

**UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



CASO MEGACLEAN

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

**NAID IBRAIN AMES GARCÍA
EZEQUIEL ALEJANDRO PAPPALARDO GRANEL**

Asesor: Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, enero 2019

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias y su continuo apoyo en este difícil proceso.



RESUMEN EJECUTIVO

Alejandro García, gerente de administración y operaciones de la empresa Megaclean, se enfrenta a su primer reto como directivo: la subida intempestiva de la remuneración mínima vital por parte del gobierno en el año 2016, que impacta fuertemente sus costos y genera un conflicto directo con su principal cliente, Supermercados Uno.

Ante la subida del sueldo mínimo, se abren tres frentes de trabajo con Supermercados Uno: primero, el directorio de Megaclean no está dispuesto a ceder margen por una eventualidad de la que no es responsable y da la instrucción de trasladar los costos al cliente; segundo, el cliente tiene un presupuesto que cumplir, por lo que solicita la reducción inmediata de costos a través del despido de cientos de trabajadores a nivel nacional; y tercero, los supervisores se levantan y exigen aumentos salariales, debido a que con la subida del sueldo mínimo, cobrarían casi lo mismo que sus operarios pese a que su responsabilidad es mucho mayor.

Pese a que la situación a la que se enfrenta Alejandro requiere de negociar con los partícipes involucrados, el enfoque con el que se analiza la situación en este caso es desde el punto de vista del gobierno de personas. Se hace un análisis numérico en el que se obtiene que el incremento salarial representaría un incremento en costos laborales de más del 12%, e involucraría a sus más de 2,000 operarios y supervisores. Luego, empleando el modelo del octógono identificamos que el problema de fondo en la organización es que no se han estado satisfaciendo adecuadamente las necesidades de sus trabajadores y que más bien la concentración de poder en la gerencia general ha mermado la capacidad de aprendizaje en la organización.

Tras analizar la situación y diagnosticar el problema, se plantean algunas alternativas que podrían resolver los problemas encontrados.

Palabras clave: RMV; sueldo mínimo; empresa de limpieza; gobierno de personas; cultura

ABSTRACT

Alejandro García, administration and operations manager of the Megaclean Company faces his first challenge as a manager: the untimely rise in the minimum vital remuneration by the government in 2016, which strongly affects its costs and generates a direct conflict with your main customer, Supermercados Uno.

Before the rise in the minimum wage, three work fronts are opened with Supermarkets One: first, the Megaclean board of directors is not willing to give up any margin for an event for which it is not responsible and gives the instruction to transfer the costs to the customer; second, the client has a budget to meet, so he requests the immediate reduction of costs through the dismissal of hundreds of workers nationwide; and third, the supervisors get up and demand salary increases, because with the rise in the minimum wage, they would charge almost the same as their operators despite the fact that their responsibility is much greater.

Although the situation faced by Alejandro requires negotiating with the participants involved, the approach with which the situation is analyzed in this case is from the point of view of the government of people. A numerical analysis is made in which it is obtained that the salary increase would represent an increase in labor costs of more than 12%, and would involve its more than 2,000 operators and supervisors. Then, using the octagon model, we identify that the fundamental problem in the organization is that the needs of its workers have not been adequately met and that rather the concentration of power in the general management has reduced the ability to learn in the organization.

After analyzing the situation and diagnosing the problem, some alternatives are proposed that could solve the problems encountered.

Keywords: *RMV; minimum wage; cleaning company; government of people; culture*

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	iii
Resumen ejecutivo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de tablas.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. El caso - Megaclean.....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. El sector de limpieza corporativa en el Perú.....	3
1.3. La empresa.....	4
1.3.1. Historia.....	4
1.3.2. Estrategia.....	5
1.3.3. Tamaño y estructura.....	6
1.4. El cliente.....	7
1.5. El servicio.....	8
1.6. Aspectos sociales relevantes.....	9
1.7. Relación con la matriz.....	10
1.8. Cursos de acción.....	11
Anexos.....	13
Anexo 1. Organigrama.....	13
Anexo 2. Resumen de costos por indumentaria.....	15
Anexo 3 – Número de trabajadores por tienda.....	16
Anexo 4 – Correo de los trabajadores dirigido al GAO.....	17
Anexo 5. Características y percepción de las personas que rodean a Alejandro.....	18
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	19
2.1. Conceptos básicos para la solución del caso.....	19
2.1.1. El método del caso.....	19
2.1.2. Decisiones correctas y decisiones acertadas.....	19
2.1.3. El Octógono.....	19

2.1.4. Balances de la organización	20
2.1.5. Tipos de aprendizaje.....	20
2.1.5.1. Aprendizaje operativo.....	20
2.1.5.2. Aprendizaje estructural.....	21
2.2. Resumen de eventos	21
2.3. Análisis numérico.....	21
2.3.1. Indumentaria.....	21
2.3.2. Costo de rotación.....	23
2.3.2.1. Costo de reclutamiento	23
2.3.2.2. Costo de indumentaria.....	24
2.3.3. Costo del personal	24
2.3.3.1. Pre incremento de remuneración mínima vital.....	24
2.3.3.2. Post incremento de remuneración mínima vital	26
2.3.4. Nuevo costo del personal.....	27
2.3.5. Cuenta de resultados del cliente Supermercados Uno.....	29
2.3.6. Análisis de sensibilidad	29
2.4. Análisis organizacional – El Octógono	30
2.4.1. Entorno externo	30
2.4.2. Estrategia	30
2.4.3. Sistemas de Dirección	31
2.4.4. Sistema Formal.....	31
2.4.5. Saber Distintivo	31
2.4.6. Estilos de Dirección.....	31
2.4.7. Sistema Espontáneo.....	31
2.4.8. Misión Externa	31
2.4.9. Valores de la Dirección	31
2.4.10. Misión Interna	32
2.4.11. Entorno Interno.....	32
2.5. Diagnóstico.....	32
2.6. Alternativas y criterios de solución	32

2.7. Plan de acción.....	33
Epílogo	35
Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	39
Anexo del Teaching Note.....	41



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle del costo de indumentaria	22
Tabla 2. Detalle del costo de reclutamiento	23
Tabla 3. Sueldos del personal del área de reclutamiento.....	23
Tabla 4. Número de tiendas y empleados.....	24
Tabla 5. Procedimiento para obtener el costo total de operarios.....	25
Tabla 6. Procedimiento para obtener el costo total de supervisores.....	26
Tabla 7. Costo total mensual por persona de supervisores más operarios	26
Tabla 8. Número de tiendas y empleados.....	26
Tabla 9. Procedimiento para obtener el costo total de operarios.....	27
Tabla 10. Procedimiento para obtener el costo total de supervisores.....	27
Tabla 11. Costo total mensual por persona de supervisores más operarios	27
Tabla 12. Comparación de costo anterior vs nuevo costo de personal.....	28
Tabla 13. Cuenta de resultados.....	29
Tabla 14. Efecto sobre la utilidad.....	29
Tabla 15. Cuenta de resultados simulada en 117 despidos; 50% de costo trasladado ...	30
Tabla 16. Evaluación de alternativas.....	32

UNIVERSIDAD DE PIURA

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo es un caso de negocios que relata los hechos vividos por Alejandro como gerente de administración y operaciones de la empresa Megaclean. El caso se centra en cómo un cambio en el entorno externo impacta directamente a la organización, y hace más evidentes una serie de síntomas que revelan la existencia de diversos problemas subyacentes (algunos más urgentes que otros), que se deben ir resolviendo para asegurar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Es así como los mandos se ven obligados a trabajar para tomar difíciles decisiones que tendrán un impacto de carácter económico, legal, comercial y humano, que podrían generar repercusiones de vital importancia en los tres niveles de la organización y por ende en el futuro de la empresa.

Para poder identificar y posteriormente resolver el problema central del caso, se utilizará como herramienta el modelo del octógono, para identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, y finalmente para aislar los problemas de fondo existentes en cada uno de los tres niveles. Adicionalmente, se realizarán dos tipos de análisis: el primero, numérico/económico, para entender el impacto en costos del incremento salarial y de las alternativas de solución que se plantearían a los problemas; y el segundo, un análisis de aprendizajes, para entender mejor el impacto de las alternativas de solución sobre las personas.

Para facilitar la explicación del caso, se definen algunos conceptos básicos que luego serán utilizados en las definiciones de los problemas y sus soluciones.

Una vez resuelto el caso según las herramientas planteadas, se relatan los eventos que ocurrieron posteriormente, donde se da lugar a contrastar lo que debió proponer como solución contra lo que sucedió realmente.

CAPÍTULO 1. EL CASO - MEGACLEAN

1.1. Introducción

Una mañana del 01 de abril del 2016, Alejandro García, quien hacía 3 meses había sido nombrado gerente de administración y operaciones a nivel nacional en Megaclean S.A. a sus 28 años, se encontró con una noticia de aumento de sueldo básico de S/ 750 a S/ 850, (de US\$ 247 a US\$ 257 aproximadamente) que se haría efectivo a partir del 01 de mayo del 2016. La medida sorprendió a todos, no solo por la naturaleza repentina de la misma (los anuncios previos de estudios técnicos sobre la factibilidad del incremento fueron pocos o nulos) sino porque se dio a mediados de año y un mes antes de terminar su gobierno.

Teniendo en cuenta las implicancias de este acontecimiento, Alejandro se dispuso a analizar cómo hacer para enfrentar a las partes que se verían afectadas.

1.2. El sector de limpieza corporativa en el Perú

El sector se encontraba en crecimiento, las ventas subían de manera generalizada y era evidente que cada vez había más empresas que entendían los beneficios de tercerizar la limpieza de sus instalaciones. Los competidores del sector, para abaratar costos, normalmente sacrificaban servicio y calidad, que muchas veces no era percibido por el cliente hasta varios meses luego de haber cerrado un contrato.

Los competidores que representaban mayor amenaza para el desarrollo del trabajo comercial de Megaclean S.A., son los mencionados a continuación:

- EULEN: grupo multinacional de más de 80,000 empleados, su operación en Perú cuenta con 4,000 trabajadores en todo el país. Este competidor es quien maneja la limpieza del 100% de supermercados de la competencia del cliente principal de Megaclean S.A. Su principal foco se daba en el sector retail.
- LIMTEK: empresa local perteneciente a un grupo económico peruano importante con presencia nacional.
- SLIM: empresa local con más de 1,000 colaboradores. Enfocado en tener un servicio personalizado y cercano al cliente. La empresa se especializa en el segmento de hospitales y clínicas.
- PROBRILLO: empresa peruana fundada en el año 2006, orientada a clientes corporativos de retail, logística e industriales.
- GERENCIAL S.A.

El sector cuenta con tres grandes retos que progresivamente los competidores tienen que ir superando para poder mantenerse rentables y sostenibles. El primero es la comoditización del servicio; las empresas no ven gran valor en tener personal confiable y que haga un buen trabajo en sus propias instalaciones y dan por hecho que el servicio cumplirá el 100% de sus requerimientos sin mayores discusiones. El segundo gran reto es la informalidad, muchas empresas optan por la subcontratación de personas o por “contratar” trabajadores fuera de los regímenes laborales disponibles; esto lleva ficticiamente a creer que los costos del servicio deberían ser mucho más bajos de los planteados por empresas como Megaclean S.A. El tercer reto es el ingreso cada vez mayor de competencia extranjera, de empresas con amplia experiencia y una diversidad de servicios y certificaciones que elevan la vara a los competidores locales.

1.3. La empresa

1.3.1. Historia

Jordán, fundador, fue quien supo sacar adelante la empresa desde una situación nacional altamente complicada. Cuando la empresa fue fundada en el año 1987, el Perú estaba en plena implementación de mejoras que se esperaba que beneficien al trabajador; entre ellas se encontraban: control de precios (incluyendo divisas, alimentos, servicios básicos, entre otros), subida de sueldos, cierre del mercado al exterior, y estatización de empresas (incluyendo un intento de estatización de la banca). Pese a generar crecimiento económico impulsado por la expansión de la demanda interna en 1986, los siguientes años del gobierno tuvieron resultados desastrosos: recesión, huelgas, conflictos, e hiperinflación. Sumado a ello, durante este gobierno es que el terrorismo llega a su máximo punto, con diversos atentados que dejaron más de 70,000 muertos.

En ese contexto es que Jordán logra sostener la empresa y luego hacerla crecer. Dicho crecimiento volvió crítico el proceso de compra de insumos, materiales de limpieza, uniformes y maquinarias; llevando a la creación de Maxilimpieza, empresa que se encargaría de importar estos insumos y abastecer a Megaclean S.A. de productos de buena calidad a un menor costo, que le permitan diferenciarse de la competencia. El impacto sobre la operación fue tan fuerte que en los siguientes meses algunos de los competidores de Megaclean se volvieron clientes de Maxilimpieza.

Alejandro podía pensar que la conflictividad de la época dejó huella en la forma de pensar de Jordán, quien se dio cuenta de que tener trabajadores criteriosos, honestos, puntuales y bien presentables era un pilar fundamental para el desarrollo de su negocio. Claros ejemplos de la dura forma de pensar de Jordán, se dan a la hora de dirigir a sus empleados; él no parecía dispuesto a querer enseñar, más bien era rápido señalando errores y definiendo sanciones a quienes no cumplían lo que debían según sus estándares.

El temor de los empleados a ser reprendidos públicamente por el dueño de la empresa era bien percibido por Alejandro, quien intentaba reducir la tensión generada por estas visitas que muchas veces eran sin previa coordinación. La semana pasada había habido una experiencia desagradable con uno de los trabajadores, en plena reunión semanal con el personal de oficina, Alejandro había recibido la notificación del personal de seguridad de que Jordán había llegado; lo que sucedió a continuación lo recuerda con mucha fidelidad (y probablemente sus colegas también, ya que la conversación fue en una oficina con la puerta abierta y el tono de voz fue lo suficientemente elevado como para que lo escucharan de una esquina a la otra):

JORDÁN: (*interrumpiendo la reunión*) “: señores ¿dónde está José? Por favor José, pasa a la oficina”.

JOSÉ: “Aquí señor”.

JORDÁN: “Estuve leyendo tu reporte, y es verdaderamente lamentable haber identificado tantos errores, simplemente no me sirve. Estás equivocado aquí, aquí, y aquí... Necesito gente que quiera trabajar, ¿Acaso no te es importante para ti este trabajo?”

JOSÉ: “Sí, hice lo mejor posible teniendo en cuenta que a veces me faltan manos para cumplir con todo mi trabajo”.

JORDÁN: “Tienes que mejorar. Sino tendrás que dar un paso al costado”.

JOSÉ: “Disculpe, haré lo mejor posible”.

Alejandro consideraba esta empatía una de sus principales virtudes, era capaz de conectarse con quienes lo rodean y percibir lo que sienten y necesitan, habilidad que ayudaba bastante para concretar ventas y formar lazos de amistad con clientes y empleados. Este también era un punto de enfrentamiento con Jordán, quien frecuentemente estaba involucrado en temas de niveles más bajos de la organización y daba órdenes que debían ser acatadas; esto enojaba a Alejandro, ya que era percibido como una falta de libertad para decidir.

1.3.2. Estrategia

Megaclean S.A. tenía una facturación anual que bordeaba los S/ 90 millones, de los cuales el principal cliente conformaba el 70% y el otro 30% estaba compuesto por clientes dispersos de diferentes rubros, en su mayoría limpieza a oficinas.

Para ser competitivo, Megaclean es abastecida por insumos de alta calidad importados por Maxilimpieza, que se diferencian del resto por su cumplimiento de estándares internacionales mucho más exigentes que cualquiera disponible en el mercado local. Su

calidad yace en su desempeño, menor contaminación y facilidad de uso, entre otras razones. La cercana relación entre las empresas permite a Megaclean S.A. tener prioridad de entregas, con un cumplimiento de 100% en entrega de materiales e insumos a tienda a nivel nacional.

Megaclean S.A. dispone de otros potenciales proveedores para insumos de limpieza, principalmente nacionales y que pueden llegar a costar hasta 50% menos, pero cuyo rendimiento y resultados son significativamente peores que los de Maxilimpieza. Estos productos son usados por algunas empresas de limpieza para poder competir en costos, pero a largo plazo terminan siendo contraproducentes debido a que esos productos generan reprocesos, inconsistencia en la limpieza, y lo peor de todo, la percepción al cliente de que el personal en el punto no está cumpliendo con su trabajo.

Por lo general las empresas de limpieza brindaban el servicio cobrando un 10% a 12% de margen sobre el costo, dejando un beneficio neto de 3% al 6% por cliente. Era habitual que las empresas más grandes, pertenecientes a corporaciones con alto poder de negociación tiendan a tener márgenes aún menores, que muchas veces se compensan por un alto volumen de facturación.

La estructura de costos aproximada (porcentaje sobre la venta) de las cuentas se podría expresar de la siguiente manera:

- Mano de obra, 65%.
- Materiales e insumos, 15%.
- Otros gastos de operación, 8%.
- Gastos de ventas y administrativos, 6%.

1.3.3. Tamaño y estructura

Megaclean S.A. pertenece a un grupo compuesto por 11 empresas (todas controladas por el Directorio, gerenciado por Jordán), y fue creada a partir de la solicitud del cliente inicial Supermercados Uno, quien necesitaba soluciones de limpieza, mantenimiento y servicios para sus supermercados. Con esa solicitud, hace 29 años, se da inicio al servicio en una de las tiendas del cliente, que involucraba a 6 operarios de limpieza y 1 supervisor en forma de prueba durante un mes. El éxito de la misma dio lugar a la ampliación del contrato y servicio al 100% de sus tiendas (ocho supermercados a nivel nacional, en ese momento).

La estructura es vertical (Anexo 5), y cada unidad es dirigida por un gerente de administración y operaciones (GAO), a quien reportan las jefaturas de operaciones y la jefatura de administración, de los cuales dependen los supervisores regionales quienes supervisan a los supervisores del servicio y estos supervisaban a los operarios (Anexo 1).

Megaclean S.A., con el pasar del tiempo fue creciendo de la mano de este cliente, y pasó de tener ocho supermercados y quince personas en su planilla en 1994, a ciento cinco supermercados y dos mil personas a inicios del 2016.

1.4. El cliente

Para el 2016, Supermercados Uno trabajaba con cuatro empresas de limpieza a nivel nacional para poder cubrir sus necesidades al 100% y tener una competencia sana entre proveedores, lo cual los obligaría a brindar siempre un mejor servicio y a un menor costo.

Las empresas que atienden las necesidades de limpieza de la cadena de supermercados tienen la siguiente distribución del total tiendas:

- Megaclean S.A. 65% a nivel nacional, Perú norte y una parte del Sur (hasta Ica).
- Probrillo 30% nivel nacional, una parte de Perú Sur.
- Gerencial S.A 3% y Limpex 2%, Tacna y Puno.

Supermercados Uno forma parte de un grupo económico de alta relevancia para el Perú, con empresas en diversos sectores de consumo como banca, centros comerciales, y restaurantes, entre otros. La organización del grupo es matricial, por lo que las decisiones son tomadas por áreas transversales a cada empresa, y muchas veces por ejecutivos que tienen a su cargo más de un negocio. En este caso particular, es clave gestionar la relación con la Dirección de Adquisiciones, área del grupo a cargo de la gestión con proveedores. El director, Alberto, es un hombre muy entrador y agradable, con un MBA en el extranjero; Alejandro y él mantenían una excelente relación, casi amical en algunos casos; su foco principal estaba en reducir los costos de los proveedores para todas las empresas del grupo. A Alberto le reportaba Anahí, gerente de adquisiciones del supermercado; esta gerencia gestionaba a los proveedores del supermercado, y era considerada de carácter estratégico para el grupo, a tal nivel, que el reporte era directamente a la alta dirección de la corporación. Pese a esa cadena de mando, gran parte de la relación era llevada por Nilsa, una asistente de gerencia, con quien la relación muchas veces no se daba en los mejores términos. Alejandro recordaba la conversación que había tenido no hacía muchas semanas atrás sobre el inesperado crecimiento de la presencia de un competidor:

ALEJANDRO: “Nilsa, quisiera conversar sobre la cantidad de tiendas que les has asignado a Probrillo. Nosotros somos socios estratégicos hace décadas y por primera vez le están dando más relevancia en tienda a uno de nuestros competidores.”

NILSA: “Así es Alejandro, hemos estado evaluando ambas propuestas y se ha decidido la opción que vemos más conveniente para nosotros.”

ALEJANDRO: “Entiendo, pero quisiera saber por qué. ¿Hemos fallado en algún punto en especial? Me gustaría conocer qué más necesitan para poder brindar el servicio de mayor valor. Mi interés es poder llevarles la mejor propuesta para continuar la relación bajo las mejores condiciones posibles para ambos.”

NILSA: “Lo sé, nosotros también estamos buscando lo mejor, pero nuestra decisión es final y el detalle es privado y no te lo podemos brindar. Nosotros también valoramos la relación de años, y por ello para futuras aperturas ustedes estarán muy presentes.”

ALEJANDRO: “Es importante para nosotros conocer dicho detalle, porque en base al número de tiendas es que nosotros negociamos un descuento con nuestro proveedor de EEUU, que nos hace más eficientes en costos, que al mismo tiempo les trasladamos a ustedes con mejores precios.”

NILSA: “Lamentablemente no será posible darles ese detalle.”

1.5. El servicio

La autoridad máxima dentro del supermercado normalmente era el gerente de tienda por parte del cliente, y el supervisor regional por parte de Megaclean S.A. Ambos coordinaban para que el servicio se lleve a cabo según las condiciones acordadas en el contrato. El responsable de ejecutar dichas coordinaciones era el supervisor de servicio, y sumado a ello debían asistir al personal, elaborar reportes, y asegurar el uso eficiente de los recursos de la operación (insumos de limpieza, materiales, tiempos, etc.).

El número de operarios asignado a cada tienda se calculaba en base al tamaño de la misma; a aquellas tiendas que contaban con personal reducido, no se les asignaba un supervisor a tiempo completo, sino que se les brindaba un supervisor itinerante que podía tener a cargo desde dos hasta dieciséis tiendas. Megaclean dividía a las tiendas del cliente en tres clases: grandes, medianas y pequeñas.

Cada trimestre se convocaba a los supervisores a nivel nacional, para una capacitación de dos días en Lima, en estas capacitaciones se les entrenaba en habilidades blandas, nuevos productos, actividades administrativas y se fomentaba que contaran historias de éxito en base a problemas resueltos o dudas con problemas que tienen por resolver para buscar la mejor solución. Estas capacitaciones debían ser coordinadas con cada gerente con anticipación, los resultados siempre arrojaban una mayor aceptación del servicio por parte de los gerentes de cada supermercado en las encuestas semestrales.

Al ser un sector muy competitivo, los sueldos que se podían ofrecer a los trabajadores eran los mínimos del mercado (S/ 750), esta era una de las razones por la cual la rotación

en el sector era muy alta, en promedio una empresa de limpieza tenía una rotación mensual del 20% al 25% de su planilla, Megaclean S.A. tenía una rotación del 8%.

Los costos por rotación eran altos, debido a que el puesto faltante se debía cubrir con otro operario, por lo general un compañero que hacía doble turno, este doble turno costaba un 25% más del costo normal el cual era asumido por Megaclean S.A. Una alta rotación podía llevar a la quiebra a una empresa de este rubro. El costo de la rotación estaba compuesto por estos conceptos:

- Costo de reclutamiento: el proceso de contratación era básicamente una entrevista simple a cargo de una persona encargada de recursos humanos. No era necesario hacer búsqueda intensiva, debido a que en la amplia mayoría de casos el candidato buscaba a la empresa (casi nunca al revés). Pese a ello, en promedio se requiere entrevistar a cinco personas por cada puesto a cubrir.
- Costo de verificación de antecedentes: toda persona que se presentaba para una entrevista de trabajo debía constatar que no tiene antecedentes penales (a través de un documento simple emitido por las comisarías locales). Este documento, a su vez, debía ser corroborado por Megaclean, que contrataba a una empresa que cobraba S/ 5 por revisión.
- Costo de indumentaria: al entrar a trabajar, el personal operario recibía un uniforme de trabajo (Anexo 2) cuyo costo es asumido por Megaclean. Este uniforme pasa a ser del operario aun así este renuncie. La rotación del personal se traduce en nuevas prendas por comprar.

Adicional a ello, la rotación generaba un impacto negativo sobre el nivel de servicio otorgado al cliente. Si la tienda atendida se encuentra en campaña, un trabajador menos implicaría mayores dificultades para mantener la tienda en óptimas condiciones.

1.6. Aspectos sociales relevantes

Megaclean S.A. se enfoca en contratar personas que se comprometan con su trabajo y quieran quedarse por varios años. Un prospecto ideal de trabajador son las amas de casa que buscan aportar un dinero extra a sus hogares más que mantenerlos, y valoran el trabajo estable que Megaclean S.A. proporciona (muchas veces cerca a sus hogares).

La indumentaria de los trabajadores era otorgada por la empresa (el listado completo junto con sus costos está en el Anexo 2). Este punto era relevante a la hora de negociar, ya que, pese a que los EPP eran devueltos al finalizar la relación laboral, los uniformes de los operarios se tenían que volver a comprar, costo que no era asumido por el cliente en caso de cambio de personal.

Megaclean S.A. también ayuda de manera habitual a sus colaboradores, con préstamos con cero intereses, contratación de familiares, regalo por cumpleaños, premiaciones de días libres, paquetes escolares y bonos para sus mejores colaboradores. Estas prácticas, de acuerdo con la dirección, aporta a la reducción de rotación y genera lealtad en los empleados, llevándolos a rechazar contratos que podrían ser económicamente más atractivos. Era bien reconocido entre los empleados que incluso en los peores momentos la empresa paga puntualmente la quincena y fin de mes.

Pese a los esfuerzos de la empresa, las exigencias del sector generan duras condiciones para los empleados, que tienen un estricto horario de trabajo, muchas veces intensificado por horas extra no remuneradas. Esto, en combinación con el hecho de que gran parte de estos operarios cobran sueldo mínimo, genera que un ambiente de descontento y los beneficios de Megaclean no lograban derrumbar la percepción de injusticia en la empresa.

1.7. Relación con la matriz

Megaclean S.A. reporta sus ingresos a la matriz todos los meses junto con su análisis de brechas, propuestas e iniciativas, tanto el GAO como las jefaturas tienen la obligación de asistir a estas reuniones.

Los puntos en los que el directorio es normalmente más incisivo son: eficiencia en costos, reducción de rotación, percepción positiva del cliente y análisis de prospectos al mediano plazo. Esos puntos son a su vez medidos con indicadores de gestión, muy importantes para el desarrollo de dicha reunión; al mismo tiempo, estos indicadores no se encuentran formalizados, por lo que no se toman en cuenta para bonificaciones excepcionales, ascensos, o evaluaciones de personal.

Es una práctica normal que ejecutivos de la matriz ayuden a Megaclean con contactos de clientes potenciales para visitarlos a nivel nacional, y venderles el servicio. Pero esta práctica no seguía una agenda, lo que obligaba a Alejandro dejar de lado su itinerario y realizar dichas visitas, generándole problemas futuros con sus actuales clientes. Al no tener un área especializada en ventas debido al alto costo que esto implica y la poca cantidad de clientes que se visitan al mes, se emplea el tiempo del GAO o de los supervisores para realizar visitas, dejando temporalmente de lado el servicio programado por intentar conseguir un nuevo cliente. Tanto Alejandro como varios directores entienden el riesgo que ello representa, menor atención puede llevar a descontento del cliente actual y la no obtención del nuevo cliente. Es por ello que Alejandro se veía a sí mismo como un “todista”, ya que tenía que garantizar una buena operación, llevar la relación de sus clientes, captar nuevas cuentas, y desarrollar e implementar proyectos que aporten a mejorar la rotación del personal.

Esto afectaba directamente al indicador de percepción del cliente y era tema de discusión en el directorio todos los meses, generando que cada vez que el directorio exigiera visitar un cliente el personal lo hiciera por cumplir y no por convicción.

La matriz también participa en el proceso de contratación de nuevo personal a partir del nivel de jefaturas hacia arriba, cuyo proceso normalmente es tercerizado a través de una empresa reclutadora. Pese al involucramiento en la contratación, la empresa no ofrece línea de carrera.

1.8. Cursos de acción

Alejandro se encontraba en su oficina revisando la información a presentar y viendo cómo manejar la situación que se le presentaba, debía lograr un acuerdo con en el que tanto el cliente como Megaclean S.A. no se vieran afectados económicamente, aunque temía que eso representara despedir a gran porcentaje de la planilla.

Durante la semana, Alejandro recibió tres comunicaciones en las que le solicitaron tres reuniones diferentes:

La primera era Jordán, presidente de directorio, que deseaba saber qué plan de contingencia se tendría con respecto a este aumento para evitar una disminución en la ganancia mensual de la empresa. Jordán era el fundador de la empresa, un emprendedor de 65 años de edad que había sido formado académica y empíricamente. Él contaba con 25 años en el rubro, cuando fundó Megaclean S.A. ya tenía 40 años de edad, los cuales en gran parte habían sido trabajando administrando negocios. Académicamente había recibido formación universitaria, contaba con dos grados de maestría, y un doctorado. Como era de esperarse, la solicitud de Jordán fue tajante, no esperaría nada menos de Alejandro, recién integrado al puesto; la reducción de personal sería inaceptable y como el incremento de la RMV es un factor exógeno a la operación de la empresa, el 100% del costo deberá ser trasladado al cliente.

La segunda reunión era de Nilsa, jefe de adquisiciones de Supermercados Uno y principal contacto de Alejandro (Anexo 3). Debido a que estaban obligados por contrato a acatar el incremento de salarios, ella deseaba revisar el incremento de facturación que se daría en términos absolutos, ya que debía respetar a toda costa el presupuesto anual establecido. Pese a contar con más de una década de experiencia en su rubro, no parecía mostrar mayor interés en forjar una alianza estratégica con Megaclean S.A., y todo su foco se encontraba en mantener o reducir expensas para su empresa. Como era de esperarse para Alejandro, ella no iba a aceptar un incremento en su costo de limpieza, por lo que solicita una reducción de su personal.

Y la tercera reunión, era solicitada por Pablo (jefe de operaciones) y los regionales del servicio, que se encontraban molestos por este incremento salarial y querían exponer su parecer (Anexo 4). Posterior al correo, recibe un llamado de Pablo, que se encontraba en una situación complicada, sus supervisores prácticamente se estaban levantando y no estaban dispuestos a trabajar por un sueldo tan similar al de sus mismos operarios. Pablo, de poca experiencia en el sector, no contaba con formación en gestión de personas, y su única herramienta de dirección eran penalidades y castigos.

Alejandro, sentado en su oficina, se sirvió un café y se preguntaba qué plan elaborar para sobrellevar el problema que se avecinaba debido a esta decisión política que afectaba directamente al sector.



ANEXOS

Anexo 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Resumen de costos por indumentaria

Indumentaria	GAO		Jefe de operaciones		Supervisor		Operario	
	Cant.	Costo	Cant.	Costo	Cant.	Costo	Cant.	Costo
Camisa	1	S/ 30	1	S/ 30	2	S/ 60		
Pantalón	1	S/ 30	1	S/ 30	2	S/ 60		
Zapatos	1	S/ 60	1	S/ 60	2	S/ 120		
Polo camisero					2	S/ 60	4	S/ 120
Pantalón drill					2	S/ 60	4	S/ 120
Botas de jebe					2	S/ 120	4	S/ 240
Casco	1	S/ 25	1	S/ 25	1	S/ 25		
Lentes	1	S/ 30	1	S/ 30	1	S/ 30		
Chaleco	1	S/ 10	1	S/ 10	1	S/ 10		
Botas punta acero	1	S/ 55	1	S/ 55	1	S/ 55		

Subtotal uniformes

S/ 120

S/ 120

S/ 480

S/ 480

Subtotal EPP*

S/ 120

S/ 120

S/ 120

S/ -

Costo total de indumentaria

S/ 240

S/ 240

S/ 600

S/ 480

*EPP: incluye caso, lentes, chaleco y botas de punta de acero. Sólo estos se devuelven al finalizar la relación laboral.

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 3 – Número de trabajadores por tienda

Supermercados	Número de tiendas	Cantidad de operarios	Cantidad de supervisores
Grandes	52	1,337	52
Medianos	31	531	31
Pequeños	21	270	11

Fuente: elaboración propia



Anexo 4 – Correo de los trabajadores dirigido al GAO

01 de junio del 2016

De: Rodrigo P. (Jefe de Operaciones)

Para: Alejandro G. (GAO)

Tema: Incremento salarial

Estimado Alejandro, como tienes conocimiento a fin de mes se incrementará la RMV (remuneración mínima vital), y esto ha traído una serie de problemas a mi área, tengo a todo el personal a nivel nacional asustado y hablando de un recorte masivo, ellos ven que el cliente en sus tiendas está recortando el personal y a los que quedan les asignan de forma adicional a sus funciones las funciones de los que salieron.

Entonces comprenderás que nuestro personal supone que se hará lo mismo y en muchos lugares han decidido no ir a trabajar ya que no van a hacer el doble de trabajo por el mismo sueldo.

Por otra parte, tengo a los supervisores que ganan S/ 950.00 y ahora con el incremento de la RMV a S/.850.00 para los operarios, la brecha de diferencia es de solo S/.100.00, entenderás que ellos tienen muchas más responsabilidades que un operario y por ahora solo por S/.100.00 de diferencia en sueldo con un operario ya no lo ven justo.

Como tema adicional, he tratado de hablar con los regionales para hacer la rotación de zonas, pero como siempre están a la defensiva, alegando que ellos ya tienen muchos años trabajando en la empresa y no creen que sea lo conveniente para el servicio.

Yo sé que ellos tienen muchos años de experiencia en la empresa, pero siempre que trato de hablar con ellos encuentro negativa por su parte a cada mejora que deseo implementar.

Indícame tu disponibilidad para poder reunirnos y ver el plan a tomar para abordar estas preocupaciones de nuestros colaboradores.

Saludos Cordiales

Rodrigo P.

Jefe de Operaciones

Anexo 5. Características y percepción de las personas que rodean a Alejandro

Jordán (gerente general, fundador): Estricto, centrado en sus ideas, emprendedor y excelente empresario. Más de 25 años dirigiendo la empresa, posee 2 maestrías y un doctorado. Casado y con hijos.

Eliana (gerente de contabilidad): posee un amplio conocimiento de procesos y contabilidad, tiene una maestría en ello. Su comunicación es muy cercana con Jordán, pero limitada con el resto de la organización.

Sally (gerente de recursos humanos): buena comunicadora, tiene muy clara la meta de buscar y encontrar consensos que generen bienestar y estabilidad (legal y económica) para la empresa.

Alberto (director de adquisiciones): amigable, entrador y muy enfocado en reducción de costos. Casado y con hijos.

Anahí (gerente de adquisiciones): no tiene mucha comunicación con Alejandro, la mayor parte de los acuerdos son canalizados con sus subordinados. Casada y con hijos.

Nilsa (jefe de adquisiciones): tiene a su cargo la responsabilidad de llevar las relaciones con los proveedores en el día a día. Está presente activamente durante las negociaciones y sus objetivos parecen ubicarse estrictamente sobre los ahorros que puede lograr para su empresa.

Pablo (jefe de operaciones): buena experiencia como ingeniero, pero poca en el sector. Solo lleva 3 meses en la empresa. Emplea penalidades y castigos como principal herramienta de control de personal. Casado y con hijos.

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Conceptos básicos para la solución del caso

Previo a introducirse en el caso, es importante tener en cuenta una serie de conceptos que ayudarán a llegar a una solución adecuada y completa.

2.1.1. El método del caso

Es un método que ayuda a descubrir y solucionar problemas no operativos; es decir, aquellas situaciones no deseadas cuya causa es desconocida, por lo que no existen soluciones claramente definidas, y existe un componente importante de personas involucrado.

El proceso general de solución de un caso consta de las siguientes etapas:

1. Síntomas.
2. Análisis.
3. Síntesis.
4. Diagnóstico y criterios de solución.
5. Generación de alternativas.
6. Evaluación de alternativas.
7. Decisión final y plan de acción.

2.1.2. Decisiones correctas y decisiones acertadas

Previo a iniciar el proceso de solución del caso, es importante entender como concepto básico la diferencia de lo que es una decisión correcta de una acertada. Una decisión acertada es aquella que tiene el resultado esperado o que logra lo que se estaba buscando, sin importar los medios empleados, si se generó aprendizaje o si desequilibró algún aspecto de manera casual.

Por ejemplo, si tengo unos ahorros que quiero rentabilizar al 10%, una solución sería ir al casino y apostar el dinero hasta ganar dicho 10%; si lo logro, evidentemente he tomado una decisión acertada, ya que ahora tengo más dinero. Pero desde el punto de vista de qué tan correcta ha sido la decisión, puede que me vea decepcionado, ya que no aprendí nada y si repito el ejercicio en el largo plazo, lo más probable es que termine perdiendo los ahorros que quería rentabilizar.

2.1.3. El Octógono

Es un modelo sistémico que describe a las organizaciones y pone en el centro a la persona humana. Consta de tres niveles:

- Eficacia (modelo mecanicista): esta es la dimensión de los resultados, las políticas y los sistemas establecidos formalmente, todo lo que está escrito o, en otras palabras: “cómo está previsto que funcionen las cosas”. Lo componen la estrategia, los sistemas de dirección y la estructura formal.
- Atractividad (modelo psicosociológico): considera los aprendizajes, las comunicaciones y relaciones reales entre las personas que forman parte de la organización. Lo componen el saber, los estilos de dirección y el sistema espontáneo.
- Unidad (modelo antropológico): este es el nivel más profundo que plasma las necesidades de fondo de las personas y sus motivos. Lo componen la misión externa, los valores de la dirección y la misión interna.

Adicionalmente, mapea al entorno interno y al entorno externo, que son aspectos no controlables (dentro y fuera) pero que impactan a la organización.

2.1.4. Balances de la organización

Tomando las palabras de Ferreiro y Alcázar (2002), se mantiene la tesis que “en situaciones normales existe una coherencia o equilibrio (balance) entre lo que se da y lo que se recibe (en la organización).” Es decir, se puede esperar que lo que se da y se recibe se mantenga en un mismo nivel; sería inadecuado pensar que una empresa obtendrá lealtad a través del pago de una alta remuneración, la empresa obtendrá lealtad de sus empleados solo si esta misma ofrece lealtad hacia ellos.

2.1.5. Tipos de aprendizaje

2.1.5.1. Aprendizaje operativo

Se refiere a conocimientos específicos de una materia y desarrollo de habilidades o herramientas técnicas. Por ejemplo: practicar un deporte, un juego, tocar un instrumento musical, etc.

Se dice que el aprendizaje es positivo cuando acerca a la persona que lo practica a volverse más virtuoso en la actividad. Si uno juega al tenis varias horas semanales haciendo un uso adecuado de la técnica, se volverá un mejor jugador.

El aprendizaje es negativo cuando aleja a la persona de volverse mejor la actividad realizada. Siguiendo con el ejemplo del tenis, si uno practica varias horas, pero haciendo un movimiento incorrecto, entonces correrá el riesgo de acostumbrarse a dicha manera de jugar, lo que podría llevar al jugador a lesionarse o a no alcanzar su máximo potencial.

2.1.5.2. Aprendizaje estructural

Es aquel que vuelve a un decisor/actor más consciente sobre el impacto de sus propias acciones sobre las demás personas.

Es positivo cuando la persona que aprende es más capaz de lograr resultados trascendentes. Por ejemplo, un directivo que es capaz de sacrificar un poco de rentabilidad (al menos temporalmente) por un empleado que está pasando por dificultades personales se volverá un mejor directivo, ya que mejorará la calidad de sus decisiones.

Es negativo cuando la persona que actúa se vuelve más indiferente ante las necesidades de otros.

2.2. Resumen de eventos

- 1987: Jordán funda Megaclean a solicitud de Supermercados Uno.
- Jordán funda Maxilimpieza.
- El presidente Ollanta Humala aumenta la remuneración mínima vital de S/ 750 a S/ 850.
- Nilda se comunica con Alejandro y con Jordán especificando que no tiene margen para aceptar incrementos en costos, y solicita reducción de personal en tienda.
- Jordán se comunica con Alejandro para darle indicaciones sobre la negociación pendiente para trasladar los costos adicionales de mano de obra al cliente.
- Pablo solicita una reunión para darle solución al pedido de incremento de sueldos de sus supervisores.

2.3. Análisis numérico

2.3.1. Indumentaria

Tabla 1. Detalle del costo de indumentaria

Indumentaria	GAO		Jefe de Operaciones		Supervisor		Operario	
	Cant.	Costo	Cant.	Costo	Cant.	Costo	Cant.	Costo
Camisa	1	S/ 30	1	S/ 30	2	S/ 60		
Pantalón	1	S/ 30	1	S/ 30	2	S/ 60		
Zapatos	1	S/ 60	1	S/ 60	2	S/ 120		
Polo camisero					2	S/ 60	4	S/ 120
Pantalón drill					2	S/ 60	4	S/ 120
Botas de jebe					2	S/ 120	4	S/ 240
Casco	1	S/ 25	1	S/ 25	1	S/ 25		
Lentes	1	S/ 30	1	S/ 30	1	S/ 30		
Chaleco	1	S/ 10	1	S/ 10	1	S/ 10		
Botas Punta acero	1	S/ 55	1	S/ 55	1	S/ 55		
Subtotal Uniformes		S/ 120		S/ 120		S/ 480		S/ 480
Subtotal EPP*		S/ 120		S/ 120		S/ 120		S/ -
Costo total de indumentaria		S/ 240		S/ 240		S/ 600		S/ 480

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 1 se observa el desglose de costos relacionados a la indumentaria del personal, indicando la cantidad de unidades por persona. Por ejemplo, el GAO y el jefe de operaciones recibían como parte de su uniforme una pieza de cada uno de los siguientes: camisa, pantalón, zapatos, casco, lentes, chaleco y botas de punta de acero; mientras que los operarios reciben 4 unidades de cada uno de los siguientes: polo camisero, pantalón drill y botas de jebe.

En total, se observa que, para el cargo de GAO y el jefe de operaciones, se gastan S/ 240 en indumentaria, para los supervisores S/ 600 y para los operarios S/ 480.

Como para cada persona se asigna indumentaria distinta (debido a que la ropa y zapatos muchas veces queda en muy mal estado, sucia o rota por el uso intensivo durante horas de trabajo), cuando el personal rota, se debe incurrir en la compra de nuevas piezas. Por ejemplo, si un operario renuncia al mes de ser contratado, se queda con toda la indumentaria; y su reemplazo utilizará ropa nueva otorgada por la empresa.

2.3.2. Costo de rotación

El costo de rotación impacta de dos maneras: la primera, es en la necesidad de reclutar una persona que reemplace al trabajador que renunció; y la segunda, es la recompra de indumentaria para que el trabajador pueda efectuar adecuadamente sus labores.

2.3.2.1. Costo de reclutamiento

Tabla 2. Detalle del costo de reclutamiento

Costo de reclutamiento	Unitario	Personas	Costo mensual
Costo de verificación	S/ 5	855	S/ 4,276
Costo de área			S/ 4,755

Fuente: elaboración propia

El costo de reclutamiento cuenta dos aristas, la primera es 100% variable y está en función de la cantidad de personas efectivamente entrevistadas por Megaclean; la segunda es el costo fijo de las personas que trabajan en el área.

El costo de verificación de antecedentes era de S/ 5 por persona. Considerando que la rotación mensual es de 8% sobre una base de 2,138 operarios, y normalmente se debe entrevistar a 5 personas para cubrir un puesto, el total de personas que se entrevistan todos meses es de 855 personas ($8\% * 2138 * 5$). Si se multiplica por el costo de verificación unitario, se obtiene un costo mensual de S/ 4,276.

Tabla 3. Sueldos del personal del área de reclutamiento

Área de Reclutamiento	Salario	Asignación Familiar	Beneficios	Costo total para la empresa
Jefe de reclutamiento	S/ 2,000	S/ 85	S/ 1,043	S/ 3,128
Asistente de reclutamiento	S/ 1,000	S/ 85	S/ 543	S/ 1,628

Fuente: elaboración propia

El área de contrataciones representa un costo fijo para Megaclean, y está compuesta por un jefe y un asistente, cuyo costo total asciende a S/ 4,755 por mes. Este podría considerarse un costo hundido para efectos del cálculo de la rotación, ya que siempre existirá un área de reclutamiento, para atender una rotación mínima y para atender a las necesidades de crecimiento de los clientes actuales y de captación de nuevas cuentas.

2.3.2.2. Costo de indumentaria

Por cada operario (o empleado) que deje la empresa, esta debe comprar nueva indumentaria para el reemplazo. Por cada operario se entregan 4 pares de botas, 4 polos y 4 pantalones, a un costo total de S/ 480. Si la rotación mensual es de 8% sobre 2,138 operarios, eso significa que se debe comprar la indumentaria para 171 empleados nuevos todos los meses ($2,138 \times 8\%$). Esto es un total de S/82,099 mensuales.

En resumen, el costo de rotación mensual para Megaclean asciende a S/ 86,375 mensuales ($82,099 + 4,276$), que anualmente es S/ 1,036,502 transformándose en uno de los principales costos para la operación de supermercados.

2.3.3. Costo del personal

El objetivo de este cálculo es conocer el costo total del personal destinado a la operación de Supermercados 1 (operarios y supervisores).

Para empezar, hay que entender cuánto personal se asigna a cada tienda (incluyendo los 3 turnos). Para obtener un cálculo más preciso, se separa el personal diurno del nocturno, debido a que los últimos tienen un bono especial del 35% (este detalle se encuentra en la tabla de sueldos).

2.3.3.1. Pre incremento de remuneración mínima vital

Tabla 4. Número de tiendas y empleados

Supermercados	Número de tiendas	Cantidad total de operarios	Cantidad total de supervisores	Operarios en el turno diurno	Operarios turno noche
Grandes	52	1,337	52	891	446
Medianos	31	531	31	354	177
Pequeños	21	270	11	180	90

Fuente: elaboración propia

Debido a que no existe un número exacto que clasifique al personal según al turno al que asiste, se puede suponer que los tres turnos de trabajo constan del mismo número de personas. Teniendo esto en cuenta, podemos separar a los operarios del turno diurno del nocturno haciendo el siguiente cálculo:

Cantidad de operarios $\times 0.67$ = Operarios en el turno diurno.

Cantidad de operarios $\times 0.33$ = Operarios turno noche.

Una vez obtenida la base de operarios, se puede multiplicar por el sueldo correspondiente a cada turno para llegar al costo mensual para la empresa.

Para completar el cálculo se debe considerar el costo mensual de la indumentaria por cada empleado; debido a que la compra es anual, se puede prorratear el costo total a un mes.

Si el costo total de la compra anual de indumentaria para operarios es de S/ 480 (tabla 1 entonces podemos dividir dicho número entre 12 para saber cuánto se asignará de gasto a cada mes. En total tendríamos un costo de S/ 40 mensuales (480/12).

Cantidad de operarios*40=Gasto mensual en indumentaria.

Teniendo en cuenta los gastos mencionados anteriormente, y luego de sumar el costo de los sueldos más el costo de la indumentaria, llegamos a un costo total de operarios para la organización.

Costo de operarios diurnos + costo de operarios nocturnos + costo de indumentaria = Costo total de los empleados.

Tabla 5. Procedimiento para obtener el costo total de operarios

Costo de operarios diurnos	Costo de operarios nocturnos	Costo de indumentaria operarios	Costo mensual total de operarios
S/ 1,103,024	S/ 668,500	S/ 53,480	S/ 1,825,005
S/ 438,074	S/ 265,500	S/ 21,240	S/ 724,815
S/ 222,749	S/ 135,000	S/ 10,800	S/ 368,550

Fuente: elaboración propia

La misma metodología se sigue para obtener el costo mensual que representan los supervisores para la empresa. Existe un costo de indumentaria que debe ser prorrateado mensualmente según los implementos que le corresponden y existe un costo generado por los sueldos de los supervisores. La diferencia con el modelo anterior radica en que no se consideran supervisores nocturnos.

Tabla 6. Procedimiento para obtener el costo total de supervisores

Costo de indumentaria supervisores	Costo de supervisores	Costo mensual total de supervisores
S/ 2,600	S/ 89,830	S/ 92,430
S/ 1,550	S/ 53,552	S/ 55,102
S/ 550	S/ 19,002	S/ 19,552

Fuente: elaboración propia

Con el costo total mensual de operarios y supervisores listo, se puede pasar a obtener el costo total mensual de todo el personal operativo sumando los conceptos previamente mencionados. Es así que se obtiene el costo del personal para cada tipo de tienda, y estos, sumados verticalmente se emplean para llegar al costo total mensual del personal de la operación de supermercados, que sería S/ 3,085,455.

Tabla 7. Costo total mensual por persona de supervisores más operarios

Costo total mensual del personal
S/ 1,917,435
S/ 779,917
S/ 388,102
S/ 3,085,455

Fuente: elaboración propia

2.3.3.2. Post incremento de remuneración mínima vital

El objetivo de este análisis es entender el cálculo que lleva al costo total que se podría llegar a trasladar al cliente. Para ello, se sigue la misma metodología que en cálculo anterior. Primero se obtiene la proporción de trabajadores diurnos y nocturnos, para sumar correctamente el sueldo y la indumentaria que le corresponde a cada uno. Dicho cálculo debe repetirse con los supervisores, para llegar a un costo total de trabajadores en la operación de supermercados.

Tabla 8. Número de tiendas y empleados

Supermercados	Número de tiendas	Cantidad total de operarios	Cantidad total de supervisores	Operarios en el turno diurno	Operarios turno noche
Grandes	52	1,337	52	891	446
Medianos	31	531	31	354	177
Pequeños	21	270	11	180	90

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Procedimiento para obtener el costo total de operarios

Costo de operarios diurnos	Costo de operarios nocturnos	Costo de indumentaria operarios	Costo mensual total de operarios
S/ 1,250,094	S/ 757,633	S/ 53,480	S/ 2,061,208
S/ 496,484	S/ 300,900	S/ 21,240	S/ 818,625
S/ 252,449	S/ 153,000	S/ 10,800	S/ 416,250

Fuente: elaboración propia

En la tabla de costos de operarios se observa un fuerte incremento debido al mayor sueldo, consecuencia de la nueva remuneración mínima. En cuanto al costo de supervisores, el incremento es marginal, y principalmente se da por la modificación de la asignación familiar del supervisor (10% de la RMV).

Tabla 10. Procedimiento para obtener el costo total de supervisores

Costo de indumentaria supervisores	Costo de supervisores	Costo mensual total de supervisores
S/ 2,600	S/ 90,610	S/ 93,210
S/ 1,550	S/ 54,017	S/ 55,567
S/ 550	S/ 19,167	S/ 19,717

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Costo total mensual por persona de supervisores más operarios

Costo total mensual del personal
S/ 2,154,418
S/ 874,192
S/ 435,967
S/ 3,464,578

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenido el nuevo costo mensual total de los empleados asignados a la operación de Supermercados Uno por cada tipo de tienda, se suma verticalmente para obtener el número final. S/ 3,464,578 implica un incremento del 12% con respecto al monto anterior.

2.3.4. Nuevo costo del personal

Una vez analizados los cambios en la estructura de costos del personal, podemos ver por encima cuál sería el costo adicional que tendría que asumirse por el incremento del sueldo

mínimo (Anexo TN 1). Para trabajar con números más directos, se tomará en cuenta para el cálculo únicamente el costo promedio por empleado (Costo total de sueldos de personal/Número de empleados), sin hacer la distinción de trabajadores diurnos y nocturnos o supervisores. Las diferencias son mínimas debido a que el impacto del nuevo sueldo mínimo sobre los supervisores es prácticamente despreciable (<1%).

Tabla 12. Comparación de costo anterior vs nuevo costo de personal

Costos adicionales	Costo de empleados	Costo promedio por operario	Personas por despedir
Diferencia mensual	S/ 379,123	S/ 1,620	234
Diferencia anual	S/ 5,307,727	S/ 22,686	234

Fuente: elaboración propia

En el cuadro se observa que Megaclean deberá pagar S/ 379,123 adicionales todos los meses a sus empleados en la operación tras el incremento del sueldo mínimo (anualmente sería S/ 5,307,727 obtenido tras multiplicar el monto mensual por 14). El cálculo de la diferencia mensual es el siguiente: Costo mensual total del personal operario pre incremento-Costo mensual total del personal operario post incremento.

$$379,123 = 3,464,578 - 3,085,455$$

El costo promedio por empleado es un número aproximado (no distingue personal diurno y nocturno) que representa cuánto gasta la empresa mensualmente (y anualmente) por cada operario. Se obtiene dividiendo el costo de los operarios entre la cantidad total de operarios.

$$1,620 = 3,464,578/2,138$$

Una vez obtenido el monto adicional a pagar total y el costo promedio por empleado, se puede llegar a un número teórico de cuánta gente se debería despedir o retirar de la cuenta Supermercados Uno, para mantener los costos y no impactar económicamente al cliente (es importante la aclaración de que el número llega a un impacto económico, mas no considera el perjuicio directo que se generaría en el nivel de servicio por disponer de menos personal para atender la misma operación).

$$234 = 379,123/1,620$$

En resumen, si Megaclean no discute con el cliente y sigue su indicación, deberá despedir a 234 personas (una reducción de 12% de su personal) para poder cumplir con el objetivo.

2.3.5. Cuenta de resultados del cliente Supermercados Uno

Es importante conocer cómo quedaría la cuenta de resultados del cliente una vez efectuado el incremento salarial para entender la urgencia de la decisión y de tomar acción rápidamente. Se puede observar que, si la gerencia decide no hacer nada y activar el incremento sin realizar despidos ni trasladar el costo, la cuenta pasaría a perder dinero, y tratándose del principal cliente, dejaría a Megaclean en una situación muy delicada.

Tabla 13. Cuenta de resultados

Resultados	Pre incremento RMV	Post incremento RMV
Ventas	S/ 63,000,000	S/ 63,000,000
Mano de obra*	S/ 43,196,370	S/ 48,504,097
Materiales e insumos	S/ 9,450,000	S/ 9,450,000
Otros gastos operativos	S/ 5,040,000	S/ 5,040,000
Gastos administrativos	S/ 3,780,000	S/ 3,780,000
Utilidad	S/ 1,533,629	S/ -3,774,097

*La mano de obra contempla el número real calculado en base a la información de los anexos. El resto de cuentas considera el porcentaje teórico aproximado.

Fuente: elaboración propia

2.3.6. Análisis de sensibilidad

El siguiente análisis contempla que existen dos variables para negociar con el cliente, por un lado, están los despidos del personal y por otro está el traslado del costo.

Tabla 14. Efecto sobre la utilidad

		Porcentaje del costo trasladado al cliente				
		0%	25%	50%	75%	100%
Número de personas despedidas	0	S/-3,774,097	S/- 2,447,166	S/- 1,120,234	S/ 206,698	S/ 1,533,629
	59	S/- 2,435,585	S/- 1,108,652	S/ 218,280	S/ 1,545,211	S/ 2,872,143
	117	S/ -1,119,757	S/ 207,175	S/ 1,534,106	S/ 2,861,038	S/ 4,187,970
	234	S/ 1,534,583	S/ 2,861,515	S/ 4,188,337	S/ 5,515,378	S/ 6,842,310

Fuente: elaboración propia

Los números presentados se obtienen reemplazando los valores de sueldos y de ventas, según el criterio que uno considere más adecuado. En este caso, se toman los valores 0%, 25%, 50%, 75% y 100% para el traslado del costo; ello significa que al 0%, no existe ningún incremento en ventas y la empresa Megaclean deberá asumir todo el impacto del incremento de la RMV. Caso contrario, al 100%, Megaclean logra trasladar todos los costos al cliente.

El mismo razonamiento se sigue para el número de despidos, 0 implica quedarse con todo el personal, mientras que 234 implica despedir todo el personal necesario para mantener los costos previos al incremento de la RMV.

A continuación, tomamos el punto 117 despidos; 50% costo trasladado, como ejemplo, reemplazando en la cuenta de resultados:

Tabla 15. Cuenta de resultados simulada en 117 despidos; 50% de costo trasladado

Resultados	Pre incremento RMV	Post incremento RMV
Ventas	S/ 63,000,000	S/ 65,653,863
Mano de obra*	S/ 43,196,370	S/ 45,849,757
Materiales e insumos	S/ 9,450,000	S/ 9,450,000
Otros gastos operativos	S/ 5,040,000	S/ 5,040,000
Gastos administrativos	S/ 3,780,000	S/ 3,780.000
Utilidad	S/ 1,533,629	S/ 1,534,106

Fuente: elaboración propia

$$\text{Nueva venta} = 65,653,863 = 5,307,727 * 50\% + 63,000,000$$

$$\text{Nuevo costo de mano de obra} = 45,849,757 = 48,504,097 - 1,620 * 14 * 117$$

Se observa que, si se despiden 117 personas, y se logra transferir la mitad del incremento global al cliente, se llega al punto de equilibrio, generando ganancias prácticamente idénticas a las anteriores.

2.4. Análisis organizacional – El Octógono DE PIURA

2.4.1. Entorno externo

- El servicio está totalmente *comoditizado*
- Los clientes en el mercado buscan el mejor servicio al menor costo, dando poca importancia al nivel de formalidad de sus proveedores
- Alta informalidad
- Cambio presidencial reciente
- Incremento de remuneración mínima vital
- Abundante oferta laboral operaria dificulta capacidad de retención del personal
- Mercado creciente, con muchos competidores

2.4.2. Estrategia

- ¿Qué? Servicio de limpieza de alta tecnología a un precio medio con personal capacitado.

- ¿A quién? Empresas con oficinas o fábricas que necesitan mantener un mínimo nivel de limpieza de sus instalaciones.
- ¿Cómo? Capacitación de personal, respaldo económico, contrataciones masivas.

2.4.3. Sistemas de Dirección

- Solo se controla el incremento de ventas al GAO.
- Presupuestos.
- Indicadores básicos de gestión (principalmente referidos al personal).

2.4.4. Sistema Formal

- Jerárquica funcional.
- GG (Alejandro), GAO, Jefes Supervisores, Operarios.
- Poder altamente concentrado en el gerente general.
- GG cumple un rol comercial.

2.4.5. Saber Distintivo

- Limpieza institucional con productos especializados (alta tecnología).
- Buena capacitación para personal operario.
- Buena gestión del personal favorece a su retención (rotación por debajo de la competencia).

2.4.6. Estilos de Dirección

- Poco participativa.
- Gerentes “todistas”.

2.4.7. Sistema Espontáneo

- Personal descontento y sobrecargado.
- Alejandro se siente poco apoyado por su jefe.
- Fuerte injerencia del GG en diversas áreas de la empresa.
- Estructura estática a niveles directivos.

2.4.8. Misión Externa

- Buen servicio de limpieza a un precio competitivo.
- Amplias facilidades de pago (crédito).
- Personal estable.

2.4.9. Valores de la Dirección

- Alejandro: busca escuchar.

- Jordán: no escucha opiniones, patriarcal, le interesa el beneficio económico.
- Confianza, integridad, respeto.

2.4.10. Misión Interna

- No hay línea de carrera.
- Se paga sueldo mínimo con puntualidad, en quincena y fin de mes.
- Préstamos personales para quienes buscan educación.
- Regalo de cumpleaños.
- Capacitaciones brindadas por supervisores.

2.4.11. Entorno Interno

- Descontento del personal.

2.5. Diagnóstico

Con el análisis económico y el análisis organizacional listos, podemos proceder a determinar los problemas superficiales (que también podrían identificarse como síntomas) y de fondo. Estos los mencionamos a continuación ordenados según su profundidad.

- Inminente contracción en la utilidad por el incremento de la remuneración mínima vital.
- Los indicadores de gestión no están adecuadamente unidos a un sistema, que favorezca al control de las operaciones.
- Pocas vías de comunicación de abajo hacia arriba limitan la visibilidad de la alta gerencia para tomar decisiones.
- El poder de decisión está centralizado en la alta gerencia.

2.6. Alternativas y criterios de solución

Tabla 16. Evaluación de alternativas

Problema	Alternativa	Criterios		
		Eficacia	Atractividad	Unidad
Poca comunicación de abajo hacia arriba	• Desarrollar canales de comunicación	-	+	+
	• Modificar proceso de preparación de reportes a la gerencia funcional.	-	++	+
Centralización del poder	• Establecer un directorio formal.	-	+	=
	• Empoderar gerentes.	+-	++	++

Insatisfacción de trabajadores	• Subir sueldos.	--	=	+
	• Implementar programa de capacitación y rotación del personal	-	+	++

Fuente: elaboración propia

2.7. Plan de acción

Debido a que se están atacando varios problemas al mismo tiempo, es importante priorizar aquellos urgentes; en este caso, la decisión inmediata que se debe tomar obedece a qué negociar con el cliente, mientras que los demás problemas identificados, como la insatisfacción de los trabajadores y la falta de vías de comunicación, son importantes mas no urgentes.

Acciones

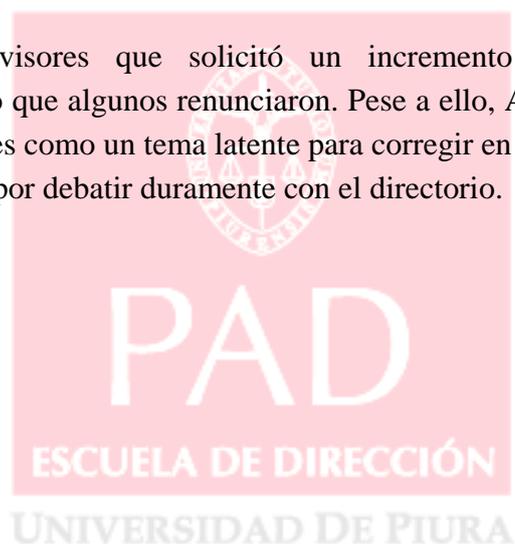
1. Comunicarse con Supermercados Uno y negociar bajo el criterio económico cuántas personas saldrían y cuánto costo asumirían ellos (basándose en el análisis de sensibilidad).
2. Pactar el inicio de una etapa de prueba, para redefinir con Supermercados Uno el acuerdo de nivel de servicio.
3. Identificar oportunidades de recolocación del personal en alguna de las otras 10 empresas del grupo e iniciar los despidos correspondientes hasta llegar al número acordado con el cliente.
4. Definir un líder de proyecto para implementar mejoras en los flujos de comunicación de la empresa.
5. Establecer mecanismos de captación de ideas del personal operario, con recompensas por aporte.
6. Conformar un área corporativa que empiece a medir indicadores clave, al servicio de la alta gerencia y de los GAO.
7. Finalizada la etapa de prueba con el nuevo número de personal, redactar un nuevo contrato o adenda que regularice el nivel de servicio establecido.

EPÍLOGO

Con la presión de ser relativamente nuevo en el puesto, Alejandro encaró de manera frontal la situación presentada para poder satisfacer lo mejor posible a los grupos de interés.

Teniendo en cuenta que el poder de negociación del cliente era sumamente alto por el nivel de facturación que representa para la empresa, se accedió a una reducción de personal moderada, fueron despedidas 100 personas. Al mismo tiempo se inició el proceso de renegociación de condiciones del servicio, para poder ajustar los estándares al nuevo número de operarios por tienda. El directorio aceptó la decisión de Alejandro y lo ratificó en el puesto.

El grupo de supervisores que solicitó un incremento salarial fue rechazado temporalmente, por lo que algunos renunciaron. Pese a ello, Alejandro apuntó la subida salarial de supervisores como un tema latente para corregir en los siguientes meses de su gestión, y que tendrá por debatir duramente con el directorio.



CONCLUSIONES

Este caso da a conocer una situación delicada que forma parte de muchas empresas, sobre todo en países en vías de desarrollo, en los que se tienden a tomar decisiones de interés nacional sin un adecuado sustento técnico; este incremento de remuneración mínima vital es un claro ejemplo de ello. Ante eso las empresas deben estar preparadas y tener una estructura adecuada y flexible, diseñada para soportar cambios que puedan poner en riesgo la viabilidad de sus negocios.

Es necesario entender también el negocio en el que se encuentra la empresa y pensar no como un agente reactivo al entorno, en donde si todos pagan sueldo mínimo no yo, alguien en la empresa, también debo hacerlo o donde si la competencia es por costo, debo encontrar una manera de recortar gastos hasta llegar al número indicado; sino que las empresas deben entender que también tienen un rol de agentes de cambio, en los que deberían ser capaces de hacerse preguntas que cambien la forma de competir y las condiciones del entorno en el que se encuentran ubicados. Las empresas, más aún empresas en sectores como donde compete Megaclean, en los que se valora al costo bajo como el primer objetivo y se ponen a las personas y el talento en un lugar relegado; deben utilizar su tiempo para diseñar nuevas maneras de satisfacer al cliente (externo e interno), apuntando a identificar necesidades de fondo que tal vez no sienta, pero que tal vez sea tan real como la que hoy mismo está satisfaciendo a un mínimo de valor.

Finalmente se puede observar de manera muy evidente la gran distancia que hay entre el diagnóstico obtenido del análisis en profundidad realizado en este trabajo, y las decisiones tomadas por el protagonista y sus superiores. Está de más decir que el día a día dificulta muchísimo la labor de los gerentes, que deben actuar, ayudar, motivar, y decidir (entre otras actividades) en un plazo de tiempo muy corto y en proceso de acortarse. Es importante agregar a estas actividades una más: pensar en profundidad. El directivo moderno que propone este trabajo es aquel que logre tomarse algunas horas a la semana a pensar en profundidad y a nivel sistémico cuáles son los verdaderos problemas y cómo resolverlos, así como lograr estructurar decisiones que además de ser acertadas, sean correctas, generando aprendizaje para la organización y el decisor mismo, volviéndolo un mejor directivo y profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- 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. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. (2a ed.). Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.



ANEXO DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Resumen de costos del personal

Cargo (RMV anterior)	Salario	Asignación familiar	Beneficios	Bonos	Costo total para la empresa
GAO	S/.5,000	S/.75	S/.2,538	30%	S/.9,113
Jefe de operaciones	S/.3,000	S/.75	S/.1,538	20%	S/.5,213
Supervisor	S/.950	S/.75	S/.513	20%	S/.1,728
Operario	S/.750	S/.75	S/.413	0%	S/.1,238
Operario nocturno	S/.750	S/.75	S/.413	35%	S/.1,500

Cargo (RMV anterior)	Salario	Asignación familiar	Beneficios	Bonos	Costo total para la empresa
GAO	S/.5,000	S/.85	S/.2,543	30%	S/.9,128
Jefe de operaciones	S/.3,000	S/.85	S/.1,543	20%	S/.5,228
Supervisor	S/.950	S/.85	S/.518	20%	S/.1,743
Operario	S/.850	S/.85	S/.468	0%	S/.1,403
Operario nocturno	S/.850	S/.85	S/.468	35%	S/.1,700

Fuente: elaboración propia

Área de reclutamiento	Salario	Asignación familiar	Beneficios	Costo total para la empresa
Jefe de reclutamiento	S/.2,000	S/.85	S/.1,043	S/.3,128
Asistente de reclutamiento	S/.1,000	S/.85	S/.543	S/.1,628

Fuente: elaboración propia