

## ¿Chile en la mira de Wal-Mart?

Elevado a la categoría de mito eterno del mercado chileno, la llegada de Wal-Mart volvió a sonar en las últimas semanas. D&S negó algún posible matrimonio con la mayor cadena de retail del mundo. Sin embargo, el rumor sigue fuerte. Ejecutivos del rubro y analistas explican por qué su posible arribo es tan esperado y lo que podría pasar si es que finalmente decide venir. Esta es su historia, su modelo de negocios, su estilo de desembarco, sus éxitos y también sus fracasos.

Por **Fernando Vega**



### Todos los intentos por Chile

De la mano de D&S, la cadena que controla la familia Ibáñez, Wal-Mart estuvo tres veces a punto de entrar a Chile. En 2002, 2004 y 2007 se registraron conversaciones, las que finalmente fracasaron. "Por precio y la negativa de los Ibáñez a salirse completamente de la propiedad de la compañía", afirman ejecutivos del retail.

El año pasado, los bancos de inversiones IM Trust de Chile y Lehman Brothers de Estados Unidos tenían casi listo el negocio. Hasta el mismísimo Robson Walton -uno de los herederos del imperio comercial- viajó a Chile para conocer su próxima adquisición. Pero finalmente D&S optó por unirse a Falabella, que además de mejor precio le ofrecía una fusión y su ingreso a la propiedad del conglomerado.

En 2004 el banco de inversiones IB Partners también estuvo a punto de convertirse en el gestor de la llegada de Wal-Mart; tal como en 2002, cuando LarrainVial asesoraba a los Ibáñez. En ambas oportunidades no hubo acuerdo, principalmente porque los chilenos no estuvieron dispuestos a vender el 100%. Sólo aceptaban asociarse y mantener al menos un sillón en el directorio de la firma resultante. Además, en 2002 los norteamericanos consideraron que el precio de D&S era demasiado alto.

Por esos días, los numerosos viajes de Nicolás Ibáñez y su primo Cristóbal Lira -entonces gerente general de la cadena- a la casa matriz de Wal-Mart en Estados Unidos se convirtieron en el combustible ideal para alentar los rumores. En una ocasión, Ibáñez fue visto por un frutero chileno en el poblado de Bentonville, Arkansas, donde se sitúa la sede de la cadena estadounidense. Creyendo que tenía una mina de oro entre manos, el agricultor compró un paquete importante de acciones de la firma, el que después no rindió lo esperado, relata un corredor de bolsa.

En el mercado bursátil se cuentan muchas historias de inversionistas ilusionados con el cuento de Wal-Mart, y hay varios más que llevan años apostando a que tarde o temprano D&S será vendida. Estos vieron casi cumplidas sus predicciones cuando en mayo del año pasado se anunció la fusión con Falabella, que finalmente fue abortada hace dos semanas.

Pero Wal-Mart no sólo ha conversado con los Ibáñez. El mismo Horst Paulmann, controlador de Cencosud, contó a sus cercanos que más de una vez lo han "tanteado". Como además de supermercados en Chile, posee varios locales Jumbo y Disco en Argentina, es un interesante candidato para saciar la sed expansionista de Wal-Mart, cuya operación en el país vecino aún no alcanza el liderazgo que ellos quisieran. Un ex ejecutivo de Cencosud cuenta que la primera oferta formal data de 1997, y que posteriormente Paulmann ha recibido varias propuestas informales.

Falabella -controlada por los grupos Solari y Del Río- también estuvo en la lista. Pero fue más bien ésta la que buscó a los Walton, la familia dueña del gigante americano. El gerente de retail de la cadena, Agustín Solari, relata que en julio de 1994 acompañó a Juan Cúneo a convencer a los dueños de Wal-Mart de entrar a Chile, asociados a Falabella. "Nos reunimos con Bob Martin, entonces vicepresidente del área internacional. Fue una experiencia increíble estar frente a él. En ese minuto Wal-Mart estaba creciendo mucho y se abría la posibilidad de venir a Chile. Así que nos fuimos a Estados Unidos", relató en una entrevista de Qué Pasa.



Ver Portada

Números anteriores

Suscríbete

Destacados



**Las dos chilenas de Forbes**



**JJCC versión 2008**



**La otra cara de Robert Kennedy Jr.**

La Guía de...



**Paz Soldán**

Consumo



**El regalo soñado**

## Bellas



Evangelina Lilly

Sin Wal-Mart, Falabella desarrolló de todas maneras el negocio. En 2002 creó Tottus en Perú y en 2004 compró la cadena San Francisco que tenía entonces el 3% del mercado nacional.

Según diversos agentes del mercado, entre mediados de los 90 y hasta hace dos años, Wal-Mart estuvo fuertemente interesada en entrar a Chile. Aseguran que varios ejecutivos de la división mexicana de la firma, Wal-Mex, estuvieron prospectando Chile. En 1997 la versión de que negociaba el arriendo de los terrenos aledaños al Colegio Saint George fue ampliamente difundida.

El hermetismo de Wal-Mart al respecto y su clásica pero vaga respuesta de que "siempre estamos mirando nuevos mercados" también han contribuido a construir el mito. Consultado por Qué Pasa, el vocero de la firma, Kevin Gardner, dice que ellos no comentan rumores ni especulaciones.

Hasta ahora la megacompañía no ha registrado sociedades ni inicio de actividad alguna en Chile. Sus marcas están patentadas desde 1994 y el año pasado renovó la licencia para varios registros. El único vestigio que existe de Wal-Mart en Chile es su oficina de compras en Santiago, en la Ciudad Empresarial, en Huechuraba.

### Nueve veces Copec

Wal-Mart es la mayor cadena de tiendas minoristas del mundo. Vende al año US\$ 348.000 millones -más del doble del PIB de Chile- en sus 7.000 locales en los 15 países donde opera. Tiene 44 años y si fuera un país, su economía sería del porte de la de Arabia Saudita. Emplea a más de un millón de personas y hasta la actual candidata a la presidencia de Estados Unidos, Hillary Clinton, se ha sentado en su directorio.

Admirada y odiada es uno de los grandes íconos del capitalismo estadounidense. En Bolsa tiene un valor de US\$ 202.600 millones, un poco menos que Microsoft (US\$ 269.000 mil millones), pero mucho más que Google (US\$ 139.000 millones). Copec, la empresa más grande de Chile, vale en Bolsa US\$ 22.000 millones.

La compañía opera con cuatro formatos de negocio: tiendas de descuento, Wal-Mart Discount; los supermercados tradicionales, Wal-Mart Supercenters; los vecinales, Wal-Mart Neighborhood Markets; y los non food, Sam's. Su modelo es objeto de imitación y estudio en el mundo entero. Tanto que se dice que cambió para siempre la manera de "hacer retail".

Sus ejecutivos son altamente valorados. Los cazatalentos aseguran como si fuera un axioma que cualquiera con un "pasado" Wal-Mart en el currículo tiene puesto seguro en las empresas de retail chileno. Es tal su relevancia que, por ejemplo, cuando Falabella y D&S anunciaron su fallida unión dijeron que se juntaban para poder competir con actores como la división mexicana Wal-Mex, el mayor retailer de América Latina. "Así la empresa fusionada logrará hacerse de una escala que la habilite para poder capturar oportunidades de crecimiento y competir en el ámbito latinoamericano con empresas como Wal-Mart", dice en uno de los informes que enviaron al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia para justificar la operación.

En otro informe, Falabella señaló: "Para efectos de dimensionar las diferencias de magnitud existentes entre los diversos actores del retail con que compite Falabella, resulta ilustrativo comparar, por ejemplo las adquisiciones que efectúan en China Wal-Mart, Tesco, Carrefour y Falabella, respectivamente. En 2006 Wal-Mart compró alrededor de US\$ 25.000 millones (...) mientras que Falabella importó aproximadamente US\$ 279 millones. Es decir, Falabella compró 89 veces menos que Wal-Mart", dice el documento.

### "Hay algo peor que negociar con Wal-Mart: no estar en Wal-Mart"

La firma, fundada en 1962 por Sam Walton, definió que los precios bajos serían su caballo de batalla. Con ello, convirtió la logística y la tecnología en elementos diferenciadores. Ese es su "gran aporte" a la industria, aseguran los analistas. Walton les enseñó a los retailers globales que manejar adecuadamente los inventarios, usar los avances de la informática, centrarse en el cliente, cobrar en forma diferenciada por sala y operar con menores costos son claves para el buen funcionamiento de la industria.

El director del Área de Retail de Alto Desempeño del ISEM Fashion Business, Víctor Suárez, quien trabajó para Wal-Mart durante su ingreso a México, sostiene que "es una empresa que no mira ni se mide por un presupuesto, como tradicionalmente se hace. Piensan más en un panorama muy amplio, dejan a los directivos y a sus equipos trabajar tranquilos. Hay también procedimientos internos que deben seguirse a rajatabla porque es un modelo muy ajustado y probado, y en eso son muy estrictos, pero se trabaja con mucha libertad".

Wal-Mart posee la red privada de satélites más grande del mundo para conectar, controlar y gestionar todos sus centros a fin de evitar alzas de costos. Las cajas registradoras descuentan instantáneamente cada artículo vendido, actualizando minuto a minuto el inventario. Su tamaño le ha permitido crear un poder de compra de tal magnitud que le da la posibilidad de ofrecer descuentos casi sin paralelo. En promedio, las rebajas van entre 15% y 35%.

¿Dónde está el secreto del éxito de esta empresa? En presionar a los proveedores, según el director de European Trade Management, Freddy Ayala. "Siempre buscan tener los mejores precios del mercado a costa del proveedor. He conversado con proveedores ecuatorianos que exportan flores y la presión es muy fuerte. Sin embargo, a largo plazo al productor le conviene porque es un pedido de 500 ó 600 locales. Incluso cuando Wal-Mart hace el primer pedido los pagos son a 6 meses y en función de la rotación del producto van mejorando o acortando esos meses de pago".

Su gran promesa de cara al consumidor es "precios bajos siempre, siempre", además de buen trato y "pequeñas ayudas" para sus compradores, como mantener algunos supermercados abiertos por 24 horas o funcionando hasta última hora para las festividades.

Otra de las ventajas de Wal-Mart es su amplio surtido de artículos: 100 mil en promedio, contra 65 mil de las cadenas europeas. Parte importante de esa gran oferta se debe a la búsqueda de cosas baratas. Importa más del 60% de todo lo que vende, trayendo productos de casi todo el planeta. Su principal centro de abastecimiento está en China.

Por todo ello ha recibido fuertes críticas. Se le acusa de que, a fin de mantener sus precios bajos, paga salarios muy menores, que todo funciona autoritariamente y que las condiciones laborales son, a los menos, deficientes. También recibe constantes acusaciones de pequeños comerciantes porque los saca del mercado, debido a su política de descuentos.

Un proveedor chileno cuenta que negociar con ellos no es nada fácil. "Siempre te quieren tirar el precio para abajo, manejan al dedillo las industrias, conocen los precios a los que se produce en diferentes partes y hacen comparaciones", comenta. En todo caso, una vez firmado un acuerdo, el mercado que se abre puede ser global. Lo que sí exigen a cada proveedor es que compre un seguro en caso de que algún cliente de Wal-Mart los demande.

Cientos de proveedores de todo el mundo viajan cada día a Bentonville a ofrecer sus productos. Es tanto el movimiento en la zona, que hasta las aerolíneas decidieron incluir conexiones al pequeño pueblo de Arkansas.

El profesor del Centro de Retail de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Claudio Pizarro, comenta que hay una frase muy conocida en el mundo del retail que lo resume todo: "Lo único peor que negociar con Wal-Mart es no estar en Wal-Mart".

### **Así desembarca el gigante**

Además de Estados Unidos, Wal-Mart opera actualmente en Argentina, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Japón, México, Nicaragua, Puerto Rico y Reino Unido. Aterrizó en México en 1991, y en 1995 llegó a Brasil y Argentina.

En México le dicen "la bomba atómica" porque donde se instala no deja competidor parado. En este país partió con un almacén Sam's Club en Ciudad de México, fruto de una alianza en partes iguales con la mayor cadena minorista de México, Cifra S.A. En 1996 ambas se fusionaron. Wal-Mart pagó US\$ 1.200 millones por el control de Cifra, a la que bautizó como Wal-Mart de México. Hoy Wal-Mex tiene 605 establecimientos y ventas por más de US\$ 10.100 millones y sus prácticas han sido replicadas en varios países. Es su unidad internacional de mejor desempeño.

Víctor Suárez recuerda que, a su llegada, la firma estadounidense no operó con precios bajos, producto de la alta inflación que había en ese país. Pero una vez que lanzó su programa estrella, sus ventas no pararon de crecer. Obligó a sus competidores a bajar precios, diversificar marcas y ofrecer más servicios para hacerle competencia. "La presencia de Wal-Mart en el mercado mexicano ha implicado que las cadenas de autoservicio tengan una fuerte competencia, en muchos casos avasalladora. Y esto ocurre tanto en el mercado de mayoreo como en el de menudeo, donde muchas tiendas pequeñas han quebrado", dice el analista de una clasificadora de riesgos en México.

Cada vez que Wal-Mart entra a un país golpea con sus bajos precios. Dicen que pueden estar aguantando cinco años de pérdidas. Apenas contrata publicidad porque su política de descuentos le exige no gastar en ello, contrata mano de obra y ejecutivos locales e intenta insertarse en las comunidades con programas de apoyo.

"Es muy oportunista Wal-Mart. Usa su cultura comercial de los precios bajos siempre a la hora de entrar a determinados mercados, además lo hace con un surtido muy amplio, más que ningún otro operador. Mientras un Carrefour maneja unas 35 mil referencias, Wal-Mart usa unas 100 mil", añade Suárez, quien hoy sigue ligado al gigante estadounidense como consultor.

Cuando plantó bandera en Argentina la cadena construyó sus propios supermercados desde cero. Sin socio local, se lanzó en una dura pelea con sus competidores. Los proveedores tuvieron que salir a dar explicaciones a las otras cadenas, diciendo que no habían vendido a mejores condiciones, recuerda Alberto Wilensky, director de la consultora Grupo Estratégico de Negocios de Buenos Aires.

Claro que en 1998 debieron lanzar una agresiva campaña publicitaria, porque el objetivo de liderar el mercado no se estaba cumpliendo en lo absoluto. Según los analistas, la firma entró tarde, cuando las mejores ubicaciones ya estaban tomadas.

El año pasado la compañía anunció la compra de tres supermercados en Buenos Aires para mejorar su presencia en ese país, donde opera con 14 locales que registran una facturación total por alrededor de US\$ 500 millones. Lejos de Cencosud, que con 252 locales vende unos US\$ 2.000 millones, y del líder del sector, la francesa Carrefour, que con 488 salas de venta genera US\$ 2.210 millones anuales.

Hasta la fecha sólo en dos países ha fracasado. De Alemania y Corea la firma salió con pérdidas. En ninguna de esas economías su participación de mercado alcanzó a ser relevante, producto de la intensa competencia de los operadores locales o internacionales ya insertados. Su fracaso se debió básicamente a que los productos no se adaptaron al mercado local.

Incluso, el público no confió en la política de precios bajo siempre. "En Aldi (Alemania) los puntos de venta eran tristes, o sea, "tipo soviéticos", con suelos sucios y descuidados. Es más, el excesivo nivel de servicio, que incluía un "buenos días, ¿cómo está usted?" y empacadores, no les gustó a los alemanes. Tampoco va con la mentalidad alemana ni latina la cultura del himno que cantan cada mañana los empleados de Wal-Mart", apunta el consultor de European Trade Management, Henrik Salen.

La joya europeade Wal-Mart está en Gran Bretaña. En 1999, la estadounidense compró las tiendas ASDA que se han convertido en la segunda empresa del sector, tras un floreciente 2007 en que alcanzó una cuota de mercado del 14%. Su última obsesión es crecer en China e India, los dos mayores mercados del planeta que se están abriendo a la inversión extranjera. "América Latina no es un foco prioritario para los grandes retailers del mundo. Eso basado en el tamaño y en el potencial de crecimiento que tienen los megamercados asiáticos de China e India y en ambos está haciendo esfuerzos", sostiene Pizarro.

### ¿Qué pasaría si entran en Chile?

En Chile, los analistas coinciden en que la única fórmula para que el ingreso de Wal-Mart sea exitoso es la compra de una empresa. Eso, porque su modelo de bajos precios necesita de masa crítica suficiente como para hacer eficiente su maquinaria de compras. Y mientras más grande, mejor. Por eso, para todos, D&S es la candidata ideal.

"El principal actor tiene el 33% de cuota de mercado y el que le sigue 31%. Acá sí es relevante la participación de mercado porque ya no hay mucho más donde crecer en el formato, salvo que se haga algo más en regiones donde existen posibilidades", dice la jefe de research de BBVA Corredores de Bolsa, Gabriela Clivio.

Añade que "posicionarse en el país es difícil, porque además de la consolidación que existe en el mercado, las empresas locales se apropiaron con mucha anticipación de los mejores terrenos del país, dejando casi nulo espacio a los extranjeros".

Henrik Salen dice que pese al argumento de que Wal-Mart no estaría interesado en un mercado de 15 millones de habitantes como Chile, ésta no sería la primera vez que entra a países menores: en 2005, el grupo llegó a Centroamérica, donde ya factura US\$ 3.500 millones.

A su juicio, Chile es atractivo por su nivel de ingresos, su estabilidad política y económica, la inexistencia de saturación en hipermercados y supermercados, los pocos competidores significativos (excepto Cencosud) y porque hay una distribución desorganizada todavía.

Según cálculos de analistas, en caso de que finalmente Wal-Mart aterrice de la mano de D&S, deberá enfrentar una fuerte ofensiva de Falabella y Cencosud que podrían valerse de todos sus negocios de retail (tiendas por departamentos, mejoramiento para el hogar, tarjetas de crédito, bancos) para atacar.

En el escenario de las especulaciones, sostienen que Jumbo podría verse inicialmente afectado por una competencia de precios, ya que su oferta está más bien centrada en calidad y servicio. Advierten, eso sí, que se trata de una marca muy potente, querida por sus clientes y a la que es muy difícil pegarle alguna estocada. Jumbo, dicen, tiene la ventaja de que conoce a su posible competidor desde hace más de 10 años, sin que en Argentina le haya provocado algún rasguño. Debido a su tamaño y juventud, Tottus aparece como un eventual afectado. Aunque Falabella ha convertido a esta cadena en un exitoso negocio en Perú, en Chile aún no se consolida.

## Dame una W

Sam Walton, el fundador de la cadena, fue objeto de veneración para muchos en el mundo del retail. Nació el 29 de marzo de 1918 y murió el 5 de abril de 1992, siendo uno de los hombres más ricos de Estados Unidos y tras haber forjado su propia versión del sueño americano.



"Nosotros con mi mujer (Helen Robson) nos conformamos siempre con tener una casa bonita, un lugar donde jugar tenis y poder entregarles una buena educación a nuestros hijos", relató en "Sam Walton, Made in America", su libro de memorias que publicó en 1990.

Sus primeros contactos con el retail fueron como vendedor de JC Penny. Ya en 1945 Walton dio el salto y partió con una franquicia llamada Ben Franklin en la ciudad de Newport. Esto, gracias a un préstamo de US\$ 20 mil facilitado por su suegro, un conocido banquero de la zona. Allí puso en práctica sus ideas: que todas las estanterías estuvieran constantemente llenas de artículos distintos y a precios accesibles. Para ello, apostaba por las compras en gran cantidad para obtener descuentos. Walton se encargaba de todos los menesteres de la tienda, desde producir la vitrina hasta limpiar los vidrios. "El objetivo era mantener nuestros costos al mínimo", explicaba en su libro.

En 1962, y con un importante expertise en el cuerpo, Walton abrió su primera tienda de descuento en Bentonville (Arkansas), a la que puso Wal-Mart por recomendación de un socio. En el primer año de funcionamiento las ventas superaron los US\$ 975 mil. Hoy llegan a los US\$ 348.000 millones.

Pero la polémica ha rodeado a la firma. Los sindicatos están prohibidos, a los empleados se les llama eufemísticamente "asociados" en vez de trabajadores, existe un estricto código de conducta ética que prohíbe las relaciones amorosas y tampoco se pueden recibir regalos de los compañeros y mucho menos de un jefe.

La firma además es pródiga en ritos, como el de las porras cada mañana, cuando el personal es obligado a gritar el cántico que Sam Walton conoció en una fábrica de pelotas en Corea y que parte con "¡Dame una W!" y sigue hasta terminar con todas las letras de Wal-Mart, las que deben ser voceadas a todo pulmón. Similares son los "Saturday Morning Meeting", jornadas de reflexión de los sábados donde los trabajadores deben dar a conocer sus ideas para seguir mejorando y deben aplaudir por cada innovación o éxito de los demás Wal-Mart del globo.

A eso se suman los edecanes (o "saludadores", como popularmente se les llamó en Chile cuando las cadenas locales trataron de copiarlo). Se trata de gente cuyo trabajo es sonreír a cada momento y dar la bienvenida a todos los clientes a la entrada del local.



quepasa@copesa.cl

Consorcio Periodístico de Chile S.A. - Derechos Reservados