

CASO DE ÉXITO: Kimberly-Clark.



CONCENTRARSE Y OBTENER RESULTADOS...

Los resultados: Una historia acerca de cómo las ventas netas superaron a las del año anterior en un 12% y cómo el presupuesto se incrementó en un 10%. Las ganancias operativas sobrepasaron a las del año anterior en un 65% y el presupuesto estimado se incrementó en un 19%.

La historia: Hace algunos años, KCHC era la nueva estrella de los negocios de Kimberly-Clark. Los altos índices de ventas y de ganancias, un crecimiento comercial orgánico dentro los mercados norteamericanos e internacionales y los planes para la adquisición de otros negocios de la industria resultaban prometedores.

Sin embargo, el rendimiento del pasado año no cumplió con las expectativas de facturación. **A dos meses de terminar el año, la organización no había alcanzado los objetivos presupuestarios para las ventas netas ni las ganancias operativas por segundo año consecutivo.** Para empeorar aún más las cosas, los pronósticos para el año siguiente eran todavía más desalentadores debido a **proyecciones de ventas relativamente bajas y a una continua disminución de las ganancias**, ocasionadas por los elevados costos y por un mercado cada vez más competitivo.

Con este panorama, comenzamos a brindarle asistencia a Joanne Bauer, Presidenta de KCHC, mediante el Culture Track Training. Cuando comenzamos a intentar un cambio en la cultura de la compañía, le pedimos a Joanne que definiera los tres resultados más deseados a nivel organizacional sobre los que KCHC era responsable. Después de un intercambio bastante productivo, su equipo pudo definir tres resultados entre los diecisiete iniciales, a los que denominaron "El gran tres".

Estos resultados **se enfocaban en las ventas netas, las ganancias operativas y el margen bruto.** Definir "El gran tres" fue el primer paso crucial a la hora de generar responsabilidad para lograr los resultados deseados. Según Jeff Schneider, Director de Negocios Estratégicos y de Planeamiento de Recursos, las charlas sobre "El gran tres" se esparcieron a lo largo de toda la organización con rapidez, y la gente comenzó a debatir el tema en cada reunión a la que acudían. De hecho, ese tipo de charlas comenzaron a surgir en cualquier lado, a medida que la gente veía la seriedad que tenía "El gran tres" para los puestos más jerárquicos y a medida que comenzaban a verlo impreso en carpetas, anotadores y afiches en toda la organización. El gran tres aparecía incluso en las etiquetas de los paquetes del correo interno.

Concentrándose, la gente de todos los niveles de KCHC generó un mayor nivel de responsabilidad personal para poder lograr resultados, y también utilizó la pregunta del cuestionario Above The Line" (Superando los límites) "¿Qué otra cosa puedo hacer para lograr resultados?". El impacto fue asombroso.

Las ventas netas superaron a las del año anterior en un 12% y el presupuesto se incrementó en un 10%. Las ganancias operativas sobrepasaron a las del año anterior en un 65% y el presupuesto se incrementó en un 19%.

Además de todos estos logros, KCHC anunció la adquisición de dos tecnologías muy buscadas para sus negocios en servicios médicos.