

Entrevista originalmente publicada en el suplemento Día_1, el 04 de mayo del 2009.

Blanca Quino, gerenta general de Kimberly-Clark Perú

"Trabajamos como en las épocas de bonanza"

Durante los últimos años la empresa a crecido a doble dígito y ha elevado su facturación a cerca de US\$200 millones. Para su Gerenta General la crisis servirá para fortalecerse y así enfrentar el 2010 más preparados.

Por: Luis Gamarra

Para Blanca Quino, gerenta general de Kimberly-Clark Perú, desarrollar tácticas en épocas de crisis representa el mismo esfuerzo que ejecutar estrategias en bonanza. Para ella, este contexto significa más oportunidades que momentos difíciles.

¿Kimberly-Clark seguirá adelante con sus planes de inversión o los detendrá por efectos de la crisis internacional?

El año pasado, cuando inauguramos la planta Santa Clara, en la que invertimos US\$30 millones, la crisis mundial aún no había llegado. En ese momento, el Perú era un país con muchas posibilidades de crecimiento. Ahora, un año después, pensamos lo mismo.

¿En qué porcentaje estiman que crecerá su facturación?

Hemos hecho diversos escenarios. En los últimos años hemos crecido a doble dígito, entre 15% y 20%. Para este año creceremos entre 5% y 7%.

¿En qué escenario del PBI, en 5% o 3% de crecimiento de la economía?

Así el Perú crezca 3% o 3,5%, nosotros creceremos entre 5% y 7%, en dólares. De hecho, las expectativas son mayores, pero a la hora de lanzar estas cifras hemos sido bastante cautos.

¿Seguirán invirtiendo en sus plantas este 2009?

Nada de lo que estaba previsto el 2008 se va a detener. Invertiremos alrededor de US\$30 millones más en la adquisición de equipos y maquinaria.

¿Cómo se están comportando sus clientes?

Hasta ahora no vemos que hayan dejado de comprar. En Lima, en nuestras categorías, así como en provincias, no hemos visto ninguna reducción. Acabamos de cerrar marzo y, en términos de ventas, ha sido mejor que febrero

y enero. Enero fue menos de lo que esperábamos. Ese mes sí sentimos un freno.

¿A qué le atribuyeron ese freno de sus clientes?

Cada segmento se comporta diferente. Los supermercados, quizá porque estaban más informados o porque responden a sus casas matrices, redujeron niveles de inventarios. En vez de 10, compraban 7. En vez de tener en stock 5, mejor 3. Lo que observamos en este trimestre en los puntos minoristas del negocio tradicional es que hubo la idea de que algunos productos iban a bajar de precio.

¿Los minoristas dejaron de comprar por precio?

Era como un ruido del mercado. Algunos bajaron sus inventarios al mínimo, esperando comprar cuando los precios estuvieran más cómodos. Era una crisis de expectativas.

¿Han detectado reducciones en las compras en algunos niveles socioeconómicos?

Nos ha llamado la atención que los primeros que redujeron sus compras fueron los sectores A y B. Quizá, como los supermercados, tenían más información y fueron más cautos. Pero, en general, hemos visto que se sigue consumiendo. El consumo está bastante estable y con miras a seguir creciendo.

¿Han detectado oportunidades importantes en contextos como los que vivimos?

Este contexto no es diferente al que vivimos en el 2005. En esa fecha, para ingresar a nuevos segmentos, detectamos que existían mamás que compraban por unidad. Así, lanzamos los pañales por unidad con empaque, que era mejor que el pañal que el vendedor manipulaba para venderlo por unidad. Esa sería una estrategia de crisis. Para nosotros trabajar en crisis no será diferente que trabajar en bonanza. En ambos casos seremos muy agresivos.

Parte de esa estrategia más ofensiva fue su ingreso a provincias. ¿Les costó mucho a nivel organizacional?

Tuvimos que transformar la estructura de la organización. Para ser más agresivos, hicimos un modelo de negocios descentralizado. Nos ha ido muy bien. Si hemos crecido 20% ha sido por las provincias. Esa fue una estrategia de crisis, pero es en verdad una táctica de una empresa en un país en desarrollo. Para nosotros aún existe mucha gente fuera de nuestras categorías, por lo que seguimos trabajando. Si Lima crece entre 12% y 15%, las provincias crecen entre 20% y 25%.

¿Sus exportaciones a Ecuador y Bolivia se han visto afectadas?

Las exportaciones representan el 30% de nuestra facturación, alrededor de US\$60 millones, el resto, el 70% (US\$200 millones), está en el mercado local. En este momento con Ecuador tenemos las restricciones a las importaciones. Esto podría afectar nuestras expectativas de crecimiento. En Bolivia, respecto al año pasado, seguimos creciendo respecto al mismo período del 2008. Aún es muy temprano para prever una desaceleración.

¿En el Perú, han crecido sus participaciones en las categorías en las que compiten?

En pañales, en volumen de participación a enero de 2009, Huggies tiene el 58%. Esta categoría siempre está en crecimiento, la penetración es relativamente baja comparada con otros países como Chile y Colombia. Hay mucho por crecer.

¿En papel higiénico?

A pesar de que es una categoría con mucha penetración, hay espacio para crecer. Sobre todo en productos de mayor valor para el consumidor. Hace 10 años, el 70% del mercado eran papeles de color, ahora no son más que el 5%.

¿Siguen con sus planes de reemplazar Suave por su marca global Scott?

Ese es un tema que tenemos hace mucho. Para una transnacional es importante reemplazar sus marcas locales por las globales. Cada dos años hacemos una evaluación para ver qué es lo más conveniente. Si el consumidor nos dice que no, no lo hacemos.

¿En toallas higiénicas?

Allí tenemos el 35% del mercado. Estamos por debajo del líder, que tiene el 38%. El año pasado recuperamos dos puntos de mercado. En el pasado, tuvimos una participación mayor, pero la perdimos por decisiones que tomamos en su momento.

¿El consumo del papel en general se ha elevado?

Ha crecido. En papeles, entre higiénicos, toallas y desechables, consumimos 3,3 kilos per cápita al año. En el 2003 fue 2,7 kilos. Pero es muy bajo para la región (7 kilos). En el Perú falta desarrollar el papel toalla. Ese es un tema que todavía no abordamos en serio. Allí hay una oportunidad para introducir masivamente una solución desechable.

¿Qué lanzamientos harán para este año?

Este año lanzamos un producto en la categoría toallas higiénicas en el segmento ultrafinas. El año pasado lanzamos Kleenex como marca para papeles higiénicos. Este 2009 pensamos seguir apoyando la marca.

El 2008 también lanzaron la marca Poise para pañales para adultos, ¿van a desarrollar más la categoría?

La incontinencia adulta va a ser un foco importante para nosotros. Este año tendremos novedades, enfocándonos en la incontinencia leve. Allí traeremos un portafolio de productos que van más allá de la incontinencia, para mujeres en edad menopáusica.

¿El mercado está listo para estos productos?

Pensamos que sí. Hemos hecho estudios que demuestran que esta línea de productos va a funcionar en América Latina. El Perú está listo para este y otros productos. Hemos crecido como mercado.