

## **SERVICOMED<sup>1</sup>**

Era viernes 14 de enero de 2011, José García se encontraba reflexionando sobre las acciones que debía llevar a cabo en su nueva línea de negocio; celebraría una reunión al respecto esa misma tarde. Tenía bastantes dudas sobre algunos de los temas tratados en el último Comité de Dirección celebrado lunes de esa misma semana. En esa reunión se habían analizado los datos económicos del primer año de actividad de la nueva línea de negocio de limpieza a empresas. La facturación, aproximadamente 700.000 euros, había sido bastante buena, sin embargo los resultados reflejados en los diferentes tipos de servicios que incluían esta nueva línea de negocio no le dejaban tranquilo.

### **NACIMIENTO DE SERVICOMED**

Entre los años 1995 y 1999 José estuvo trabajando de vigilante en una multinacional en Madrid. En el año 2000 decidió montar su propia empresa de vigilancia en Málaga, su ciudad natal. Así nació SERVICOMED. En poco tiempo se abrió un buen hueco en este sector. Se especializó, no solo en servicios de vigilancia para empresas de polígonos industriales de los alrededores de Málaga, sino también en servicios de vigilancia para oficinas y tiendas en el centro de la ciudad.

A partir del año 2008 sus ventas empezaron a resentirse, de hecho bajaron más de un 30%. Esto fue debido, fundamentalmente, a la desaparición de muchos de sus clientes y la imposibilidad de incrementar precios. Tras realizar algunos recortes en gastos vió la necesidad de diversificar en otros servicios que tuviesen sinergias con el de

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Pedro Torres Bandera, del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2015, instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

vigilancia tradicional de la empresa y así aprovechar recursos que tenía ociosos en aquel momento.

A principios de 2009, Juan Sánchez, uno de sus colaboradores con experiencia previa en el sector de la limpieza, propuso crear una nueva línea de negocio orientada a cubrir ese tipo de servicio y el cual podría ofrecerse a los clientes habituales de SERVICOMED.

A José le pareció muy buena idea y dedicó casi todo el año 2009 a investigar sobre el nuevo proyecto. Detectó que había muchos clientes insatisfechos con su servicio de limpieza y confirmó que su empresa tenía capacidades suficientes para llevarlo a cabo de forma apropiada. Así, en enero de 2010, se lanzó la nueva línea de negocio de limpieza y Juan Sánchez fue nombrado gerente de la misma.

Esta actividad se centró en suministrar tres tipos de servicios:

- Servicio de limpieza general: consistente en un servicio de limpieza tradicional de interiores. Dos asistentes de limpieza iban diariamente un número de horas previamente pactadas con el cliente. El tipo de cliente era muy variado.
- Servicio de limpieza de exteriores: este tipo de servicio se centraba en la limpieza exterior de edificios y tiendas: escaparates, cristales y fachadas. También sobre la base de horas pactadas, dos asistentes de limpieza iban en días alternos para prestar el servicio. Era necesario un equipamiento especial para acceder a los exteriores de algunos edificios. No todo tipo de empresas requerían de estos servicios, normalmente tiendas y algunas oficinas de mayor tamaño.
- Servicio de limpieza especializada: este tipo de servicio se focalizaba en limpiezas más complejas. Era diario y requería tres asistentes, además de una maquinaria especial. Los clientes eran variados y necesitaban una limpieza extrema y muy especial; por ejemplo carnicerías, clínicas, aparcamientos, entre otros.

### **COMITE DE DIRECCION DEL LUNES 10 DE ENERO DE 2011**

El tema principal fue revisar los datos económicos de la nueva línea de negocio de limpieza en el año 2010. Los asistentes fueron: José García, como propietario y director general de la empresa; Juan Sánchez, como gerente de la nueva línea de negocio de limpieza; Antonio Fernández, persona de confianza de José que realizaba labores de asesor externo en la compañía, el director comercial y el director de administración.

José García empezó la reunión mostrando su preocupación por el resultado obtenido en 2010. Aunque la empresa en su conjunto había obtenido beneficios,

inmediatamente centró su atención en la línea de negocio de limpieza; tenía la impresión de que se podrían hacer aún mejor las cosas para sacarle más rentabilidad al negocio. Intuía que los diferentes tipos de servicios no estaban dando los resultados apropiados. Para aclarar todos estos temas, pidió previamente a Juan que, con ayuda del director de administración, preparara un informe detallado para la reunión.

Juan estuvo los primeros días de enero con el director de administración reuniendo y analizando todos los datos de ese primer año de actividad, con el propósito de suministrar una información que reflejase la rentabilidad de los diferentes tipos de servicios de limpieza. Como resumen de su análisis, presentó un informe (**Anexo 1**) que explicó de la forma siguiente:

Juan Sánchez:

*“Como ya sabéis todos, este es el primer año que estamos desarrollando esta nueva actividad de servicio de limpieza. Gracias a que muchos de nuestros clientes de vigilancia necesitaban también estos servicios y confiaban en nosotros, hemos tenido una buena masa crítica inicial de clientes. En los servicios generales de limpieza existe mucha competencia, por lo que se ha ofertado al precio de 11 euros/hora. En los servicios de limpieza exteriores hemos podido ofertar a un precio de 16 euros/hora. El servicio de limpieza especializado, en el que no tenemos tanta competencia, tenemos un precio de 18 euros/hora. En todos los clientes tenemos contratos de servicios anuales.*

*En documento aparte (**Anexo 2**) os detallo el número de clientes, las horas ejecutadas en el año y otra información relacionada con la actividad de los diferentes servicios.*

*El personal de limpieza es subcontratado. Podemos acceder a un grupo de trabajadores que realizan la actividad de limpieza al nivel que deseamos y se les paga exclusivamente por hora trabajada. El precio pactado es diferente según el tipo de servicio. En los servicios generales el coste para la empresa es de 6 euros/hora, en los servicios de exteriores 7 euros/hora y en los servicios especializados 8 euros/hora.*

*Este grupo de trabajadores disponibles al que tenemos acceso es bastante amplio. Según nuestros datos, tendríamos acceso hasta un máximo de 70.000 horas/año de limpieza; actualmente en nuestra zona sería imposible acceder a más trabajadores de las características que necesitamos. Con el volumen de trabajo actual estamos empleando aproximadamente unas 50.000 horas/año.*

*Tanto el gasto en material de limpieza como el de los utensilios dependen del tipo de servicio y sólo incurrimos en ellos cuando realizamos el servicio.*