

El Nuevo Equipo de Ventas de Kimberly-Clark Argentina S.A. (A)

El pequeño grupo de personas designado para liderar la tarea se muda a un ala desierta de la tercera planta del moderno edificio ubicado en la zona más nueva de Puerto Madero, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Está compuesto por Martín Firmat, Marcelo Pannullo y Federico Calello y se sienten aún más solos en un ambiente que parecía grande por lo vacío; había poco más que algunos matafuegos en el piso, aún sin colocar en su lugar.

Comenzaban una nueva etapa, y por eso se habían aislado del resto de los integrantes de la empresa. Todavía era confidencial la decisión de llevar a la luz el Proyecto denominado originalmente con el nombre clave de “Ferrari”, que había comenzado a pergeñarse algunos años atrás. Esta vez iba en serio. Tenían poco más de un semestre, el último del año 2006, para hacer realidad todo lo concerniente al proyecto de creación de una fuerza de ventas propia. Significaría para ellos abocarse *full time* los próximos meses a una tarea que la Alta Dirección de *Kimberly-Clark River Plate* consideraba estratégica y cuyos frutos –se esperaba– darían una nueva y más rica perspectiva al conjunto de la organización en la región.

Junio de 2006 en Argentina sería un mes donde –inevitablemente– sus habitantes tendrían un tema de conversación excluyente: el mundial de fútbol que se jugaría en Alemania. Pero ellos tres, ese jueves primero de mes, en la reunión que los constituía como equipo, dialogaron acerca de otras cosas.

El origen y el contexto.

Kimberly-Clark (**K-C**) es una corporación de origen norteamericano, fundada en Neenah, Wisconsin (y para algunos “aún hoy, demasiado centrada en USA y con un

so IAE, Universidad Austral, preparado por en Pilar, Buenos Aires, Argentina el (fecha: día, mes año) (*) para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Si el caso es verídico, se agrega: La información que contiene el caso es la relevante para su uso en el aula y por lo tanto no refleja de modo completo la realidad descripta.

Si el caso es con información pública, se agrega en():* con información pública

Prohibida la reproducción, total o parcial sin previa autorización escrita de ACES. (IAE, Universidad Austral)

Copyright ©2008, ACES.

estilo muy americano”) ¹. Sus comienzos se remontan a la segunda mitad del siglo XIX. Se la reconoce por su liderazgo mundial en la fabricación de productos descartables para la higiene y el cuidado personal. A lo largo de su trayectoria ha dado muestras acabadas de innovación en artículos para distintos segmentos: *fem care*, *baby care*, *adult care*, *family care* y *professional*. Algunas de sus marcas son: Kleenex (pañuelos de papel y papel higiénico), Huggies (pañales), Day’s (toallas femeninas de protección) y Scott (papel higiénico, servilletas y rollos de cocina).

K-C ha desarrollado a nivel mundial, una estrategia de colaboración con Unilever, que busca complementar los *portfolios* de productos de ambas compañías, y que toma distintas mecánicas según el mercado que se trate. Fruto de un acuerdo que se había extendido prácticamente desde su llegada al país, **K-C** comercializaba sus productos mediante la gestión de ventas de Unilever (con excepción del momento inicial, cuando **K-C** importaba muy poco volumen y luego vendía por medio de algunos distribuidores). Este hecho, poco habitual en los países donde operaba **K-C**, se daba también – por ejemplo – en Uruguay, Paraguay, Chile, Indonesia, India (aunque en un acuerdo distinto).

K-C inició sus operaciones en Argentina en 1992, época en la cual también ingresaba al país su rival más poderoso en el segmento de *baby care*: Procter & Gamble (P&G), con su marca Pampers. En 1994, **K-C** comenzó su expansión adquiriendo en sucesivas etapas el paquete accionario de Descartables Argentinos ², hasta concluir en 1996 con la adquisición del 100% de dicha compañía

En 2005 Thomas J. Falk, *Chairman of the Board* y *Chief Executive Officer* de *Kimberly-Clark Corporation*, de visita en Argentina pidió formalmente al equipo directivo de *Kimberly-Clark River Plate* (Argentina, Uruguay y Paraguay) que se concretara la división que durante algunos años se había venido evaluando. El análisis estratégico recomendaba pasar a contar con una fuerza de ventas propia en el país. Redundaría en resultados positivos para la gestión, y tendría efectos colaterales saludables, como por ejemplo no depender de nadie y asumir la responsabilidad integral de la operación. Se concluía que la alianza con Unilever había cumplido su ciclo; un ciclo de logros. El tamaño de la operación en el país ya era lo suficientemente importante, y se consideraba que si querían seguir creciendo como organización, era el momento de soltar la mano del socio que los había protegido y permitido consolidarse desde sus inicios. Un hecho adicional confirmaba el rumbo de la decisión: se sabía que Unilever a nivel mundial estaba en el proceso de fusionar

¹ Ver en **Anexo 1** Visión, Misión y Valores de la Corporación Kimberly-Clark.

² Descartables Argentinos S.A. era al momento, con la marca Mimito líder nacional. La transición de marca de Mimito a Huggies se fue haciendo en forma paulatina.

sus dos grandes negocios (cuidado personal y limpieza con alimentos) y que eso iba a llegar inexorablemente a la Argentina. Las consecuencias para **K-C** eran obvias; a partir de ese momento, sería aún menos relevante la presencia de los productos de **K-C** en la cartera, ya de por sí amplia, de los vendedores de Unilever.

A finales del 2005 se comunicó formalmente la decisión al Presidente de Unilever Argentina, Luis Mario Castro (desde que existió el *joint venture* entre las dos empresas en Argentina, Castro también ejercía la Presidencia de **K-C**). Inmediatamente, se nombra a dos responsables para comenzar el trabajo de la separación, uno por cada empresa. Por Unilever, su Director de Ventas, y por **K-C**, Martín Firmat, hasta ese momento Gerente de Negocios de *Personal Care*.

La sociedad Kimberly-Clark y Unilever en Argentina.

En la Argentina, los vendedores de Unilever llevaban en su cartera, además de las variadas marcas que le son propias, los productos de **K-C**. **K-C** producía (en sus tres plantas industriales: San Luis, Pilar y Bernal), entregaba y hacía el marketing. Para todos - o casi todos - los integrantes de **K-C**, trabajar bajo el paraguas protector de una empresa como Unilever, el gigante europeo, era una decisiva ventaja a la hora de tener una fuerte presencia en el canal. Mucho más importante aún fue al inicio, porque **K-C** no conocía el mercado argentino. Martín Firmat sintetiza el modo de operar y la relación existente entre ambas empresas:

“Unilever era la fuerza de ventas de **K-C** en el mercado; una especie de tercerización. Tanto Marcelo Pannullo como yo manejábamos la relación. Nosotros hacíamos el marketing, dábamos recursos, poníamos el precio. El plan anual lo hacíamos nosotros y negociábamos con Unilever qué recursos necesitaban para alcanzar los objetivos económicos, financieros, promocionales, publicitarios. Unilever con todo eso articulaba su propia estrategia de *Customer Management* para salir a vender. No había vendedores exclusivos para nuestros productos, todos los vendedores vendían todos los productos, los de ellos y los nuestros. La relación no resultaba fácil, lógicamente. No lo es cuando en la misma empresa las áreas de Marketing y Ventas tienen que armonizar visiones, objetivos, focos, y recursos, mucho más conflictivo cuando se trata de dos empresas diferentes. Un factor adicional, que a veces contribuía a que la relación no fluyera de la mejor forma, era el tamaño de ambas organizaciones y el liderazgo que ejercen las marcas de unos y otros. Claramente el negocio de **K-C** era más pequeño y nuestra participación de mercado no tenía los niveles altísimos de dominancia que poseen casi todas las marcas de Unilever. Es probable que aunque más no fuera de manera inconsciente esta disparidad en la relación, podría hacer que se subestimaran nuestras propuestas o que no fueran consideradas con la misma importancia que cualquier otro negocio o

producto que ellos comercializaran. Para los propios vendedores era mucho más fácil vender las marcas de Unilever, ya fuertes en el mercado, que tratar de vender las de **K-C**, que requerían de un esfuerzo extra para lograr que poco a poco creciera su participación en las puntos de venta. La fuerza de las marcas, la inversión publicitaria, la contribución marginal de los productos, todo era significativamente desigual. Por supuesto, que existiera una muy buena relación personal entre los directivos de las dos empresas contribuyó mucho a que estas dificultades pudieran ser minimizadas y que la operación funcionara”.

Respecto de la relación, Daniel Masiero, Gerente de Producción, resaltaba algunos de los problemas que surgían a nivel productivo: “Desde la operación nosotros sufríamos porque los vendedores de Unilever concentraban gran parte de la venta a fin de mes (casi un 35% se vendía en la última semana). Evidentemente Marketing tenía que hacer mucha fuerza para que Ventas llegue a los volúmenes pautados. Además, como nosotros trabajábamos a capacidad plena, esto nos complicaba los flujos y los *stocks* en planta.”³

Kimberly-Clark Argentina S.A. en 2006 era aún una empresa joven. “Casi adolescente” la describe Martín Chavez. Chavez se incorporó a **K-C** como Director de Recursos Humanos en el 2004. “No tenemos un solo jubilado aún, nuestro promedio de edad en el equipo directivo se encuentra cercano a los 40 años. Tenemos poca historia”. Por eso, no solamente Chavez albergaba algunas dudas respecto de si era el mejor momento para gritar la independencia respecto de la empresa que los había protegido, insertado y hecho crecer durante todos los años de permanencia en Argentina. Había otras personas también que estaban preguntándose si estarían preparados, si finalmente les daría la talla para semejante desafío. Varios miembros de **K-C**, como el propio Chavez, se habían formado profesionalmente en Unilever, y eso - tal vez - los alentaba a pensar en esa misma línea.

Más allá de las dificultades de operación, inevitables, tener un competidor común como P&G unía a ambas empresas. Era un matrimonio por conveniencia, que para muchos no tributaba de igual forma a ambas partes. Mientras que para opinión de algunos la alianza parecía convenir más a Unilever que a **K-C**, porque significaba atacar a P&G y distraerle recursos en un segmento donde Unilever no tenía productos (además de contribuir a solventar costos fijos de su estructura mediante la percepción de un *fee*), para otros la buena aceptación que tenían los productos de

³ En términos generales la capacidad siempre estuvo en torno al 90%.

K-C en el canal se debía fundamentalmente a la presión que ejercía la oferta en conjunto con los productos de su socio. Internamente en **K-C**, otros pensaban incluso – confirmando lo opinable que resultaba el tema – que la alianza con Unilever le daba a **K-C** la ventaja de disimular algunas propias ineficiencias de procesos, sobre todo en las zonas grises, donde las responsabilidades suelen no ser tan claras. Eran típicos los diálogos respecto de malos entendidos (“las notas de crédito no salieron”, “yo se las mandé y ellos dicen que no las recibieron”, y cosas por el estilo) donde ambas partes se disculpaban o cubrían amparándose en la división “ellos” versus “nosotros”.

La separación, finalmente, podría echar luz sobre todas estas dudas. Pero también, podría confirmar los peores escenarios. En aquel momento el sentimiento generalizado de la gente en **K-C** sobre la conveniencia o no del divorcio, sus preguntas e inquietudes, podrían resumirse en las siguientes ideas:

“¿Cómo nos va a tratar el canal cuando nos separemos y quedemos sin la protección de Unilever? Recién estamos saliendo de la crisis-país del 2001/2002, y no nos va mal, al contrario. Unilever nos asegura el funcionamiento del negocio. Es cierto que creemos que se puede vender más. Pero también está la posibilidad de vender menos, si las cosas nos van mal. Somos chicos y consecuentemente tendremos menor poder de negociación en las cadenas y los mayoristas, los dos canales que son casi el 60 o 70% del total de nuestro negocio de pañales, que – a la vez – es el producto que mueve a **K-C**, ya que es el 60% del total de facturación”.⁴

Existían por lo menos dos hechos que estimulaban en la vía de tener expectativas positivas para con el cambio. Uno de ellos era que Chile había atravesado con éxito un proceso similar en 2005. Pero como no era estrictamente comparable la situación, tanto por temas de mercado y de estructura, no se podría copiar la experiencia. El otro hecho alentador lo refiere Calello. Y era lo que podría considerarse como una experiencia piloto, una avanzada, de lo que luego sería contar con una fuerza de ventas propia. Desde el año 2001 **K-C** tenía dos únicos vendedores (Javier Gagliardi y Pablo Cavagna) para manejar lo que eran “productos discontinuados” y luego también “marcas privadas”, en un canal muy especial, los distribuidores pañaleros; y había sido un éxito. Pequeños negocios que fueron apareciendo en el mercado se habían convertido en un canal que crecía muy por encima del resto, atendidos solamente por dos vendedores, a quienes en los pasillos de **K-C** se los conocía como “*los rengos*”, por la carencia de medios con que operaban al principio: no tenían

⁴ Ver en **Anexo 2** las ventas del segmento *Baby Care* y el *market share* de **K-C** y P&G desde 1999 hasta Junio de 2006)

auto ni celular.⁵ Unilever había permitido la existencia de esta situación porque no tenían productos propios que vender en ese canal.

La transición.

Pablo Latrónico ingresó a **K-C** en mayo del año 2000 como Director Comercial, y gracias a que había trabajado durante ocho años en Unilever contaba con una excelente experiencia acerca de lo que significaba el vínculo entre ambas compañías. Por ello no le sorprendió que Gustavo Palazzo, entonces Gerente General de **K-C**, lo involucrara casi desde su arribo en el proyecto de desunión. Si bien la idea iba madurando, la crisis de Argentina en los años 2001 – 2002 enfrió el impulso. Finalmente, en febrero de 2003, Firmat y Pannullo fueron convocados por la Dirección de **K-C**: “Nos vamos a separar de Unilever” les anunciaron, al tiempo que les solicitaron que estudiaran la mejor manera de hacerlo. Ambos recuerdan que se reunieron por primera vez en una salita del edificio conocido como “El Rulero”, para hablar sobre la manera más conveniente de apartarse de Unilever y contar con vendedores propios. Lo bautizaron “Proyecto Ferrari”, en honor a un gran vendedor, viejo conocido de ambos.

En algunos de los directivos de entonces existía tanto la vocación como el convencimiento para avanzar en esa línea, entendida como clave para el crecimiento futuro. Pero los hechos demostraron que no iba a ser fácil y distintas circunstancias produjeron marchas y contramarchas, hasta que se llegó a la citada reunión de finales de 2005. En ese año, Pablo Latrónico ya era Gerente General de **K-C**. Latrónico tiene su propia visión de aquel período donde se gestó la desvinculación:

“La operación conjunta en la llegada al país es una decisión correcta, aunque tal vez deba durar menos de lo que duró en Argentina. Igualmente, el balance fue ampliamente positivo para las dos compañías. Por eso prefiero hablar de transición y no de ruptura. Las dificultades inherentes a la operación cotidiana someten a las personas a un importante desgaste. Por ejemplo, la gran complicación generada por la concentración de la venta y entrega sobre el final del mes, traía innumerables problemas logísticos, además de una presión negativa sobre precios y condiciones de venta. Esa tensión hace que las emociones y subjetividades estén a la cabeza de los problemas y que – casi inevitablemente – lleven al choque. Tampoco facilitaba las cosas la propia dinámica del negocio. La realidad de Unilever es de “pull”. Maneja una operación con fuerte imagen de marca, con gran soporte, tiene concentrada su operación en pocos clientes. **K-C**, por el contrario, debe hacerse muy fuerte en la ejecución del punto de venta, donde necesitamos mucho “push”. Además, tenemos

⁵ El peso del canal pañalero en el año 2003 respecto del resto era del 6% vs. 94%. A junio de 2006 los porcentajes habían variado a 26% vs. 74%.

productos con menos márgenes. Nosotros debíamos ir a una base más amplia de clientes para lograr una distribución más masiva. Por supuesto que también entre las compañías existen diferencias de índole cultural. Por todo esto, estaba claro que nos teníamos que separar. El problema fue definir con exactitud cuándo era el momento adecuado”.

La decisión está tomada: Comienza el Proyecto ON.

Finalmente, el espaldarazo dado por Falk a la decisión, no dio lugar a más rumia. En una reunión con todos los miembros de la Dirección de la empresa, Pablo Latrónico anunció que el proyecto se lanzaba, y que el máximo responsable, quien lo iba a manejar de modo integral era Martín Firmat. Para ello le brindaría todo su apoyo político y total autonomía para determinar la manera, el cómo llevarlo a cabo. A Martín lo acompañarían en un primer momento dos personas: quien hasta ese entonces era su par, Marcelo Pannullo, y Federico Calello, quien había dependido de ambos previamente.

Para ese entonces, Pablo había desarrollado un vínculo de cerca de dos décadas con Martín: “Hace más de 20 años que nos conocemos, tanto en el ámbito laboral como en el social. Trabajamos juntos en Bagley, por ejemplo. Martín es una persona de una fuerte personalidad y extremadamente inteligente. Su gran fortaleza física y su actitud, le permiten tener una destacada contracción al trabajo que lo distingue de la media. Tiene gran llegada a la gente gracias a sus fuertes condiciones de liderazgo. Es íntegro, muy leal, en suma: confiable. Es el primero que va al frente, practica el *walk the talk*: hace lo que dice. Posee gran experiencia comercial, tanto en marketing como en ventas; cuenta con mucho conocimiento del mercado. Marcelo Pannullo lo complementa muy bien, tiene manejo de las sensibilidades y las emociones, y son un buen dúo. Por su parte, Federico Calello es extremadamente inteligente, y aporta una objetividad implacable. Los tres logran una muy buena complementación.”

Aún durante los primeros meses de 2006 costó arrancar el proceso, y recién entre abril y mayo, Firmat y Latrónico acordaron un *deadline*. Como debía hacerse íntegramente todo desde cero Martín estimaba que necesitaba no menos seis meses de dedicación total, y que requería acompañamiento para ello. Se estipuló que tanto Firmat como Marcelo Pannullo dejaran una estructura armada que siguiera el día a día de la operación y la vinculación con Unilever. Mientras, ellos se abocarían al armado del proyecto. Por supuesto, durante ese período la operación debería continuar funcionando “como antes”. Los números deberían seguir consiguiéndose. Por eso, en el semestre tuvieron que ponerse durante algunos momentos los dos sombreros: el de líderes del nuevo proyecto estratégico y el de conductores de la operación cotidiana.

Los objetivos cuali y cuantitativos que propuso el propio Firmat fueron confirmados por Latrónico. Firmat en ese entonces ya no tenía dudas de que los resultados serían alcanzados. Consideraba que entre los aspectos diferenciales en la batalla que se iba a plantear contra P&G, ciertos elementos clave jugarían a favor de **K-C**, si los sabían resolver positivamente. A sus más allegados les repetía: “Nos va a ir bien, si somos capaces de manejar los siguientes factores críticos de éxito:

- El foco. Tener pocos productos en la cartera, nos da una ventaja contra P&G, que posee – por el contrario – una muy extensa.
- El nuevo equipo de ventas. La gente que se incorporaría, sus capacidades y actitudes, su integración y aporte.
- El tipo de relación con el canal. Sobre todo el vínculo emocional con los clientes que deberían desarrollar los vendedores.
- La capacidad de administrar “trajes a medida”. Una respuesta adecuada a la necesidad de cada cliente, basada en un detallado conocimiento del mismo.”

Firmat también reconocía otras tantas inquietudes: “De mis principales preocupaciones, dos tenían que ver con el ámbito interno de **K-C** y una, con el externo. A nivel interno me preocupaba que nuestra compañía no estuviera suficientemente preparada para semejante cambio. Por un lado, porque podemos decir que prácticamente ‘no se conocía lo que era un cliente’. Por el otro, porque hasta el 2 de enero no se sabría si cuando se apretara la primera tecla los distintos sistemas iban a funcionar: cuentas corrientes, fijación de límites crediticios, facturación, gastos de movilidad de vendedores, etc. etc. etc. A nivel externo, mi preocupación eran las señales contradictorias que recibíamos del mercado, ¿cómo reaccionarían los clientes cuando fuéramos solos? En realidad, nadie lo sabía con certeza.”

La mesa chica. Firmat, Pannullo y Calello

Federico Calello, el tercer hombre de la mesa chica conformada, tenía una idea bastante cercana a la de su jefe en ese entonces: “Mi preocupación era si una empresa como la nuestra, que no estaba acostumbrada a tener fuerza de ventas, tendría una mentalidad flexible como para adaptarse al cambio. Como compañía, venimos de una cultura mundial que tiene un *mindset* industrial, no comercial. No hablo de las actitudes, del esfuerzo, de las ganas y la intensión de cooperar, porque eso siempre estuvo en la gente de **K-C**”.

Es joven, y para todos es “Fede”. Marcelo Pannullo presenta con una sonrisa a Calello como “el único inteligente de nosotros tres”. En los años trabajados en **K-C**,

Federico había dependido en un momento de Marcelo y en otro de Martín Firmat, por lo cual ambos lo conocían bien. Como en muchas otras cosas, Marcelo coincide con la percepción de Firmat: “Fede habla poco, es callado, cerrado, serio, no se ríe nunca. Luego se suelta. Es, fundamentalmente, un cerebro; es todo inteligencia: es superior. Nos ayudó a ponerle criterio de ingeniero a nuestro trabajo; es sistemático, sabe de implementación y, además, tiene calle”.

Sin embargo, Federico no es ingeniero. Licenciado en Administración de Empresas y Contador, hizo sus primeras armas en marketing en una empresa automotriz. Ingresó a **K-C** a mediados de 2001, en una función que en ese entonces dependía de Finanzas pero que tenía estrecha vinculación con lo comercial. A los pocos meses lo asignan para trabajar en la implementación de SAP, lo que le permitió entender y aprender sobre procesos, análisis, investigación, reingeniería, desarrollo de sistemas. Pero, fundamentalmente, le permitió conocer desde dentro la empresa, su operación, y a muchos de sus integrantes. Después, gracias a lo exitosa que resultó la implementación en Argentina, colaboró con otras localizaciones de **K-C** en América Latina cuando debieron hacer lo propio. Concluida esa tarea, lo invitan a formar parte del área comercial, específicamente en Marketing, en la categoría “Adultos” para empezar a manejar todo lo relacionado con un negocio muy pequeño, pero ideal para alguien que quería formarse. Federico recuerda que: “Debía arreglármelas solo, tanto dentro como fuera de **K-C**. Conocí mucho cómo se movía Unilever, estuve en la calle, viendo clientes. Hice todo con mucha autonomía y sin tanta presión. Era una tarea de escarabajo, que me permitió ver también las otras categorías de productos”.

El segundo integrante de la mesa chica era Marcelo Pannullo. De vasta trayectoria en empresas de consumo masivo, y con más de 20 años de experiencia tanto en el mercado local como en la región. Posee un conocimiento del canal desde el punto de vista concreto, real, por cercanía. No por teoría. Al momento de sumarse al proyecto era el responsable de una de las partes del negocio, *Family Care*, que representaba algo así como el 20% de la facturación total. Ingresó en noviembre de 2001 a **K-C**. Firmat conoce a Marcelo desde hace muchos años, “si bien nunca habíamos trabajado juntos hasta nuestra llegada a **K-C**. Mi confianza en él es total. Tiene sus objetivos y listo. Pensamos muy parecido en casi todo lo referido al negocio. Tal vez nuestra diferencia es en cómo nos manejamos con la gente. Yo soy un poco más distante, pueden pasar 2 o 3 días que no llamo a un reporte directo; él – por el contrario - está muy cerca de los suyos: ¡llama a sus reportes 2 o 3 veces por día!”.

Martin Firmat tenía la responsabilidad del equipo y lideraba la mesa chica. Ingresó a **K-C** en abril de 2002, y desde siempre, la pregunta recurrente que hacía a quien lo quisiera escuchar era: “¿Cuándo nos separamos de Unilever?”. De amplia formación en temas comerciales, trabajó en consumo masivo en varias empresas grandes como

Molinos y Unifon, hasta que se incorporó a **K-C** como Gerente de Negocios de *Personal Care*. Este segmento era aprox. el 80% de la facturación de **K-C** en el 2005/06. Con Marcelo, eran ambos los responsables en lo que hacía a Marketing, P&L de cada categoría y negocio, y la cara visible ante Unilever.

El proyecto de conformar la estructura de ventas propia parecía llegarle en un momento adecuado a Firmat para su carrera profesional. Además tenía mucho que ver con su estilo de trabajo y su personalidad: “Me divierte mucho más la adrenalina del día a día; prefiero lo dinámico, no soy de los que se quedan en un sillón haciendo un *power point*”. Martín proclama una creencia: “Si somos capaces de desarrollar buenas relaciones interpersonales, lo demás viene solo”. Se entiende casi de memoria con Pannullo. Marcelo al respecto coincide: “En lo fundamental, Martín y yo pensamos igual”.

La primera reunión. Junio 01 de 2006

Rápidamente, en la cabeza de los tres, apareció un espectro de temas (grandes y pequeños, desordenados aún) que tendrían que manejar porque ya se les habían instalado en la agenda. Y sospechaban que otros más llegarían sin pedir permiso. La única certeza para ellos era que el 2 de enero de 2007 tendrían que estar en condiciones de facturar y cobrar. Por ejemplo, los sistemas, los procesos, y todo lo que permitiera que el equipo de ventas estuviera en condiciones de ‘hacer goles’ desde el primer día, deberían estar listos y probados con anticipación.

Y, por supuesto, lo básico: conformar el nuevo equipo de la Dirección de Ventas. Definir los perfiles e incorporar la gente que ese 2 de enero saldría a la calle a vender y “prepararlos para que pudieran llevar una propuesta distinta a los clientes; que éstos percibieran una mejora, que las cosas habían cambiado y para bien”. La Gerencia General aprobó de modo preliminar un organigrama con la nueva estructura para Ventas que contemplaba 61 posiciones⁶. Lo diseñaron a partir de la experiencia y criterios propios. Un *benchmark* en el mercado sirvió para reforzar las ideas. Se consideró conveniente hacer un *mix* entre el modelo que usaba Unilever y las prácticas observadas en otras empresas de consumo masivo. Una estructura de pocos niveles, chata, y con una plantilla lo más ajustada y magra posible para la

⁶ Ver **Anexo 4**, Organigrama de la Dirección de Ventas. Del total de las posiciones de la nueva estructura, sólo 5 de ellas tenían ya responsables asignados: las 3 que ocuparían los miembros de la mesa chica y las 2 que correspondían a ‘*los rengos*’. El resto de los puestos estaban vacantes y deberían cubrirse antes de octubre de 2006, a fin de contar con el tiempo mínimo para su formación.

operación. De las primeras valorizaciones realizadas surgía que los costos serían más o menos equivalentes a lo que se pagaba como *fee* a Unilever⁷.

Un hecho adicional debía ser tenido en cuenta, por sus repercusiones culturales y económicas. En el acuerdo por la separación de actividades, Unilever comprometía a **K-C** a incorporar parte de la nómina que estaba dedicada a la venta de sus productos. Unilever confeccionaría una 'lista' de candidatos disponibles para ser transferidos. Si no se cumplía con esa parte del acuerdo, **K-C** debería resarcir económicamente a Unilever, en una cifra que pocos conocían, pero que seguramente sería importante. De alguna forma esto condicionaría no solo la elección, sino también el costo de la estructura y equidad interna en **K-C**, por los salarios que traerían las personas que finalmente se transfiriesen. Asimismo, el acuerdo debería permanecer confidencial hasta último momento. Existía el temor de que se instalara en Unilever la creencia de que fuera una 'lista negra', con sus obvias implicancias negativas en todo sentido, pero fundamentalmente para el ánimo de las personas involucradas y los resultados.

De más está decir que, mientras tanto, la compañía tendría que seguir operando el año "como siempre" para cumplir con el presupuesto del 2006 (aunque se sabía que no iba a resultar fácil, debido al movimiento que se generaría internamente con tal cantidad de proyectos). Si bien muchos - por no decir todos - los integrantes de **K-C** eran influidos en mayor o menor medida por la decisión de contar con una fuerza de ventas propia, era evidente que Martín, Marcelo y Federico eran los que - por lo menos así lo podrían haber sentido - 'estaban en el aire'. El resto, en cierta forma, contemplaba desde la tribuna, cruzando los dedos por el éxito de la iniciativa. Ya comenzaban a sentir en su interior la presión y ritmo a que se someterían. No contaban ni con secretaria en ese momento. Habían saltado del trampolín. La ley de gravedad hacía imposible la marcha atrás. Sólo restaba esperar que hubiera suficiente agua en la pileta.

Se acomodaron como pudieron en el escaso mobiliario existente, y para romper el hielo uno de ellos dijo:

- No creo que existan muchos antecedentes de situaciones similares a esta. En unos años seremos un caso de estudio en alguna universidad.

- Es el sueño de cualquier directivo. Armar tu equipo. Desde cero. Con la gente que querés. ¿Lo ven? A medida. Elegir. Elegir uno por uno. Están todos afuera, y vos vas diciendo: este sí, este no. Como cuando éramos

⁷ El costo de la estructura comercial se establece en relación con la facturación de la empresa. En el caso de **K-C** se trabajó en un rango aproximado de entre 4 y 5% de su venta. En el mercado existen organizaciones más caras y otras más baratas.

chicos y ‘pisábamos’ para elegir los compañeros de equipo en el picado del campito. Tu equipo. ¿No te cansaste de escuchar a muchos colegas decir: ‘¿Y qué querés con la gente que tengo?’ ‘Me tuve que hacer cargo de un equipo así o asá...’, y cosas por el estilo? En nuestro caso, va a ser totalmente diferente: lo armamos nosotros a nuestro gusto. ¿No es fantástico?

- Precisamente eso es lo que me preocupa. No vamos a tener excusas.

- Pero si nos sale bien, quedamos en la historia. ¿No te entusiasma a vos el bronce?

- Sí, claro, ¿a quién no? De acuerdo. Entonces... ¿Por dónde empezamos? ¿Para dónde vamos?

- ...

Los tres se miraron y lo vacío del lugar tal vez hizo el silencio más notorio.

ANEXO 1

KIMBERLY-CLARK. Visión, Misión, Valores. ⁸

Estos son los valores que nos guían en todo lo que hacemos.

Kimberly-Clark es una gran comunidad que confía y respeta a su gente, que se preocupa por ofrecer productos de calidad superior, exceder las expectativas de sus clientes y consumidores, mejorando su calidad de vida.

Visión.

Ser líderes en todo aquello que hagamos.

Misión.

Mejorar la salud, higiene y bienestar de la gente cada día y en todas partes del mundo.

Nuestro Valores.

Todos los empleados que con su talento, creatividad y compromiso, dan como resultado la obtención de excelentes productos innovadores trabajan organizados bajo cuatro valores que guían su accionar:

- **Trabajo en equipo:** creemos en el poder del trabajo en equipo. Nos valoramos, estimulamos y desafiamos mutuamente. Nos sentimos personalmente responsables de alcanzar el potencial individual y del equipo. Invertimos en **K-C**, y **K-C** invierte en nosotros. Estamos orgullosos de lo que logramos juntos.
- **Rendimiento superior:** en **Kimberly-Clark** creemos en el desarrollo de productos superiores que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores y clientes. Creemos en el desarrollo de marcas que tengan para la gente un significado verdadero, y que sean respetadas en todo el mundo. Nos esforzamos para ser una de las compañías más exitosas, dedicada a ganar a través del trabajo y del juego limpio.
- **Exceder expectativas:** Nos enorgullece exceder las expectativas de nuestros clientes, colegas y accionistas. Fijamos objetivos ambiciosos para nuestro negocio y para nosotros, y luego nos esforzamos por excederlos. Reconocemos que lo mejor que hacemos hoy es el hito que debemos superar mañana.
- **Cuidado de los demás:** Todo esto, sumado a la preocupación por el bienestar de la gente con la que trabajamos, el de nuestros clientes y de la comunidad en que vivimos hace de **Kimberly-Clark** una compañía en la cual la gente quiere trabajar y hacer negocios en todo el mundo.

⁸ Fuente: <http://www.kimberly-clark.com.ar>

ANEXO 2

**Ventas de pañales del Segmento *Baby Care* en Argentina (1999 - junio 2006) –
En unidades de pañales medido a base 100**

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vtas	100	100	94,5	68,3	72,3	82,5	94,9	48,6*

*Ventas a Junio de 2006

**Distribución de *Market Share* del segmento *Baby Care* en Argentina (1999-Junio
2006)**

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
KC	34%	31%	38%	35%	30%	35%	33%	29%*
P&G	46%	50%	48%	37%	25%	31%	30%	33%*
Otros	20%	19%	14%	24%	39%	25%	22%	22%*
CMPC**	0%	0%	0%	4%	6%	9%	13%	16%*

* Participación de mercado a Junio de 2006

** Papelera del Plata. Es un grupo Chileno que tiene la marca Babysec en pañales, Higienol, Elite y Sussex en papeles.

ANEXO 3

El Nuevo Equipo de Ventas de Kimberly-Clark Argentina S.A. (B)

Preparándose para el ‘Día D’: ¿Por dónde empezar?

Hubo que hacer realmente ‘de todo’ en el segundo semestre del 2006. Para llegar a la meta del 2 de enero de 2007 en condiciones de vender, facturar, entregar y cobrar, se debía cumplir con una agenda muy apretada y variada. Por un lado, lo concerniente a la creación de la fuerza de ventas (reclutamiento, selección, capacitación e integración). Por otro, gestionar la relación con Unilever para llegar al final del vínculo en buenos términos, tanto en aspectos comerciales como económicos, legales y personales. También habría que manejar las expectativas, ansiedades y temores de los distintos involucrados. Por ello era preciso trabajar en la comunicación interna, para que el Proyecto ON llegara ser de toda la empresa y no simplemente ‘el proyecto de los de Ventas’. Esto último debería contribuir con la alineación y consiguiente cooperación entre los distintos departamentos, algunos de los cuales sufrirían importantes modificaciones como consecuencia de los cambios.

El perfil de la nueva fuerza de Ventas.

Los involucrados en la búsqueda y selección coincidían en algunos atributos básicos respecto del perfil deseado. No importaba tanto de dónde venían, sino que tuvieran trayectoria en consumo masivo; que fueran profesionales que gustaran de la venta, con conocimientos del mercado y los clientes. La urgencia por conseguir resultados, desaconsejaba tomar gente que viniera a aprender. Valorarían actitudes tales como esfuerzo, entusiasmo, ‘garra’. Además, consideraban importante que **K-C** representara para cada nuevo miembro del equipo un desafío, un cierto riesgo, una apuesta, al tiempo que una oportunidad.

Como no podría ser de otra forma, cada uno de los seleccionadores daba su toque personal. Por ejemplo, Marcelo Pannullo cuenta que querían gente que buscara estabilidad, no gente ‘de paso’: “En **K-C** no buscamos ‘enfermos del crecimiento rápido’ sino gente que cuide su trabajo haciendo muy bien lo suyo. En cierta manera confío más en la gente con experiencia, sobre todo en un país como este. Cuando venga la crisis los más viejos van a responder mejor, porque ya pasaron por esa situación en Argentina. En algunos casos pensé en darles una mano a los que estaban sin trabajo; eso influyó en mi decisión, no sé si estuvo bien. No miré los estudios ni

la edad, ni el género, a la hora de elegir”. Federico Calello, además de estar abocado al desarrollo e implementación de los procesos, tuvo que incorporar a seis personas que se sumarían a las dos ya existentes de la plantilla de **K-C** y que estaban trabajando en Unilever en tareas de *trade marketing*: “Privilegié a los que me parecía que se comprometerían con el proyecto. Gente con iniciativa y empuje que aceptara venir a un lugar donde no había nada hecho y todo hay que empezarlo de cero. En algunos casos, además de capacidad operativa busqué capacidad analítica.”

Búsqueda y selección de candidatos.

Se estimó que la gestión de incorporación debía concluirse en el mes de septiembre, para que diera lugar al segundo paso: la capacitación. Martín Pando, se incorpora a **K-C** en el área de RRHH para colaborar en la gestión de empleos y formación de la nueva fuerza de Ventas. Recuerda que debieron hacer una amplia, a la vez que reservada, convocatoria para poder cubrir las posiciones vacantes. Se comenzó intentando mantener esta información de modo confidencial hasta el último momento posible, en parte para que se pudiera avanzar de modo prudente con la separación con Unilever y también para que no afectara la relación con los clientes. Pando entiende que “esto generaba una dificultad adicional, ya que no podíamos abiertamente convocar postulantes con el nombre de nuestra empresa. Segmentamos dos grandes regiones, Capital y GBA por un lado, resto del país por otro”.

Las personas que pasaron de Unilever a K-C.

Unilever daría la oportunidad a varios de sus vendedores de pasar a **K-C**. Confeccionaría de modo unilateral una lista con un número suficiente de personas como para que todo el nuevo equipo fuera de ese origen. A aquellos que finalmente ingresaran en **K-C**, Unilever les daría una bonificación equivalente a un salario por cada dos años de antigüedad en la empresa. Finalmente se logró un acuerdo de traspaso de algunas personas que figuraban en la mencionada lista. Entre otras razones, Firmat y Pannullo no querían que un número demasiado elevado de personas con el mismo origen condicionara la cultura que se estaba gestando, o que diera lugar a una suerte de “melancolía de los ex”.⁹

Martín Firmat había dado como criterio para seleccionar los vendedores de Unilever que “estuvieran ocupando posiciones en los niveles más bajos de la estructura y que

⁹ **Un solo KAM provino de Unilever. Los demás KAM venían de otras empresas del medio, como Molinos, P&G, y alguno, incluso, estaba sin empleo en ese momento.**

contaran con 4 o 5 años de antigüedad. Era un tiempo suficiente como para que el sistema de formación de la empresa les hubiera dado elementos, pero que no hubieran tenido oportunidades de crecer en la estructura aún. Gente que tuviera experiencia en Coto, en Carrefour, no necesariamente que supiera de nuestros productos”. Así se construyó la lista final.

También se hicieron cargo de una gran parte de los repositorios que eran empleados de Unilever. El proyecto en este punto proponía un modelo mixto, contando con un grupo de repositorios propio y otro contratado como personal eventual.

Otras incorporaciones.

Marcelo Pannullo entiende que la realidad hizo que flexibilizaran ciertos atributos. “Algunos de los que finalmente tomamos nunca habían vendido; por ejemplo habían sido supervisores en punto de venta, haciendo POP, pero no vendían ni una caja. Y nos la jugamos. Buscamos en todo el país. A pesar no haber puesto restricciones en cuanto al género, pudimos incorporar a una sola mujer. Las mujeres no se dedican a ventas”. El Director de RRHH, Chavez, sintetiza el perfil finalmente incorporado como el de “gente normal, ningún estratega, nadie que deslumbró; fue armado principalmente a partir de la idea de Firmat y Pannullo”. Y amplía, con la experiencia que acumula por su paso por Unilever: “En un proyecto similar, en Unilever no hubieran elegido este perfil.” Con los días contados, la última incorporación llegó en noviembre de 2006.¹⁰

Remuneración, Incentivos y Recursos.

Entre la Dirección Comercial y RRHH se elaboró la propuesta. Una remuneración mensual de aproximadamente \$3.000 fijos (85%) más \$500 (15%) en concepto variable, que se cobrarían de llegarse al objetivo. Se acordaron también ‘aceleradores’ para esa parte variable, con ‘pisos y techos’. Por ejemplo, si se alcanza el 100% de la meta - y hasta el 105% - se percibe el 100% del premio pero si se supera y llega al 110% se cobra el 115% del variable. Martín Pando la califica como “buena, competitiva, pero de ninguna manera agresiva”. Se tomó como referencia un mercado de compañías (un grupo amplio, preferentemente de consumo masivo, más algunas petroleras y otros rubros, que dan masa crítica de puestos para comparar a todas las posiciones de **K-C**) y se fijó la mediana de ese mercado para determinar la oferta. Según Pando, no hubo casos de postulantes que no se incorporaran por rechazar la propuesta. Calello coincide: “No teníamos una

¹⁰ Las vacantes finalmente se cubrieron con 25 personas provenientes de Unilever, 1 de Unilever Uruguay, 5 fueron transferencias internas de K-C, y el resto tuvo un origen heterogéneo: venían de empresas tales como Arcor, Dos Anclas, Nestlé, Clorox, entre otras muchas.

propuesta agresiva en cuanto a remuneraciones. Los que vinieron estaban en posiciones equivalentes en otras empresas y el salto no les significó una mejora en lo económico, era más el desafío lo que los decidió”. Todos los ejecutivos de ventas fueron incorporados con esa retribución, excepto los que venían de Unilever, que pasaron manteniendo la misma remuneración que percibían, la cual era superior a la de los incorporados del mercado.

Una vez dentro de la empresa, cuando se estaba en el proceso de formación, se les fueron dando algunos otros beneficios adicionales, elementos que sumaban al acuerdo inicial y que al ser sorprendentes actuaban incrementando aún más el ya alto nivel motivacional. Pando considera crucial esta manera de estructurar y comunicar las compensaciones y beneficios: “Eran como dosis que se suministraban para potenciar la motivación”. Ejemplo de ello fue el ‘Premio trimestral’, que significaba la posibilidad de acceder a un sueldo extra cada tres meses. Se estableció un objetivo muy agresivo, vender 30 / 40 % más del presupuesto. Según Pando, “la remuneración total - final anual - sería superior a la mediana de mercado si se lograba percibir este premio trimestral, ya que se cobrarían así hasta 4 sueldos más por año”. De esa forma, el variable crecía y podría llegar casi a un 50%. Para el 2007, esta modalidad tendría una variante. Si se llegaban todos los trimestres a la nueva meta, el cuarto trimestre, en lugar de dar un sueldo, el premio sería un viaje a Punta Cana para todo el equipo de ventas.

Adicionalmente, se dotó a las personas de automóvil, *notebook*, impresora portátil para poner en su casa, conexiones a la red, celular. “No se midió el gasto en esto” dice Pando, “incluso se dio hasta la posibilidad de elegir el color del auto”.

La capacitación del equipo de Dirección de Ventas

Para los nuevos miembros de la Dirección de Ventas se diseñó un programa de formación, con una inducción a la empresa y a los productos, además de actividades de integración. El *kick off* de la capacitación fue el 30 de octubre del 2006, e incluía un viaje a Mar del Plata. Se buscaba impactar positivamente, dando a conocer la empresa que era **K-C**. En la reunión de Mar del Plata, a poco de comenzar, uno de los nuevos integrantes pidió la palabra y solicitó a la sala repleta, en un tono que no daba lugar a que se dudara de su convencimiento: “¡Basta de seguir hablando de Lever!¹¹”. Esto generó un punto de inflexión en el clima y en los temas que se estaban abordando. Pasadas pocas horas se comenzaba a percibir que la tendencia había comenzado a cambiar. Era uno de los objetivos buscados, que no se ahondara la lógica y previsible división según los orígenes (‘Ex Lever’ vs. ‘No Lever’), ni

¹¹ En Argentina, es muy común nombrar a Unilever como “Lever”, ya que antiguamente tenía ese nombre la empresa.

tampoco que los que vinieran de Unilever se sintieran los perdedores y que, consiguientemente, instalaran un clima negativo en el nuevo equipo. Cuando regresaron de Mar del Plata, el 8 de noviembre, y los comentarios positivos de todos daban un *feedback* tranquilizador, Martín Firmat reconoce que “me volvió el alma al cuerpo; la tarea principal era que ellos creyeran en **K-C**, en el proyecto y sobre todo, en ellos mismos. Si lo que la gente transmitía eran verdaderos sentimientos, lo habíamos logrado más rápido de lo previsto.” El proceso de formación iba a concluir cuando el nuevo equipo de vendedores saliera a visitar clientes con los vendedores de Unilever, para que le hicieran ‘sombra’, durante el mes de diciembre. Serviría para presentarlos a los clientes apuntando a mantener un mínimo de continuidad entre ambas gestiones. El 13 de diciembre, en una reunión especial, se comunicaron a todos los objetivos en detalle para el 2007, junto con los premios e incentivos. La carrera estaba lanzada.

ANEXO.

(Aquí se podrían poner los números relevantes del segundo semestre, por ejemplo porcentajes respecto del cumplimiento de los presupuestos para ese año 2006)

El Nuevo Equipo de Ventas de Kimberly-Clark Argentina S.A. (C)

Balance de un año de trabajo. Fortalezas y Debilidades en el 2007.

Pablo Latrónico recuerda que “Martín y su equipo hicieron prolijos planes comerciales para el 2007, por zona, categoría, con sus respectivos estimados de ventas. Pero estábamos convencidos que lo más importante era cumplir la primera etapa: ¡que el avión despegue! Después, recién, vendría lo demás.” La metáfora parece muy adecuada. Nada era más vital que salir, andar y comenzar a verificar si en el campo se cumplía lo que en los papeles se pronosticaba. Por eso, durante los primeros meses del año 2008, con la perspectiva integral que le otorgan su posición de Gerente General y el tiempo transcurrido, y en la tranquilidad veraniega que le regalaba Buenos Aires, analiza los *outputs* del proyecto para el cual - prácticamente desde su ingreso a la compañía - estuvo preparándose y preparando a **K-C**: “Superó las expectativas ampliamente. Nos fue demasiado bien, tanto que en junio y julio caímos en los niveles de seguridad de nuestro *stock* y empezamos a tener problemas de entrega. Los resultados indican que nuestra capacidad de poner foco y la atención a nuestros

clientes fue más relevante que contar con el paraguas Unilever. La diversidad e integración de la gente nueva conformó una conjunción muy ganadora, que ha provocado un impacto positivo, enorme, en la organización. El espíritu de la gente de ventas y lo que transmiten a la compañía es clave. Un ejemplo fue la fiesta de fin del año pasado, antes eran más aburridas. ¡Es otra compañía!”.^{12 13}

Para la misma época, con idéntica predisposición para la evaluación de resultados, Martín Chavez, Director de RRHH, brinda su visión: “Fruto del éxito en ventas del 2007, el estimado del presupuesto fue desbordado. Al no dar abasto, se produjeron algunos roces con fábrica porque no se podía entregar lo vendido. Igualmente hay mucha colaboración y compromiso de parte de todos para superar esta tensión. La gente de otras áreas va comprendiendo: si les va bien a los de Ventas, nos va bien a todos. Y de hecho, al haber más bienestar, hemos tenido mayor libertad y recursos para la administración general de remuneraciones. Creo que en esta nueva etapa habrá que trabajar para integrar el equipo de Ventas a la empresa, evitando que se profundice el *gap*, ya que podríamos tener un fenómeno no del todo positivo: ‘una compañía dentro de la compañía’. Hay algo muy bueno en el área de Ventas y es la gran moral y confianza en sí mismos que han desarrollado a partir de los logros. También su sentido de equipo, con una mística casi de equipo de rugby, que excede lo que se ve habitualmente en el ámbito laboral”.

Daniel Masiero, quien comenzó a trabajar en 1989 como supervisor de planta de Descartables Argentinos¹⁴ y actualmente es Director de Operaciones de **K-C** (responsable de sus tres plantas en Argentina: San Luis, Pilar y Bernal) reflexiona sobre lo sucedido de esta forma: “Todo el 2007 tuvimos la planta sobre-vendida, y – de haber contado con capacidad – podríamos haber vendido mucho más. Por eso se ha tomado la decisión de hacer una inversión para ampliar la capacidad productiva y seguir creciendo en ventas. Creo que la formación de una fuerza de ventas propia fue un proyecto al que se le puso muchísimo foco. No fue un proyecto aislado de Ventas, se tuvo la habilidad de hacer de esto un proyecto de todos, involucrando al resto de la compañía. Martín Firmat tiene un gran mérito; tuvo la habilidad para seleccionar la gente, motivarlos y comprometerlos tras el objetivo, manteniéndolos con un espíritu excelente. Los nuevos vinieron con mucha frescura y una gran fuerza, lo que fue un real aporte a la empresa”.

Para Martín Pando, muy cercano durante todo este tiempo a los hechos, comenta que “tuvimos que realizar un par de desvinculaciones en el nuevo equipo por no respetar los códigos de conducta auto impuestos. Uno de los casos fue entre abril y mayo y el otro en el segundo semestre de 2007. En algunos momentos hay que actuar sin dudar y dejar claro con

¹² Ver en Anexo 1 la formulación de Visión, Pilares y Valores para *Kimberly-Cark RiverPlate*

¹³ Ver en Anexo 2 los resultados obtenidos durante el año 2007

¹⁴ Empresa adquirida por K-C en 1992. Descartables Argentinos había comenzado sus operaciones en 1987 instalando una fábrica de pañales en San Luis. En 1992 Descartables Argentinos con la Marca Mimitos era líder en el mercado nacional.

hechos lo que se anuncia con las palabras. Cuando hubo que comunicar las desvinculaciones,

Firmat explicó los motivos, reforzando el mensaje de ‘reglas claras’. Fueron dos hechos fuertes para el clima del equipo, pero aislados. El proceso de integración – en general – fue todo un éxito. Igualmente, no somos inmunes a fenómenos típicos, como la existencia de subgrupos, por ejemplo la gente del interior y los de Capital.” Con respecto al impacto en la compañía, Martín resalta: “La situación es muy positiva, y Ventas ha sido ‘la locomotora’. Se empiezan a generar oportunidades de rotación interna, que puede significar crecimiento para la gente de otros sectores que quieran pasar al área comercial. Respecto de la relación entre Ventas y el resto de la compañía, la gente convive más y mejor. Aunque no deja de ser la típica organización donde la gente de Ventas se cree un poco ‘la estrella’, y el resto los ve como privilegiados. Pero en las empresas de consumo masivo esto es así, y va a seguir siéndolo, son las reglas del juego. No se puede eliminar, es luchar contra los molinos de viento. Por ejemplo la gente industrial, superó *records* de producción mes tras mes, ellos también tuvieron logros, igual que los de logística y distribución. Todos acompañaron, pero no todos reciben los mismos reconocimientos.”

Según Pando, existe una clave para entender el éxito del proceso: “La principal ventaja del equipo es el liderazgo de Firmat, quien logró que todos se encolumnaran convencidos detrás de un objetivo. Practica el *walk the talk*. Lo que se promete, se cumple. Tiene, además, un estilo de ‘puertas abiertas’; con ese contacto forma la identidad del equipo y un muy buen clima. La gente se identificó con él”.

Mientras, Federico Calello ve las cosas de la siguiente manera: “Un año y medio después, aún cuesta cambiar el *mindset* que traía la compañía. Nosotros a lo largo del año hicimos distintas acciones con el fin de mejorar y construir el equipo de la Dirección Comercial ¹⁵.

También puede gestarse en otras áreas cierto recelo cuando aparecen premios y compensaciones para la fuerza de ventas. En algunos casos existe un pensamiento del tipo ‘se están olvidando de nosotros, todo los recursos van para Ventas’. Creo que sienten que en la Dirección de Ventas hay más y mejor reconocimiento, y un muy buen clima de trabajo... nos ven contentos de trabajar acá. Tal vez el disparador de esto fue el viaje a Punta Cana, no los autos, porque eso es una herramienta de trabajo. Surge como un reclamo a los directivos de los distintos sectores: ‘Estamos en un segundo plano, ¿por qué a nosotros no nos tratan igual?’”.

El futuro

Cuando se le pregunta sobre si avizora complicaciones en el horizonte, Pando apunta que: “es posible que puedan existir inconvenientes en la retención del personal de ventas. **K-C** no

¹⁵ Se refiere a distinto tipo de reuniones de formación e integración. Por ejemplo, talleres a lo largo del año y una experiencia *outdoor* con toda la Dirección Comercial en Mar del Plata durante el invierno de 2007

es el Real Madrid, no tenemos ni el tamaño ni los márgenes de otras empresas, y por eso no pagamos los mejores sueldos de mercado. Otro dificultad podría ser el cuadro de reemplazos, por ejemplo de algún KAM; hay pocas personas en la estructura - según mi criterio - con posibilidades de crecimiento. No contratamos altos potenciales, sino sólidos contribuidores en sus puestos actuales”.

Respecto del futuro, Latrónico especula que puede esconderse alguna sorpresa no del todo positiva – sobre todo por la naturaleza poco previsible de Argentina -, y para ello hay que ir preparándose y previendo planes de acción. “Martín Firmat está preparando bien el territorio”, comenta, “pero hay que tener cuidado porque los mercados están muy demandados, y no sabemos cómo responderemos cuando se nos presenten situaciones de crisis. El humor no es igual, en ninguno de nosotros, cuando estamos en crisis. ¿Cómo reaccionaremos cuando vengan – si vienen – las malas noticias? ¿Qué quedará de Punta Cana y de los bailes? ¿Y del grupo homogéneo? Hoy la gente de Ventas está en un ambiente muy protegido, hay sensación de éxito, y un clima positivo. Habrá que ver la reacción que tendremos ante los problemas. Pero estoy seguro que Martín lo está trabajando y lo resolveremos del mejor modo.”

ANEXO 1

KIMBERLY-CLARK RIVER PLATE. Visión, Pilares, Valores año 2007.

Visión.

Una compañía líder con crecimiento y rentabilidad sustentable, con el compromiso de ser los mejores en todo lo que hacemos, basados en un equipo de gente con mentalidad ganadora y orgullosa de pertenecer a Kimberly-Clark River Plate.

Pilares.

Innovación permanente; Nuestras marcas; Foco en los consumidores y en los clientes; Excelencia en la ejecución; Liderazgo organizacional; Imagen corporativa

Valores.

Pasión.

- Nos entusiasma lo que hacemos y nuestra pasión hace que no tengamos límites
- Estamos seguros de que nuestras realizaciones personales y profesionales se concretarán en esta organización

Respeto.

- Tomamos en cuenta las necesidades de otros. Valoramos las contribuciones de todos independientemente de su nivel jerárquico.
- Generamos espacios de diálogo y tratamos a todos igualitariamente.

Credibilidad.

- Hacemos lo que decimos
- Honramos nuestros compromisos
- Somos transparentes y actuamos lealmente
- Actuamos con integridad en nuestros comportamientos y toma de decisiones

Actitud ganadora.

- Somos todos protagonistas y buscamos exceder las expectativas. Detectamos las oportunidades y creamos las condiciones para tener éxito

Trabajo en equipo.

- Formamos todos un gran equipo interdependiente. Nos comunicamos abiertamente, sostenemos relaciones de confianza y sentimos lo temas del otro como propios.
- Estamos mutuamente disponibles
- Celebramos y disfrutamos de nuestros logros de manera compartida

ANEXO 2

Ventas de pañales del Segmento *Baby Care* en Argentina (1999 - 2007) – En unidades de pañales medido a base 100

Distribución de *Market Share* del segmento *Baby Care* en Argentina (1999-2007)

* Papelera del Plata. Es un grupo Chileno que tiene la marca Babysec en pañales, Higienol, Elite y Sussex en papeles.