

PUNTO DE PARTIDA

POR JUAN PABLO SILVA - FOTO: VERÓNICA ORTÍZ



Venden 103 millones de pañales al año, facturaron cerca de US\$ 40 millones el año pasado y son los líderes indiscutidos de toallitas húmedas en Chile. La compañía fundada en 2003 por Juan Pablo Concha se prepara para aterrizar en México y entrar a nuevas categorías.

En una bodega con 24 mil posiciones -lo mismo que sus vecinos, Lucchetti, dice con orgullo el fundador de Emu- hay incontables torres de pañales y toallitas húmedas. Pasan a toda velocidad las grúas que mueven la mercadería y los empleados que, a esa hora, están en el centro de distribución saludan al fundador de la firma. "Bueno verlo", le dice uno. Juan Pablo Concha solía ir todos los días al lugar -ubicado en la comuna de Pudahuel-, pero en la pandemia decidió dar un paso al costado y entregarse las riendas del negocio a un gerente general externo: Patricio Porras, ingeniero civil con 22 años de trayectoria en Clorox.

La idea de crear un negocio de cosméticos empezó a tomar forma mientras Concha estudiaba ingeniería civil en la Universidad de los Andes en 2003. Sin saber absolutamente nada de esta industria, se puso a desarrollar productos. "Y por hacer las cosas rápido y sin mucho sustento tuvimos varios tropiezos fuertes", recuerda. Ese año sacó un primer shampoo al mercado que "funcionaba bien en el norte, pero mal en el sur por los distintos tipos de agua", cuenta. Y añade: "Además teníamos problemas graves de costos, la fórmula era demasiado buena para un mercado acostumbrado a algo masivo y barato. Económicamente no era viable".

Sin ánimo de tirar la toalla, y con la intención de entrar a un mercado con alto volumen, se le ocurrió hacer Emuglos, un tipo de Hipoglos con algunas variables en los componentes. Ese, asegura, fue el primer acierto de Emu.

Viendo cómo entrar a un mercado más grande, pensó, "¿cómo mejoramos este producto de tal forma que no haya que usar una toalla húmeda y la crema? ¿Por qué no juntar todo en uno?"

Salieron a buscar proveedores para inyectar esta solución densa en una toalla y, cuando lo lograron, en 2007, tuvieron su primer acercamiento al mundo masivo. Sin embargo, la compañía no estaba preparada para manejar grandes volúmenes. Vendieron cerca de US\$ 1 millón. La clave, asegura, fue entrar al mercado con un precio muy por debajo del promedio. A los pocos años ya eran los líderes en esta categoría en Chile. Hoy manejan el 44% de las ventas del segmento.

- ¿Por qué le atrajo esta industria?

- Desconocimiento absoluto. Esa es la realidad. Si lo hubiera sabido, no me hubiera metido.

Empresa ágil

Concha vio el potencial de crecimiento y pensó en pañales. Ya con más experiencia en el cuerpo, mandó a hacer un estudio de mercado y se obsesionó con entender la estructura de costos de las grandes compañías, algo que "nunca pude entender", confiesa. Los incumbentes de la época hacían muchas promociones y, por ende, era imposible llegar al costo real. "Nos olvidamos de analizar la competencia, dijimos 'aquí hay algo raro'. Después supimos por qué era: por la colusión. Nos preocupamos de desarrollar un producto

EMU, EL GIGANTE CHILENO DE PAÑALES Y WIPES, MIRA MÉXICO



bueno y bajar el precio al mínimo posible de sobrevivencia", dice.

Salieron al mercado un 50% más baratos que las grandes marcas, y la recepción fue buena. Un año después de su lanzamiento, el Sernac hizo un estudio de todos los pañales que existían en el país y -dice con orgullo- "salimos elegidos el mejor pañal de Chile". Corría el año 2020 y en la firma trabajaban cerca de 30 personas.

El diseño de una empresa liviana y ágil -asegura el ingeniero- fue la clave para escalar. "Tienes que diferenciarte con un monstruo (gran empresa). Si vas a pelear de igual a igual, vas a fracasar. Entonces, la idea era mantener los costos lo más acotados posible para poder tener una diferenciación donde ellos nunca puedan ser eficientes". A eso agrega que siempre reinvirtieron el 100% de las utilidades en la compañía.

Pensando en el futuro

Con la llegada del Covid 19, el conocido desastre logístico, un cambio de centro de distribución y el encierro fueron algunos de los temas que tuvo que enfrentar Concha. Cuenta que mandó a la casa a todo el equipo y que sólo él y quienes trabajaban en bodega iban a la oficina.

Ese momento fue clave. "Vi que mi tiempo se estaba absorbiendo en la parte operacional, en apagar los incendios. Y fue cuando dije: 'hay que hacer un cambio'. Me pregunté, '¿cómo sigo hacia adelante? ¿qué es lo que quiero para mi empresa? ¿quiero que siga de este tamaño?' Y en base a eso dije: 'este es el momento de cambiar la mano, cambiar el

PAÑALES BIODEGRADABLES

Una de las críticas que se le hace a la industria de los pañales es lo contaminante que es. Se estima que sólo en Estados Unidos se botan anualmente más de 30 mil millones de unidades, generando alrededor de 7,5 millones de toneladas de basura que terminan en vertederos. Cada pañal puede tardar entre 250 y 450 años en degradarse, según un estudio de la Universidad McGill de Canadá, debido a su mezcla de materiales plásticos, geles superabsorbentes y fibras sintéticas. Por eso, muchas marcas han optado por lanzar al mercado alternativas biodegradables. Emu no lo ha hecho, y su fundador explica por qué.

"En su minuto tratamos de lanzar un pañal ecológico y nos dimos cuenta de que lo que hay en el mercado en verdad no son biodegradables, un pañal tiene más de 100 componentes y a uno de ellos le ponen CaCo3 (carbonato de calcio), que es un degradador del plástico, imagínate lo que hace con tu piel, entonces eso ponerlo en contacto con un bebé no es muy ético".

Y agrega, "además, esto degrada el 1% del pañal, todo lo otro no lo degrada, elásticos, velcro, etc. Entonces todos los claims de pañales ecológicos biodegradables son mentira, son falsos".

Explica Concha que los únicos pañales biodegradables son los de género que se lavan, pero eso el mercado no lo quiere.

rumbo y tener una mirada un poquito más de arriba para ver nuevos negocios y alternativas fuera de Chile".

Así, tras casi 20 años al mando, decidió dejar la dirección de la empresa que fundó. Contrató a un headhunter y en diciembre recibió el currículum de Patricio Porras. Los dos directores externos de la compañía le preguntaron si realmente estaba dispuesto a soltar el manejo de la empresa: no era la idea contratar a un gerente general que no pudiera tomar decisiones. En diciembre de ese año, asumió Porras. Ese año vendieron US\$ 25 millones.

Vender la empresa, ¿para qué?

El 2023 empezó con fuerza. Entraron a Walmart con los pañales y ampliaron rápidamente la distribución. A los dos meses ya habían crecido un 50%. Porras se empapó de la empresa, fue a viajes para conocer proveedores y reestructuró equipos. Hoy trabajan 60

personas en la firma, duplicaron su participación de mercado en toallitas húmedas, multiplicaron por seis su tamaño en pañales y venden 103 millones de unidades anuales. Este año proyectan llegar a US\$ 50 millones de facturación: el doble que cuando Concha dejó la administración.

Otro de los cambios ha sido sumar nuevas categorías. Tienen claro que el mercado de pañales infantiles se ha ido achicando. "La cantidad de nacimientos que hay por mujer en Chile es 1,03, bajísimo. Pero de todas formas van a seguir habiendo. No lo vamos a dejar de lado", explica Porras. Eso sí, "hemos entrado al mercado de la incontinencia. La proporción de personas de 65 años o más en 1992 era de 6,6% de la población. El año pasado fue de un 14%".

En esa categoría partieron con un 2,7% del mercado y ya tienen poco más del 10%, explica Porras mientras lee una minuta llena

de cifras. Hay hambre de seguir creciendo. Y aunque Concha muestra ganas de contar las nuevas categorías en que entrará Emu, Porras prefiere no adelantar nada para no alertar a la competencia.

Lo que sí adelantan ambos es que ya están poniendo sus primeros pasos en México para expandir el negocio en la región. Un camino que podría parecer lógico para vender la compañía. Pero Concha dice enfáticamente en varias ocasiones: no es esa la intención.

- **¿Si mañana llega alguien con un cheque de US\$ 100 millones, la vendes?**

- ¿Para qué? Sería más bonito entregar una empresa más grande y ayudando a más gente. No estoy buscando venderla, estoy buscando satisfacer un dolor que existe, que es que a la gente le están cobrando sobreprecio.

Concha no quiere hablar de su vida personal ni de qué mira hoy día, que tiene más tiempo fuera del día a día del negocio. Pero declara el fundador: "Si me preguntas qué me mueve hoy, es ayudar a la gente, lanzar productos de altísima calidad y a menor costo. Una familia promedio se puede gastar \$ 2 millones al año, y no tienen por qué hacerlo, porque los precios están -o estaban- inflados. Entramos nosotros e hicimos el mercado mucho más competitivo, más justo".

Hoy sus precios son cerca de 40% más baratos respecto de su competencia, en un mercado que lideran las gigante Kimberly Clark, Johnson & Johnson y CMPC.

- **¿Una estrategia tipo Wom?**

- "Me quedo más con la W. Es asombroso lo que hizo Sam Walton, mejorarte la vida a tanta gente".*