

# LOS 'SÚPER MERCADOS' DEL GIGANTE

Walmart apunta a duplicar su negocio en México y Centroamérica para 2024 y apuesta a convertir Brasil, donde reestructura su operación, en uno de sus países clave.

POR LAURA VILLAHERMOSA, LIMA





**S**cott Price ha pasado sus últimos 25 años viviendo fuera de su natal Estados Unidos. Y es que el ejecutivo estadounidense, actual vicepresidente y *chief administrative officer* de Walmart International, creció queriendo conocer el mundo y se ha dedicado a ello buena parte de su carrera. En cuanto finalizó el Graduate School y tras estudiar japonés decidió irse a Japón, y desde entonces ha vivido en múltiples capitales y regiones asiáticas, entre ellas Tokio y Hong Kong. “Disfruto aprendiendo otras culturas, aprendiendo la complejidad de cómo se comporta la gente”, explica Price.

El ejecutivo, que ha ocupado altos cargos en DHL y Coca-Cola en la región Asia Pacífico, hoy vive en su país. Sin embargo, asegura ‘vivir en un avión’, visitando las distintas operaciones del gigante estadounidense en el mundo. “Mi trabajo tiene un componente internacional, así que visito bastante América Latina”, dice. Justamente durante su visita al Perú, con motivo del APEC Summit en el marco del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, el ejecutivo estuvo reunido con el ministro de Agricultura local. El objetivo: ver con el

alto funcionario temas relativos a la provisión de insumos que la compañía hace en el Perú, donde tiene una oficina de garantía de calidad para abastecerse localmente.

No obstante, el interés de Walmart en el Perú, por ahora, se restringe precisamente a la provisión de insumos. Price es claro al asegurar que la compañía no tiene planes de entrar en el mercado local con tiendas, como tampoco lo es el acceder a otros nuevos mercados latinoamericanos como Colombia.

Hace cuestión de año y medio la compañía fundada por Sam Walton –explica Price– hizo una revisión de su estrategia considerando dónde iba a dirigirse el crecimiento global del sector *retail*. Y su foco actual está en ganar mercado en Estados Unidos y China, y en crecer físicamente en mercados como México y Centroamérica antes de entrar en un nuevo mercado. “Está claro dónde Walmart debe poner las fichas: en su propio país y en China, además de México y Brasil, que son dos de los mayores mercados de la región. Yo no me distraería en entrar en otros países de América Latina”, dice Claudio Pizarro, profesor del Centro de Estudios de Retail (Ceret) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

América Latina es, según Scott Price, parte importante de su operación internacional. De hecho, México y Centroamérica en conjunto y Brasil se incluyen en lo que la compañía llama los “*big five*”, los cinco mercados fuera de Estados Unidos más importantes para la empresa, entre los que se encuentran Canadá, China y Reino Unido, y que le generaron en 2015 alrededor del 30% de sus ventas netas (US\$ 141.000 millones). “Hablamos de cuatro mercados, pero nos gusta incluir a Brasil en términos de su potencial de crecimiento”, dice el ejecutivo.

Scott Price explica que en la región Walmart se ha enfocado en la misma estra-

## El top cinco del gigante

Variación de la facturación de los cinco principales mercados de Walmart de agosto a octubre de 2016

Fuente: Walmart International

PAÍS	VARIACIÓN DE VENTAS NETAS (%)
Reino Unido	-3,8 ☹️
Walmex	8,6 😊
Canadá	3,3 😊
Brasil	3,1 😊
China	4,2 😊

tegia en los tres últimos años y la apuesta actual es mantenerla. Uno de sus puntos principales es que la compañía tenga en los países de la región, que incluyen, además de México, Centroamérica y Brasil, a Chile y Argentina, el portafolio adecuado, lo que se ha traducido en su salida de varios negocios más allá del sector supermercados.

“A lo largo de los últimos años hemos visto que Walmart ha hecho desinversiones en algunos negocios que tenía en México. En 2013 se deshizo del negocio de comidas con la venta de Vips a Alsea, también vendió su negocio financiero (Banco Walmart) a Inbursa al año siguiente y recientemente anunció que estaba esperando la aprobación por parte de las autoridades para vender su negocio de ropa Suburbia a Liverpool”, explica Valentín Mendoza, gerente de análisis bursátil del Grupo Financiero Banorte.

En Chile, asimismo, la compañía vendió este año sus diez centros comerciales Espacio Urbano a las aseguradoras Confuturo y CorpSeguros, y que eran parte del negocio inmobiliario de Distribución y Servicio (D&S), que adquirió en 2009, según Claudio Pizarro. Al fin y al cabo, el enfoque de Walmart está en el *retail* y este era un negocio inmobiliario que no estaba dentro de su *core*, según el especialista.



FOTOGRAFÍA: WALMART

### Crecimiento en el Pacífico

Hoy en América Latina México, Centroamérica y Chile concentran sus inversiones para crecer en número de tiendas, con una clara apuesta en los segmentos D y E y los formatos de cercanía (con tiendas como las chilenas Express de Líder). Y es que otro de los principales puntos del plan de Walmart en la región es continuar enfocados en la estrategia de “precios bajos todos los días”, implementada por Sam Walton ya en 1962 y que la empresa no quiere perder de vista, según su vicepresidente internacional.

En marzo de este año Walmex, la subsidiaria centroamericana del gigante *retailer*, anunció precisamente una inversión de más de US\$ 800 millones en la apertura, remodelación y mantenimiento de tiendas, y su objetivo está puesto en duplicar su negocio para 2024. “Tenemos

fuertes inversiones en esa región y estamos muy contentos con el progreso del negocio allí”, dice Scott Price.

Las cifras correspondientes al tercer trimestre del año lo corroboran, pues las ventas netas de la compañía crecieron 8,6% respecto al año anterior, gracias, según Valentín Mendoza, a la buena dinámica del consumo mexicano, impulsado, entre otras cosas, por una tasa de inflación por debajo de la meta del Banco de México y al incremento del flujo de remesas.

En Chile, por otro lado, Scott Price asegura que la empresa es el único *retailer* que crece en su número de tiendas y la compañía ve aún oportunidades para negocios como SuperBodega aCuenta. “Hoy Walmart está en todos los segmentos, pero ha apostado por invertir



### Múltiples formatos

Tiendas de Walmart en América Latina

Fuente: Walmart

Walmart	Central Mayorista
Walmart Supermercado	Ekono
Changomas	Express de Líder
Mi Changomas	Lider
Changomas Express	SuperBodega aCuenta
Bodega Aurrera	Club Co.
Sam's Club	Despensa Familiar
Superama	La Despensa de Don Juan
Big	La Unión
Híper	Más X Menos
TodoDía	Maxi Despensa
Maxxi Atocado	Maxi Pali
Compreco	Pali
	Paiz

Scott Price, vicepresidente de Walmart International

## “QUEREMOS ASEGURARNOS LOS MERCADOS DE ESTADOS UNIDOS Y CHINA”

Walmart mueve sus fichas para hacerse con el crecimiento del sector *retail* a nivel mundial, hoy con un claro componente *online*.

**L**os resultados del último trimestre de Walmart reflejan un aumento del 0,7% respecto al año anterior. ¿2016 va a ser un mejor año para la compañía?

Lamentablemente no puedo dar detalles sobre las estimaciones que tenemos, pero puedo asegurar que el mayor reto para las grandes compa-



FOTO: CORTESÍA DE WALMART

en los sectores populares en los últimos años. En 2015 hubo 15 tiendas nuevas, de las cuales 9 fueron a estos sectores”, explica Claudio Pizarro.

### Complicado Cono Sur

Si bien en 2015 el negocio de supermercados argentino crecía a un discreto 1,5% mes a mes, este año la industria se ha visto impactada por una baja en el consumo, según Juan Vasco Martínez, director ejecutivo de la Asociación de Supermercados Unidos, debido a la pérdida de poder adquisitivo de los salarios a nivel local y a la incertidumbre generada por el anuncio de la revisión de las tarifas de electricidad y gas en el país. En los últimos cuatro meses, en consecuencia, las ventas en unidades han caído 7%, aunque Scott Price asegura que Walmart está encontrando su propio crecimiento. “Es algo importante dado el entorno económico del país”, añade, sin dar

## Walmart Brasil está en pleno proceso de transformación. A finales de 2015 anunció el cierre de 30 tiendas y ha integrado sus operaciones. “Estamos repensando nuestra propuesta de valor”, dice Price.

detalles de la que será su estrategia en el país, donde anunciaron, no obstante, inversiones de US\$ 18,2 millones en remodelar sus tiendas en Buenos Aires y Avellaneda.

Respecto a Brasil, del mismo modo, Scott Price asegura ser optimista respecto a sus perspectivas, a pesar del complicado contexto local y su irregular desempeño en el país. Roberto Nascimento, profesor del centro de negocios y *retail* ESPM, explica que el problema de la compañía a nivel local a lo largo de estos años ha sido que no ha sabido adaptarse a su mercado y ha continuado enfocándose en modelos de baja rentabilidad y ventas débiles.

Sin embargo, en el gran país sudame-

ricano la compañía, que posee formatos tanto de hipermercados como supermercados y tiendas de cercanía, se encuentra en pleno proceso de transformación. A finales del año pasado anunció el cierre de alrededor de 30 tiendas y ha integrado sus operaciones. “Estamos repensando nuestra propuesta de valor, viendo cuál es el balance adecuado de surtido de productos que vamos a ofrecer, cuál será el margen y el precio que queremos”, dice el vicepresidente y CAO de Walmart International.

Según el reporte *Walmart Brasil Ltda in Retailing* de Euromonitor, del mismo modo, se espera que la empresa mantenga su enfoque *low cost* en este mercado,

ñías como la nuestra hoy es el tipo de cambio. La realidad es que el dólar americano es muy fuerte. Entonces, si miras nuestro crecimiento internacional reportado, es negativo, pero si lo miras con tipo de cambio fijo, es positivo. Estamos muy contentos con el progreso que hemos tenido en 11 mercados de crecimiento positivo. En siete de ellos hemos crecido más de 4%, lo cual quiere decir que ganamos *market share*.

### ¿Cuáles son los mercados más importantes hoy para Walmart?

Los mercados que queremos asegurar para dentro de diez años son primero Estados Unidos y después China, teniendo en cuenta las oportunidades que hay en el mercado de *retail*, aunque eso no quiere decir que no vayamos a invertir en el resto. El primero es nuestro mercado doméstico y ganar mercado en este significa que tenemos un negocio *online* fuerte. China,

por otro lado, tiene un enorme potencial de crecimiento para el *retail* los próximos 10 o 20 años.

### ¿Les fue difícil acceder al mercado chino?

Tenemos que diferenciar entre la China de antes de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la de después. Antes, a los *retailers* el gobierno les decía dónde podían abrir tiendas y así abrimos nuestras primeras 100 tiendas en el país hace 20 años. Una vez China entró en la OMC, el crecimiento dependió de nosotros. Creo que China para Walmart ha sido un lugar fácil donde crecer comparado a otros mercados en los que no lo ha sido tanto. La clave es que tenemos el mismo trato que los *retailers* locales. El gobierno se está asegurando que el terreno esté nivelado.

### ¿Qué pasos están dando en el gran país asiático?

Hace cinco años adquirimos una empresa de *retail online* llamada Yihaodian, que ha estado funcionando y creciendo, pero decidimos estratégicamente que querríamos dar un salto para tener más acceso a nivel local. Integramos a la empresa en JD.com, que es el segundo mayor *retailer online* en consumo y perecibles, en áreas en las que queremos ganar. Recientemente incrementamos nuestra participación en esta y ahora tenemos la posibilidad de acceder a su red de entregas nacional para ser capaces de establecer nuestras tiendas y acceder al comercio transfronterizo. Hay un negocio masivo de clientes chinos comprando alrededor del mundo a través de importadores. Por otro lado, hemos crecido en nuestro servicio de entrega en dos horas en las ciudades más grandes. Se llama Dada, que es una subsidiaria de JD.com. 

combinado con descuentos puntuales por campañas como el Black Friday. “El pobre desarrollo económico del país ofrece fuertes oportunidades a la compañía de atraer a consumidores a través de una competencia agresiva de precios”, dice el informe.

Para Roberto Nascimento, asimismo, quien considera que la integración de los negocios de la empresa se produce demasiado tarde, Walmart debería concentrarse en el negocio mayorista y en lo que los brasileños llaman “atacarejo”, un formato entre el mayorista y minorista de tiendas pequeñas.

### E-commerce regional

En los últimos años Walmart ha hecho una clara apuesta por el *e-commerce* en su mercado doméstico y en China, como demuestra la adquisición en agosto del especialista en *retail online* Jet.com por alrededor de US\$ 3.300 millones y con el que busca plantarle cara a los gigantes Amazon.com y Alibaba.com. El desarrollo de este canal en América Latina, sin embargo, ha sido irregular y por ahora se ha concen-

## Consolidación doméstica

Facturación de Walmart de enero a octubre de 2016 (en millones de US\$)

Fuente: Walmart

	VENTAS NETAS REPORTADAS	VAR. VS 2015 (%)
Walmart Stores	351.567	0,5
Walmart US	224.086	3,3
Walmart International	85.094	-6,2

trado especialmente en los mercados de mayor tamaño: México y Brasil.

El primero de estos países es para Scott Price un mercado maduro totalmente surtido donde tiene una completa disponibilidad de servicios *online*, como en Estados Unidos, Canadá o Reino Unido. Valentín Mendoza, del Grupo Financiero Banorte, explica que la empresa ha invertido recursos importantes en la actualización de su portal para facilitar el *e-commerce* en México y recientemente anunció fuertes

inversiones en logística, justamente para poder apalancar este negocio.

En el país norteamericano, no obstante, el desarrollo de este canal todavía supone menos del 3% de sus ventas, aunque en el último trimestre la facturación de este canal creció 20%. “Es un mercado incipiente; sin embargo, es un potencial de crecimiento estratégico para todas las empresas de *retail*, no solo Walmex, sino de todos sus competidores, por ejemplo Liverpool. Sobre todo cuando tienes la entrada de Amazon en el país”, dice Mendoza.

En el otro lado del continente Walmart Brasil, según Euromonitor, estrenó su canal de *e-commerce* en 2008, y potenció sus inversiones en 2014, relanzando su web, expandiendo su oferta y estableciendo alianzas, como la formada con el Grupo Saraiva para la venta de productos periodísticos y libros. El impacto de esta apuesta, sin embargo, todavía no se refleja de forma patente en su facturación, pues las ventas *online* suponen hoy menos del 2% del total, aunque han ido ganando participación paulatinamente, según Euromonitor.

Scott Price, por lo pronto, evita detallar si Walmart ofrecerá próximamente su servicio *online* para todas sus tiendas en todos los países latinoamericanos donde opera y asegura que es algo que dependerá de cada mercado. “Es un reto, pues la experiencia *online* depende de la cadena de suministro y de la entrega de última milla”, dice el ejecutivo.

Al preguntarle si en los últimos años el gigante *retailer* ha reducido su apetito por nuevas apuestas y mercados, su VP Internacional insiste en que la compañía “siempre tiene hambre”. “Seguimos siendo agresivos. He trabajado en Walmart durante siete años y hoy existe el mismo deseo de ser un muy sólido *retailer* y con una fuerte senda de crecimiento”, recalca el ejecutivo. **As**

## Boleta regional

Tiendas y número de asociados de Walmart en América Latina

Fuente: Walmart

