

Artículo Enero
2009

Wal-Mart is Coming to Town

El arribo del gigante a Chile.



CENTRO DE ESTUDIOS
E INVESTIGACION
EMPRESARIAL

WAL-MART IS COMING TO TOWN

Luis E. Leyton Johns

Ingeniero Comercial, Magíster en Administración Logística Estratégica, Doctorando en Administración y Dirección de Empresas, Académico de Canales de Distribución y Retail Management del Departamento de Administración de la Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Director de IEmpresarial. luis.leyton@iempresarial.cl

INTRODUCCIÓN.

Sin duda los acontecimientos del viernes 19 de diciembre del 2008 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 380 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 es la única acción del *Dow Jones* que ha subido en el año 2008 (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 o económico 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, 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, entretenimiento, 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 última ha consolidado un crecimiento exponencial situándolo como uno de los principales *retailers* de América 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.

WAL-MART EN CIFRAS

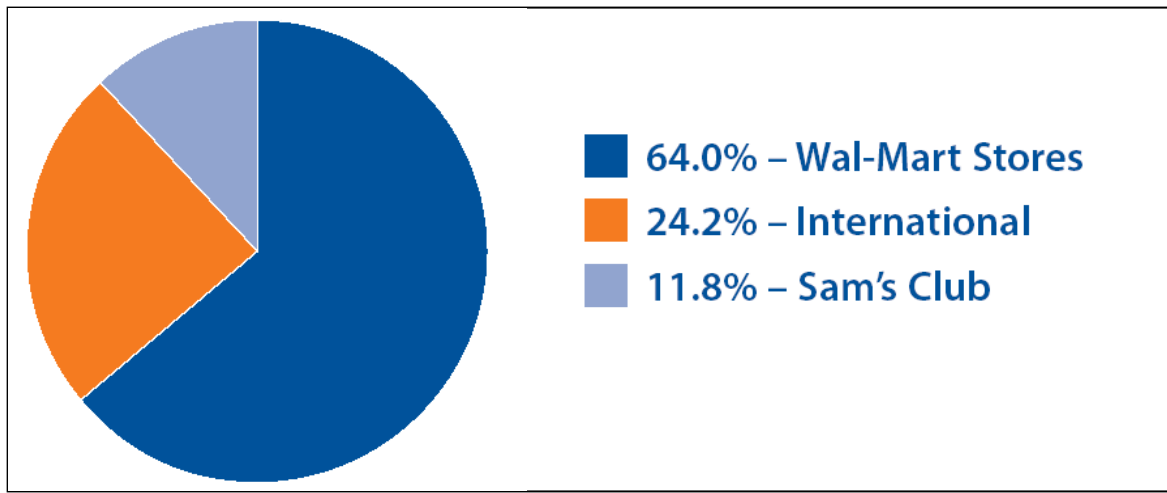
Wal-Mart presentó ventas por 378.799 millones de dólares americanos en el 2008 arrojando un resultado un 8,6% superior al ejercicio del 2007. Además, se explica su negocio dividiéndolo en tres partes principales: (1) Wal-Mart Stores U.S., (2) Wal-Mart Internacional y (3) Sam’s Club.

Wal-Mart Stores U.S. en el 2008 (i) vendió 239,5 billones de dólares, representando un incremento de un 5,8% respecto al año anterior. (ii) El ingreso de explotación fue de 17,5 billones de dólares significando un incremento de 5,4%. (iii) El inventario creció un 0,7% versus el 5,8 de incremento en ventas lo que se explica por una mejora en la eficiencia. (iv) Abrió 191 Supercenters, previendo 170 para el presente año. (v) Presenta mejoras continuas en los indicadores de servicio al cliente y (vi) lanza la campaña “Ahorrar Dinero, Vivir Mejor” (Save Money, Live Better)

En *Wal-Mart Internacional* (i) crecieron las ventas un 17,5%, llegando a 90,6 Billones de dólares, (ii) aumento el ingreso de explotación en un 11,8% llegando a los 4,8 billones de dólares, (iii) durante el 2008 se abrió el local 3000 en mercados internacionales, (iv) inaugura el banco WalMex en México. (v) Inicia el proceso de control de D&S en Chile.

Sam’s Club (i) incremento sus ventas netas en un 6,7% llegando a los 44,4 billones de dólares, (ii) los ingresos de explotación crecieron más que las ventas (9,23%), (iii) el inventario creció a menos de 0,4% respecto del incremento de las ventas de un 6,7%

Aporte a las ventas por Unidad de Negocio



ACONTECIMIENTOS ESPERADOS EN LA GRAN DISTRIBUCIÓN

¿Que Podemos Esperar en el sector de la Gran Distribución?

Para poder hacer algún tipo de futurología respecto de lo que sucederá en el gran comercio, debemos considerar lo que ofrece Wal-Mart en otras latitudes similares a nuestro país y que es lo 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 mts ²	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

¿Que Podemos Esperar de 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*.

ACONTECIMIENTOS ESPERADOS EN EL COMERCIO TRADICIONAL

¿Matará Wal-Mart a Mamá y Papá?¹

Si nos remontamos a los orígenes del comercio minorista moderno, es decir, a “Mamá y Papá” o como queramos llamarle, nos encontramos con el formato de comercio denominado “Tradicional”, el cual sustenta su posición de valor en la conveniencia o cercanía a los hogares.

Una empresa de la envergadura de Wal-Mart que además pertenece a uno de los sectores más importantes de la economía de un país, siempre genera cierto recelo respecto a la influencia que pueda ejercer en el desempeño de los pequeños negocios que en nuestro país son denominados “tradicionales”

Veamos algunas cifras y tratemos de analizar la realidad en Chile (respecto de la distribución de alimentos y perfumería fundamentalmente), sobre la base de algunas interesantes estadísticas para poder construir cierta claridad respecto de donde poner los énfasis desde el punto de vista de los posibles efectos de la llegada del gigante a nuestra economía.

¹ Para mayor profundidad se recomienda consultar:

- Andrea M., Dean and Russell S. Sobel (2008), “Has WalMart Buried Mom and Pop The Impact of WalMart on Self Employment and Small Establishments in the United States”.
- Basker Emek, (2005). “Job Creation or Destruction? Labor-Market Effects of WalMart Expansion,” by. Review of Economics and Statistics, Vol. 87
- Basker Emek, (2005). “Selling a Cheaper Mousetrap: WalMart’s Effect on Retail Prices,”. *Journal of Urban Economics*, Vol. 58.

¿Cuál es la condición de Mamá y Papá en Chile?²

Cuadro 1. Evolución de la participación de las Ventas ACV en Chile, periodo 1994-2007

Evolución de las Ventas Chile* (1994-2007)				
AÑO	Tradicional	Diferencia Tradicionales	Diferencia Supermercados	Supermercados
1994	33%	-	-	49%
1995	30%	-3%	0%	49%
1996	28%	-2%	3%	52%
1997	26%	-2%	2%	54%
1998	25%	-1%	2%	56%
1999	24%	-1%	2%	58%
2000	22%	-2%	2%	60%
2001	23%	1%	-1%	59%
2002	22%	-1%	0%	59%
2003	20%	-2%	1%	60%
2004	20%	0%	0%	60%
2005	20%	0%	0%	60%
2006	19%	-1%	1%	61%
2007	19%	0%	0%	61%

Al observar las cifras de evolución de las ventas ACV presentes en el cuadro 1, en el mercado chileno, entre los años 1994 y 2007 observamos que existe una cierta correlación negativa entre el incremento de las ventas de supermercados (grandes superficies) y los almacenes tradicionales. En algunos casos, como en el intervalo formado entre los años 1996 y 2001 observamos un calce casi perfecto entre el aumento y/o disminución de las participaciones de venta entre uno y otro formato.

Cuadro 2. Evolución del número de puntos de venta en Chile, periodo 2004-2007

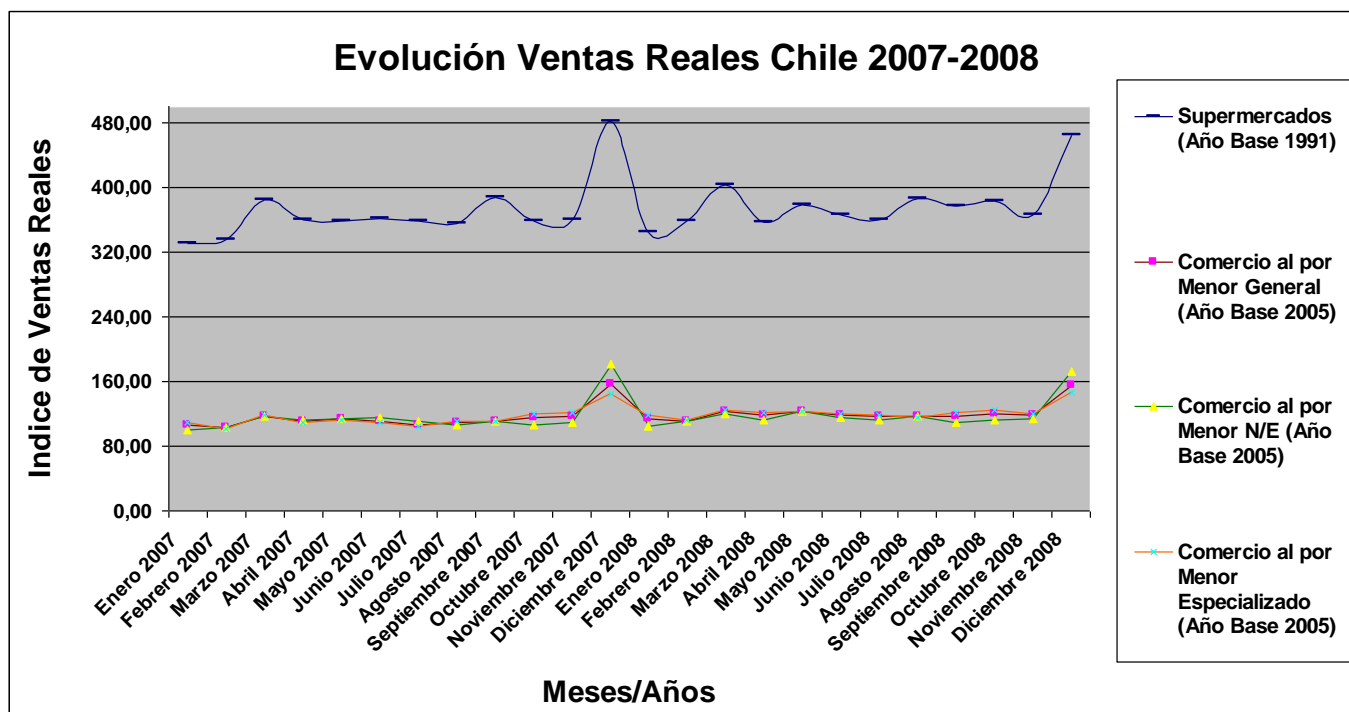
Número de Puntos de Venta Chile (2004-2007)						
AÑO	Tradicional	Diferencia Tradicionales	Supermercados	Diferencia Supermercados	Total Chile	Diferencia Chile
2.004	90.854	-	632	-	108.573	-
2.005	92.264	1,55%	649	2,69%	110.340	1,63%
2.006	94.958	2,84%	689	6,16%	113.515	2,88%
2.007	97.001	2,15%	706	2,47%	115.853	2,06%

² *Cifras basadas en (1) estudio ACNielsen "Cambios en el Mercado Chileno 2008" sobre su índice ACV (all commodity value), que representa el total anual de ventas en valor de minoristas y que considera productos básicos, (2) La información del Servicio de Impuestos Internos contenidos en el libro la PYME en Cifras y (3) las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

Es interesante observar el cuadro 2 y compararlo con el anterior, puesto que, si bien es cierto, podríamos señalar que el aumento en la participación de ventas de supermercados va en directa relación con la baja en la participación de los tradicionales, observamos que el crecimiento del número de puntos de venta de estos últimos no se comporta de igual forma y se observa un crecimiento año con año, lo que nos abre una interesante serie de inquietudes respecto de la composición del mercado laboral en este sector y la duración del ciclo de vida de los establecimientos tradicionales en nuestro país.

Por último cabe señalar que tanto supermercados como tradicionales crecen porcentualmente más que el país respecto al número de puntos de venta, lo que obviamente no tiene relación con la incidencia en las ventas, dada la disparidad de metros cuadrados comerciales y zonas de influencia afectadas.

Cuadro 3. Evolución de las ventas reales de Supermercados y Comercio al por Menor Especializado y no Especializado, periodo 2007-2008



El cuadro que nos muestra la evolución de las ventas reales de supermercados y del comercio al por menor nos indican que ambos formatos se comportan de la misma manera, de acuerdo a las distintas estacionalidades presentes a lo largo del año calendario. Sin embargo es interesante observar que el comportamiento del comercio al por menor es más lineal que el de las ventas de supermercados, lo que puede interpretarse para estos últimos como un gran desafío para dar las señales adecuadas al mercado respecto a la información de precios, promociones y nuevas propuestas de valor en relación al desarrollo de nuevos formatos enfocados hacia la conveniencia y cercanía.

ALGUNAS CONCLUSIONES.

La industria del retail en Chile no será la misma después del anuncio de fines del 2008 en donde Wal-Mart concreto su interés por el control de D&S.

Este arribo no solo afectara el panorama competitivo, sino que el efecto en el contexto económico social es mas profundo y requerirá de mayor análisis y estudio para observar su evolución.

No podemos afirmar a priori que Wal-Mart por si solo afectara negativamente el comercio tradicional minorista, debido a que los operadores nacionales con su constante expansión y crecimiento ya han afectado a este formato.

Una empresa es exitosa porque tiene recursos o una muy buena estrategia, esto debiera representar tanto a los grandes operadores locales y al pequeño comercio tradicional, por lo que la llegada de esta compañía plantea un gran desafío que va en la dirección de mejorar continuamente las operaciones y afinar la propuesta de valor con lo que el consumidor requiere.

El anuncio de la llegada de Wal-Mart es muy importante para el futuro desarrollo del comercio en Chile y 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.

Esta historia solo comienza a escribirse...