

Forbes MÉXICO

El heredero del Gurú

Escrito por [Zacarías Ramírez Tamayo](#) en julio 13, 2013

Pablo González Guajardo intenta quitarle las ataduras a Kimberly Clark México y llevarla por nuevos rumbos. Pero ello implica sacudirse la herencia de su padre, Claudio X. González y empujar una maquinaria que vale en el mercado 130,000 mdp.

Corrían los primeros días de enero de 2012, el momento decisivo había llegado para materializar la primera gran acción que impactaría la empresa dirigida por el hijo de un símbolo del mundo de los negocios.

Los directores de Planeación, Xavier Cortés, que encabezaba la negociación (actual director de Finanzas); y de Innovación, José Antonio Barrera (hoy retirado), entraron a la oficina del director general, Pablo González Guajardo, para definir los límites de una [operación de compra](#).

Después de precisar los detalles, Xavier Cortés tomó el teléfono y llamó a Nueva York, para revelar la última propuesta económica. Del otro lado de la línea estaba un representante de Rothschild, la firma que asesoraba en asuntos financieros a los vendedores, el fondo de capital privado Weston Presidio, de Boston, Massachusetts.

Minutos más tarde, su contraparte había aceptado las condiciones y con ello Evenflo Company Inc., pasaba a manos de Kimberly Clark México (KCM), el grupo empresarial que arrancó en México en las primeras décadas del siglo pasado. La Bolsa Mexicana de Valores (BMV) fue notificada de esta operación el 18 de enero de 2012.

La transacción se cerró en poco más de 125 millones de dólares (mdd). Una operación pequeña para una compañía que factura más de 2,280 mdd. Pero, al interior de KCM, se trataba de una decisión bastante significativa, por muchas razones.

Evenflo era la respuesta largamente esperada a una inquietud permanente de consejeros e inversionistas de KCM: dejar de depender de la venta en el mercado local de pañales, papel de baño, servilletas y toallas femeninas. Esta empresa facturó 62 mdd en 2011 y los negocios que le adquirió KCM le dan entrada a un mercado valuado en México en 220 mdd.

Esta adquisición pone en evidencia la aspiración de KCM de aumentar su protagonismo en el ancho mundo de las empresas de productos de consumo; con los tradicionales no lo podía hacer, pues significaba hacerle la competencia a sus socios y accionistas de Kimberly Clark Corporation (KCC), con quienes tiene contratos para acceder a sus innovaciones, a cambio de un pago de regalías.

Bajo esas amarras, empieza a emerger un nuevo estilo en KCM. “Seguiremos buscando oportunidades porque queremos salir del país”, afirma Pablo González Guajardo.

KCM sólo exporta a Estados Unidos a través de KCC el equivalente a 5% de sus ventas. Ahora, Evenflo le da acceso directo con la venta de accesorios para la alimentación de bebés, un mercado estimado en 700 mdd. Adicionalmente, está por introducir esos productos a Centroamérica y prepara el plan para penetrar en los países del Cono Sur.

Aunque es necesario aclarar algo: [Evenflo](#) no redimensiona a KCM, pues apenas le aporta de 3 a 4% de sus ventas. Además, las vías de crecimiento de KCM también se estrechan debido a su posición dominante en sus categorías tradicionales: en artículos de papel tissue (papel higiénico, servilletas, toallas de cocina), KCM tiene 61% del mercado mexicano, según Euromonitor. Por si no fuera suficiente, el consumo de estos productos en los cinco años previos a 2012 cayó 2.9% a 1,122 mdd, indican datos de la misma consultora.

Seguir sólo en estas categorías condena a KCM a lidiar con los vaivenes de los precios internacionales de la celulosa (su insumo principal), además la competencia es más fuerte con la sueca SCA, la chilena CMPC, la mexicana Mabesa y la estadounidense Procter & Gamble.

Evenflo, entonces, es el primer gran trofeo que Pablo González Guajardo lleva ante el Consejo de Administración de KCM, que preside su padre, el conocido y muy experimentado empresario Claudio X. González.

La transmisión del poder

Claudio X. González entró a trabajar a KCM en 1957, tres décadas y media después de que KCC llegara a México con y sólo dos años después de que iniciara la fabricación de productos de papelería tras comprar a La Aurora. En 1961, la empresa llegó a la BMV y, muy pronto, el joven Claudio escaló a cargos ejecutivos hasta llegar a la dirección general y presidencia del consejo en 1973.

La fama de Claudio X. González proviene, además, de su activismo como defensor de causas empresariales y como consejero de múltiples compañías mexicanas y extranjeras como Telmex, Banamex, Alfa, Carso, Modelo, Televisa; Kellogg Company, GE, Planet Hollywood y JP Morgan.

Actualmente, KCM es una combinación de empresa familiar y de filial de una corporación foránea: KCC posee 47.9% de las acciones, cerca de 20% está en el mercado de valores mexicano, 2% en American Depository Receipts (creificados) y el 30% en un fideicomiso. En éste, la Familia González es la socia mayoritaria.

El valor de mercado de KCM ronda los 130,800 mdp, lo que significa que el fideicomiso administra una fortuna superior a 43,000 mdp o unos 3,400 mdd.

En la primera mitad de 1996, Claudio X. González, egresado de la Universidad de Stanford, visitó a su hijo Pablo mientras estudiaba el segundo año de la Maestría en Administración de Negocios, en la misma escuela. Planearon una cena.

Hasta entonces, trabajar en la empresa del papá no figuraba en los planes de Pablo.

Pablo cuenta que en la cena le dijo a Claudio X. González que había reconsiderado sus planes, respecto a lo que pensaba cuando entró a la maestría: le interesaba el mundo empresarial.

La respuesta era obvia: Claudio X. González le dijo que en KCM había una oportunidad para él; sin embargo, al año siguiente, González Guajardo no ingresó a KCM, pero sí a KCC. Era la primera fase de su entrenamiento.

En esos años, Claudio X. González ya formaba parte del Consejo de Directores de KCC (anunció su retiro del consejo en 2006). En KCC, González Guajardo recorrió el negocio de extremo a extremo en Estados Unidos durante un lapso de dos años.

Después regresó a México, como responsable comercial del negocio de pañales, posteriormente en la división de productos de consumo que aporta 85% de las ventas y 92% de las utilidades. De ahí pasó a la dirección general de

operaciones del grupo y, antes de convertirse en el director general en 2007, ocupó el cargo de director adjunto durante dos años.

Su llegada a la dirección general no pudo ser en peor momento. El alza en el precio en dólares de sus principales insumos se conjugó con la desaceleración de la economía, lo que produjo un débil avance de 3% en las ventas de KCM frente al año previo y una caída de 6% en las utilidades operativas.



Visiones encontradas

Desde su llegada a la dirección general, en sustitución de su padre, Pablo dio inicio a un trabajo exploratorio en busca de negocios para comprar.

El análisis es constante y se orienta a categorías e incluso a empresas específicas, dice González Guajardo, quien presume estar involucrado personalmente en este proceso de conquista. “Se han contactado de cinco a siete empresas en más de cinco años de búsqueda para hablar de la posibilidad de llegar a un arreglo”, afirma.

Por eso, la adquisición de Evenflo es una respuesta a la limitada diversificación de productos de KCM, que le puede ayudar a ampliar su número de clientes. KCM da salida a cerca de 30% de sus ventas a través de una sola cadena, Wal-Mart, y dentro de las tiendas de autoservicio sus productos están sólo en algunos anaqueles.

KCM tiene acercamientos con dos firmas más con miras a una adquisición y a la obtención de licencias de fabricación y uso de marcas, similar al acuerdo que le permitió lanzar un champú y un gel para niños y bebés bajo las marcas Huggies y Kleenbebé en 2011.

Los clientes de KCM son mujeres jóvenes, amas de casa y adultos mayores. “Por tanto, las empresas que podríamos comprar deben encajar en alguno de esos perfiles, de preferencia en el de amas de casa”.

Pero la toma de decisiones es compleja. Pablo, confiesa que explicar el nuevo estilo de KCM no es cosa fácil, sobre todo frente a los experimentados directivos de la firma, incluyendo a su padre.

El Consejo de Administración le reclama querer ir muy rápido en su intención de entrar a otros negocios. Para González Guajardo, quien es miembro del Consejo de Administración de [América Móvil](#) y de Accival (la Casa de Bolsa de Banamex), vender otros productos e ir a otros países tiene un significado más alto: es el sello que quiere imprimirle a su gestión frente a la marcada huella dejada por Claudio X. González.

El sello propio

Desde que tomó la dirección general, Pablo González Guajardo había evitado las entrevistas con la prensa, hasta ahora.

Su trabajo estos seis años ha consistido en proteger los números de la compañía de los vaivenes de los precios de la celulosa y el tipo de cambio; al tiempo que intenta sacar más jugo del negocio tradicional. KCM sólo divulga cifras genéricas de producción, venta e inversión, sin desglose por segmento o categoría.

“Nuestro modelo es que los negocios base o principales crezcan fuerte y que las nuevas avenidas sean adicionales”, afirma González Guajardo. “No es comprar por comprar”.

El cliente estratégico para las categorías tradicionales de KCM y para los productos de Evenflo son las madres con hijos pequeños (cada año, hay alrededor de 2.2 millones de nacimientos en México, y las proyecciones del Consejo Nacional de Población indican que esa tasa se mantendrá sin cambios por 12 años más, al menos).

KCM no es la única empresa mexicana de su giro que busca nuevos caminos para crecer. (Femsa adquirió un embotellador en Filipinas y Herdez compró Nutrisa). En un entorno de mercados de exportación débiles, las empresas de bienes de consumo se enfocaron en 2012 en reducir costos e integrar sus adquisiciones, dice Standard & Poor's (S&P) en un reporte especial para Latinoamérica.

Para S&P, la capacidad de pago de KCM en el corto y largo plazo es sólida, dada su capacidad para generar efectivo y su conservadora política financiera.

KCM tiene vigentes dos series de certificados bursátiles con valor conjunto mayor a 11,000 mdp, pero sus vencimientos se distribuyen en pagos anuales hasta 2020 y no representan riesgo, dada su alta generación de efectivo. En 2012, la compañía cerró con un flujo neto de efectivo de 3,464 mdp.

Adicionalmente, con los productos de Evenflo, KCM llegará a tiendas especializadas y hasta mueblerías. Aunque KCM tiene cerca de 5,000 clientes, hasta ahora las ventas están sumamente concentradas en los diez más importantes que representan 55% del total de las ventas, dice S&P.

González Guajardo prefiere no hacer proyecciones en cuanto a ingresos por productos distintos de los tradicionales, pero analistas indican que podría ser un 15%, en cinco años o más.

En el mercado, los analistas también estiman que con KCM hay que tomarse las cosas con calma y que días como aquel de enero de 2012, donde comenzó a tejerse el capítulo de un hijo que quiere actualizar la historia que empezó a escribir su padre, no habrá muchos.