios.

El sector de Retail, al cual estaba directamente ligada a la UN Trade Marketing registraba una desaceleración desde hace 2 años; proyectando un crecimiento en ventas de 4% para el 2015 y 2016.

El sector de Outsourcing de Gestión de Punto de Venta era poco atractivo debido a que existía una fuerte competencia basada en precio, generando una degradación del margen de las empresas; dicha competencia se volvía más agresiva debido a que existían cláusulas de off limits que no permitían que un proveedor pueda trabajar con 2 empresas competidoras, por lo tanto la estrategia comercial se focalizaba en capturar a los líderes de cada categoría del sector retail (entendiéndose que tenían un mayor presupuesto).

Asimismo, existían bajas barreras de entrada debido a que estaban apareciendo empresas “boutiques” para atender necesidades específicas a muy bajo costo. Además, el poder de negociación de las empresas clientes era muy alto, porque consideraban este tipo de servicios

como “commodities” y usaban el poder de esta posición para exigir cláusulas en los contratos que permitan reducir el costo de cambio de proveedor.

En este contexto, las empresas clientes tenían que reducir gastos discrecionales, y vieron en este tipo de servicios una oportunidad para buscar eficiencias, sacrificando incluso el nivel de servicio.

3.1.1.1.2. Estrategia

La UN Trade Marketing diseñaba y proveía soluciones de Outsourcing de Gestión de Punto de Venta de diferentes niveles de servicio, como son: “operaciones commodities” y “servicio orientado a resultados”. Adicionalmente, había segmentado a las operaciones de mayor importancia en función al tamaño de la operación y al nivel de servicio, siendo así que existían las operaciones “Enterprise” (servicio orientado a resultados con más de 100 asociados) y las regulares.

El portafolio de servicios consideraba servicios orientados a: la visibilidad de productos en el punto de venta (Mercaderismo), la promoción de venta de productos (Promotoría) o a otras actividades promocionales en el punto de venta (Activaciones).

3.1.1.1.3. Sistemas formales de dirección

Se pueden apreciar los siguientes sistemas:

- Política de remuneraciones para la homologación de salarios en las diferentes operaciones.
- Sistema de incentivos para los KAM's, a través de bonos anuales por el performance de su operación y de la compañía.
- Herramientas de control para los procesos de soporte de la operación, por ejemplo: control del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Existía una encuesta de satisfacción de la empresa cliente y de los asociados, para medir el nivel de servicio.

- Contaba con un lineamiento para el cierre de operaciones que era un estándar del mercado (despedir al 100% del personal).
- Existe un contrato tipo de servicios de Outsourcing con algunas cláusulas comunes como son las de off limits y la cláusula de salida con un previo aviso de un mes.

3.1.1.1.4. Estructura formal

La UN tenía oficinas en el centro de operaciones en Lima y en las 7 sucursales de la empresa ubicadas en las principales ciudades de Perú.

Todas las operaciones tenían estructuras dedicadas, las que se subdividían en: operación de campo (asociados) y gestión de la operación (staff). En el 2015, la UN contaba con 1,500 asociados y un staff de 40 personas a nivel nacional.

Las operaciones “Enterprise” tenían una mayor cantidad de personal de staff dedicado, que incluía la figura de un KAM.

Existían áreas de soporte a todas las operaciones de la UN para poder brindar los diferentes servicios, como son: reclutamiento, calidad, contabilidad, compras, tesorería, facturación, área legal, seguridad y salud ocupacional, entre otros.

3.1.1.2. Segundo nivel: Atractividad

3.1.1.2.1. Saber distintivo

El personal de la empresa contaba con un fuerte conocimiento en servicios de Outsourcing (reclutamiento, selección de personal, administración y desarrollo del personal) sustentado en buenas prácticas a nivel global y con un sólido conocimiento del marco legal laboral. En particular, el personal de staff de la UN Trade Marketing era capacitado en la legislación laboral y contaba con las áreas de soporte para asegurar un correcto funcionamiento de las operaciones.

El personal de staff tenía conocimiento y experiencia en estrategias de Trade Marketing, debido a la experiencia previa con la que venían a Link Outsourcing y por las capacitaciones

que se realizaron por parte de John Fernández; como es el caso de la implementación del modelo “Go to Market”. Asimismo, el personal de staff contaba con habilidades de atención al cliente y habían desarrollado capacidades para resolución de problemas.

El personal asociado que estaba destacado a los diferentes PDV’s según su perfil: mercaderista, promotor de ventas o activador; contaba con experiencia y conocimiento en las labores operativas de su puesto. Asimismo, los asociados de operaciones “Enterprise” habían desarrollado la capacidad de trabajar con una orientación a resultados, porque se implementaron indicadores en conjunto con agregarles una porción variable de salario de acuerdo con su rendimiento.

3.1.1.2.2. Estilo de dirección

Para un mejor análisis del estilo de dirección de los personajes del caso, evaluaremos la calidad motivacional en la siguiente tabla:

Tabla 2. Análisis de la calidad motivacional de los protagonistas

Protagonistas	Motivos		
	Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Paul Harris	Alto	Alto	Medio
Elena Rivadeneira	Alto	Alto	Medio
John Fernández	Alto	Alto	Alto
Alicia Zavaleta	Alto	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la calidad motivacional que prevalecía en los protagonistas era buena, y que existe una predominancia en los motivos extrínsecos que está acorde con la necesidad de la organización.

La alineación en el motivo intrínseco entre John, Elena y Paul, permite que las propuestas planteadas por John con el objetivo de seguir desarrollando el servicio, adquirir nuevas

capacidades y seguir creciendo en la compañía sean aprobadas porque contribuyen al desarrollo de ellos. Asimismo, la coincidencia en los motivos extrínsecos e intrínsecos permitió que se generó rápidamente un entendimiento entre ellos y una velocidad en la toma de decisiones conjuntas.

Por otro lado, solo John tiene un nivel alto en el motivo trascendente al momento de tomar decisiones. Esto representa un reto para John, debido a que debe sustentar a Elena y a Paul todos sus planes o propuestas de manera creativa, destacando siempre la consecución de logros del tipo extrínseco e intrínseco.

Adicionalmente, al analizar la relación de motivos y motivación de los protagonistas, podemos apreciar que todos a excepción de John tienen una motivación racional por motivos extrínsecos. Esto es bueno en el contexto actual, debido a que la organización está enfocada en mejorar su eficacia; lo cual podría lograr en corto plazo a través de aprendizaje operativo.

Sin embargo, debido a que el motivo principal en la toma de decisiones no es trascendente, existe un riesgo en no tener resultados consistentes a largo plazo; como consecuencia de no valorar la importancia del compromiso y la lealtad del personal cuando ellos son el fin de la empresa.

Con respecto a John, él tiene una motivación racional por motivos trascendentes en la toma de decisiones, lo cual podría contribuir a que la UN y la compañía cambien de visión respecto al cliente externo e interno; y por consiguiente asegurar la sostenibilidad de la UN.

3.1.1.2.2.1. Perfiles de los directivos

Para complementar el análisis, podemos evaluar el perfil directivo de los protagonistas en la siguiente tabla:

Tabla 3. Perfiles de los directivos

Protagonistas	Motivos			Perfil
	Estratega	Ejecutivo	Líder	
Paul Harris	S	e	L	Prestigioso
Elena Rivadeneira	s	E	L	Persuasivo
John Fernández	S	E	L	Líder
Alicia Zavaleta	S	e	L	Prestigioso

Fuente: Elaboración propia

Como análisis general, se puede apreciar que todos los perfiles son de líderes y que calzan con la necesidad de la organización. Asimismo, se puede entender como los primeros años desde el ingreso de Paul y con el posterior ingreso de Elena, pudieron complementarse para lograr resultados a nivel de eficacia y atractividad; asimismo, por consecuencia lograr buenos resultados en corto plazo acorde a lo planteado por la corporación.

3.1.1.2.2.1.1. Perfil de Paul Harris

De acuerdo con el lineamiento corporativo de crecimiento en corto plazo y realizar un cambio significativo en el nivel de servicio, el perfil de Paul encajó muy bien y le permitió alcanzar las metas que se le había planteado.

Paul era un directivo estratega y con un fuerte rasgo de liderazgo, su visión a corto y largo plazo se reflejaba en la manera de tomar acción inmediata sin descuidar la sostenibilidad del negocio. Esto se aprecia en la aprobación de los planes de Elena y John en los diferentes momentos que se relatan en el caso.

3.1.1.2.2.1.2. Perfil de Elena Rivadeneira

Elena tenía una gran habilidad para seleccionar y colocar a las personas en la posición correcta. Antes del ascenso de John, se encargó de seleccionar algunos KAM's, así como conformó su equipo de gerencias de UN.

Elena fue quien generó la cohesión y entendimiento entre ella, Paul y John. Lo cual permitió dar la velocidad que requería la compañía en la toma de decisiones.

3.1.1.2.2.1.3. Perfil de John Fernández

John llegó a la empresa Link Outsourcing, gracias a su espíritu innovador y sus ganas de siempre buscar nuevos retos. Asimismo, pudo ascender rápidamente debido a sus logros en corto plazo y el respaldo de Elena.

Al igual que Paul, John era un directivo estratega por la lectura del negocio que demostraba y las propuestas de cambio que ejecutó.

Fue quien promovió resguardar el know how, para luego capitalizarlo en un mejor nivel de servicio y una mejora en el clima organizacional.

Totalmente convencido de la expresión: “Tus servicios son el reflejo de tus colaboradores”, se preocupó por dar estabilidad, línea de carrera y fortalecer el sentido de pertenencia, tomando decisiones poniendo a la persona siempre adelante.

3.1.1.2.2.1.4. Perfil de Alicia Zavaleta

Era una líder con muchas ganas de aprender, así como seguir creciendo profesionalmente; fue reclutada por Elena y capacitada por John en el nuevo modelo operativo.

Alicia pudo poner toda su experiencia previa al momento de implementar el nuevo nivel de servicio; asimismo, pudo formar un equipo nuevo de staff que pueda afrontar el nuevo reto que Kantar le dio en su momento.

En la etapa final de la operación Kantar, fue clave su capacidad estratégica para poder elaborar la nueva propuesta técnica; la cual fue subvalorada frente al precio.

3.1.1.2.3. Estructura Real

Existía una dificultad para atraer talento, debido a que los sueldos del personal en promedio estaban en la media del mercado, y a que el rubro de Outsourcing no era percibido como parte de un crecimiento profesional por parte de los profesionales de Retail o consumo masivo.

Por otro lado, si bien es cierto no existía una línea de carrera formal en la UN, se realizaron promociones y movimientos laterales en base a sus resultados.

3.1.1.3. Tercer nivel: Unidad

3.1.1.3.1. Misión externa

La UN Trade Marketing satisface las necesidades de las empresas clientes de brindar un soporte a sus canales de venta; lo cual en el mercado peruano era una exigencia casi obligatoria para poder distribuir sus productos. Asimismo, contribuye al logro de los objetivos comerciales de las empresas clientes según el tipo de operación.

Asimismo, con el ingreso de John, se ha establecido un claro enfoque en el cliente para mejorar la ejecución de los servicios. Realizando acciones inmediatas para aliviar los dolores que tenían los clientes.

3.1.1.3.2. Valores de la dirección

En la empresa, al igual que en todo el sector, se ha venido considerando al trabajador como un recurso para la provisión de los servicios; en especial con el personal asociado (equipo de campo) que incluso en las alternativas de John para el cierre de la operación Kantar no son valorados al igual que el personal de staff.

Sin embargo, John Fernández ha establecido un enfoque en el cliente interno “asociado” en la ejecución de los servicios. Debido a ello ha logrado un NPS de 37% que es 10 p.p. más que la encuesta anterior.

3.1.1.3.3. Misión interna

El personal asociado y de staff no tiene una estabilidad laboral debido a la volatilidad de las operaciones, lo cual repercute en el nivel de rotación de personal y el compromiso con la compañía.

En el caso del personal staff, a pesar del nuevo ritmo intenso de trabajo, valoraron las oportunidades de crecimiento que se daban, el aprendizaje y el tener como marco una cultura global; lo cual se tradujo en una mejora en el indicado “Compromiso” de la encuesta anual al personal staff.

3.1.1.3.4. Entorno interno

El personal asociado, a pesar de tener una percepción de ser piezas de ajedrez, valoraban que la empresa cumplía con sus retribuciones de acuerdo con el marco de la ley, su seguridad ocupacional, inducciones y las capacitaciones que se les brindaba.

3.1.1.4. Problema

A nivel de la eficacia, debido a la comunicación de cierre de la operación Kantar; tenemos un problema a resolver de manera inmediata, que es ejecutar el cierre sin impactar en mayores gastos a la compañía y bajo los lineamientos que tiene establecidos. Asimismo, se hace evidente que, a pesar de las mejoras en la propuesta de valor, los servicios brindados por Link Outsourcing aún son percibidos como commodities y tiene que ser resuelto en corto plazo porque las demás operaciones se encuentran bajo el mismo riesgo.

A nivel de atractividad, el problema está en la atracción y retención de talento de personal de staff, en función al nuevo perfil, debido a que la estrategia de diferenciación tiene como uno de sus pilares el saber distintivo del equipo que lidera la operación.

A nivel de la unidad, a pesar del nuevo enfoque en los asociados que John implementa en la unidad de negocio, solo se han realizado acciones para atender sus necesidades extrínsecas. Los asociados, quienes son la base de la pirámide, son considerados aún como recurso y eso pone en riesgo la sostenibilidad de los resultados a largo plazo.

3.1.1.4.1. Problema principal

Existen dos problemas principales, los cuales están a nivel de la eficacia y se tiene que abordar en función al sentido de urgencia. Lo primero es resolver como ejecutar el cierre de operación sin impactar en el margen de la compañía; lo segundo es cómo posicionar mejor la estrategia de diferenciación para que los clientes actuales y el mercado los dejen de percibir como un servicio commodity.

Según lo que se relata en el caso A y B, hasta ese momento John no apreció el problema de mediano plazo y dejó de plantear un plan de acción para empezar a cambiar el posicionamiento de la UN Trade Marketing.

Por lo tanto, habiéndose resuelto el problema de corto plazo en el Caso B, nos centraremos en resolver el problema a mediano plazo.

3.1.1.5. Alternativas de solución

Para lograr posicionar la UN Trade Marketing con un servicio diferenciado, planteamos las siguientes alternativas:

- Alternativa 1: Seguir ofreciendo el mismo nivel de servicio, creando un plan de marketing para difundir los resultados en nuestras operaciones con la implementación de las nuevas prestaciones.
- Alternativa 2: Buscar feedback de los clientes acerca de las nuevas prestaciones implementadas e indagar qué otras prestaciones valora. Luego, implementar las mejoras y las nuevas prestaciones que valor el cliente. Finalmente, desarrollar un plan de marketing.
- Alternativa 3: Seguir haciendo lo mismo.

3.1.1.6. Criterios

Los criterios son:

- Rentabilidad (Eficacia)

- Sostenibilidad del negocio
- Atractividad
- Unidad

3.1.1.7. Decisión

Para un mejor análisis, las alternativas han sido valoradas en función al impacto sobre los criterios definidos, según la siguiente tabla:

Tabla 4. Análisis de alternativas

Alternativas	Criterios			
	Rent.	Sost.	Atract.	Unid.
1	+	=	+	=
2	++	+	++	=
3	=	-	=	=

Fuente: Elaboración propia

La alternativa 2 es la más adecuada, debido a que al validar que las prestaciones actuales son debidamente valoradas por el cliente, permitirá tener acciones futuras con un mayor retorno de inversión y reducirá el riesgo de perder participación de mercado; así mismo, al implementar mejoras o nuevas prestaciones, también permitirá que el equipo de staff siga adquiriendo nuevas capacidades.

3.1.1.8. Plan de acción

Para implementar la alternativa 2, se debería considerar las siguientes acciones secuenciales:

- Elaborar una encuesta y/o entrevistas a los clientes en coordinación con el área de Calidad para obtener el feedback y las sugerencias de nuevas prestaciones. Asimismo, esta encuesta debe tener una periodicidad que permita tener una mejora continua.

- Tabular y analizar la información, para priorizar las mejoras y nuevas prestaciones a implementar.
- Analizar si para el desarrollo y la implementación de nuevas prestaciones, la unidad de negocio cuenta con las capacidades necesarias o tiene que adquirirlas contratando otro tipo de perfil. Por ejemplo, si el cliente valora la capacitación se debe evaluar la contratación de un perfil con esa capacidad.
- Desarrollar un plan de marketing que considere un plan de comunicación en los medios profesionales del sector como revistas especializadas, diarios, congresos u otros eventos especializados y medios digitales. Asimismo, para atraer a nuevos clientes se debe capacitar al equipo comercial en función a la nueva propuesta de valor.

Este plan se debe implementar en un plazo menor de 6 meses, para reducir el riesgo de cierre de otra operación, así como para captar nuevos clientes que permitan lograr las metas de crecimiento del 2016.

3.2. Epílogo del caso

El caso B culmina con la comunicación al personal Staff de toda la unidad de negocio a inicios de enero de 2016. Hasta ese momento no podemos apreciar el resultado de haber tomado el riesgo de apostar en la retención de talento para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado con un servicio diferenciado, y lograr el crecimiento planteado de +20% vs 2015.

Como resultado de las acciones realizadas por el cierre de la operación Kantar, en el 2016 mejoró el nivel de servicio y la percepción de los clientes; logrando estrechar aún más las relaciones como socios comerciales, lo cual se vio reflejado en las 2 encuestas de Satisfacción al cliente con un NPS de 50% y 53%.

Asimismo, en el año 2016 no existió ningún cierre de operación que impacte en los ingresos de la UN. Por el contrario, a mediados del año ingresaron 2 operaciones “Enterprise” que le permitieron alcanzar la meta establecida.

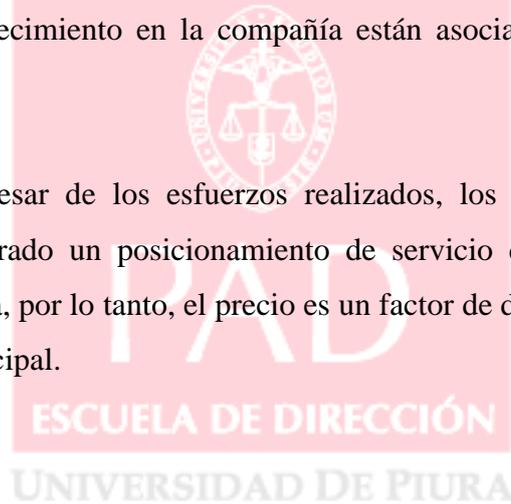
En la encuesta de clima laboral realizada en setiembre de 2016, el indicador “compromiso del personal” fue 84%, reflejando la consistencia de la gestión desde el 2015.

Respecto a los asociados, se implementaron algunas mejoras adicionales que permitieron que el indicador de NPS de noviembre 2016 sea 41% (+ 4 p.p. vs 2015).

En la actualidad, en el 2019, la UN ha logrado una tasa de crecimiento interanual de 13%; lo cual lo ha logrado en conjunto con mantener en buen nivel los indicadores de “Compromiso de Personal”, NPS clientes y NPS asociados. Asimismo, la propuesta de valor sigue en constante mejora y manteniendo el feedback de los clientes para una mayor precisión.

Actualmente, el personal de staff, en mayor medida que los asociados, tienen la certeza que la continuidad y crecimiento en la compañía están asociados a su talento, esfuerzo y compromiso.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, los logros obtenidos de manera consistente y haber logrado un posicionamiento de servicio diferenciado; el sector sigue afectado por la economía, por lo tanto, el precio es un factor de decisión muy relevante y en la mayoría de casos el principal.





Bibliografía

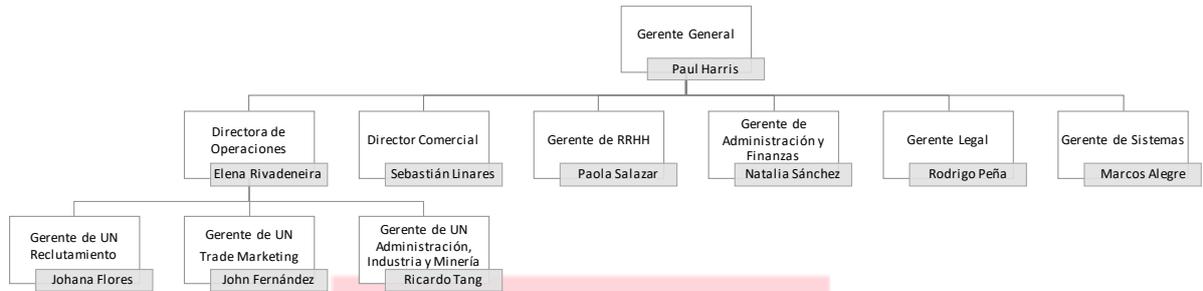
- BBVA Research (2015). *Situación Perú, 4to trimestre 2015, Unidad Perú*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2015/>
- Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Pacheco, J. (2015). *Dirección por competencias. El estratega. El ejecutivo. El líder*. Lima: Editorial Mesa Redonda.





Anexos

Anexo 1. Organigrama de Link Outsourcing



Fuente: Elaboración propia.



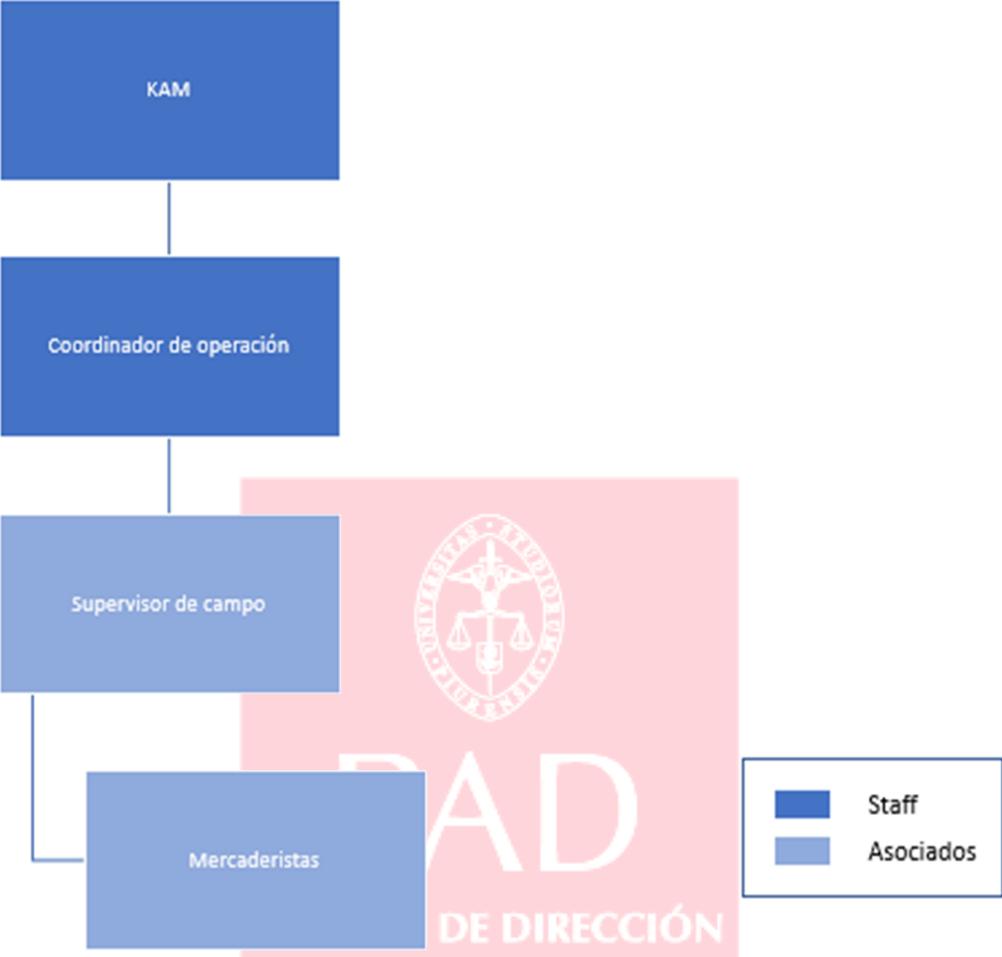
Anexo 2. Perfiles recurrentes de asociados

		Mercaderista	Promotor de Ventas	Activador
1.- Objetivo del puesto		Asegurar la exhibición de los productos (SKUs) del portafolio del cliente.	Asegurar el logro de los objetivos de venta del PDV asignado, comunicando correctamente los atributos de los productos del portafolio del cliente.	Asegurar el logro de los objetivos comerciales de la Activación de Marca, comunicando correctamente los atributos de la marca y/o mecánica de la campaña/promoción implementada.
2.- Nivel educativo				
Mínima	Grado de instrucción Carrera	Secundaria Completa	Secundaria Completa	Secundaria Completa
Deseable	Grado de instrucción Carrera	Técnica incompleta Administración, Marketing o afines	Técnica incompleta Administración, Marketing o afines	Técnica incompleta Administración, Marketing o afines
3.- Experiencia				
Mínima		1 año en la posición	6 meses en la posición y el mismo canal de ventas	6 meses en la posición
Deseable		2 años en la posición	1 año en la posición y el mismo canal de ventas	1 año en la posición
4.- Conocimientos		Gestión de Punto de Venta (Canal tradicional y/o moderno) Exhibición (Uso de planogramas)	Técnicas de venta Office a nivel básico	Técnicas de abordaje al cliente Gestión de Punto de Venta (Canal tradicional y/o moderno)
5.- Idiomas		No es requisito	No es requisito	No es requisito
6.- Competencias		Dinamismo Orientación a resultados Negociación comercial	Manejo de objeciones Orientación a resultados Negociación comercial	Dinamismo Orientación a resultados Negociación comercial

Fuente: Elaboración propia.

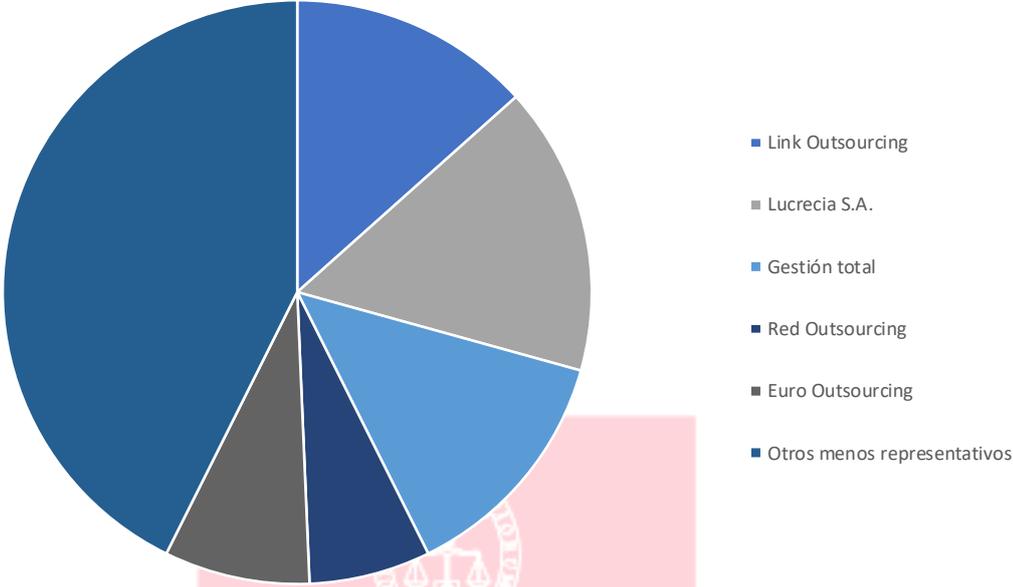


Anexo 3. Organigrama de una operación regular



Fuente: Elaboración propia.

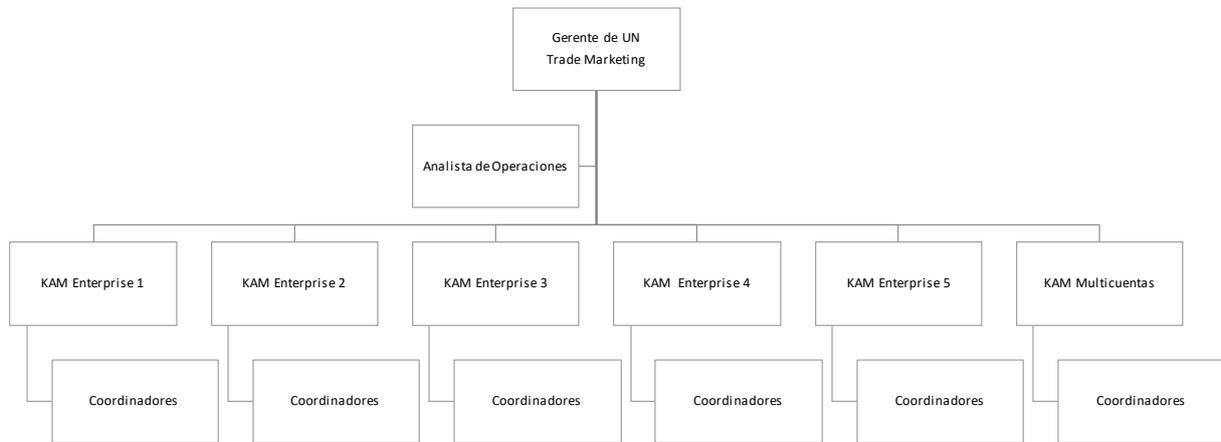
Anexo 4. Participación de mercado de Outsourcing de Gestión de PDV



Fuente: Elaboración propia.



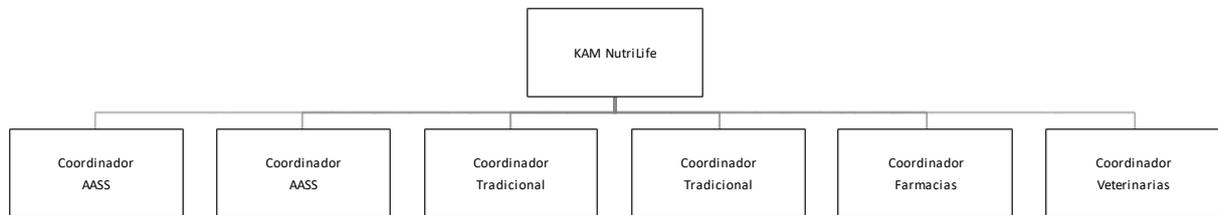
Anexo 5. Organigrama de UN Trade Marketing



Fuente: Elaboración propia.



Anexo 6. Organigrama de Operación NutriLife



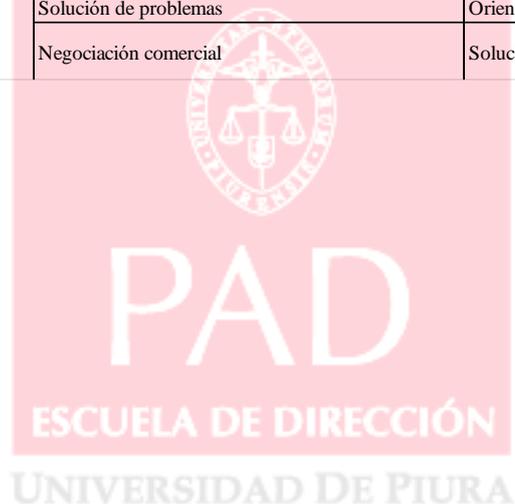
Fuente: Elaboración propia.



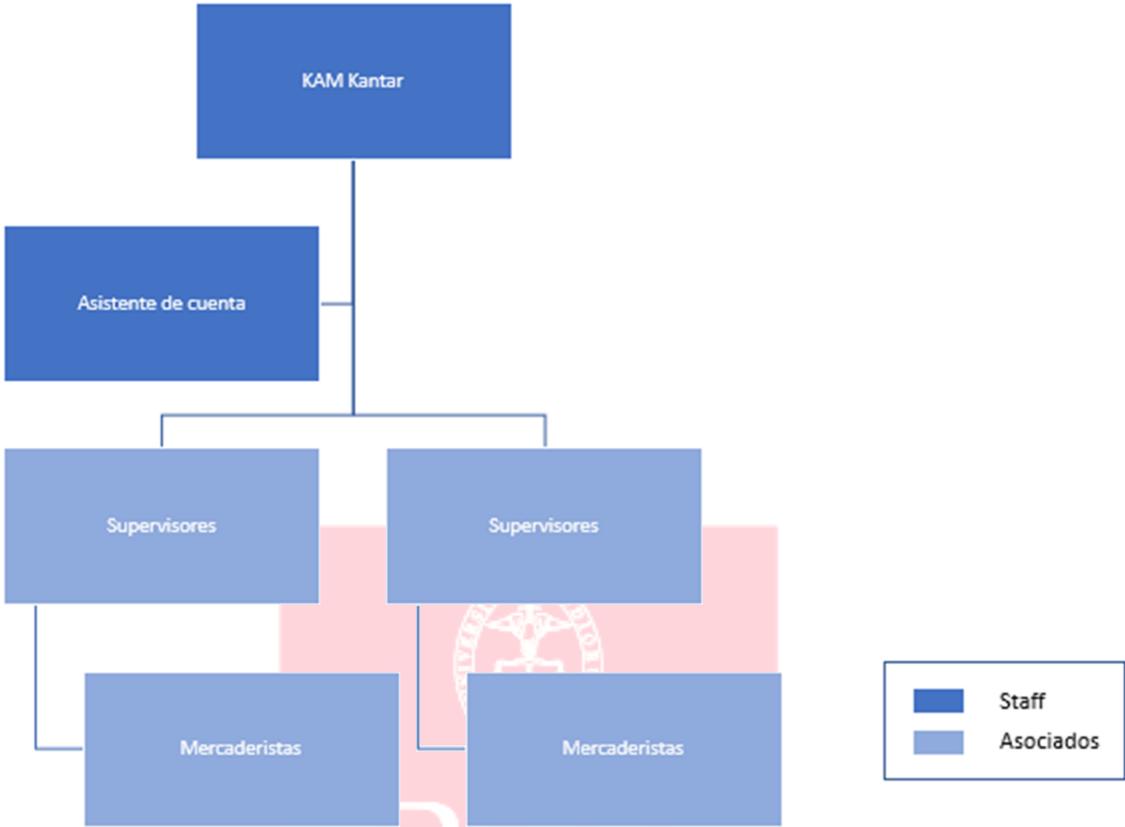
Anexo 7. Perfil de Coordinador de Operación

		Anterior	Propuesta
1.- Objetivo del puesto		Atender las necesidades del cliente	Asegurar el logro de los objetivos comerciales de la operación a cargo.
2.- Nivel educativo			
Mínima	Grado de instrucción	Técnico	Universitario
	Carrera	Administración, Marketing o afines	Administración, Marketing o afines
Deseable	Grado de instrucción	No existía	Universitario con especialización en Marketing
	Carrera	No existía	Administración, Marketing o afines
3.- Experiencia			
Mínima		1 año en la posición (Outsourcing)	2 años en posiciones de Analista de Inteligencia comercial y/o coordinador de Canales en empresas de consumo masivo o retail.
Deseable		2 años en la posición (Outsourcing)	2 años en posición de coordinador de Canales en empresas de consumo masivo o retail.
4.- Conocimientos		Gestión de Outsourcing	Trade Marketing
		Consumo Masivo	Consumo masivo
		Office	Go to Market
			Office a nivel intermedio
5.- Idiomas		No es requisito	Inglés a nivel básico
6.- Competencias		Organización y planificación	Orientación al cliente
		Solución de problemas	Orientación a resultados
		Negociación comercial	Solución de problemas - desarrollo de alternativas

Fuente: Elaboración propia.



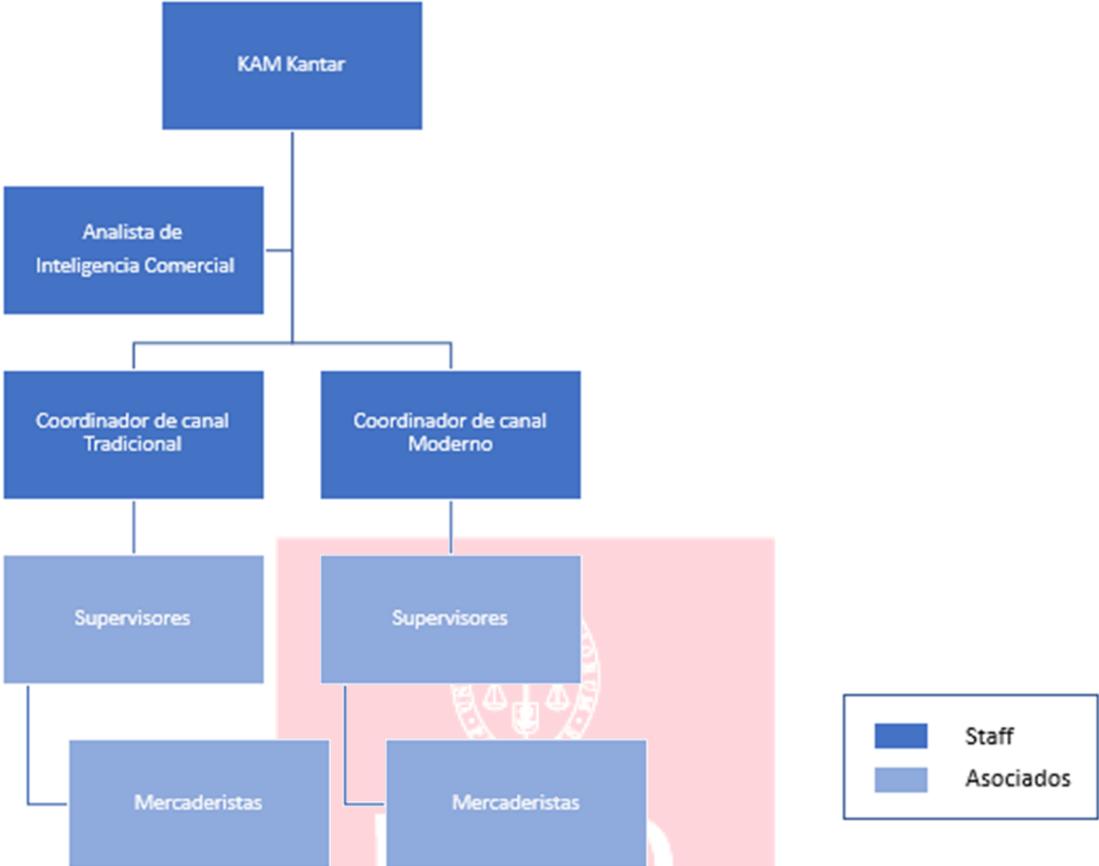
Anexo 8. Organigrama inicial de la operación Kantar



Fuente: Elaboración propia.



Anexo 9. Organigrama propuesto de la operación Kantar



Fuente: Elaboración propia.