

Las conversaciones que comenzaron hace dos años entre las partes dieron sus frutos esta semana en Holanda y fueron lideradas por Sandro Solari y Enrique Gundermann. Desde el mercado estiman que el acuerdo tiene importantes desafíos para coordinar la oferta de valor con Sodimac o incluso con la misma marca Falabella.

Un reportaje de NIDIA MILLAHUEIQUE MARTÍNEZ

Falabella-Ikea: “Jaque mate” al retail

U

Una apretada agenda es la que ha tenido Sandro Solari en sus últimas semanas como gerente general de Saci Falabella. Luego de anunciar su salida de la primera plana de la compañía, en abril, se tomó dos semanas de descanso, para volver recargado.

Ejemplo de ello fue que regresó al país a cerrar los resultados correspondientes al primer trimestre del retail, para inmediatamente hacer su maleta y en compañía de Enrique Gundermann, gerente general de Sodimac, partir a Holanda a cerrar los últimos detalles del memorándum de entendimiento con Inter Ikea, para el desarrollo y operación de las primeras tiendas de la marca en Sudamérica.

El acuerdo, que implica una inversión por US\$ 600 millones, contempla la apertura de nueve tiendas en Chile, Perú y Colombia en los próximos 10 años.

Las conversaciones partieron en 2016, y aunque el acuerdo lo esperan cerrar en el cuarto trimestre, faltan al menos dos años para ver en acción a Ikea en Chile, ya que planean abrir la primera tienda a fines del 2020. Eso sí, el mercado y los consumidores ya se preparan, y fuentes al interior de Falabella reconocen que el éxito que tuvo el piloto de Homy - que nació en 2009 y abrieron solo cuatro tiendas- los motivó a buscar un socio, para desarrollar de mejor manera el concepto de diseño a precios accesibles.

El objetivo es potenciar la propuesta de valor de Sodimac, de la mano de la reactivación del sector construcción, sumado a un mayor acceso y complemento a la oferta con Ikea.

A nivel de equipos, hoy una tienda Homy cuenta con aproximadamente 150 trabajadores, mientras que un local Ikea tendrá una dotación de 300 personas. Al cierre de 2017, el gigante sueco registró un Ebitda de US\$ 3.960 millones, mientras que Falabella alcanzó los US\$ 1.973 millones. “Esto da cuenta de la estructura de la relación entre ambas compañías, dando luces de lo robusto del acuerdo, es decir, con valor en el largo plazo”, dice Claudio Pizarro, investigador del Centro de Estudios del Retail (Ceret), Ingeniería Industrial, de la Universidad de Chile.

Para Erik Méndez, gerente comercial de Penta Analytics, “Sodimac aportará con parte de su tráfico al crecimiento del formato conjunto, esto es, tanto en la imagen de marca como en la percepción de oferta de valor. Mientras que la cobertura que posee la tienda de mejoramiento del hogar es uno de los principales elementos que se podrán aprovechar para este acuerdo”.

Según Marcel Goic, director Ceret, la llegada del gigante europeo traerá una oferta de productos que hasta el momento estaba parcialmente cubierta con propuestas como la de Homy o Casalideas. “Sin embargo, tiene importantes desafíos para coordinar la oferta de valor con Sodimac o incluso con la misma marca Falabella”, comenta.

Por ejemplo, en el modelo actual, los surtidos de Homy y Sodimac se intersectan de manera relevante, pero en el nuevo esquema los productos de Ikea solo podrán vender-



Sandro Solari dejará la gerencia general de Saci Falabella y la alianza con Ikea fue su última jugada. FOTO: ANDRÉS PÉREZ

se en las tiendas de la marca. “Será necesario reposicionar las marcas de Sodimac, probablemente orientadas a funcionalidad y costo, mientras que el segmento de Ikea se potencie en los atributos de diseño y calidad. Desde un punto logístico y de procesos, debiera haber sinergias relevantes, pero no significativamente mayores a las ya observadas entre las actuales marcas Homy y Sodimac”, explica.

Además, el experto reconoce que existe “un potencial de creación de valor”, principalmente en la entrada en el mercado latinoamericano, donde la combinación de las competencias centrales de Ikea en diseño, y del grupo Falabella en la operación local, “pueda redundar en un crecimiento más sostenido en el tiempo”.

Desde el mercado estiman que para el caso de Ikea, la ganancia será en términos de la entrada a un nuevo mercado, “acompañado de un experto en la región, por lo que podrá acelerar su curva de aprendizaje”.

“¿Cuánto sería el beneficio económico para Falabella? Desde Bice Inversiones reconocen que “a pesar de que aún es demasiado pronto para medir un impacto potencial en las estimaciones y valoraciones, creemos que el anuncio es positivo desde un punto de vista cualitativo y estratégico, considerando que permitirá a la compañía aumentar sus perspec-

Ikea posee 355 tiendas, distribuidas en 29 países. En 2017, registró una utilidad por US\$2.955 millones.

una componente fundamental en la propuesta de valor de Ikea. Sin embargo, esta se fundamenta principalmente por un mercado de muebles y decoración de especialidad mucho más desarrollada.

“En Chile, como en otras economías intermedias, esperaríamos que el posicionamiento sea más bien de precios accesibles, pero que queden bien justificados por un diseño innovador y de buena calidad. De este modo, pienso que la entrada de Ikea presionará primero por mejorar la calidad de los productos y en segundo plano en los precios”, explica Goic.

En tanto, Claudio Pizarro, investigador del Ceret, añade que la propuesta de valor de Ikea es para sectores medios de la población. “Eso debería ser muy bien recibido por los mercados medios y medios altos en Chile, Perú y Colombia. Sin duda que creará un nuevo ordenamiento en la categoría hogar con alcance regional”, dice.

Por su parte, Méndez argumenta que los precios “no debieran ser tan bajos” dada la madurez del mercado de la decoración en Chile y la región. “Pero sí serán competitivos, lo que obligará al ecosistema a exigir su cadena de valor, con el fin de no quedar fuera de la decisión de los shoppers dado este factor”, añade. ●

tivas de crecimiento en uno de sus segmentos de negocios más rentable y subdesarrollado en la región, que es el de mejoramiento del hogar”.

Además, aseguraron que el acuerdo mitigaría uno de los principales riesgos a la baja “incluidos en nuestra tesis de inversión actual, que fue que la entrada de Ikea a Latinoamérica bajo otro operador podría haber implicado una presión competitiva significativa y menores perspectivas a largo plazo para Falabella en la categoría”.

¿Precios bajos? En Europa y EE.UU., el precio es