



# STANFORD

---

## GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

CASO: OB-72  
FECHA: 16/03/09

## KIMBERLY-CLARK REGIÓN ANDINA: CREANDO UNA CULTURA GANADORA

*La cultura es inocente. Es difícil volver a ser un niño cuando ya eres un adulto.*  
—Sandra Benavides, Perú

*Las nuevas generaciones tienen otro tipo de expectativas, ellas fueron expuestas a información y nuevas tendencias. Están más inclinadas a pensar en las personas que la generación en la que nosotros crecimos.*  
—Sergio Nacach, Presidente de Kimberly-Clark, Región Andina

*Sergio no solo ha hecho un trabajo increíble en su propia región, sino que además se convirtió en evangelista, en un misionero dentro de las otras subregiones en Latinoamérica.*  
—Ramiro Garces, Vicepresidente de Recursos Humanos, LAO

En el verano de 2008, Ramiro Garces, vicepresidente de recursos humanos de la región latinoamericana de Kimberly-Clark, una de las compañías más grandes de productos de consumo, pensaba en todos los cambios dentro de la administración, que estaban esparciéndose en la compañía como un virus. Menos de una década antes, Kimberly-Clark contrata a un argentino, Sergio Nacach, quién venía de Unilever. El primer trabajo que realizó Nacach fue llevar a cabo las operaciones de Kimberly-Clark en El Salvador, un pequeño país de Centroamérica. En la actualidad, Nacach dirige la Región Andina para K-C generando increíbles resultados comerciales. Gracias a sus sobresalientes resultados, su personalidad extrovertida y su disposición para hablarles a otros sobre lo que él y sus colegas estaban haciendo, su enfoque gerencial comenzó a despertar los intereses de la compañía y en particular de las operaciones en Latinoamérica. Kimberly-Clark para sus operaciones en Latinoamérica tenía una organización cultural y un enfoque de liderazgo consistente con el estilo de gestión de Nacach, por lo tanto no le fue difícil poder implementar sus ideas.

Para que este cambio de gestión sea sustentable, la compañía tenía que entender las claves esenciales del éxito de la región Andina. Un ejecutivo de Kimberly-Clark, que no era de la Zona Andina, expresó su inquietud sobre hasta qué punto este éxito se trataba del resultado de la

---

Megan Anderson preparó este caso bajo la supervisión del Profesor Jeffrey Pfeffer con la intención que sirva como base para debate, más que para ilustrar el manejo eficiente o ineficiente de una situación administrativa puntual.

*Derecho de Autor © 2009 de la Junta Directiva de la Universidad Leland Stanford Junior. Todos los derechos reservados. Para poder solicitar copias o permiso para reproducir este material, envíe un e-mail a la Oficina de Redacción de Casos a: [cwo@gsb.stanford.edu](mailto:cwo@gsb.stanford.edu) o escríbanos a: Case Writing Office, Stanford Graduate School of Business, 518 Memorial Way, Stanford University, Stanford, CA 94305-5015. Sin contar con el permiso de la Universidad de Stanford esta publicación no podrá ser reproducida, archivada en un sistema de recuperación, utilizado como plantilla o enviado por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o de cualquier otro modo.*

personalidad y estilo de un líder, o si esta filosofía básica y metodología de gestión podía ser aplicada en otras partes de la compañía; o incluso en otras compañías donde no existiera tal líder. Nacach, además, tuvo que enfrentar algunos desafíos propios. En primer lugar, incluso dentro de la Región Andina, el interrogante sobre qué podría hacer su equipo para mantener este empuje y energía activa y así superar el conocido "*Efecto Hawthorne*", la idea de que cualquier cambio positivo funcionará por un tiempo hasta que el efecto disminuya y la novedad desaparezca. En segundo lugar, Nacach pensaba si este estilo de gestión, caracterizado por ser cálido y emocional -latino- en esencia; podría funcionar en otras partes del mundo donde las relaciones interpersonales son más reservadas. Y en tercer lugar, surgía la cuestión acerca de qué lecciones se podían obtener de la experiencia para poder ayudar a otros a construir una cultura ganadora.

## **KIMBERLY-CLARK EN LATINOAMÉRICA Y EN LA REGIÓN ANDINA**

En 2008, Juan Ernesto de Bedout, presidente del grupo de Operaciones en Latinoamérica (LAO) de Kimberly-Clark, al cual Nacach reportaba; supervisaba América Central y Sur y el Caribe (con excepción de K-C México ya que estaba separada y era una compañía de capital abierto). Esta fuerte presencia en Latinoamérica representó un gran cambio en comparación de dónde estaba la compañía una década antes. Una transformación que se logró con el esfuerzo de Bedout y sus colegas. Cuando Juan Ernesto, quien tiene una licenciatura y un máster en ingeniería industrial de Purdue, se unió a Kimberly-Clark a principio de los 80, la compañía tenía un rol pequeño en Latinoamérica. La participación en el mercado de los productos de K-C en muchos países tenía un solo dígito.

Juan Ernesto de Bedout comenzó su carrera en Kimberly-Clark reportando a Claudio González, quién estaba en México. A pesar de que K-C de México constituía una operación rentable, en América Central y América del Sur, sus principales competidores, tales como Johnson & Johnson y Procter and Gamble, venían operando durante los últimos años y tenían la mayor parte del mercado. También había algunas compañías emprendedoras que fabricaban productos similares para uno o varios mercados.

La meta de Kimberly-Clark era la de construir una organización mucho más robusta con el mayor éxito posible. Esto lo logró luego de realizar más de 30 fusiones y adquisiciones con diversas entidades más un crecimiento orgánico. Tal como expresaba de Bedout, "Algunos constituían compras, otras eran sociedades, algunos acuerdos de capital de 50/50; diversas combinaciones," ya que Kimberly-Clark competía en estos acuerdos con otros actores clave de la industria. En un primer momento, K-C le dio tanto a la empresa adquirida como a sus líderes mucha autonomía. Sin embargo, la compañía sintió la necesidad de tomar control de todas las unidades. De este modo, alineó las estrategias de marketing y la producción para poder beneficiarse de economías de escala tanto en la producción como en la distribución. Juan Ernesto explicó, "Reestructuramos y redujimos nuestro impacto de 50 a 25 fábricas, introdujimos SAP sistema de gestión financiero y control, y comenzamos una transición inicial hacia una matriz de estructura organizacional dividida geográficamente y por líneas de productos.

Para el año 2008, el modelo regional de organización evolucionó sustancialmente y Kimberly-Clark se convirtió en la principal figura en muchos de los mercados latinoamericanos. Su ventaja competitiva se basó en operar cerca del mercado y no en forma centralizada como muchos de sus competidores. Muchos ejecutivos definen este enfoque como "libertad dentro de un contexto". K- C tenía presencia en todos los países del continente sudamericano así como alrededor de América Central y en muchos países del Caribe. En varios de ellos la cuota de mercado de sus productos excedía el 50 por ciento. Esto representó un gran logro tomando en cuenta la afianzada competencia y el poco tiempo en el que se pudo realizar. En paralelo, a pesar de la reestructuración y consolidación que atravesó Operaciones en Latinoamérica, la cultura de la compañía y el compromiso de los empleados eran muy alto. Ramiro Garces señaló:

Con el pasar de los años, hemos construido un compromiso en toda la región Andina. De hecho, de acuerdo al Instituto Great Place to Work, K-C Perú y K-C Ecuador estaban clasificados en el puesto número 1 y K-C Colombia en el número 4 (resultados del año 2007). Esto se realiza en comparación con otras compañías (nacionales e internacionales) de sus respectivos países. Estos resultados no fueron por accidente, ya que han sido consistentes durante los últimos años.

## La Región Andina

En el año 2009, la región Andina de Kimberly-Clark estaba conformada por 5 países: Perú, Ecuador, Bolivia, Venezuela y Colombia. Estos países enfrentaban la misma situación por el incremento del petróleo y de la materia prima como todos. Pero además, tenían que hacer frente a los asuntos políticos y económicos de sus propios países. En Venezuela, Hugo Chávez intentaba ser el próximo líder político de la región, y utilizaba la riqueza petrolífera para ejercer influencia política y discutir con los Estados Unidos y con la administración del presidente Bush. En cuanto a la situación económica, tanto su infraestructura como el país estaban atravesando una serie de problemas. En Bolivia, exigían más poder a las autoridades locales del país con manifestaciones masivas y, en ocasiones, violencia en las calles. La economía también atravesaba conflictos. Había disputas en la frontera y confrontación miliar dentro de Colombia, quien sufría al movimiento guerrillero de izquierda. Sumado a tensiones con Colombia y sus vecinos. A pesar de que muchos de estos países contaban con recursos naturales, no era un área de riquezas, y con seguridad no tenía ni el tamaño ni la vitalidad económica de, por ejemplo, Brasil. No obstante, para Kimberly-Clark la región Andina resultó ser económicamente rentable. En el año 2007, la región Andina representó una porción significativa en el crecimiento de los resultados operativos de la compañía Kimberly-Clark. (El **Anexo 1** muestra los resultados financieros de la región Andina y de los cinco países que la conforman).

La oficina central de la región Andina en Lima, Perú se encontraba en un edificio en los suburbios. La gestión de Perú fue una de las tantas luego de una ola de adquisiciones, y en una primera instancia aquellas personas que dirigían la empresa original eran quienes quedaron al mando. A pesar de que la compañía peruana era muy rentable, en el año 2004 el crecimiento comenzó a disminuir a causa de la ya elevada cuota de mercado de la compañía. Mario Escudero,

un directivo que trabaja para la empresa desde que comenzó su carrera profesional, describía la cultura de aquel entonces:

Era una cultura de costos controlados... La solución que se buscaba era siempre la de mejorar los productos y la publicidad. La función comercial era parte de un mecanismo necesario, pero no era la más glamorosa... Las decisiones eran verticalistas y las posiciones más altas eran las que tenían el poder.

Cuando Nacach tomó la dirección de Perú y de Bolivia en 2004, ya había habido dos intentos previos de unificar la región Andina pero ambos resultaron con problemas. El estilo de gestión y el enfoque de cada director nacional eran muy diversos. Se dudaba si Nacach tendría éxito en construir una organización regional en simultáneo con un mayor crecimiento y fomentando una cultura del éxito.

### **SERGIO NACACH**

Sergio Nacach venía de una familia de clase media de la Argentina. Desde muy joven practicó deportes tales como vóley y fútbol. Él asegura que es en este tipo de actividades donde se empezó a formar su personalidad y su intuición competitiva. Sus padres no tenían la posibilidad de pagarle una escuela privada por lo tanto asistió tanto a escuela como a universidad pública. Se graduó de contador y comenzó a trabajar para Unilever, una empresa internacional con gran tamaño de productos de consumo. Para Nacach conseguir un trabajo en Unilever no era nada fácil, habían decenas de interesados para cada posición ya que se consideraba a la empresa como un buen lugar donde comenzar la carrera profesional. Había aproximadamente 5000 solicitantes, o más, para 5 o 6 puestos de trabajo. Uno de los requisitos para poder ser contratado en una multinacional de las características de Unilever era tener buenas habilidades con el inglés. A pesar de no tener un buen nivel de inglés, Sergio logró unirse a Unilever. La compañía crecía un 20 por ciento anual en la Argentina, donde la economía estaba en buenas condiciones. De esta forma, Nacach se acostumbró a formar parte una empresa que tenía éxito y que seguía incrementado su tamaño.

La carrera de Nacach lo llevó a realizar diversas funciones, incluyendo áreas de compras y ventas, así como a viajar a distintas partes del país. Durante el tiempo que estuvo en Unilever escuchó las quejas de las personas entre las distintas áreas. Por ejemplo, que ventas no llegaba con sus números porque había problemas en la producción y suministro, que la producción tenía problemas porque ventas no había hecho su trabajo, y así. Además, pudo observar en la práctica cómo las personas se cuidaban a ellos y a sus departamentos, señalando para otro lado a la hora de afrontar problemas o dificultades. Nacach considera que su experiencia fue la que lo ayudó a poder comprender la importancia de construir una cultura focalizada en hacer lo mejor para la compañía en su totalidad.

Nacach trabajó para Unilever desde 1992 hasta el 2001, cuando se unió a Kimberly-Clark. Tal como explica Garces, "Buscábamos a alguien con mucha energía, alguien que pudiera traer nuevas ideas...encontramos a Sergio y el resto es historia."

Una de los puntos que le atrajo más a Sergio al unirse a Kimberly-Clark fue la estructura descentralizada y aún en plena fase de desarrollo empresarial. Luego de dos años y medio de trabajo en la oficina de El Salvador, en 2004 se mudó a Perú para hacerse cargo de Perú y Bolivia. Los primeros dos países que se le asignaron de la región subandina de Kimberly-Clark. Cuando Nacach se unió la dirección de los otros tres países la manejaba una persona de Colombia. Sin embargo, al poco tiempo, de Bedout decidió que todo quede a cargo de Nacach.

Nacach siempre fue muy sociable y se sentía muy a gusto con personas de diversas culturas y orígenes. Su estilo de liderazgo reducía las barreras entre él y las demás personas de la compañía, con una actitud abierta, solidaria y bondadosa. Mario Escudero recuerda cómo fueron sus primeros años en K-C:

Ingresó en febrero, y durante los primeros días de marzo tenía que dar una conferencia a las 100 personas de rangos más altos en su organización. La reunión se realizó para los directores de recursos humanos, logística, sistemas, marketing entre otros. Tuvimos que ir a un lugar muy lindo y austero que se encontraba a cuatro horas de Lima. Hicimos rafting en el río y otras actividades para la integración de los equipos.

Creo que lo que más impresionó a la gente sobre Sergio fue la primera diapositiva de su presentación. La misma se trataba sobre quién era él. Esto sucedió hace años y todavía lo recuerdo. Él nos mostró fotos de cuando era joven, de su mujer, quién también trabajaba para Kimberly-Clark y de sus pasiones, los deportes. También nos contó una historia. Él dijo, "Mi mujer está embarazada, así que dentro de muy poco voy a tener una hija de nacionalidad peruana". Con eso nos conquistó por completo.

Sandra Benavides, quién fue parte del área de ventas de la región Andina antes de volver a la universidad para obtener un máster en marketing, también habló sobre Nacach y su forma de ser con las personas.

No era el tipo de líder que está sobre vos, al que nunca puedes acceder. Siempre estaba disponible. En todo momento te invitaba a pasar a su oficina. Y si lo hacías, dejaba lo que estaba haciendo para poder compartir con vos. Siempre tenía un momento para poder conversar. Realmente no sé cómo pudo lograrlo... No había diferencias entre él y las demás personas de la compañía.

## **LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL**

Cuando Nacach llegó a Perú y a Bolivia, su campo de juego era más extenso que el que tuvo en El Salvador. Lo que significaba más oportunidades y desafíos. El éxito que tuvo en El Salvador lo motivó para animarse a hacer las cosas aún más diferentes llevando el éxito a un nivel aún más alto. El punto de partida para su equipo de liderazgo fue el de institucionalizar prácticas de gestión y una cultura que abordara los tres desafíos comerciales a los que la región estaba haciendo frente.

Uno de los desafíos era la sub-optimización que con frecuencia ocurría dentro de las compañías como el resultado de que cada unidad de negocios tenía sus objetivos y mediciones e incluso, en muchos casos, recompensas económicas. Uno de los objetivos del equipo era que ventas pudiera trabajar de manera eficiente con marketing. En el pasado el área de marketing había hecho promociones de las cuales no necesariamente se le habían informado al área de ventas. Del mismo modo, el área de compras tenía que trabajar con el área de producción, y esta última con ventas para que haya inventario suficiente pero no excesivo. El equipo Andino quería que esta coordinación ocurra de modo descentralizado y local para que la ventaja competitiva de la compañía sea la cercanía y la responsabilidad con los clientes. Tal como explicaron muchos ejecutivos de Kimberly-Clark, incluso dentro de estos países relativamente más pequeños había grandes diferencias regionales que iban desde el lenguaje o dialecto hasta los días festivos y los feriados. Para alcanzar el éxito, fue de utilidad adaptar las campañas de marketing y las promociones comerciales en base a estas diversidades culturales

Otro desafío era el que las personas comenzaran a tener aspiraciones más altas sobre lo que podían lograr, tanto en el plano personal como en el de la compañía. La compañía había contratado una gran cantidad jóvenes universitarios listos para desafíos. Al mismo tiempo, muchas personas, que ya venían trabajando para K-C durante un tiempo, estaban acostumbradas a operar dentro de una estructura más tradicional. Tampoco tenían títulos avanzados o incluso grandes objetivos personales en términos de lograr llegar a puestos más jerárquicos, o de lograr un éxito extraordinario.

El tercer desafío era conocer las ideas y habilidades de todos los empleados, de involucrarlos completamente con la compañía. Al realizar esto, se generaría una conexión profunda y emocional con los trabajadores, fortaleciendo su grado de compromiso. La idea era construir una compañía que se sintiera y funcionara como una comunidad. Donde todos se preocuparan por los demás y por la compañía. Donde haya lazos de amistad y respeto así como la estructura típica de una organización con cargos y niveles jerárquicos.

Tal cuenta Harold Mongrut, directivo que en el año 2008 se mudó de Perú a Colombia, "Sergio es una persona a quien le gusta empezar a trabajar sin tener todo necesariamente escrito en papel. Él quería que hagamos el intento. Podemos hacerlo y aprender del proceso. Desde el primer momento cambio muchas cosas y comenzó a basarse en la prueba y error, hacer las cosas para después poder hacerlas mejor".

Mucho, o casi todo, de lo que Nacach y su equipo de liderazgo hicieron para transformar a la región Andina fue, asegura, razonablemente simple y puro sentido común. Lo que parece que funcionó bastante bien.

## **Cultura Ganadora**

Todas las personas de la región Andina de Kimberly-Clark consideran que para la compañía la cultura es lo principal. Harold Mongrut aseguró, "Es una cultura orientada a las personas. La cultura es lo principal para la toma de nuestras decisiones. Los empleados cuando tienen algún problema que tiene que ver con personas, como ser pagos, premios o bonos, saben que la compañía se encargara del asunto, porque las personas están primero. La cultura no es algo que

se escriba en un papel, sino que es algo que se vive día a día". Los resultados no solo eran evidentes en cuanto a lo que respecta al negocio, sino que también la compañía recibió un reconocimiento del Instituto Great Place to Work. En el año 2007 en Ecuador y Perú, Kimberly-Clark quedó clasificada en el puesto número uno de la lista de los mejores lugares para trabajar, y Colombia quedó en el puesto número cuatro.

Alberto Paredes, director de cadena de suministros, describió a la cultura como abierta:

Es una cultura de sinceridad donde cada persona puede decir lo primero que se le venga a la mente. Hay una cultura para lograr y superar las metas, una cultura del éxito con gente comprometida con los resultados. Nuestra gente siempre quiere más. El poder alcanzar una meta genera un nuevo desafío, y así se crea un círculo virtuoso.

(El **Apartado 2** muestra los valores que forman parte de la cultura de Kimberly-Clark en la región Andina).

Hay dos aspectos que resultan particularmente relevantes e inusuales. La primera dimensión cultural estaba incluida en los conceptos de empatía y comunidad. Tenía que ver con cómo la gente se relacionaba y se preocupaba por los demás. Por ejemplo, Sandra Benavides, quien había formado parte del departamento andino de ventas antes de regresar a la universidad, contó lo siguiente:

Luego de dos años de trabajo, tuve un gran problema familiar. Sin embargo, todos me apoyaron mucho. Se preocuparon por mí. Me dejaban irme cuando lo necesitaba, incluso aunque mis objetivos estuvieran comprometidos. Me dijeron que no me preocupara por las vacaciones. Me veían como una persona y no como un número. Si yo estaba pasando por un mal momento, ellos me acompañaban y pasaban ese momento conmigo. Siempre estaban brindándome apoyo.

El segundo aspecto está relacionado con el interés de la compañía en poder cuidar a las comunidades donde operaba. De este modo, se lanzó la iniciativa llamada K-C 360 la que pronto se transformaría en un pilar estratégico con un mayor alcance. Tal como mencionaba Harold Mongrut:

Todo el trabajo realizado en la comunidad ha sido increíble, con nuestros empleados, sus familias y con toda la gente que vive a nuestro alrededor. En Ecuador, la compañía invirtió dinero en los barrios para que tengan una mejor apariencia. En Perú, la compañía invirtió dinero en hospitales para que los trabajadores de las fábricas tengan una mejor atención. Estamos realizando acciones para poder devolverles algo a las comunidades con las que coexistimos. Existen unos 40 o 50 ejemplos de cosas que se fueron haciendo para fortalecer la comunidad, y estamos orgullosos de ello.

## **Contratar a las Personas Adecuadas**

El objetivo de Sergio Nacach y su equipo era el éxito de la región Andina. Para que esto suceda, necesitaban contar con las mejores personas. Esto requería contratar tanto a las personas mejor capacitadas como a aquellas que se pudieran adaptar a la cultura. Rafael Ravettino, primer director de RRHH de la región Andina, aseguró que la compañía cambió por completo al departamento comercial:

En Latinoamérica, durante un período, el personal de ventas no tenía título universitario. Su experiencia provenía de la interacción con sus clientes o había sido ganada en el campo. Progresivamente, se fue remplazando al departamento comercial, en primer lugar, con estudiantes del tercio superior graduados de las mejores universidades de Perú. Esto constituyó un cambio radical, ya que el área comercial no resultaba atractiva para ellos. Lo que hicimos fue crear un plan para mostrarles que era un buen comienzo para su desarrollo empresarial... Tomaron el rol de asesores de nuestros clientes, y su presencia generó un impulso para la compañía.

### **Celebraciones y Reuniones**

Nacach, comenzando en su primer año, e incluso al poco tiempo de ingresar en la compañía, organizaba eventos para reunir a la gente y celebrar el éxito de la compañía. Por ejemplo, había reuniones anuales para los directivos principales, alrededor de 130 personas. Cada año esta reunión tenía un tema diferente. Un año el tema era "juntos lo podemos todo". En diciembre de 2007, el tema de la reunión fue "construyendo el legado". La reunión duraba cuatro días y por lo general se viajaba a un lindo lugar, donde se combinaba diversión y negocios.

En diciembre de 2007, se reunió al grupo en el aeropuerto de Lima un lunes por la mañana y se voló a la ciudad de Cuzco. Tomaron varios aviones diferentes para que no todos estuvieran en el mismo vuelo. Luego de un almuerzo de bufete en el hotel, el grupo salió en colectivo para hacer un recorrido. Esa noche, hubo un banquete en un lugar con vista a la ciudad. Se completó con un discurso de Nacach donde expuso los resultados del año anterior. Hubo muchas exclamaciones de "¡bravo!" y se reconoció a varios directivos y colaboradores con aplausos y emoción. También se presentaron placas y recuerdos. Al día siguiente, el grupo se levantó muy temprano y tomó un tren al Machu Picchu. Luego de una visita guiada por las ruinas y de un almuerzo, todos tomaron el tren de regreso y se organizaron en grupos para cenar por su cuenta. El miércoles, el grupo regresó a Lima en la mañana y fueron trasladados a un hotel ubicado en las afueras de la ciudad. Esa tarde, se dictó un seminario con un profesor de la universidad de Perú sobre desarrollo personal. Durante la tarde hubo una cena grupal. El jueves, hubo una sesión de jornada completa acerca de la cultura y liderazgo en el ámbito corporativo.

A la noche, todos se reunieron disfrazados de *Star Wars* (los disfraces fueron entregados en sus habitaciones mientras estaban en clase) para una cena de gala y celebración. Además, hubo efectos de sonido, un video, música y baile junto con mucha comida y bebida local. El viernes por la mañana, muchas personas se reunieron en grupos de negocios para revisar temas y planes. Luego se separaron y cada uno regresó a su ciudad, ya sea Lima u otra ciudad del Perú. El costo de esta reunión se consideró una inversión. Fue organizada extremadamente bien y se llevó a cabo con sumo cuidado y profesionalismo.

Aunque no con una elaboración como esta, muchas reuniones similares se realizaron en la compañía para cada nivel en el ámbito local. Donde se reconoció a personas destacadas y los logros de los equipos. Además se celebró el éxito colectivo de la compañía. Nacach consideraba que este tipo de celebraciones eran muy importante para poder demostrar como la organización aprecia los logros obtenidos. También era una forma de reunir a todas las personas y que se diviertan, generando vínculos más sólidos y redes de contactos. Lo que es más aún, este tipo de reuniones ayudaban a llegar a conocer a otras áreas de la compañía y a comprenderse mejor. Constituían una oportunidad para el desarrollo personal y además para comunicar y escuchar.

Un cambio muy importante de la práctica anterior fue el de incluir personas de todas las áreas a este tipo de eventos. Tal como indicaba Ravettino de recursos humanos, "Solíamos tener este tipo de conferencias únicamente para el departamento comercial. Pero en 2004 unimos a todas las personas que trabajaban con el área de ventas; gente de operaciones, de recursos humanos, de finanzas, de producción, y de las demás áreas. En el pasado, cada área presentaba sus objetivos, pero en esta reunión, todos los objetivos se convertían en uno, para crear las mismas aspiraciones en la compañía".

### **Sueños no Presupuestos**

Todas estas reuniones y celebraciones, así como las comunicaciones que se realizar con boletines y en otros formatos, tenían un elemento en común: a pesar de que siempre llevan información sobre los resultados de la empresa, la mirada estaba en el futuro, en qué es lo que se puede hacer para superar lo que se conoce hasta el momento. La palabra que se usaba con frecuencia era "sueños" y se hacía mucho énfasis en poder alcanzar estos sueños, en poder tocar las estrellas y hacer lo que nunca se pensó que era posible. En particular, esto significaba delimitar objetivos altos y aspiraciones de lo que K-C podría ser y qué es lo que se podía lograr en la región Andina.

Ramiro Garces, director de recursos humanos para Latinoamérica, comentó que a lo largo de la región el énfasis estaba en que "No se trata de cuán bueno eras, sino de cuán bueno querías ser". Además explicó cómo Nacach transmitía la idea de tener grandes aspiraciones para alcanzar el éxito:

Él impactó a la organización al hablar de sueños. En esta cultura se maneja tal lenguaje que las personas están dispuestas a tocar las estrellas. Las personas no hablan tanto de "Tenemos que alcanzar las cifras del presupuesto". Claro, todos saben que hay presupuestos. Pero el lenguaje de esta cultura es "No, tenemos que alcanzar nuestros sueños". Y los sueños exceden a las cifras de los presupuestos. Durante este último mes (mayo 2008), la región Andina superó todos los resultados imaginables, incluso aquellos que se consideran inalcanzables. Lo lograron y fue algo increíble.

### **Difundir**

Para que las personas se sintieran parte de una compañía y puedan tomar buenas decisiones necesitaban contar con información. Es por esto que la compañía inició un proceso de

intercambio de información. Este proceso requería ser dinámico y continuo. Por este motivo se inició un proceso para difundir la información, intencional y estratégico, a través de los rangos hasta los niveles más bajos. Gustavo Palacio, director de la cadena productiva de la región Andina con base en Colombia, explicó la razón por la cual se comparte la información:

Los directivos que ingresaron en el pasado, presentaron una estratégica, una forma de trabajar y temas importantes. Sin embargo nunca hubo un consenso general entre todas las áreas en cuanto a cómo poder reconocer el problema. Cada vez que se intentaba organizar algo, surgían muchos inconvenientes como resultados de información incorrecta y poco precisa. Se querían hacer cambios, pero no se consideraba que la información fuera lo suficientemente creíble y no se podía confiar en ella.

Alberto Paredes, empleado del área de la cadena productiva, señaló que esta situación existente sobre información inadecuada había cambiado. "Ahora, incluso la posiciones más bajas podrán conocer la proyección de ventas, y todos podemos trabajar para lograrlo, directa o indirectamente". Mensualmente se publican reportes, que son enviados por correo electrónico o pizarras, sobre las ventas y las ganancias. De este modo las personas generan mayores expectativas".

### **Lo mejor para la Compañía**

Una forma para que la gente se concentre en "qué es lo mejor para la compañía" era haciendo esta frase, y lo que representa, parte de la cultura. Repetirla con frecuencia en eventos y en reuniones, además de enviarla como comunicación interna. Era importante que el sentimiento pueda verse en situaciones reales. Ravettino señaló que en la primera reunión regional que se llevó a cabo luego de la llegada de Nacach en el 2004, hubo un debate muy importante y se tomó una decisión:

En ese momento, se estaba haciendo un esfuerzo a nivel corporativo para reducir el personal, pero si la empresa proyectaba un 15 por ciento de crecimiento, era un objetivo irreal. Entonces, se abrió un debate para poder ver qué era lo mejor para la compañía. Ese debate quedó marcado en cada una de las personas ya que significó un cambio en la mentalidad. Se analizaba qué era lo mejor para la compañía, no para alguna área o persona en particular. Se acordó que si queríamos crecer, el personal también tenía que crecer. De este modo, se alinearon los objetivos en uno solo para evitar conflictos.

El equipo de la región Andina para implementar un buen proceso en la toma de decisiones en cuanto a "qué era lo mejor para la compañía" hizo dos cosas adicionales. La primera fue cambiar la estructura y crear GBAs- unidades de negocio geográficas [*GBAs - geographic business accountability units*]. Las GBAs eran equipos con diversas funciones responsables de un negocio en una ubicación determinada. Tal como Sergio Nacach y Mario Escudero escribieron en una hoja de papel en blanco en el año 2007:

Esta...GBA será dirigida por el director comercial a cargo del área geográfica con el puesto de director regional. Este tendrá que interactuar además con diversas áreas de soporte y las áreas de marketing... El director del equipo geográfico... tendrá el desafío de gestionar un equipo multifunción para la GBA con el objetivo de alcanzar mejoras significativas en los aspectos del negocio... A diferencia de la estructura anterior... en una GBA no solo los ejecutivos de ventas... tienen la posibilidad de recibir incentivos, sino que todos los miembros reciben incentivos mensuales en relación a los logros de la región geográfica y otras acciones relevantes.<sup>1</sup>

Tal como se menciona arriba, el énfasis estaba puesto en garantizar los incentivos alentando, o al menos sin desalentar, la coordinación de las funciones y que las personas realicen acciones por el bien del negocio en general. Lo que hizo fue garantizar que todo aquel que estuviera relacionado con el negocio recibiera una recompensa económica del éxito generado.

### **Aumentar el Compromiso de los Empleados**

Se hicieron muchas cosas para incrementar la motivación y el compromiso de los empleados. Ravettino dijo que un cambio importante fue el cómo la compañía consideraba a sus directivos: "Solíamos pensar que los directivos de la compañía eran únicamente los miembros del directorio local, solo cinco o seis personas". Nos dimos cuenta de que estas cinco o seis personas no tenían el poder para poder transformar la compañía. Se estableció que cualquier persona que tuviera a su cargo una o tres personas era considerada un líder para K-C. Además, desarrollamos un plan para motivar a aquellos que hacían que la organización funcionara. Una de las frases que Nacach repetía con frecuencia en diversos escenarios era: "actúa como un líder". Al hablar de los muchos, muchos líderes, al recordar en cada momento que hay que actuar como tal, y al tratar a las personas de ese modo, K-C incrementó la motivación de su gente.

Otra forma de motivar a las personas era la de invertir en su desarrollo para que puedan identificarse mejor con la compañía. Ravettino comentaba "Cuatro veces al año uníamos a estos líderes para darles capacitación en el ámbito personal y profesional, conocimientos que podían utilizar en su vida. También incluíamos teoría de negocios y temas que pudieran incrementar sus habilidades comerciales".

Para generar un sentimiento de participación personal y del equipo, se realizaron muchos cambios simbólicos y sustanciales. Alberto Paredes, director de cadena de suministro, resaltó la importancia de los cambios como puede ser la norma de vestimenta casual: "Antes, las personas de los puestos administrativos usaban saco y corbata, e incluso personas del área de producción se solían vestir de modo formal. Todo esto generaba barreras. Entonces, como parte de esta nueva cultura, se eliminó la formalidad. Somos muy informales para vestirnos y en la forma en la que nos dirigimos unos a otros". La oficina central de Lima no tenía un área con seguridad para los puestos más altos. La gente llamaba a Nacach "Sergio". Llamar a las personas por su

---

<sup>1</sup> Sergio Nacach and Mario Escudero, "Geographic Business Accountability (GBA): "Building Competitive Advantages through Multifunctional Teams with a Market Focus," [Construyendo ventajas competitivas a través de equipos multifuncionales enfocados en el mercado], sin publicar, julio 2007.

nombre era normal. Todo esto se realizó con la intención de eliminar las barreras que separan a las personas y que impedían el flujo de la información.

En un sentido amplio, la descentralización y la delegación en la toma de decisiones se incrementaron sustancialmente. Fernando Soruco, un ejecutivo del área comercial de Bolivia, dijo que cuando entró a la compañía como ejecutivo de ventas Bolivia era una subsidiaria de Perú. "Hacíamos lo que Perú quería y dictaba. Las áreas de cadena de producción y gestión financiera estaban en Perú". Soruco notó, cuando Nacach ingresó, que se les dio mucho más poder a los gerentes generales. "El primer cambio que se sintió, a pesar de que habían áreas que aún reportaban a Perú, era que las decisiones ahora se tomaban en el ámbito local".

La descentralización se consideró como una ventaja competitiva clave para K-C, en particular considerando a la competencia. La región Andina de K-C identificó tres iniciativas clave para obtener ventaja sobre las diferencias locales que había entre los países:

En primer lugar, alianzas estratégicas con socios locales que tenían posiciones sólidas en el área en la que operaban, aceptados y valorados por los consumidores pero sin una posición fuerte en el nivel nacional. Estas alianzas se realizaron con la intención de que la identidad regional de socios locales se transfiera a las marcas globales de K-C y en su ejecución. En segundo lugar, la compra de publicidad enfocada en habitantes de una región específica. Por último, la participación activa en festividades y celebraciones regionales, potenciando lo más que se pudiera los aspectos emocionales de la cultura local. <sup>2</sup>

Estas iniciativas, llevadas a cabo a través de una estructura de GBA, permitieron a Kimberly-Clark potenciar marcas globales con conocimientos locales en cada territorio. Lo que permitió la expansión de su liderazgo en el mercado.

## **DIFUSIÓN DE LA TRASFORMACIÓN CULTURAL**

A raíz de sus orígenes y del trabajo que se ha realizado hasta el momento, la región de Latinoamérica de Kimberly-Clark tenía características diferentes en lo que respecta a su cultura y su espíritu empresarial. La junta directiva de la región estaba formada por 12 personas, que incluían tres miembros externos por un acuerdo con el gobierno único en la compañía. Juan Ernesto de Bedout director de LAO, comentó que la organización de tal junta era muy demandante pero que otorgaba un enorme valor con un análisis de fondo y debates positivos previos a la toma de una decisión.

Kimberly-Clark estaba conectada con prestigiosas universidades de los Estados Unidos tales como la de Purdue y la Estatal de Pensilvania así como con universidades de Latinoamérica. Su compromiso era el de reclutar los mejores talentos, algo que no era tan fácil cuando los productos carecen de glamour. K-C ofrecía un programa de pasantías que incluían doctorados (PhDs) y másteres (MBAs) de las mejores universidades. A pesar de que los resultados comerciales de la región eran excelentes, de Bedout, tomó lo el enfoque del autor de *Blue Ocean Strategy* para garantizar que la región pudiera pasar al próximo nivel de rendimiento. Y de este

---

<sup>2</sup> Nacach y Escudero, op. cit., p.21

modo durante las reuniones siempre desafiaba a su equipo a no quedarse en los laureles sino a que se animaran a llevar sus operaciones a niveles más elevados y desafiantes. Definitivamente, en el equipo directivo siempre había un espíritu de mejora continua.

La región estaba orgullosa de sus resultados y en particular muy conforme con la atención que estaba recibiendo del resto de la compañía. Con el pasar de los años, equipos de Polonia, España, Rusia, Sudáfrica, Medio Oriente y Asia del Sur visitaron la región para poder tomar las buenas prácticas y replicarlas. Pero, por el contrario, se fueron con la convicción de que los resultados dependen mucho más tener una cultura ganadora, una organización estructural apropiada y un enfoque K-C 360 en lugar de grandes avances tecnológicos o secretos bien guardado. En el verano de 2008, representantes de Kimberly-Clark de Asia del Norte, Asia del Sur, Medio Oriente, África y Europa del Este vinieron a Perú para ver en primera persona que era lo que sucedía con la cultura que estaba generando excelentes resultados.

Ramiro Garces señaló que los excelentes resultados comerciales fueron lo primero que les llamó la atención, y que luego se interesaron por la cultura. La descentralización, las estrategias de comunicación, y la idea de preocuparse por las personas y por las comunidades. Sin embargo, tal como mencionaba, estas ideas y prácticas no se expandían tan rápido.

Este proceso, si tuviera que decirte, no lleva seis meses o dos semanas. Es un cambio cultural lo que ha venido sucediendo durante los últimos cuatro años. Pero cuantas más cosas como estas hacia la región Andina, mejores eran los resultados comerciales. Solo puedes convertirte en soñador una vez que comienzas a hacerlo. Tienes que poner esto en práctica. Tus palabras se tienen que convertir en hechos. Tienes que ponerlo en marcha y creer en ello. De lo contrario, es solo otro programa.

## ¿QUÉ SIGUE?

No hay duda de que Kimberly-Clark ha logrado cosas realmente asombrosas en la región Andina, en términos de resultados financieros y en cómo se empezaron a hacer las cosas. Tampoco hay dudas de que Nacach y su equipo apoyaron este proceso en el enfoque de la gestión desde el equipo de directivos de K-C.

Sin embargo, la historia sobre el alto rendimiento cultural no han sido alentadoras. A pesar de que la gestión enfocada en la cultura produjo de modo consistente resultados económicos asombrosos, y que existía una gran cantidad de evidencia conectando estas prácticas con muchos resultados comerciales, algunas culturas, a veces, no sobrevivían a los cambios en liderazgo y su difusión era dificultosa. Esta realidad fue importante no solo para entender el cómo y porqué del éxito en los cinco países de la región Andina, sino que además para pensar cuáles son los pasos que van a garantizar la continua difusión de estas prácticas que marcaron la diferencia en tan poco tiempo.

## Anexo 1

## Resultados Financieros de la Región Andina y de Cinco Países de un Índice Base (2005=10)

	2005	2006	2007
<b>Región Andina (TOTAL)</b>			
Ventas (en millones de dólares)	100	117	154
Ingreso por Operaciones (en millones de dólares)	100	127	225
<b>País A</b>			
Ventas	100	129	167
Ingreso por Operaciones	100	113	174
<b>País B</b>			
Ventas	100	106	145
Ingreso por Operaciones	100	192	451
<b>País C</b>			
Ventas	100	108	121
Ingreso por Operaciones	100	95	103
<b>País C</b>			
Ventas	100	113	138
Ingreso por Operaciones	100	110	146
<b>País E</b>			
Ventas	100	143	219
Ingreso por Operaciones	100	220	563

## Anexo 2

### Valores Esenciales de Kimberly-Clark Cultura de la Región Andina

- La Cultura lo primero
- Siempre hacer lo que es mejor para la compañía
- Libertades dentro de un contexto
- Orientados en los resultados
- Foco en los clientes
- Desarrollo personal y profesional
- Comunicación y transparencia
- Empatía
- Confianza