



FRANCES X. FREI
DENNIS CAMPBELL

Store24 (A): Gestión de Retención de Empleados

A finales de una mañana de un viernes a principios de mayo de 2001, el Presidente y Jefe Ejecutivo de Store24¹, Bob Gordon (MBA 1962) se reunió con el Director Financiero Paul Doucette y con el Director de Operaciones Tom Hart. El grupo se reunió a fin de prepararse para la reunión venidera del comité ejecutivo el lunes por la mañana. La agenda del viernes se concentraba exclusivamente en discutir las estrategias para aumentar la retención de empleados en las tiendas. Gordon empezó:

Consideraremos una serie de opciones para aumentar la retención de empleados en las tiendas, que van desde aumentos de salarios y bonificaciones hasta mejoras de capacitación y programas de desarrollo profesional. Creo que sería útil iniciar la reunión con una reseña de la relación entre antigüedad en el puesto de los empleados y desempeño en las tiendas. ¿Tenemos alguna investigación que muestre el impacto de la antigüedad en el puesto de los gerentes y el personal sobre el desempeño operativo en las tiendas?

Hart recordó que recientemente él había realizado un rápido análisis para examinar las diferencias de antigüedad en el puesto de los empleados entre las tiendas más rentables y las menos rentables (anexo 1). Explicó que su análisis mostraba que la antigüedad en el puesto de los gerentes y el personal en las diez tiendas más rentables era casi cuatro veces el nivel de antigüedad de los gerentes y el personal en las tiendas menos rentables. Intrigado por este análisis, Doucette señaló:

Por años hemos estado recopilando datos sobre la antigüedad en el puesto de los gerentes y el personal de las tiendas y siempre hemos establecido metas muy específicas para aumentar esa antigüedad. Por ejemplo, nuestro más reciente plan de bonificación para gerentes de tiendas brinda una bonificación trimestral de 3% del salario del gerente para aumentar la antigüedad promedio en el puesto del personal en 1,38 meses durante el trimestre. Sería magnífico si pudiéramos utilizar estos datos para obtener alguna estimación del impacto financiero real de un aumento de 1,38 meses en la antigüedad en el puesto del personal.

Doucette recordó que Sarah Jenkins, la pasante contratada para ayudar en el desarrollo de una nueva estrategia de atracción y retención de empleados para el mercado laboral de Nueva Inglaterra, caracterizado por escasez de personal, mencionó haber recibido cierta capacitación en análisis de datos como parte de su plan de estudios de MBA. Doucette pensó que Jenkins sería la persona

¹ Store24 es el cuarto detallista de tiendas de conveniencia más grande de Nueva Inglaterra con 82 tiendas ubicadas en todo Massachusetts, New Hampshire, Maine, Rhode Island y Connecticut.

El caso de LACC número 607S04 es la versión en español del caso de HBS número 602096. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avaluos, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2006 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

adecuada para ayudar con este tipo de análisis y sugirió que se reunieran con ella después de almuerzo.

Planteamiento de las preguntas

Jenkins se dirigió a la oficina de Gordon sintiendo curiosidad por la repentina reunión del viernes por la tarde. Después de informar a Jenkins, el grupo comenzó a discutir preguntas específicas que debían abordarse antes de la reunión del lunes por la mañana. Doucette explicó:

Estamos considerando muchas estrategias para aumentar la antigüedad en el puesto de los gerentes y el personal. Nos gustaría utilizar nuestros datos para obtener alguna estimación del impacto financiero real de una mayor antigüedad en el puesto, de modo que podamos tomar decisiones más informadas al considerar aumentos salariales y bonificaciones o cuánto gastar en programas de capacitación y desarrollo.

Gordon agregó:

Aunque los factores de ubicación de tiendas tales como población, número de competidores y acceso peatonal se consideran tradicionalmente como los principales impulsores del éxito de las tiendas, siempre he creído firmemente en el poder de los “factores humanos” tales como destreza y experiencia de los empleados, para optimizar el desempeño de una tienda determinada.

Gordon reflexionó sobre el análisis que Hart había presentado anteriormente y agregó: “Me pregunto si se podrían utilizar nuestros datos para ayudarnos a entender la importancia de la antigüedad en el puesto de los gerentes y el personal en relación con los factores de ubicación de tiendas al determinar el desempeño financiero en las tiendas”.

Hart estuvo de acuerdo con la opinión de Gordon sobre la importancia de los gerentes y el personal en las tiendas. Tras pasar mucho tiempo en el campo en diferentes tiendas antes de convertirse en Director de Operaciones, Hart entendía que los gerentes y el personal afectaban el desempeño de las tiendas en una variedad de formas incluyendo garantizar el cumplimiento de los estándares operativos y de comercialización de Store24, mantener inventario disponible y administrar el control de efectivo y los robos. Hart mencionó:

La relación entre el desempeño financiero y la antigüedad en el puesto podría no ser tan directa. Muchas de nuestras tiendas tienen niveles muy bajos de antigüedad en el puesto. Aumentar esa antigüedad en estas tiendas podría tener un impacto relativamente significativo sobre el desempeño financiero, puesto que los gerentes y el personal estarán desarrollando nuevas destrezas diariamente si podemos retenerlos. En las tiendas donde están nuestros empleados más experimentados estas destrezas ya se han desarrollado en gran medida y, por consiguiente, un aumento en la antigüedad en el puesto podría tener un impacto relativamente bajo sobre el desempeño financiero.

Jenkins entendía que Hart estaba diciendo esencialmente que la relación entre la antigüedad en el puesto y el desempeño financiero podría variar de acuerdo con el nivel de esa antigüedad. Ella recordó que esto significaba que podría existir una relación no lineal entre antigüedad en el puesto y desempeño financiero; no obstante, no estaba segura de cómo podría incorporar esto en su análisis. Jenkins sabía que tenía que descubrir cuáles serían las implicaciones de dicha relación al determinar cómo se debían vincular las bonificaciones y otros incentivos con la retención.

Obtención de datos

Sabiendo que había poco tiempo Jenkins se dirigió directamente al Contralor John O'Connell, quien estaba muy familiarizado con el sistema de reporte de desempeño de Store24 y podía recopilar rápidamente datos operativos de las tiendas. "John, necesito un favor rápido. Se me ha pedido analizar la relación entre antigüedad en el puesto y desempeño financiero. ¿Puedes ayudarme a acceder a algunos datos para este proyecto?".

O'Connell recordó un reciente informe que contenía resultados de desempeño de las tiendas en el año fiscal 2000. "Tengo aquí un archivo con resultados financieros y datos de antigüedad en el puesto para 75 de nuestras 82 tiendas para finales del año fiscal 2000", dijo. Recordando el comentario de Gordon durante la reunión, Jenkins agregó: "Olvidé mencionar que en mi análisis también debo tomar en cuenta los factores de ubicación de las tiendas". "No hay problema", agregó John. "Este archivo contiene datos sobre una serie de nuestros factores más importantes de ubicación de tiendas". (Véase el anexo 2.)

Un primer corte de los datos

Cuando Jenkins regresó a su oficina, cerró la puerta y abrió el archivo de datos en su computadora. Ella sabía que más valía que empezara si quería concluir cualquier análisis para el lunes en la mañana. Al formatear los datos y calcular las estadísticas resumidas (anexo 3), Jenkins descubrió que la antigüedad promedio en el puesto de los gerentes era de apenas poco menos de cuatro años y la del personal era de solo un poco más de un año. No obstante, existía un enorme grado de variación con la antigüedad en el puesto de los gerentes y el personal. Ella se preguntaba cuál era el significado para el desempeño financiero de estas diferencias aparentemente grandes en la antigüedad entre las tiendas.

Jenkins también observó que las tiendas de su muestra parecían estar geográficamente muy dispersas, lo que complicaba los factores de ubicación de tiendas. Por ejemplo, la población dentro de un radio de media milla oscilaba entre un mínimo de 1.046 y un máximo de 26.519 personas. Al recordar las preguntas planteadas por Gordon, Doucette y Hart, Jenkins se preguntaba cómo incorporar toda esta nueva información a un solo análisis coherente para el lunes en la mañana. Ella quería tener una opinión respecto a si aumentar los salarios, implementar un programa de bonificación, instituir nuevos programas de capacitación o elaborar un programa de desarrollo profesional sería el mejor modo de incrementar la antigüedad en el puesto de los empleados. Le preocupaba que algunos de estos programas no alcanzaran los resultados deseados de mejor desempeño de las tiendas y quería informarse lo más que pudiera durante el fin de semana.

Anexo 1 Rentabilidad de las tiendas para el año fiscal 2000 (que finaliza el 30 de abril de 2001)Diez tiendas más rentables

Tienda #	Utilidad	Antigüedad en el puesto del gerente	Antigüedad en el puesto del personal
74	518.998	171,1	29,5
7	476.355	62,5	7,3
9	474.725	109,0	6,1
6	469.050	149,9	11,4
44	439.781	182,2	114,2
2	424.007	86,2	6,6
45	410.149	47,6	9,2
18	394.039	240,0	33,8
11	389.886	44,8	2,0
47	387.853	12,8	6,6
Media	438.484	110,6	22,7

Diez tiendas menos rentables

Tienda #	Utilidad	Antigüedad en el puesto del gerente	Antigüedad en el puesto del personal
37	187.765	23,2	1,3
61	177.046	21,8	13,3
52	169.201	24,1	3,4
54	159.792	6,7	3,9
13	152.513	0,7	1,6
32	149.033	36,1	6,6
55	147.672	6,7	18,4
41	147.327	14,9	11,9
66	146.058	115,2	3,9
57	122.180	24,3	3,0
Media	155.859	27,4	6,7

Fuente: Información de la empresa.

Anexo 2 Nombres y descripciones de variables

Nombre de variable	Descripción
Ventas	Ventas del año fiscal 2000
Utilidad	Utilidad del año fiscal 2000 antes de asignaciones de gastos indirectos corporativos, alquiler y depreciación
Antigüedad en el puesto del gerente	Antigüedad promedio en el puesto del gerente durante el año fiscal 2000 donde la tenencia se define como el número de meses de experiencia con Store24
Antigüedad en el puesto del personal	Antigüedad promedio en el puesto del personal durante el año fiscal 2000 donde la tenencia se define como el número de meses de experiencia con Store24
Competencia	Número de competidores por 10.000 personas dentro de un radio de ½ milla
Población	Población dentro de un radio de ½ milla
Visibilidad	Calificación de cinco puntos en la visibilidad de la tienda donde 5 es el puntaje más alto
Volumen de peatones	Calificación de cinco puntos en el volumen de tráfico de peatones donde 5 es el puntaje más alto
24 horas	Indicador de si la tienda abre o no las 24 horas
Residencial	Indicador de si está ubicada en área residencial o área industrial

Fuente: Información de la empresa.

Anexo 3 Estadísticas resumidas de tiendas ilustrativas²

Tienda	Ventas	Utilidad	Antigüedad en el puesto del gerente	Antigüedad en el puesto del personal	Población	Competidores	Visi- bilidad	Volumen de peatones	Residencia I	24 horas
1	1.060.294	265.014	0	24,8	7.535	2,80	3	3	1	1
2	1.619.874	424.007	86,2	6,6	8.630	4,24	4	3	1	1
3	1.099.921	222.735	23,9	5,0	9.695	4,49	3	3	1	1
4	1.053.860	210.122	0,0	5,4	2.797	4,25	4	2	1	1
5	1.227.841	300.480	3,9	6,9	20.335	1,65	1	5	0	1
6	1.703.140	469.050	149,9	11,4	16.926	3,18	3	4	1	0
...
74	1.782.957	518.998	171,1	29,5	10.913	2,32	3	4	1	0
75	1.321.870	296.826	2,3	8,7	8.966	1,89	4	4	0	1
Media	1.205.413	276.314	45,3	13,9	9.826	3,79	3,8	2,96	0,96	0,84
Desviación estándar	304.531	89.404	58	18	5.912	1	1	1		
Mínimo	699.306	122.180	0	1	1.046	2	2	1		
Máximo	2.113.089	518.998	278	114	26.519	11	5	5		

Fuente: Información de la empresa.

² Para tener acceso al conjunto de datos como texto o archivo Data Desk, comuníquese por correo electrónico con el autor del caso.