

893

SUPERMERCADOS
CONTROLA EL GRUPO EN
CINCO PAÍSES (*)

70%

DE LOS INGRESOS
GLOBALES PROVIENEN
DE SU NEGOCIO
SUPERMERCADISTA

29

MALLS
OPERA EL
HOLDING EN LA
REGION

De actor local a organización regional



CLAUDIO PIZARRO T.
PROFESOR CENTRO DE RETAIL
(WWW.CERET.CL)
INGENIERÍA INDUSTRIAL,
UNIVERSIDAD DE CHILE

Cencosud pasó de ser una compañía que operaba principalmente hipermercados en Chile y Argentina, a mediados de los '90, a una que opera multiformatos en supermercados. También maneja tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y retail financiero en cinco países de LATAM, donde suma a Perú (30 millones de habitantes), Brasil (200 millones de habitantes) y Colombia (47 millones de habitantes). Un proceso de crecimiento que se consolida a partir de 2010, es decir, en menos de 15 años. De esta manera, Cencosud pasó del lugar 153 en 1997, al 63 en el 2013, de acuerdo al ranking Global Power Retailing de Deloitte (según cifras del año fiscal que termina en junio del año anterior). En ese mismo período, sus ventas prácticamente se multiplicaron por cuatro superando a retailers mexicanos y brasileros, actores de los mercados más grandes de la región. La compañía ha privilegiado una estrategia de crecimiento inorgánico agresivo en su negocio principal, supermercados, que representa más del 80% de las ventas de toda la empresa. En este negocio es donde tiene mayor historia y expertise. Así, ha comprado supermercados en Perú, Brasil y Colombia. En el caso del

primer país, adquirió la principal cadena de supermercados (Wong), en tanto que en el último compró la segunda cadena de supermercados (Carrefour). Por su parte, en Brasil, ha optado por comprar cadenas regionales de supermercados (Gbarbosa, Bretas y Perini) —principalmente en el nordeste del país—, aunque también cuenta con una reciente presencia en Río de Janeiro (Prezunic). En este proceso acelerado de crecimiento, Cencosud se ha encontrado con nuevos competidores, algunos de ellos de carácter global, como Wal Mart, Carrefour y Casino. Cabe señalar que los dos primeros son los retailers más grandes del planeta, con ventas sobre los US\$ 440 mil millones y de US\$ 120 mil millones, respectivamente. Esta nueva competencia plantea desafíos competitivos agresivos, lo que se ha evidenciado en Chile desde que Wal Mart compró D&S. En Colombia enfrenta a Éxito (del grupo Casino), el principal operador en ese país, con vasta experiencia en ese mercado y posiciones fuertes en los mercados más atractivos del país. En Perú, en tanto, enfrenta a Supermercados Peruanos del Grupo Interbank, uno de los más importantes de ese país, además de Tottus de Falabella. En Brasil, por último, está Carrefour, Wal Mart y Casino (Pao de Azucar). Asimismo, la industria en LATAM enfrenta



La posición competitiva que la empresa ha logrado en la industria de supermercados en LATAM la tiene hoy en una condición privilegiada para desarrollar un fuerte liderazgo. Sin embargo, la competencia que enfrenta no permite distracciones ni pérdida de foco.

a un shopper –principalmente la mujer– más exigente, con un mayor poder adquisitivo y cada vez menos tiempo para destinar a sus compras en supermercados, en vista de su incorporación al mundo laboral remunerado, además de una mayor cantidad de opciones para comprar (tiendas de conveniencia y tiendas especialistas, principalmente). Estos cambios exigen ajustes a la propuesta de valor en los puntos de venta, donde el rol de los perecederos (fruta y verdura) y los formatos de tiendas de cercanía son clave. Las primeras son las categorías que generan tráfico y diferenciación en este formato, mientras que las segundas son las que mejor responden a los cambios en el comportamiento del shopper. En un horizonte de largo plazo, las oportunidades son enormes. En especial, en los tres últimos países, donde la penetración de los supermercados es moderada e incluso baja respecto del canal tradicional (almacenes de barrio). Los supermercados aún tienen mucho espacio de crecimiento, con un formato de autoservicio muy atractivo ya que le da un poder no igualado al shopper. Para enfrentar estos desafíos, Cencosud está encaminado a conformar una organización regional para gestionar las operaciones de sus supermercados en todos los países, de manera de aprovechar las potenciales sinergias. Es muy distinto manejar operaciones individuales en distintos países, a gestionar una sola compañía

regional que opera en cinco países distintos. Las mencionadas sinergias tienen que ver con: estandarización de procesos; sistematización y difusión de buenas prácticas de gestión, e inversiones en Tecnologías de Información, aspecto clave para el apoyo del proceso de toma de decisiones tácticas. Para estos efectos, la compañía cuenta con un equipo de gestión con vasta experiencia en el negocio. Sin embargo, en esta línea, la incorporación de profesionales jóvenes representa un desafío para una empresa del tamaño y características de Cencosud Supermercados, a fin de conformar sus equipos profesionales y de ejecutivos del futuro, en especial con operaciones en cinco países distintos, donde el rol multicultural pasa a ser clave. Finalmente, la posición competitiva que la empresa ha logrado en la industria de supermercados en LATAM, además de la cobertura de los países en que opera, la tiene hoy en una condición privilegiada para desarrollar un fuerte liderazgo. Sin embargo, la competencia que enfrenta no permite distracciones ni pérdida de foco. Los aumentos de costos de mano de obra, de energía y la mayor competencia condicionan los proyectos de largo plazo, que básicamente apuntan a mejorar la experiencia de compra del shopper en las tiendas y la productividad de los recursos de la empresa. ■