

Primero Fue Madonna... Ahora Wal Mart; ¿Qué podemos Esperar?

Luis E. Leyton Johns, Académico de Retail Management Universidad de Santiago de Chile.

Sin duda los acontecimientos del viernes 19 de diciembre del 2009 no pasaran desapercibidos en la historia del retail chileno y latinoamericano, pues fue el día en que se anunció la llegada del gigante supermercadista *Wal Mart* considerada la empresa más grande del mundo con una facturación anual de unos 480 mil millones de dólares y con más de 2 millones de empleados en todo el mundo y con una marcada estrategia *every day low prices* que pretende fidelizar a través del precio bajo a los consumidores. Además a noviembre de este año es la única acción del *Dow Jones* que ha subido en el año (12,3%)

Para poder comprender lo que significará este acontecimiento, debemos analizar temas como el mecanismo de entrada, el momento y las razones del ingreso del gigante a nuestro país y los posibles condicionantes que puede encontrar la empresa para desplegar sus estrategias comerciales.

Respecto del mecanismo de entrada por el cual opta *Wal Mart* para ingresar a Chile es el adecuado si consideramos experiencias anteriores en donde operadores como Carrefour entraron bajo una estrategia de base cero sin contar con un socio que conozca el competitivo mercado local, lo que se transformó, a la larga, en una de las principales razones de la salida de este coloso del retail mundial.

El momento obedece que en crisis es más simple comprar compañías o realizar inversiones debido a las bajas en el valor bursátil y el mejor acceso a financiamiento por parte de una compañía solvente.

Pero la pregunta más interesante de tratar de responder es el porque entrar a Chile, un país con 16 millones de habitantes, con una estabilización de las remuneraciones reales, con altos índices de endeudamiento y con una penetración de supermercados en la zona metropolitana de casi un 100% y un concentrado mercado del retail... Pues la respuesta que proponemos es curiosa; *Wal Mart* llega para centrar la batalla en el frente chileno.

Así es, la principal razón del porque *Wal Mart* está interesado en operar el mercado Chileno es por el modelo de desarrollo de los *retailers* nacionales que operan de manera integrada múltiples formatos apoyados con la entrega de crédito que eventualmente podrían aterrizar en EE.UU y son una latente amenaza.

Por ejemplo, Cencosud es una empresa que opera múltiples formatos de retail como el de alimentación (Con supermercados e Hipermercados), de *home improvement*, de *shopping center*, de tiendas departamentales, entretención, con tarjeta de crédito propia, banco, entre otros, en varios países latinoamericanos en los cuales ha logrado gran éxito y que si analizamos sus tasas de crecimientos en décadas, en la ultima ha consolidado un crecimiento

exponencial situándolo como uno de los principales *retailers* de America y que se está acercando “peligrosamente” a los EE.UU.

Por lo anterior es interesante comenzar el análisis de la llegada de *Wal Mart* desde ese punto de vista, lo cual se traducirá sin lugar a dudas en un duelo de titanes.

¿Que Podemos Esperar?

Para podernos hacer algún tipo de idea respecto del futuro del comercio, debemos considerar lo que ofrece *Wal Mart* en otras latitudes similares a nuestro país y que podemos esperar de los denominados grupos de interés o *stakeholders*.

Wal Mart en México opera las siguientes marcas y formatos, algunos de ellos que eventualmente podrían desarrollarse o que están desarrollándose de manera incipiente por parte de algún operador local en nuestro país:

Marca	Formato	Tamaño	Cantidad de Productos
SAM'S CLUB	Clubes de precios mayoristas con membresía, enfocados a negocios y a consumidores que compran por volumen.	7.606 mts2	4.100
BODEGA AURRERA	Tiendas de descuento austeras que ofrecen alimentos y artículos para el hogar	3.899 mts2	49.000
WAL MART SUPERCENTERS	Hipermercados que ofrecen amplio surtido de mercancías; desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y <i>non food</i> en general.	8.697 mts2	90.000
SUPERAMA	Supermercados ubicados en zonas residenciales	1.747 mts2	25.000
SUBURBIA	Tiendas de ropa dirigidas a familias de ingreso medio, ofreciendo moda y calidad a precio bajo.	4.216 mts2	Sin Información
VIPS	Cadenas de restaurantes enfocadas en servicio, calidad, precio y ubicación	228 Asientos	Sin Información

Otro tema a considerar; Los *Stakeholders* o grupos de interés

1.- Consumidores. Es incierta la reacción de los consumidores frente a un eventual cambio de marca y los atributos diferenciadores frente a la elección de un establecimiento comercial. En momentos de crisis sin duda el principal elemento es el precio, pero ¿será sustentable esa posición cuando se supere la crisis?

2.- Proveedores. El principal activo de los proveedores son sus marcas, las cuales le entregan un posicionamiento que se traduce en la preferencia por parte de los consumidores y en una excelente herramienta de negociación comercial frente a los *retailers*, por lo cual no dudaran en invertir recursos en protegerlas y potenciarlas.

Además la industria proveedora tendrá mucho que decir, pues recordemos que son discriminadores de precios lo que podría condicionar la estrategia de precios bajos siempre que ostenta *Wal Mart* (recordemos que LIDER ya intentó sin éxito aplicar dicha estrategia en el contexto supermercadista)

3.- Colaboradores. Incierta es también la reacción de los colaboradores de LIDER frente al traspaso de propiedad y la aplicación de estrategias de precio bajo que en sus primeros estados de implementación requieren de un desempeño intensivo del personal.

4.- Marco Regulatorio. Mucho tendrán que decir las entidades regulatorias como el tribunal de la libre competencia, pues el despliegue de este tipo de empresas bajo esas agresivas estrategias comerciales sin duda traerá efectos en el comercio y fundamentalmente en el pequeño comercio.

5.- Competencia. Este agente es uno de los más importantes a considerar, pues el grupo Cencosud, Falabella, *Sothorn Cross* y SMU no serán entes estáticos frente a la llegada del coloso y reaccionaran con la mejora en sus operaciones, la capacitación del personal, el desarrollo de nuevos formatos, el incremento de las aperturas y la cobertura geográfica, la integración con sus servicios financieros y algo muy importante (y que consideramos una de las razones principales de la llegada de *Wal Mart*); La apertura de nuevos frentes Sudamericanos y Norteamericanos en esta *Store War*.

En síntesis, podemos decir que sin duda este anuncio es muy importante para el futuro desarrollo del comercio en Chile y que en un corto plazo se traducirá en un beneficio tangible para los consumidores y el país, pero primero debe dilucidarse el modo de entrada, la nueva estructura de propiedad, las marcas a utilizar, las estrategias y los distintos ajustes que *Wal Mart* eventualmente aplicará a la forma de hacer *retail* en Chile.