

CASO PRÁCTICO

Safety-Kleen

Luis García-Revilla
Profesor Titular de RRHH

CASO SAFETY-KLEEN¹

Aquella tarde de primavera Antonio García, director general de Safety-Kleen, estaba celebrando con su familia las fiestas del colegio donde estudiaba uno de sus hijos. El bullicio que envolvía el patio del centro era ensordecedor. Saludó a algunos padres ya conocidos de eventos similares y fue presentado a un hombre que hasta el momento había estado contemplando la escena en silencio. Se llamaba Carlos Álvarez y era el padre de un compañero de clase de su hijo.

Al principio la conversación derivó sobre temas generales del comportamiento de los alumnos en el colegio y cosas intrascendentes, para luego incidir en temas educativos en sentido genérico. Fue entonces, cuando Antonio le comunicó su situación en su empresa, a la cual hacía un mes que había llegado de la mano de una firma de “cazatalentos”, y la falta de formación que él observaba en sus directivos comerciales. Carlos, que era consultor de RR. Humanos, le habló de algunas experiencias en entornos similares que estaba desarrollando y de las posibilidades que la formación tenía para alcanzar el éxito. Antonio le comentó a Carlos que debido a una concepción diferente de la dirección de su compañía, el estado a que se había llegado era bastante deplorable y que su misión era arreglarlo. Entre los problemas que enumeró estaban: una falta de organización jerárquica adecuada, falta de coordinación interna en las políticas comerciales, falta de formación del personal comercial, falta de unificación en valores de empresa y una mala comunicación general. Aunque la empresa había tenido crecimientos progresivos continuamente, en la opinión de Antonio no eran los adecuados.

¹ La Fundación EOI Escuela de Negocios agradece la desinteresada colaboración a la Dirección de Safety-Kleen por la valiosa información proporcionada en la elaboración de este caso de empresa que será utilizado solamente en dicho centro con una finalidad académica.

Los dos interlocutores intimaron con aquella conversación y se citaron a la semana siguiente en la empresa de Antonio para analizar más despacio la situación, habida cuenta de que Antonio había valorado muy bien la experiencia y comentarios de Carlos en aquella jornada de fiesta infantil y contempló la posibilidad real de contratarle.

eoi

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA²

La empresa multinacional Safety-Kleen (juego sonoro con las palabras en inglés de Seguridad y Limpieza) surge en Chicago, Illinois en 1968, es una organización dedicada fundamentalmente a proporcionar servicios accesorios a industrias grandes y pequeñas destinados al mantenimiento y limpieza de piezas engrasadas que por la función que realizan requieren de limpieza especial. Entre sus clientes, se encuentran fundamentalmente los talleres de reparación automóviles (gran parte de su facturación la obtienen de ellos) e industrias pequeñas relacionadas con la imprenta y talleres de pintura; por otra lado existe, aunque pequeña, una parte dedicada a suministrar servicios a industrias grandes.

El servicio se lo proporcionan unas máquinas que constan básicamente de un recipiente donde se introducen la pieza o piezas a limpiar y un receptáculo que alberga un bidón de sustancia limpiadora que por medio de un sistema de útiles de limpieza (tubos, cepillos y procedimientos mecánicos o eléctricos) permiten la depuración de las piezas. En la actualidad existen numerosas variantes de estas máquinas según estén especializadas en diferentes piezas (la sustancia limpiadora, una vez utilizada, se recoge en otro bidón y se puede reciclar en un 80%, se trata de una sustancia inocua, de olor agradable que hace gala del nombre de la empresa).



Safety-Kleen presta sus servicios en España a través de su red de 10 Delegaciones, más de 100 vehículos y profesionales que distribuyen, retiran, almacenan y gestionan más de 100 toneladas al día de disolventes, desengrasantes y otros residuos industriales.

² Este caso ha sido preparado por D. Luis García-Revilla Sánchez Profesor Titular de Recursos Humanos de la Fundación EOI Escuela de Negocios y Oscar Bombín, Director de Recursos Humanos de Safety-Kleen (junio de 2005).

La compañía ofrece un servicio de “ciclo cerrado” donde los clientes reciben un equipo de limpieza y el disolvente limpio para efectuar la limpieza de sus piezas. Este disolvente, una vez sucio, es recogido y gestionado para su reciclado y su posterior reutilización.

La política de la compañía de reciclar disolventes para su reutilización tiene un efecto importante en la reducción de la dependencia de combustibles fósiles y, por tanto, provoca un impacto de incidencia positiva tanto social como medioambiental.

El servicio Safety-Kleen nace de la necesidad de ofrecer a pequeñas, medianas y grandes industrias un sistema fiable de optimización de recursos basado en un servicio íntegro que permita obtener una mayor agilidad, comodidad y rapidez al usuario de su servicio.

En Europa, Safety-Kleen Corporation inicia su andadura en 1973, concretamente en el Reino Unido, y posteriormente en el resto de los países más importantes (Francia, Alemania, Italia, España, Portugal, Bélgica ...)

En España inicia sus actividades en el año 1986, compartiendo el nombre de Safety-Kleen con el de CODISA (Compañía de Disolventes SA), con capital compartido por empresarios españoles y Safety-Kleen Corporation. En pocos años se abren varios centros, comenzando por los de Madrid, Barcelona, Valencia y Málaga.

En el año 1998 Safety-Kleen Corporation vende el negocio que tiene fuera de EEUU, y se crea lo que actualmente es SAFETY-KLEEN EUROPE. Este cambio de accionariado es comandado por diferentes Directores Generales (managing by out) de países europeos, así como por el que era responsable de todo el SK Corp en Europa (Hyman Coopers). Desde entonces ha cambiado solamente una vez de accionariado principal (en el año 2004), motivado por los iniciales accionistas y debido a la buena evolución financiera del negocio.



Actualmente Safety Kleen Europe sigue consolidándose como la primera empresa en Europa en la prestación de servicios antes definida, y expandiéndose por otros países, con un número actual de clientes superior a 130.000 y una facturación anual de 145 millones de euros.

En España el número de clientes es de unos 23.000, y una facturación anual de 24 millones de euros, con 10 centros de trabajo y más de 180 empleados. En nuestro país apenas existe competencia en este tipo de servicios y toda ella está radicada en la delegación de Valencia y algo por Asturias y Galicia promovida por antiguos empleados de la empresa. De todas las maneras, la gran competencia viene dada por la dificultad de vender este tipo de servicios ya que las piezas que pretende desengrasar, se puede lograr con sustancias derivadas del petróleo como la gasolina. S-K resuelve en parte esta dificultad trabajando, con lo que ellos llaman la “prueba”. La “prueba” consiste en dejar durante un mes la máquina con un barril de sustancia limpiadora para que sea utilizada y se experimente cómo resulta el servicio, pasado ese tiempo se intenta contratar o bien se retira la máquina.

La empresa está especializada en proporcionar a sus clientes soluciones medioambientales ajustadas a sus necesidades en cuanto a:

- Desengrase de piezas.
- Limpieza de pistolas aerográficas y utillaje de pintura.
- Asesoramiento personalizado a sus clientes.
- Reciclaje y reformulación de disolventes y desengrasantes.
- Gestión, recuperación y valorización energética de residuos industriales.

Son otros servicios:

- Gestión, asesoramiento y transporte sobre grandes retiradas de residuos
- Entrega de documentación legal referente a equipos de limpieza y disolventes.

LAS COMIENZOS EN ESPAÑA

En el año 1996 se incorpora a SK como nuevo Director General Antonio García, precedido de un periodo no superior a un año de Dirección compartida entre el Director Financiero y el Director Comercial, tras la salida del anterior Director General.

La entrada del nuevo directivo se produce mediante un proceso de selección con una consultora externa, promovido por la dirección de SK Corp debido a orientaciones erróneas en la gestión general del negocio hasta esa fecha. El nuevo Director General aporta como experiencia anterior más destacable el ser responsable de un área de negocio para toda España de una importante multinacional de servicios (Rentokil), en la que se había venido ocupando de una de sus divisiones relacionadas con productos de desinfección, negocio de distribución e instalación bastante parecido en metodologías de trabajo a las existentes en Safety-Kleen.

Sus ideas avanzadas de gestión fundamentadas en la formación de valores empresariales de corte comercial constituyeron un auténtico revulsivo en la manera de gestionar la empresa en base sobre todo a la participación y la delegación. Su tipo de gestión se podría resumir con la frase: “Controla la situación de cerca pero nunca dejes de contar con las personas ya que de ellas surgen las ideas y el esfuerzo”.

Estructura organizativa y estilo directivo hasta 1996.

La confección organizativa hasta esa fecha se concibió de manera clásica constando de:

Una sede central en Madrid con los diferentes departamentos de apoyo a las “delegaciones comerciales” (branches), con las siguientes áreas:

- Financiera y Administración: con un Director Financiero que controlaba tanto el área financiera, como la gestión de clientes (central y de las delegaciones).

- Comercial: con un Director Comercial y un Jefe de Ventas que eran los responsables directos de los responsables regionales (Regional Manager) y de las delegaciones (Branch Manager).
- Operaciones: con Director de Operaciones que incluía las áreas de logística, flota, obras, medioambiente..
- No existía el Dpto de RRHH, sino de Personal, que además incluía a Sistemas (informática).
- 8 Delegaciones ó Branches (en el Anexo III se adjuntan las descripciones de estos puestos de trabajo) en 1996, todos con una estructura similar variando el número de profesionales en función del área de actuación como sigue:
 - o Branch Manager (responsable de la delegación).
 - o Personal administrativo (gestión de clientes y apoyo personal ventas y servicios).
 - o Personal de almacén (preparación del material y apoyo a los vehículos).
 - o Personal de ventas y servicios (captación de clientes y prestación del servicio contratado, todos con furgoneta 3.500Kg), puestos que se desglosan en:
 - Vendedor industrial: especializado en los sectores productivos.
 - Vendedor: especializado en la automoción y pequeñas artes gráficas.
 - Rep: puesto mixto entre el vendedor y el repartidor.
 - Repartidores: los que realizan el servicio. Posteriormente pasarían a llamarse comerciales postventas.

La dirección comercial dirigía las delegaciones basándose en el control, objetivos y resultados, con poco desarrollo de la figura de Branch Manager como directivo.

Existía una bicefalia en la dirección, el área de administración era dirigido desde la central al igual que las decisiones comerciales, pero con visiones diferentes poco unificadas.

No se realizaban gestiones de desarrollo de los recursos humanos, no se seleccionaba personal ni se promocionaba, esto se hacía directamente desde la Dirección Comercial, y no había formación para el resto de las áreas de RR. HH (formación, evaluación, resolución de conflictos...).

La figura de más éxito en Safety-Kleen desde su inicio fue la del REP (la misma persona hace ventas y servicios). Tenía asignada una zona de trabajo en la que realizaba dos funciones diferenciadas:

- **SERVICIOS:** proporcionar servicio a los clientes ya existentes de la zona que este empleado atiende; y que consistía en visitar en los tiempos pactados, suministrar disolvente limpio para las máquina, retirar el sucio (somos gestores de residuos), revisar y limpiar la máquina, hacer gestiones de cobro...
- **VENTAS:** en la misma zona asignada se encargaba de hacer crecer la cartera de clientes, así como mantener la ya existente (renovar contratos...).

En los años anteriores a 1996 se fomentó la figura del vendedor (sólo ventas, sin servicios) buscando un crecimiento más rápido. Si es cierto que se aumentó el número de clientes nuevos, pero también se dio un empeoramiento del servicio prestado y aumentaron las bajas de clientes ya existentes. Se habían generado “dos niveles”, los que venden y los que limpian las máquinas (se les llamaba “repartidores”). Además de que el sistema de variables premiaba mucho el número de nuevos clientes, sin valorar la pérdida de los ya existentes y la calidad de servicio al cliente.

En los últimos años se había producido un cambio generacional en los mandos intermedios: promocionan nuevos Branch Manager desde los puestos de rep o vendedores que conocían el negocio “desde los cimientos” y con muchas ganas de aprender.

Otro dato significativo era el bajo número de personal con formación cualificada en el año 1996. El número de licenciados no era superior a 7 personas, en una plantilla de 80 personas (inferior al 10%), y ya se estaban gestionando volúmenes importantes: 7 centros de trabajo, 80 empleados, facturación en ese año de 6.875.000 euros, clientes con exigencias cada vez más cualificadas (calidad, medioambiente...).

eoi

El Estudio de Necesidades de los Delegados de Ventas

En un informe realizado por la consultora a la que pertenecía Carlos Álvarez dónde se examinaban las habilidades directivas que poseían los delegados comerciales o “branch managers” aparecieron las siguientes carencias:

Planificación de RR. Humanos

- No parecían conocer la distribución de cargas de trabajo. Se guardaba una relación intuitiva.
- La mayoría no operaba con procedimientos estándar de trabajo y dejaban hacer al personal.
- Existía, por lo menos en Valencia, preocupación por la relación Calidad/Resultados.
- Todos conocían sus previsiones de plantilla (lo que contrastaba con la falta de conocimiento de cargas de trabajo y las muchas horas trabajadas), las previsiones de plantilla se hacían por extrapolación intuitiva.
- Todos defendían la polivalencia de los empleados (postventa, vendedores y reps).
- No conocían la distribución de la fatiga en el trabajo y los descansos.

Selección y Análisis del Potencial Laboral

- Todos conocían bien las descripciones de puestos a su cargo en cuanto a funciones, pero no en competencias (sin estar en papel).
- Utilizaban para seleccionar personal ETTs. y anuncios en prensa casi exclusivamente.
- Utilizaban casi exclusivamente entrevistas como pruebas de selección.
- No sabían cómo plantear bien una entrevista de selección.

- Asignaban una gran importancia a la personalidad por encima de otras características en los análisis de candidatos.
- Casi nadie referenciaba a sus candidatos.
- En general planificaban el período de prueba en el trabajo con un entrenamiento progresivo tutorado.
- Achacaban los buenos resultados al interés y a la capacidad de aprendizaje rápido de los empleados.
- En general no conocían con exactitud los diferentes intereses de sus empleados.
- Algunos delegaban y tratan de enriquecer el puesto de sus subordinados.

Formación y Desarrollo del Personal

- Practicaban casi todos, un sistema de Evaluación del Desempeño de tipo cuantitativo y poco elástico y tan de cara a la mejora de resultados.
- Evaluaban al final de cada período utilizando la entrevista.
- No sabían determinar las necesidades de formación de los empleados. Se seguía un método por ensayo y error.
- No sistematizaban la formación que daban ni guardaban registros.
- No conocían las áreas prioritarias de desarrollo de sus empleados.
- No sabían cómo programar acciones formativas ni de carrera profesional.
- Sólo había un criterio intuitivo utilizado para los ascensos.

Dirección de Equipos

Comunicación.

- En general utilizaban bien la comunicación oral “cara a cara”.
- No se utilizaba la “retroalimentación comunicativa” con propiedad, en la mayoría de las delegaciones.
- Participaban en su totalidad de la vida social de su equipo de manera informal.
- Atendían casi siempre a las sugerencias y demandas de sus colaboradores en cuanto a necesidades informativas o incidencias.
- Muchos de ellos se valían de las opiniones de sus empleados para tomar decisiones.
- Para cambiar actitudes en las personas se solían implicar con ellos en su propia problemática.
- La resolución de conflictos era de tipo mediacional o arbitraje.

Motivación.

- Conocían por medio de la comunicación cara a cara las necesidades de trabajo de su personal.
- Solían apoyar mucho a sus empleados.
- Comentaban que no sólo el dinero motiva, también la carrera profesional, la amistad y el equipo.
- Solían dejar libertad de acción a sus empleados dentro de los límites que marca S-K.
- Utilizaban las reuniones en grupo para ensalzar a los empleados.
- No sabían bien si un empleado se encontraba en situación de promocionar.
- No tenían una idea clara de la calidad de servicio que sus empleados están dando a sus clientes.

Liderazgo.

- Casi todos creían poseer un equipo de alto rendimiento.
- Trataban de compartir lo que saben con su equipo para el logro de una mejor integración.
- No sabían utilizar los diferentes estilos de liderazgo según la ocasión.
- No sabían exactamente en que consiste el liderazgo participativo.
- Creían que la comunicación y la transparencia son las mejores maneras de integrar a un equipo.
- Trataban la mayoría los problemas en grupo.
- Daban un gran valor a la fuerza de persuasión mediante argumentos válidos.

Evolución entre 1997 y 2000:

A partir del año 1997 hubo profundos cambios tanto en estructura como en políticas de personal en los siguientes términos estratégicos que contribuyeron a la creación de la empresa actual:

- Dirección única, reconduciendo la situación creada en las delegaciones de doble dependencia: reorientación de la Dirección Financiera a una gestión de esta área exclusivamente y desaparición del puesto de Dirección Comercial, pasando a gestionarse esta directamente por la Dirección General (hay que pensar que SK en 1997 era una empresa con menos de 100 empleados).

Esta nueva dirección comercial se cimentó mucho en generar sinergias entre los branch managers (BM), concedores directos del mercado y la fuerza de ventas (los BM tienen como objetivo estar 2-3 días en los vehículos con su equipo), aportando la Dirección la visión más estratégica.

- Se formó a los Branch Manager para que ejercieran con un criterio y estilo propio del directivo y no como meros empleados teledirigidos. A partir de entonces, se esperó que fueran capaces de ejercer, además de fijar objetivos, como pequeños directores de RR. Humanos.
- Dirección por valores: se fomentó mucho en esos primeros años tipos de formación diferentes, mediante mesas redondas al respecto, para trabajar fundamentalmente con dos ideas: SERVICIO (interno y externo), los departamentos de la Central estaban para proporcionar servicio a las delegaciones, que en definitiva son los que tienen el contacto más directo con el cliente externo, potenciando la calidad del servicio frente a la cantidad de servicios) y TRABAJO EN EQUIPO (entre los BM, se trataba de cambiar una tendencia de aislamiento de las delegaciones y de una Dirección Comercial muy marcada por objetivos, fomentándose el aporte en común, y la escucha entre todos ...).
- Se creó el Departamento de RRHH: con la misma filosofía, facilitar soporte y servicio a los managers (se inició sobre todo con el desarrollo como directivos de los BM). Sirvió de correa de transmisión de las diferentes experiencias en RR. HH de las delegaciones (selección, promociones, planes de carrera, formación individual, en grupo, resolución de conflictos etc., así como para dar forma a procedimientos y políticas, (no hay que olvidarse que antes del 96 todo esto era gestionado directamente por la Dirección Comercial, por lo que un BM no tenía formación cuando tenía que gestionar otros puestos como selección de administrativas, formación en general etc.)
- Se implantó un SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, siempre de una forma muy práctica. Hoy en día todos los mandos intermedios de SK dominan estas técnicas.
- Se fomentó el crear la idea de una mayor espíritu de empresa y el valor COMPROMISO, que en la última mesa de trabajo que se hizo en la empresa fue uno de los tres valores que se consideraron como los esenciales (junto con honradez y respeto).

- Se realizaron convenciones anuales con todos los empleados de SK y sus familias cercanas (anteriormente era sólo para los comerciales), reuniones anuales en la central del personal administrativo de las delegaciones, etc...
- En políticas retributivas se llevaron a cabo mediante:

- o Reorientación de los vendedores a Reps:

Se recuperó esta figura, teniendo menos presión de venta al compartir el tiempo con los servicios, mejora la calidad del servicio, ya no se premiaba “el cliente nuevo” sino el crecimiento, siendo lo primero no perder clientes y al hacer el comercial el servicio, eso ayudaba a minimizar bajas de clientes.

- o Los repartidores pasaron a Comerciales Postventas:

Se les dio un enfoque mucho más orientado al servicio. Lo que el cliente contrata no es solamente un bidón con producto limpio y una máquina. Se potenció además, el ASESORAMIENTO que se cifró en que se trabajen los aspectos comerciales como la renovación de contratos, referencias... siendo de esta manera cantera para futuros Reps.

- o Se fomentó la promoción interna, aumentando la contratación indefinida con proyección de futuro al existir la posibilidad de pasar almacenero a postventa de éste a Rep, de aquí a vendedor de industria y Branch Manager.

- o VAN (alineamiento entre los intereses individuales y los de la empresa):

Esto fue decisivo. Todos los puntos anteriores fueron sustentados en un cambio en la política retributiva. Siempre se había funcionado por variables (comisiones), pero evolucionó hacia los siguientes conceptos:

- Resultados individuales y de delegación (80% / 20%).
 - VAN (venta anualizada neta): se comisiona la venta por lo que se crece en futura facturación, no por número de máquinas, sino por la facturación que van a generar los clientes nuevos que contratas menos la facturación que se pierde de los que se dan de baja.
 - Introducción de otros conceptos comisionables no sólo de cantidad: mantenimiento de vehículo, cobros, hacer los servicios en fecha, etc...
- Conceptos variables individuales y colectivos / por cantidad y por calidad.

| | | | |
|----------------------------|--------------|-------------------|---------------|
| BRANCH MANAGER: | | | |
| SALARIO FIJO: | 44,5% | Ventas: | Otros: |
| VARIABLE: | 55,5% | 55% | 45% |
| VENDEDOR INDUSTRIA: | | | |
| SALARIO FIJO: | 45,7% | Ventas: | Otros: |
| VARIABLE: | 54,3% | 82% | 18% |
| REP: | | | |
| SALARIO FIJO: | 51,3% | Ventas: | Otros: |
| VARIABLE: | 48,7% | 55% | 45% |
| POSTVENTA: | | | |
| SALARIO FIJO: | 55,8% | Servicios: | Otros: |
| VARIABLE: | 44,2% | 61% | 39% |

- Se empezó a funcionar como una verdadera empresa multinacional, compartiendo experiencias, sobre todo desde la creación de SK Europe (diciembre de 98). Se hicieron reuniones por áreas, los BM y otros mandos intermedios empezándose a

viajar por los diferentes países en los que opera SK, intercambiándose ideas y experiencias.

Uno de los mejores ejemplos es que desde el año 1997 hasta el 2004 se han triplicado los servicios que se ofrecen a los clientes, sobre todo a través de nuevos modelos de máquinas y productos de limpieza, y de una mayor adecuación a sus necesidades, siempre con lanzamientos muy bien dirigidos gracias al aporte común de experiencias. Esto mismo hizo que se generaran nuevas ideas que luego desarrollaron los departamentos de I+D en Inglaterra.

I+D trabajaba siguiendo la secuencia:

1. Se registraban según un formato específico las necesidades, requerimientos y quejas de los clientes con el servicio proporcionado en las diferentes delegaciones.
 2. Se analizaban y categorizaban las modalidades de respuesta en base a posibles soluciones y tipos de máquinas.
 3. Se creaban soluciones específicas tanto funcionales como de diseño.
 4. Se confeccionaba un prototipo.
 5. Se probaba el prototipo con una muestra suficiente de empresas de forma gratuita recogiendo el impacto resultante.
 6. Las que no superaban la fase anterior se rediseñaban y se volvía a muestrear.
 7. Los prototipos aceptados se especificaban para su fabricación en serie.
 8. Se lanzaban al mercado.
- Se creó una estructura interna de servicio más cualificada: creciendo los departamentos técnicos e incorporándose personal con estudios (actualmente el número de licenciados asciende a 30 personas, sobre 185, con formación en las áreas más sensibles para la empresa.

- Se potenció la idea de CALIDAD y se consiguió la certificación ISO 14001 de gestión medioambiental (tarea no sencilla en una empresa que mueve al año 8.200 toneladas de residuos).

Evolución en los últimos años (2001-2004):

A partir de aquí una delegación o “branch” constituye la célula básica comercial que da definición y sentido al negocio de esta empresa.

Las delegaciones de trabajo en Safety Kleen funcionan como auténticos centros de beneficio o pequeñas empresas de zona y por lo tanto desempeñando los recursos de dirección necesarios para la adecuada toma de decisiones del área que ellas gobiernan. Ello significa que tanto las capacidades directivas como los recursos asignados a ellas deben ser potenciados en su justa medida.

Gestionar los RR. Humanos de manera descentralizada representa proporcionar a los titulares de los centros de trabajo una serie de competencias, herramientas y procedimientos adecuados a la problemática que figura en su trabajo cotidiano.

Se trata de que dichas personas, por si mismas, dispongan del entrenamiento y recursos necesarios para desarrollar el trabajo del día a día de la manera más fácil y práctica posible sin contar con la permanente supervisión de la administración central en cuanto al tratamiento del personal a su cargo.

Para todo lo anterior se contemplan los siguientes objetivos o retos concretos que se deberán cumplir:

- Ser capaces de describir en términos operativos las competencias (mediante su previa identificación) y funciones de puestos de trabajo a su cargo.

- Ser capaces de diseñar las tareas, puestos y asignaciones de trabajo más acordes con el desarrollo eficiente del negocio.
- Ser capaces de planificar la plantilla necesaria previo cálculo de la carga de trabajo racionalizada de sus empleados.
- Ser capaces de seleccionar las personas más idóneas del mercado para la ocupación de puestos.
- Ser capaces de identificar el potencial profesional y las necesidades formativas de su plantilla.
- Ser capaces de marcar objetivos y estándares de ejecución para cada una de las tareas diseñadas.
- Ser capaces de dirigir un equipo de alto rendimiento haciendo uso de las técnicas directivas más adecuadas.

Aparecen las siguientes figuras:

- BOM (Branch Operating Manager) que es una figura mixta entre un BM y un vendedor de industria y que opera en delegaciones muy grandes compartiendo su trabajo con un Branch Manager, o bien en delegaciones “satélites” dependientes de otras más grandes (las últimas aperturas, que son Granada y Tarragona).
- Regional Manager: debido al crecimiento se recupera esta figura intermedia entre los BM y la Dirección General, con un enfoque muy comercial, que permite un mejor “servicio comercial” a las delegaciones. Es además correa de transmisión entre delegaciones.
- Coordinador de almacén: en las delegaciones grandes crece el volumen de logística y residuos y surge esta figura que permite al BM delegar estas tareas consiguiendo además una mejor gestión, y más tiempo para el personal de ventas y servicios.
- División de Industria: formada por personal cualificado de apoyo a los vendedores industriales, y gestores directos de atención a grandes cuentas.

La renovación de funciones en la central fue:

- Se potenció el marketing al crearse este departamento y se potenció la presencia de la firma en medios especializados, ferias, haciéndose campañas de fidelización y de captación de clientes, etc.
- Dado el mayor grado de madurez de los BM y el resto de mandos intermedios (desde el punto de vista de RR. HH), se fomenta el trabajo por proyectos, en busca de la “Innovación y Creatividad”.
- En las delegaciones se desarrolló el trabajo por binomios: los comerciales postventas trabajan en zonas concretas gestionadas por un Rep (binomio Rep-postventa), dándoles aún mayor autonomía en la gestión de su trabajo, a la vez que aumenta la responsabilidad compartida.

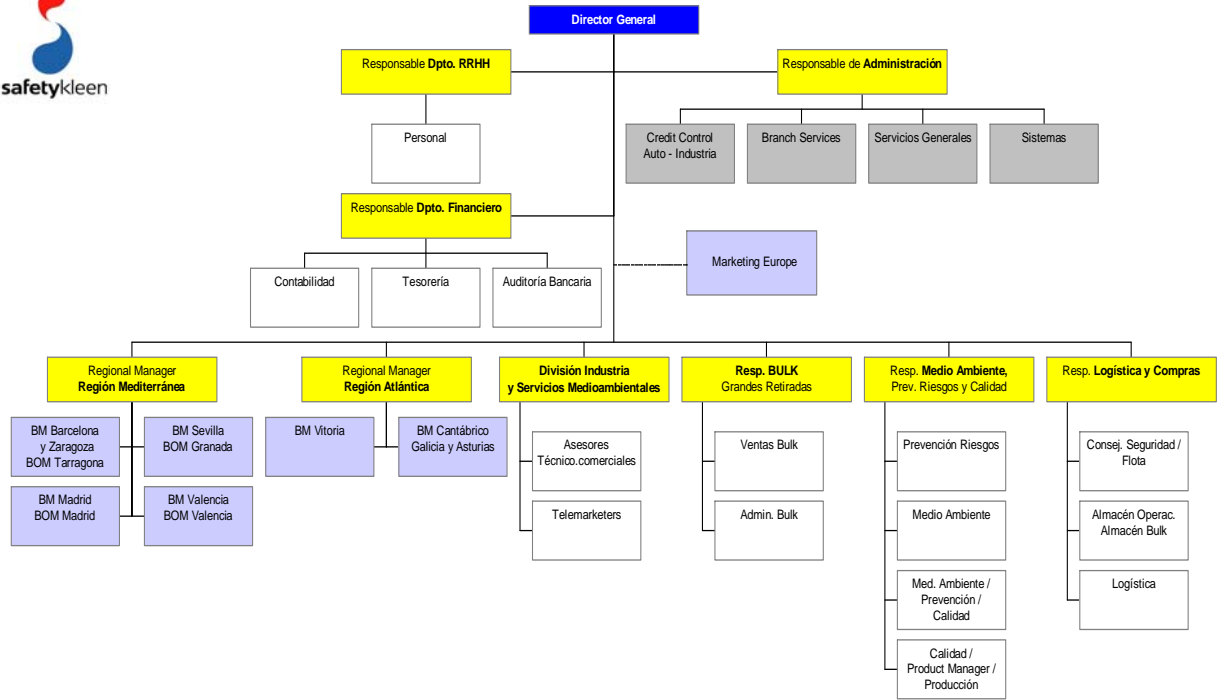
Se fomentó también, mediante concursos, a los mejores binomios introduciendo factores no sólo de crecimiento en ventas, sino de calidad (hacer los servicios en la fecha pactada, buena gestión de cobros, etc.)

eoi

ANEXOS.



ANEXO I. ORGANIZACION Y LINEAS DE PRODUCTOS



2004



ANEXO II. DATOS ECONOMICOS SK 1996-2004:

| | <i>1996</i> | <i>1997</i> | <i>1998</i> | <i>1999</i> | <i>2000</i> | <i>2001</i> | <i>2002</i> | <i>2003</i> | <i>2004</i> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Facturación (en €): | 6.874.743 | 8.308.223 | 10.036.217 | 12.476.050 | 14.832.258 | 17.282.000 | 19.158.400 | 21.613.000 | 23.608.000 |
| Beneficio Neto sobre facturación: | 5,2% | -0,1% | 3,4% | 10,9% | 13,9% | 13,0% | 10,4% | 14,1% | 17,1% |
| Nº de Máquinas (equivalente a clientes) | 12.102 | 14.008 | 15.636 | 17.337 | 19.184 | 19.776 | 21.336 | 22.404 | 23.385 |
| Personal: | 85 | 97 | 108 | 117 | 131 | 143 | 156 | 163 | 171 |
| Rotación de personal: | | | | | 10,7% | 13,3% | 16,1% | 21,7% | 11,7% |

ANEXO III DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

NATURALEZA DEL PUESTO DE DELEGADO DE ZONA O “BRANCH MANAGER”.-

El puesto de delegado tiene el carácter fundamental de accionar la fuerza de ventas de su unidad de negocio considerada como un centro de beneficios, poseyendo una total autonomía para que dentro de las directrices generales de actuación que marca Safety-Kleen, sea capaz de impulsar, desarrollar y optimizar el negocio de la zona bajo su supervisión.

La dependencia jerárquica y funcional compete directamente en la actualidad al director general, manteniéndose estrechos contactos e informaciones periódicas de intercambio de información y directrices.

Dada la crucial importancia que tiene este puesto en el organigrama de la compañía, la dirección general desea que esté bajo su supervisión directa.

Sus funciones principales se resumen en:

- Función de Desarrollo de Negocio de su unidad.
- Función de Coordinación de las Actividades de su unidad.
- Función de Adecuación de Recursos de su unidad.
- Función de Impulsión del equipo perteneciente a su unidad.

La primera función se realiza sobre todo a través de los llamados “reps” y de los vendedores de servicios tratando de enseñar e impulsar el negocio a través de los clientes mantenidos y captados por ellos. También es necesario que ellos mismos puedan realizar ventas directamente acompañando semanalmente a su personal por un lado y por otro realizando algunas visitas a grandes cuentas tratando de presentar los servicios de la compañía.

La segunda de las funciones es fundamental a la hora de realizar tanto los servicios posventa como los de la misma venta tratando de optimizar las rutas diarias y semanales de vendedores, reps , posventas y el trabajo de los almaceneros. Poseen información centralizada de clientes y su estado pero ellos deben diseñar el plan de acción semanal a la hora de conseguir los resultados de su unidad.

La tercera de las funciones permite poseer los recursos materiales y humanos en la cantidad y calidad que se necesitan es decir, que tanto los materiales y máquinas como el número y clase de personas y los procedimientos para su obtención y entrenamiento son competencia suya directa a la hora de conseguir los objetivos prefijados en su zona. Tanto esta función como la anterior necesitan de la realización de tareas de tipo burocrático de registro para poder controlar la marcha del negocio.

La última de las funciones versa sobre la dirección del equipo a su cargo en cuanto a procurar el mejor clima laboral posible tratando de apoyar en todo momento a sus colaboradores tanto en sus necesidades formativas como en sus problemas motivacionales relacionados con el trabajo y sirviendo de vehículo facilitador de la comunicación entre todos los miembros del equipo.

TAREAS DE LOS DELEGADOS DE ZONA.-

- Implantar los planes a corto, medio y largo plazo para alcanzar los objetivos de la compañía en relación con su zona.
- Coordinar las actividades de la Delegación con el Dpto. de Administración Central supervisando y enviando los reportes e informes cumplimentados por su personal.
- Evaluar y aportar información de las actividades. Hacer que los servicios se cumplan dentro de la semana según objetivos.
- Ser el principal impulsor del cobro.
- Evaluar periódicamente los resultados de los vendedores en su zona.
- Analizar las estadísticas individuales y del equipo, así como sus desviaciones respecto a los objetivos acordados.

- Cumplir y hacer cumplir las directrices de la compañía en lo referente al medioambiente y seguridad.
- Sustituir si fuera necesario a los vendedores.
- Recomendar y/o tomar las medidas necesarias que se necesiten.
- Implantar y comunicar las decisiones y acciones de la Dirección.
- Mantener controles de prevención y mantenimiento de los fondos, equipo, vehículos, productos y disolvente, así como sus inventarios.
- Aportar apoyo efectivo para la introducción y establecimiento de nuevos productos o servicios.

EVOLUCION DEL PUESTO DE DELEGADO.

Más que un crecimiento sobre organigrama o jerárquico el desarrollo de carrera de un delegado se concibe como de crecimiento horizontal, donde la adquisición de competencias nuevas como las de tipo técnico (como pueden ser las relacionadas con las repercusiones de nuevos productos, nuevas máquinas y su utilización y otras derivaciones o elementos que en el futuro se aconsejen), las relacionadas con las funciones comerciales y de marketing; y otras que un crecimiento vegetativo normal sitúen a la figura del delegado en posición de adquirir nuevos trabajadores y nuevas tecnologías.

Por el momento no se ha definido con certeza cuál va a ser el futuro a medio plazo del delegado por lo que no es posible especificar aspectos normales de una ficha-estudio del puesto de trabajo como los requerimientos mínimos de ascenso,

Su formación específica necesaria y nivel, las competencias básicas a mejorar o a desarrollar y su nivel, tampoco es posible desarrollar un cronograma.

FORMACION GENERAL Y ESPECÍFICA NECESARIA PARA EL PUESTO

Estudios básicos o de Formación Profesional con especialidad en maquinaria y/o electricidad. Sí es necesario poseer experiencia en ventas.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Son del delegado igualmente la responsabilidad de respetar y hacer respetar la normativa en vigor tanto legal como de Safety-Kleen en materia de productos y máquinas de su centro de trabajo y de vigilar las condiciones materiales y los sistemas de prevención de accidentes.

USO DE MAQUINARIA E INSTRUMENTACION

A parte del conocimiento lógico de todas las máquinas y aparatos con los que trabaja Safety-Kleen para servir a sus clientes, es necesario poseer los tipos de permiso de conducir pertinentes para los diferentes servicios de la empresa.

NATURALEZA DEL PUESTO DE VENDEDOR

Es una de las figuras clave del negocio de Safety-Kleen ya que como es obvio se trata de la vanguardia del negocio.

El vendedor es la primera persona en contacto con el cliente que puede transmitir una imagen de confianza, de seguridad y de servicio que está en íntimo contacto con el delegado los cuales deben mantener una comunicación fluida y apoyarse mutuamente.

El vendedor es autónomo en la preparación de sus rutas dentro de áreas o los márgenes marcados por los delegados pudiendo elegir y sugerir visitas y su orden, pero siempre bajo los auspicios de su superior.

TAREAS DEL VENDEDOR

- Planificación y Organización de la semana y de cada jornada mediante acuerdo con el delegado para fijar objetivos según el plan empresarial haciendo uso de fichas de clientes o estudios de clientes de área.
- Preparación, adecuación y mantenimiento de materiales, líquidos y máquinas de su uso de cara a demostraciones y pruebas además de documentación de portes.

- Visitas a clientes que incluye las actividades de :

Contactos a puerta fría, revisitas, visitas a clientes antiguos y no actuales, puesta de máquinas y disolvente para pruebas, cerrar contrataciones, renovación de contratos, cobros,

Permanencia de máquinas.

- Confección de fichas de estado de clientes.
- Realización del diario de trabajo, agenda de sus ventas de cara a comisiones.
- Cuadre de caja.
- Control del estado de clientes mediante el uso de información que proporciona la compañía.
- Participación en reuniones grupales de revisión y mejora.

RELACION CON OTROS PUESTOS

El vendedor se relaciona además de con su jefe directo con el posventa ya que algunas veces deberá sustituir a éste siempre que por enfermedad o por otras causas se requiera, además de solucionar problemas relacionados con la contratación de servicios y que puede comunicar el posventa. Se relaciona con el almacenero en cuanto a que depende de éste a la hora de poder disponer de su material y máquinas. También y en cuanto a comunicación con el personal administrativo.

EVOLUCION DEL PUESTO

La evolución de este puesto dependerá de la adopción de medidas estratégicas y de organización que se consideren oportunas, para qué estén divididas o no las funciones de mantenimiento y comerciales. Hay que reseñar que con la formación adecuada estas personas, podrían ascender al puesto de delegado ya que en ellas se conjugan las capacidades comerciales y las técnicas, faltándole formación en gestión y dirección de equipos.

FORMACION GENERAL Y ESPECIFICA PARA EL PUESTO

Estudios básicos. Tener en posesión carné de conducir apropiado a los vehículos de Safety-Kleen.

EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECIFICA

Se adecuaría a un perfil de persona repartidora con furgoneta y que haya tenido ciertas responsabilidades de venta y distribución de productos en relación, sobre todo con minoristas.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es del vendedor la responsabilidad de respetar la normativa en vigor tanto legal como de Safety-Kleen en materia de productos y máquinas de su centro de trabajo y en ruta de vigilar las condiciones materiales y los sistemas de prevención de accidentes.

USO DE MAQUINARIA E INSTRUMENTACION

A parte del conocimiento lógico de todas las máquinas y aparatos con los que trabaja Safety-Kleen para servir a sus clientes, es necesario poseer los tipos de permiso de conducir pertinentes para los diferente servicios de la empresa.

NATURALEZA DEL PUESTO DE POSVENTA

El posventa realiza funciones operativas de distribución y mantenimiento de productos y máquinas sirviendo de manera directa al cliente y haciéndose cargo de toda la problemática referida al buen funcionamiento del servicio.

TAREAS DEL PUESTO

- Planificación y Organización de la semana y de cada jornada mediante acuerdo con el delegado para fijar las rutas de servicio pertinente y de acuerdo con la situación de

necesidades de servicio de los clientes en activo según el plan empresarial haciendo uso de fichas de clientes.

- Preparación, adecuación y mantenimiento de materiales, líquidos y máquinas de su uso necesarias para dar servicio al cliente además de documentación de portes.
- Cambios e instalaciones de máquinas y disolventes y superación de los problemas técnicos que hubiera lugar.
- Preparación y adecuación de impresos de actualizaciones de servicios, renovaciones de contratos y pagos de los clientes.
- Cumplimentación de fichas de trabajo y diarios de servicios realizados y por realizar.
- Responsabilidad sobre pagos.

RELACION CON OTROS PUESTOS

El posventa se relaciona estrechamente con los vendedores ya que donde termina el trabajo del segundo empieza el del posventa pasando el vendedor la información necesaria a la hora de comprender el estado de cada cliente y su manejo. Por otra parte los vendedores sustituyen muchas veces a los posventas cuando por determinadas razones estos faltan a su trabajo. El posventa se relaciona además de naturalmente con su jefe directo que es el delegado, con el almacenero del que depende el poder tener preparado todos sus materiales. Igualmente con el personal administrativo de la delegación para todas las cuestiones burocráticas y de comunicación de recados de clientes.

EVOLUCION DEL PUESTO

La evolución de este puesto dependerá mucho de los tipos de productos y máquinas que adopte en el futuro la compañía. Por otra parte un posventa en cuanto a carrera profesional puede asumir con el entrenamiento adecuado labores de tipo comercial pero eso también dependerá de la estrategia que adopte en el futuro la compañía.

FORMACION GENERAL Y ESPECIFICA

Básica. En posesión de carné de conducir apropiado a la flota de vehículos de Safety-Kleen.

EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECIFICA

Instalación mecánica de productos. Trabajos previos como repartidor.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es del posventa la responsabilidad de respetar la normativa en vigor tanto legal como de Safety-Kleen en materia de productos y máquinas de su centro de trabajo y en ruta de vigilar las condiciones materiales y los sistemas de prevención de accidentes.

USO DE MAQUINARIA E INSTRUMENTACION

A parte del conocimiento lógico de todas las máquinas y aparatos con los que trabaja Safety-Kleen para servir a sus clientes, es necesario poseer los tipos de permiso de conducir pertinentes para los diferente servicios de la empresa.

NATURALEZA DEL PUESTO DE “REP”

En realidad el puesto de “rep” es un puesto híbrido entre el vendedor y el posventa y así funcionó en los orígenes de esta compañía y sigue funcionando en muchas partes del mundo.

La gran polivalencia y riqueza de tareas de este puesto crea situaciones motivadoras y cambiantes para el trabajador que lo desempeña. El puesto requiere unas especiales dotes de adaptación para mezclar las tareas técnicas con las comerciales en su justa medida. Es una solución para mercados maduros donde se han conseguido fidelizar clientes que proporcionan cuentas rentables para el negocio y la expansión rápida no sea muy necesaria.

Sería prolijo describir de nuevo las tareas del vendedor y del posventa que se unifican en este puesto, tan sólo diremos que la comunicación normal que debería existir entre los otros dos puestos aquí queda fusionada facilitando enormemente la relación con el cliente.

NATURALEZA DEL PUESTO DE ALMACENERO

El puesto de almacenero está previsto para dar servicio a todos los clientes internos de la delegación y cuidar del orden y perfecto mantenimiento de las máquinas y de los productos existentes en la misma procurando que permanezcan las adecuadas condiciones higiénicas y de seguridad.

TAREAS DEL PUESTO

- Organización de materiales, productos y máquinas dentro del almacén procurando el orden adecuado para su uso.
- Control de los estados de producto y situación de disolventes en bidones y depósitos.
- Preparación de bidones de producto con su carga adecuada.
- Reparación de máquinas y utilidades en materiales habituales.
- Ayuda a otras labores de soporte a posventas cuando lo requiera la situación.
- Cumplimentación de albaranes y registro de entradas y salidas de material.
- Limpieza del almacén.

RELACION CON OTROS PUESTOS

El almacenero se relaciona a parte de con el jefe de la delegación, con los vendedores y posventas sobre todo en cuanto a la entrega y recepción de material y cuando debe este sustituir los servicios del posventa. También se relaciona con las personas de fuera de la delegación que participan en la entrega de máquinas y de productos reciclados y no reciclados. Igualmente se relaciona con el personal administrativo en cuanto a los procedimientos burocráticos.

EVOLUCION DEL PUESTO

Podría el almacenero pasar a desempeñar el puesto de posventa sin que fuese especialmente difícil el hacerlo con algo de formación en el trato al cliente. A partir de ahí se pueden coordinar la carrera lógica de un posventa.

FORMACION GENERAL Y ESPECIFICA

Básica.

EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECIFICA

Persona acostumbrada a trabajar con otras a modo de ayudante o repartidor con cierta experiencia en el manejo de albaranes.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

El almacenero se preocupa del mantenimiento de las condiciones higiénicas y de limpieza del almacén y depósitos de la delegación y de la normativa legal vigente respecto al manejo de fluidos e inflamables.

USO DE MAQUINARIA E INSTRUMENTACION

Deberá manejar con soltura pequeños elevadores de carga y de ser capaz de conducir la flota de vehículos propia de Safety-Kleen.

Existe en la Delegación de Madrid la figura del almacenero central que tiene tareas semejantes a las ya descritas pero referidas a las necesidades de las diferentes delegaciones en cuanto a maquinaria, productos y materiales necesarios en otros lugares del país.

NATURALEZA DEL PUESTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Bajo esta denominación se recoge a la secretaria de delegación antigua y se fusionan las tareas todavía por determinar de una secretaria y de un personal de apoyo administrativo.

La naturaleza de este puesto es fundamental de cara al cliente y como vehículo de comunicación interno en la empresa.

TAREAS DEL PUESTO

- Informar en todo momento a todas las personas de la delegación de los incidentes, comunicaciones y encargos de clientes.
- Tramitar todo tipo de facturas y papeleo derivado de la gestión interna y de clientes.
- Gestionar facturas y cobros.
- Archivo documental.

RELACION CON OTROS PUESTOS

El personal administrativo tiene relación con todos los puestos en general ya que es el punto de unión de todos ellos en la delegación y trabaja muy unido a su jefe.

DESARROLLO DEL PUESTO

No se contempla un desarrollo para este puesto ya que no existe más complejidad administrativa en la delegación.

FORMACION GENERAL Y ESPECIFICA

Estudios de secretariado, gestión administrativa o FP (rama administrativa). Manejo de procesadores de texto y de hojas de cálculo.

EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECIFICA

Experiencia como secretaria-administrativo de empresa pequeña.

USO DE MAQUINARIA E INSTRUMENTACION

Uso de ordenadores.



ANEXO IV. PROCESO DE TRABAJO PARA POSVENTAS Y COMERCIALES EN RELACIÓN CON EL CLIENTE³.

| Pasos | Conductas |
|--|---|
| Antes de entrar en el establecimiento del cliente | |
| 1 | Identificación del cliente en el albarán. |
| 2 | Tipo de máquina o máquinas que posee el cliente. |
| 3 | Forma de pago. |
| 4 | Saldos pendientes. |
| 5 | Anotaciones pertinentes. |
| 6 | Selección del material. |
| 7 | Selección de los repuestos. |
| En el establecimiento del cliente | |
| 8 | Identificación y presentación del responsable técnico. |
| 9 | Revisión, limpieza, y cambio de bidón. |
| 10 | Localización del responsable de cuenta. |
| 11 | Parte del estado del trabajo realizado. |
| 12 | “Charla gancho” según circunstancias. |
| 13 | Charla de conocimiento de la realidad y negocio del cliente si es el caso. |
| 14 | Confirmación de servicios. |
| 15 | Nuevas ofertas. |
| 16 | Despedida. |
| Al salir del establecimiento | |
| 17 | Anotaciones pertinentes en fichas. |
| 18 | Comunicación a las personas pertinentes de la compañía de los registros de cliente. |

³ Añadimos este breve anexo al documento para que el lector pueda hacerse bien idea de la forma básica de trabajar de la fuerza de ventas de esta compañía. Este proceso constituye el fundamento y la clave del negocio de Safety-Kleen ya que de él depende la fidelización de clientes.

CUESTIONES AL CASO

1. ¿Si tuvieras que gestionar desde la Dirección General esta empresa desde 1996, cuáles serían los principios o valores en los que te basarías? Justifica tu respuesta. Diseña un plan de Gestión del Cambio.
2. Diseña un sistema de Gestión por Competencias.
3. Elabora un sistema para la realización de un proceso de Selección de Personal en el puesto de vendedor.
4. ¿Qué tipo de indicadores de desempeño elegirías para evaluar los resultados y conductas de los delegados comerciales?
5. Elabora un plan de formación para los posventas.
6. ¿Qué tipos de incentivos o sistema de incentivos se te ocurriría implantar?
7. ¿Qué actividades se podrían programar a la hora de estudiar el potencial, desarrollo y carrera profesional del personal de las delegaciones comerciales?
8. Si tuvieras que formar en Habilidades Directivas a los delegados comerciales, ¿qué tipo de programas y metodologías desarrollarías?
9. Diseña un plan de retribuciones motivador para el personal de las delegaciones.
10. ¿Se te ocurre algún sistema de trabajo mejor que el establecido para hacer crecer los resultados en el puesto de posventa?