



Caso de Estudio

# Supermercados en Chile (A)

Rodrigo Vergara Barbagelata  
2012



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



El autor es Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad Federico Santa María, Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.

Caso de Estudio preparado (Abril 2011) por el profesor Rodrigo Vergara Barbagelata, basado en información pública y en un trabajo de investigación preliminar de Ignacio Elórtegui (alumno ayudante) y del profesor Renzo Devoto Ratto.

## CASO DE ESTUDIO

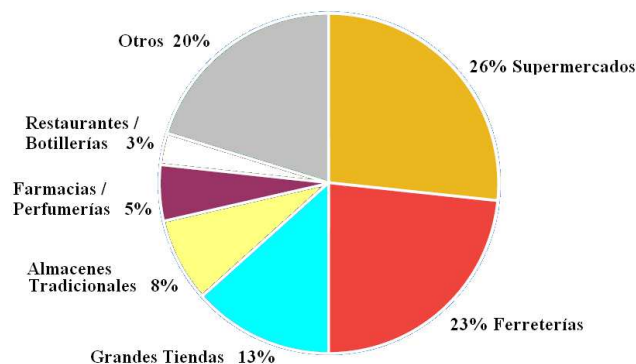
### Los Supermercados en Chile - A Expansión al alero de los Megaretailers.

El “**retail**” ha sido, sin lugar a dudas, el sector de mayor dinamismo de la economía chilena en las últimas tres décadas. No sólo su volumen se ha incrementado de manera dramática, sino que el desarrollo que ha alcanzado evidencia una evolución rápida y constante, que ha sabido adaptarse a los cambios del país y al comportamiento de los consumidores.

La industria del retail, con sus grandes tiendas de todo lo que se pueda vender y la universalización del crédito hacia sectores cada vez más amplios y diversos, ha provocado cambios profundos en la economía, en el comercio, en el trabajo y sobre todo en la vida cotidiana de los segmentos más grandes de la sociedad chilena. Una parte importante de la sensación de modernidad, nuevas aspiraciones y nuevos modos de socializar de los chilenos responden a la nueva cultura de vida que ha posibilitado la expansión del Retail. Y no contento con ello, las empresas nacionales se han atrevido a la internacionalización del retail chileno, mostrando experiencias ya consolidadas en varios países de la región.

El concepto retail proviene del francés *retailer*, que significa fraccionar o separar algo. Incluye todas las actividades del comercio minorista, y actualmente representa alrededor de la mitad de las ventas totales del comercio en Chile. Tradicionalmente, se ha separado la actividad del retail en la oferta de productos de consumo masivo, consistente principalmente en alimentos y abarrotes, y en la de bienes de consumo selectivo. Los bienes de consumo masivo se ofrecen a través de distintos canales: supermercados, almacenes, farmacias, restaurantes y botillerías, entre los principales. Los de consumo selectivo se ofrecen a través de tiendas por departamento y en las de materiales de construcción y mejoramiento del hogar.

**Retail Nacional por Canal de Distribución (año 2008)**



Fuente: Nielsen Chile

Las ventas del retail nacional han aumentado sólidamente en las últimas tres décadas, incrementando paulatinamente su importancia relativa en la economía nacional,



representando cerca del 22% del PIB 2008. Sin embargo, ha sido en los últimos quince años cuando se han producido los cambios más significativos, los cuales trascienden el que las ventas se hayan más que doblado en el período, superando los US\$ 38.000 millones en el 2008.

**IMPULSORES DE MERCADO**

La industria del retail es, actualmente, altamente competitiva, de bajos márgenes y alta rotación de inventarios. Además, existen importantes economías de escala, derivadas de la utilización de plataformas de información y de la relación con proveedores y distribuidores. Debido a esto, el aumento en las utilidades está dado, principalmente, por el aumento en cantidad y rendimiento de los metros cuadrados en términos de ventas, lo que implica un crecimiento rápido y agresivo, manteniendo los costos en niveles acotados.

A medida que el país se desarrollaba, las opciones de consumo aumentaron y los comportamientos de compra se modificaron. Los retailers que comprendieron la nueva realidad explotaron las nuevas posibilidades, en un proceso que dejó perdedores y grandes ganadores. Estos últimos se expandieron de manera acelerada, llegando a alcanzar cobertura nacional y acaparando cada vez más espacio en los crecientes mercados.

De esta forma, surgieron gigantes con un hambre insaciable por seguir creciendo. Es así como nacen los megaretailers, grandes conglomerados que compiten en varios sectores minoristas al mismo tiempo.

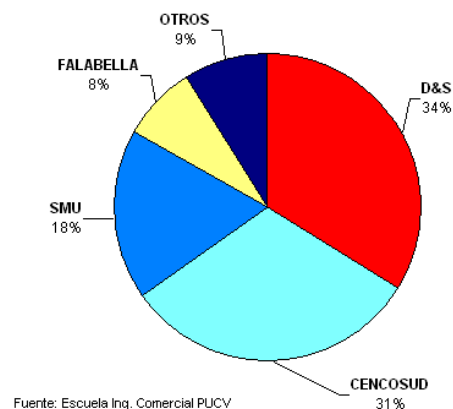
Los nuevos multioperadores redefinieron para siempre la realidad del retail del país, creando un amplio campo de batalla común que involucra a todos los actores del comercio nacional.

**Los operadores de Supermercados**

Los supermercados son el canal de distribución más importante del país, representando el 26% de las ventas totales del retail. Tradicionalmente, los supermercados se han dedicado a la venta de bienes de consumo masivo, pero a partir de la década de los noventa se comienza a producir en el mundo y en Chile un cambio estructural en este sector industrial, caracterizado principalmente por una creciente concentración de mercado, un fuerte auge de los hipermercados y una sostenida política de precios bajos para los consumidores.

Bajo estos cambios se pueden identificar diversos factores. Por el lado de la oferta, los avances tecnológicos en la información y comunicaciones crean economías de escala y de ámbito que, por una parte, permiten la expansión de cadenas de hipermercados (muy intensivas en el uso de la tecnología de la información) y, por otra, llevan a la concentración de la industria. Por el lado de la demanda, el recurso tiempo se hace cada vez más escaso debido a la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, lo que aumenta las preferencias por los hipermercados, pues dan la posibilidad de comprar un mayor número de productos en un mismo lugar.

**PARTICIPACIÓN EN MERCADO DE SUPERMERCADOS (2008)**



En el 2008, el mercado nacional es controlado principalmente por dos operadores: D&S (con las marcas Líder y Ekono) y Cencosud (con Jumbo y Santa Isabel), que concentran el 65% de la



facturación total (34% y 31%, respectivamente). Les siguen el Grupo SMU (con sus marcas Unimarc y Bryc) y Falabella (con sus marcas Tottus y San Francisco). El resto de la competencia está compuesta por marcas regionales y por cadenas de nicho.

CONCENTRACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS  
PARTICIPACIÓN - % VENTAS EN CHILE

1996		2008	
D&S	19.2%	D&S	34%
Santa Isabel	13.3%	Cencosud	31%
Unimarc	8.5%	Falabella	8%
Jumbo	6.3%	Unimarc	18%
Montserrat	4.2%	Otros	9%
Las Brisas	4.1%		
San Francisco	2.0%		
Montecarlo	1.8%		
Marmantini	1.7%		
Agas	1.6%		
Otros	37.3%		

Fuente: Escuela Ing. Comercial PUCV

Hacia 1996, las diez principales cadenas del país controlaban prácticamente la misma proporción de mercado que D&S y Cencosud poseían en el 2008. La disminución de la competencia no obedece a la desaparición de las cadenas por verse forzadas fuera del sector, sino más bien a una consolidación a través de adquisiciones y fusiones de los más grandes.

## Líder y Ekono

Los orígenes de D&S se remontan a la empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cia, fundada en Valparaíso en 1893, por una familia proveniente de Alemania. En 1930, la familia Ibáñez adquiere la empresa a los Gratenau, y abre varias tiendas Tres Montes en puntos estratégicos de la ciudad, dedicados al comercio minoristas de alimentos. En 1954, bajo la dirección de Manuel Ibáñez Ojeda, la empresa convirtió sus tiendas en autoservicios con un surtido de alimentos cada vez más amplio, y en el año 1957 inauguró el primer supermercado en Santiago, bajo el nombre ALMAC, que presentaba un nuevo paradigma en la industria minorista, con estacionamientos, un amplio surtido de mercadería y cajeros a la salida del local, reemplazando paulatinamente a los pequeños almacenes que atendían a los consumidores desde hacía ya tres décadas. En 1984, se inaugura el primer supermercado EKONO, con formato económico y en 1985 comienza a operar D&S Distribución y Servicios S.A. como distribuidora de los supermercados de la compañía.

El crecimiento explosivo se vivió en la década de los 90. D&S basó su crecimiento en la expansión de su cadena de hipermercados Líder (a partir de 1995), la apertura a la bolsa de Comercio de Santiago (1996) y el lanzamiento de la tarjeta de crédito PRESTO (1996).

Una de las mayores ventajas de D&S era contar con la cadena de suministro más eficiente del país. Para esto, fue instrumental la inauguración del centro de distribución LTS (Logística y Transporte) en 1997, que permitió centralizar la mercadería en un mismo lugar y, por lo tanto, liberar espacios de stock en los supermercados. De esta forma, el 66% de la mercadería se distribuía vía los dos centros de distribución de Santiago, con un 87,5% de precisión horaria en la entrega de las mercaderías en los locales. La estrategia era lograr una respuesta eficiente al consumidor (ECR: Efficient Consumer Response), basada en que



proveedores, distribuidores y supermercados deben trabajar en forma mancomunada para dar un mejor valor a los consumidores, a través de un enfoque conjunto orientado a lograr una mayor eficiencia global de la cadena de abastecimiento más que en maximizar la eficiencia de cada uno por separado, logrando reducir los costos totales del sistema, los inventarios totales y los activos físicos, a la vez que ponen a disposición de los clientes mejores mix de productos. El foco, por lo tanto, estaba puesto en el reaprovisionamiento eficiente de los productos, el mejor surtido posible, promociones permanentes y la introducción de productos novedosos, lo que permitió mejorar el tiempo desde el reaprovisionamiento a la venta desde 53 días a menos de 40 (fuente: Ernst & Young).

En los años 2000, la Compañía tomó la decisión de reemplazar definitivamente la tradicional marca Ekono, por lo que todos los locales de la cadena pasaron a llamarse Líder. En el 2003, D&S compró las operaciones en Chile del gigante francés Carrefour, una vez que esta cadena internacional decidió retirarse del país al no poder competir con éxito en el medio nacional.

La competencia con Cencosud se tradujo en una importante guerra de precios que llevó a Líder en el año 2003 a aplicar una política de "precios bajos siempre", que buscaba eliminar las promociones ocasionales a cambio de la garantía de poseer los precios más bajos respecto a la competencia en todo momento. Este concepto fue un intento de replicar la exitosa experiencia de la cadena estadounidense WalMart (always low prices), pero el resultado significó una drástica disminución en los márgenes de ganancia de D&S -por debajo del promedio de la industria- y también de sus proveedores, sumado a un sinnúmero de conflictos con estos últimos al exigirles reducciones en sus precios. La estrategia de marketing fue diseñada para reforzar la imagen de ser todos los días el proveedor de precios más bajos junto con el más amplio surtido. Además de publicidad en el punto de ventas, se enfatiza en catálogos distribuidos a manera de insertos en los diarios nacionales dos veces por semana y también enviados por correo directo, no dejando de lado una difusión televisiva y radial. Sumado a esto, se emplea una señalización de acercamiento que destaca mucho, particularmente en las proximidades de la ubicación del local.

En 2005 la empresa realizó un giro completo en su estrategia comercial y desechó la política de "precios bajo siempre", recuperando -de paso- sus márgenes. Decidió concentrarse en el "manejo de compradores", para dar a los clientes una experiencia agradable de compra. Para

ello, D&S creó la Gerencia Red Transaccional, concentrada en generar la mejor experiencia de compra en la última etapa de atención a los clientes, el frente de cajas. Basado en el perfil de sus clientes (ver cuadro) D&S procedió

#### Perfil de clientes

Frecuencia/Estrato	ABC1	C2	C3	D	TOTAL
Habitual	22%	25%	28%	26%	100%
Ocasional	31%	31%	15%	24%	100%
Total	24%	27%	24%	25%	100%

Según estudio Geoedimark - 2008

a rediseñar sus supermercados para dar la sensación de mayor amplitud, expandiendo las



áreas de productos, modificando la disposición de sus pasillos, góndolas e iluminación, y la mayoría de los equipos detrás de los módulos de Servicio de Atención al Cliente (SAC) fueron capacitados para apoyar su función. Al mismo tiempo, para continuar aumentando los márgenes de ganancia, la empresa se focalizó en la comercialización de productos de mayor valor agregado, orientándose al servicio y la calidad de compra.

En el 2005, D&S contaba con 85 locales en el país y una facturación equivalente a U\$ 3.120 millones anuales, constituyendo la mayor cadena de supermercados del país, liderazgo que ha cimentado especialmente en los últimos diez años gracias a una agresiva estrategia de crecimiento, una continua adaptación en sus esfuerzos por atraer a los clientes y un alto nivel de eficiencia operacional relativo a la industria.

La Responsabilidad Empresarial fue cobrado fuerza en D&S en los años 2000, posicionándose como uno de los temas estratégicos más importantes de la Compañía. Logró establecerse en 2008 con un nuevo modelo de gestión conocido como Integración Social y Medioambiental Estratégica que, mediante la asociación con instituciones civiles altamente reconocidas por sus aportes al país, les ayudan a generar valor social y medioambiental y, al mismo tiempo, valor económico para el negocio. En ese contexto, la empresa hizo una fuerte inversión en 2008, para apoyar los 215 proyectos de desarrollo comunitario y para mejorar la formación nutricional, deportiva y medioambiental de alumnos, profesores y apoderados los aportes a los colegios y liceos a través del tradicional Programa "Por un Chile Líder Educamos". Otro de los grandes fue el lanzamiento de la bolsa reutilizable que, junto con el apoyo de la Asociación de Guías y Scouts de Chile, buscaba reducir el uso de bolsas plásticas apelando al cambio de hábito de los clientes.

Otro de los factores distintivos de D&S fue la preocupación por su capital humano. De hecho, entre los años 2006 y el 2008, la empresa estuvo permanentemente entre los 33 mejores lugares para trabajar en Chile (Great Place to Work) y recibió reconocimientos como la empresa socialmente más responsable del país.

Por otro lado, D&S fue pionera en el desarrollo de marcas propias en el país. Si bien comenzó a incursionar en el área en 1992, es en 1997 cuando desarrolló la marca Líder, principalmente para abarrotes. En el 2008, D&S contaba con más de 1.000 productos en diversas secciones -incluyendo vestuario, perfumería, hogar, útiles escolares- con marcas como BLVD, Haus y Alquimia, las cuales habían logrado generar cierto posicionamiento entre los clientes. Las ventas de marcas propias de D&S representaban el 69% de las marcas propias del país, y un 10% de las ventas totales en los locales Líder.

A partir del 2006, y avalado por muy buenos indicadores operativos, comerciales y financieros, la estrategia de D&S era internacionalizarse hacia varios países de Latinoamérica, para lo que necesitaba evaluar distintos escenarios de financiamiento. "Tenemos fuentes de financiamiento y éstas no pasan por el endeudamiento", comentaba su Gerente General, Enrique Ostalé, quien detallaba que D&S estaba explorado usar parte de sus activos inmobiliarios para obtener recursos frescos. No se descartaba tampoco sumar un socio bancario en Presto, que a esa fecha tenía un público potencial de 4,5 millones de



clientes de Líder, que realizaban 15 millones de transacciones mensuales pasando por sus 2,700 cajas a lo largo del país. Se habían iniciado conversaciones con el banco BBVA, para acordar una alianza financiera que aportara recursos por unos US\$ 400 millones. Además, no se descartaba una emisión complementaria de bonos por otros US\$ 200 millones.

Otra opción que resultaba muy atractiva (2007) para conseguir fondos para la internacionalización era la fusión con Falabella, que tenía el agregado de complementar el negocio de los supermercados con la distribución de otros productos, en los que la tienda por departamentos había mostrado claras eficiencias. Sin embargo, esta fusión no prosperó por la negativa del Tribunal de la Libre Competencia, en una decisión lo que fue muy criticada por los analistas del mercado.

#### Plan atractivo

*Tras la negativa del Tribunal de la Libre Competencia a la fusión de D&S y Falabella a comienzos de 2008, la compañía reaccionó con solidez profesional, gestionando un plan a largo plazo altamente atractivo para los inversionistas.*

La crisis económica mundial "sub prime" de dejaba sentir en Chile en el 2008, y los rumores de la fusión de D&S con WalMart, la empresa y el empleador más grande del mundo, con ventas de US\$ 245 mil millones al año y con 1,4 millones de empleados, se comenzaban a hacer realidad con un principio de acuerdo entre los controladores de ambas empresas, que incluiría las unidades de negocio D&S Retail, D&S Servicios Financieros y D&S Inmobiliaria.

D&S	Cifras 2008
Ingresos (ventas netas) D&S	\$2.137.372
Participación en el mercado D&S	32%
Nº de supermercados D&S Retail	197
Cantidad de proveedores nacionales D&S Retail	1.774
Cantidad de PLU (tipos de productos) D&S Retail	453.824
Nº de clientes Mi Club Líder, D&S Retail	4.613.486
Cantidad de trabajadores	37.620 (considerando las 3 divisiones comerciales), 35.313 en la división D&S Retail.

### ***Jumbo y Santa Isabel***

La historia de Cencosud se remonta al año 1952, con la apertura de un restaurante en Temuco. En 1960, liderado por su fundador y presidente Horst Paulmann, junto a su hermano menor Jürgen, inauguran el primer autoservicio "Las Brisas" en un local de 160 m<sup>2</sup>, al que siguieron otros locales similares de esta cadena de supermercados que cubrió diversas ciudades entre La Serena y Puerto Montt.

En 1976, Horst, alejado de la cadena "Las Brisas", que siguió en manos de su hermano Jürgen, pensó en construir un híbrido entre bodega mayorista y negocio detallista: su idea era que en los 5 mil metros cuadrados que poseía en Avenida Kennedy de Las Condes, convivieran ambos mundos de tal forma que los clientes pudieran elegir entre llevarse una unidad o una caja de productos. Paulmann creía que las dueñas de casa se asociarían informalmente para comprar al por mayor y luego repartirse los productos con el fin de





ahorrar. Finalmente decidió dedicarse sólo a las ventas al detalle, y cuando el 9 de septiembre de 1976 abrió el primer Jumbo, aún podían verse los grandes estantes de fierro repletos de cajas apiladas. El local estaba en la periferia de la ciudad. No había recorridos de micros que pararan ahí. Los clientes llegaban en auto y los empleados debían tomar los buses que la empresa contrataba para llevarlos. Al principio, la opinión de muchos era lapidaria: el negocio sería un fracaso, por su lejanía y su concepto de ofrecer tanta variedad de productos en un mismo lugar, lo que era inédito para la población de la época. Al chileno no le gustaba "la frialdad" de esos largos pasillos, argumentaban. Al chileno le encantaba conversar con su almacenero de siempre, agregaban. Jumbo era el primer hipermercado en el país, casi calcado a los que Paulmann había visto en sus múltiples viajes a Europa: enormes superficies enclavadas al costado de una carretera, sólo a un par de kilómetros del centro de la ciudad.

No obstante, un elefante en la puerta del local, un organista tocando de lunes a viernes las canciones de moda, una oferta de productos importados nunca vista en Santiago y la promesa de ofrecer sólo productos de calidad más que productos de bajos precios, catapultaron al Jumbo. En la Navidad de 1976 el whisky marca Premium -de origen argentino- fue uno de los productos más vendidos en la capital. Los reponedores no alcanzaban a apilar las botellas, cuando éstas ya se habían agotado. Casi el 10% de toda la oferta del local provenía del extranjero, algo impensable para ese tiempo, cuando el país venía recién saliendo de una historia de proteccionismo arancelario. El local se llenaba los fines de semana porque su lejanía y novedades lo convirtieron casi en un paseo familiar, recuerdan los ejecutivos que trabajaron ahí en esa época. Para equilibrar la carga de público, Paulmann recurrió otra vez a una de sus habituales fuentes de inspiración: las revistas especializadas, entre ellas la alemana Lebesmittelzeitung. Ahí se comentaba que el mismo problema había sido resuelto en Europa creando "los días de", es decir ofreciendo descuentos por categoría cada día de la semana. También entonces debutaron los puntos, que en Europa se llamaba pasaportes. En el Jumbo, rústicos carnés de cartulina otorgaban la calidad de socio. Anotaciones a lápiz indicaban la frecuencia de compra de un cliente, que al cabo de unos meses permitía acceder a descuentos.

En 1979, Paulmann abrió el segundo local Jumbo, en la esquina de Bilbao y Latadía, también en Las Condes. En 1982, Cencosud inaugura su primer hipermercado Jumbo en Buenos

"A una empresa americana o francesa qué le importa Argentina, Chile o Perú. Si les va mal, venden y se van. Nosotros somos una empresa familiar y siempre vamos a estar en América Latina; ese es el fuerte". Horst Paulmann

Aires, ubicado en la zona de Parque Brown, con una superficie cercana a los 7.000 m<sup>2</sup>. Debido al éxito, ese mismo año ingresa al rubro de los centros comerciales al inaugurar "Jumbo Centro

Comercial", en Capital Federal, Buenos Aires. En 1988 inaugura el centro comercial más grande de Argentina: Unicenter Shopping.

Jumbo estaba claramente orientado al segmento ABC1, con un fuerte énfasis en el servicio, caracterizado por locales amplios y ordenados de manera inteligente, con un surtido amplio de productos nacionales e importados. Cada local cuenta con diversas tiendas que ofrecen



servicios complementarios a cada compra. Por esta razón, su crecimiento potencial era limitado, sumado a que la cadena se ubicaba exclusivamente en Santiago, por lo cual no contaba con sistemas de distribución para expandirse a regiones. En 2003, Cencosud hizo un cambio de estrategia y adquirió (por un total de U\$ 94,5 millones) la cadena Santa Isabel -que a su vez había adquirido Supermercados AGAS en 2000- y continuó su expansión a través de la compra de Supermercados Montecarlo, Las Brisas, Marmantini y Disco, consolidando ambas marcas bajo la de Santa Isabel, lo que le permitió entrar en competencia directa con Líder. Esta operación se tradujo en 76 nuevos locales a lo largo del país, con una superficie promedio de 1.422 metros cuadrados. Considerando que todos los supermercados de Jumbo superaban los 6.000 metros cuadrados, Santa Isabel representó un cambio considerable en el manejo del negocio para Cencosud. Si bien en un comienzo se planeaba eliminar gradualmente la marca Santa Isabel a favor de Jumbo, finalmente se decidió mantenerla para diferenciarla de los hipermercados. Asimismo, la publicidad aumentó considerablemente, de la mano del slogan "Santa Isabel te conoce".

Además, la compra de Santa Isabel produjo sinergias de la cadena de suministro que beneficiaron a Jumbo. Desde ya, se hizo del moderno centro de distribución de 42.000 metros cuadrados con el que contaba Santa Isabel, legado de las inversiones realizadas anteriormente por Ahold. Como Jumbo sólo estaba en la Región Metropolitana, contar con una cadena con presencia de Arica a Puerto Montt fue vital para el proceso de expansión de los hipermercados.

En el 2004, Cencosud se abre a la Bolsa de Comercio de Santiago, y ese año logra una facturación de US\$ 2.475 millones, con utilidades de US\$ 330 millones. El tamaño de Cencosud seguía creciendo, y con planes de expansión hacia otros países latinoamericanos (Perú, Colombia, Brasil).

En 2005, Cencosud llevó a cabo una atrevida movida en la escena local, al comprar la tercera mayor multitienda del país, Almacenes París, y convertirse en el conglomerado más grande del retail nacional, junto con lo cual, se incorporó al atractivo negocio financiero a través de Banco París.

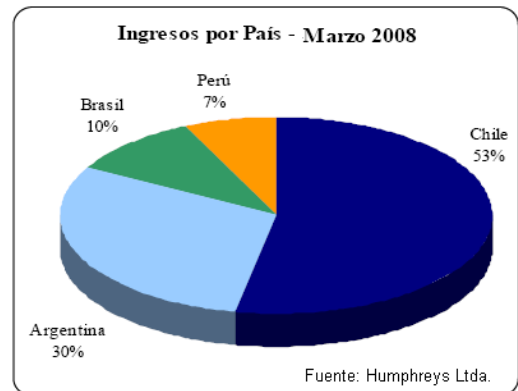
La estrategia de la compañía estaba fundamentada en tres pilares básicos: el desarrollo de los clientes (a través de programas de fidelización), los servicios financieros y afines (tarjetas de crédito), y los resultados del propio retail. El desarrollo de esta estrategia, de la mano con un crecimiento explosivo tanto en ventas como en resultados, habían llevado a la empresa a posicionarse en el ámbito local por sobre la competencia a nivel de súper e hipermercados, mientras que en tiendas por departamentos había alcanzando el segundo lugar en participación. A nivel regional, Cencosud ya se ubicaba dentro de las empresas de retail con mayor nivel de ventas en Sudamérica.

"Hay mucho capital en el mundo y no hay proyectos. La gran ventaja de Cencosud es que tenemos muchísimos proyectos muy interesantes, tanto en Brasil como en Perú, Colombia, Argentina y Chile. Esto le da una fortaleza tremenda a la empresa. ¡Porque no hay uno, cinco o diez ... hay docenas y docenas de proyectos que nos van a llevar a un gran crecimiento y esto es lo que les interesa a los inversionistas!". Horst Paulmann

En medio de la crisis económica mundial “sub prime” del 2008, Horst Paulmann comentaba que "el problema mundial que existe hoy día a la larga va a ser beneficioso. Lo único que yo le digo a todos, es adelante muchachos, ánimo y optimistas. Las crisis que se presentan nos ayudan a aterrizar y ver lo que realmente somos".

La compañía había presentado una evolución al alza en su endeudamiento total durante los últimos años, en especial a partir de 2006 y 2007, cuando inicia la serie de adquisiciones más importantes en términos de los recursos monetarios involucrados (Gbarbosa en Brasil, por un monto cercano a los US\$ 400 millones y Wong en Perú, por unos US\$ 500 millones). El total de deuda financiera en diciembre de 2008 alcanzaba US\$ 3.213 millones. Dado lo anterior, Cencosud pasó de tener una relación deuda financiera a EBITDA de 2,85 veces en 2005 (previo a las grandes adquisiciones), hasta un tope de 3,7 veces en 2008, y el ratio deuda financiera a flujo de caja de largo plazo subió desde 3,5 en 2005 a un máximo de 5,5 en 2008.

Este crecimiento y diversificación le significaron a Cencosud un esperable problema: el aumento de los gastos de administración desde 21,8% en 2003 a 25% en el 2008, como proporción de los ingresos. Los gastos operacionales, por su parte, alcanzaban el 24,2% en las tiendas en Chile, mientras que se elevaban al 27,5% de los ingresos en Argentina, lo que obligó a la empresa a establecer un agresivo plan de reordenamiento y aumento de eficiencias para mejorar su posición competitiva, con el objetivo de reducir los gastos de operación a 22% de los ingresos y lograr un margen EBITDA de 10%.



Para 2009, Cencosud tenía previsto invertir recursos cercanos a los US\$ 800 millones, distribuidos en los cinco países en donde operaba. Considerando el tamaño y perfil de la compañía, sumado a la trayectoria de resultados obtenidos, se estimaba que la empresa no debiera tener dificultades mayores para financiar su crecimiento con su patrimonio, así como por recursos provenientes del sistema bancario local e internacional (principalmente asociado a los países donde opera la compañía), y a la colocación obligaciones (bonos y acciones) con el público.

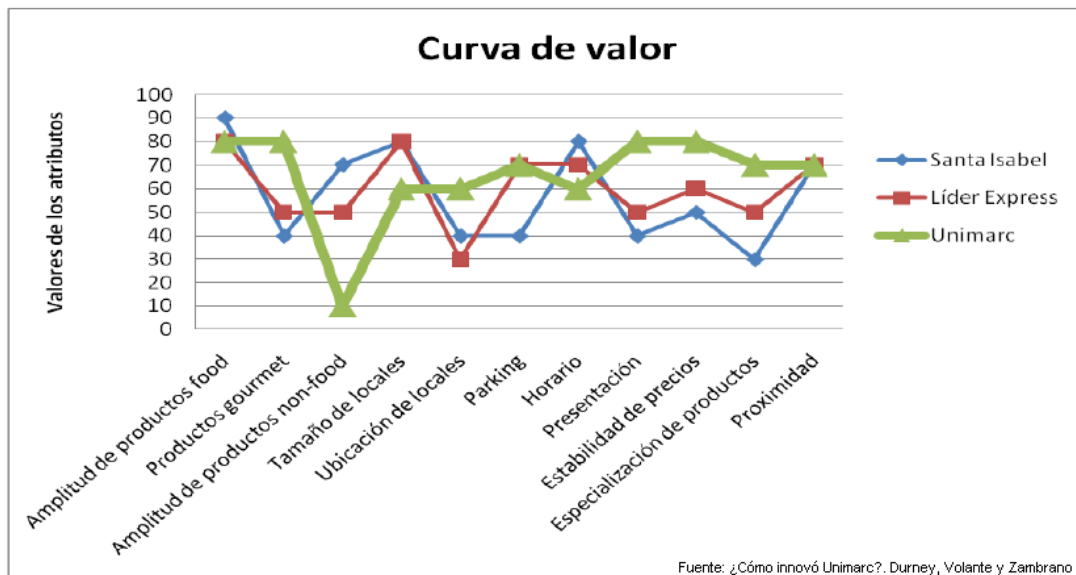
### **Unimarc**

Unimarc nació en 1961, bajo el nombre de Cooperativa Unicoop, perteneciente a la Iglesia Católica. A diferencia de su competidor inicial (Almac), la finalidad de Unicoop era más bien social, ofreciendo productos a bajo precio y ubicando sus locales en sectores populares. Tras la crisis económica de 1975, su situación financiera se vio desfavorecida, y en 1982 fue comprada por Francisco Javier Errázuriz, quién la renombró Unimarc.

En el 2008, Alvaro Saieh, controlador del grupo SMU holding, ingresó al mercado nacional del rubro supermercadista, comprando la cadena Unimarc, y en los siguientes nueve meses (con 2.4 compras y fusiones por mes) anexó a una serie de 22 cadenas regionales como Deca, Monserrat, Covarrubias, Bryc, Korlaet, Cofrima, OK Market, Hipermás, entre otras, convirtiéndose en el tercer competidor del rubro, con 18% de participación en ventas, detrás de Líder y Jumbo, siendo primeros en ventas en cuatro regiones, y segundos en cinco, al tiempo que ostenta el primer lugar en número de salas de ventas.

La sociedad SMU renovó los aires del alicaído Unimarc. Se cambió la imagen corporativa de la empresa, con nuevos colores corporativos y un nuevo logo, que se ha establecido de manera progresiva en las sucursales del país. Abandonó la venta de artículos de vestuario y textil (Unihome), concentrándose en alimentos, creando una nueva imagen de marca, un nuevo slogan “Come mejor sin pagar demás” y renovando sus estrategias, tales como ampliar al máximo su red de locales, comprando cadenas de supermercados regionales ya establecidos, privilegiando la “localización en barrios” (por ejemplo: Curauma) y ofreciendo productos gourmet (“gourmetización”) de muy buena calidad y a precios convenientes, todo lo cual le ha permitido reposicionarse como una tienda más cercana, moderna y fresca, con gran surtido de comestibles.

Unimarc logró diseñar y aplicar una oferta diferenciadora de sus competidores más cercanos (D&S y Cencosud) utilizando la Curva de Valor basada en focus groups, mediante la que se puede distinguir de mejor forma cómo se debe diferenciar de sus competidores y -en particular- establecer en qué atributos debe innovar para generar valor para los clientes.



Unimarc puso en marcha un agresivo programa comercial llamado Club Unimarc, a través del cual ofrece descuentos exclusivos para los clientes en cientos de productos del



supermercado, ofertas exclusivas y, además, sorteos y concursos. Los principales eventos para los clientes son:

- **Milagro:** Ofertas de Fin de mes, destinadas a "salvar" el presupuesto familiar. Enfoque en productos de canasta básica.
- **Qué Rico! Es fin de semana:** Ofertas de fin de semana, destinadas a los "gustos" que los clientes se dan estos días. Enfoque en pastelería, fiambres y quesos, licores y carnicería.
- **Lleva uno gratis, La gran compra del mes:** Pensado para todos los productos, está enfocado en el hábito de los consumidores de hacer una gran compra mensual y luego ir reponiendo.
- **Días de Campo:** Ofertas en frutas, verduras y productos lácteos.

En 2008, aunque aún no se había abierto a la bolsa de valores, el grupo SMU contaba con más de 350 locales bajo su administración, presencia en 113 comunas y primera en ventas en cuatro regiones del país. Las ventas del grupo ascendían a US\$ 2.000 millones anuales y entregaba empleo a más de 18 mil trabajadores. En ese mismo año, se rumoreaba un plan de fusión de Unimarc con empresas Ripley, buscando sinergias por consolidación al estilo de empresas como Falabella y Cencosud.

### **Tottus**

Con la torta del negocio de los supermercados creciendo a un ritmo cada vez más acelerado, el gigante del retail nacional Falabella no pudo aguantar más su ambición por ingresar a la industria, y en el 2004 lo hace a través de la compra del 88% de la cadena San Francisco, el cuarto mayor operador del mercado nacional, por la suma de US\$ 62,5 millones. Antes, en el año 2002 había hecho su ingreso a la industria de hipermercados en Perú, con el primer Tottus.

La cadena San Francisco contaba con 10 locales y disputaba el tercer lugar de participación de mercado con Unimarc, con poco más del 3%. Esta cadena apostaba por la comodidad del cliente a través de una compra "más ágil y justa", lo que buscaba conseguir a través de locales de menor tamaño respecto a los hipermercados (fluctuando entre 1.300 y 7.000 mil metros cuadrados), ubicaciones más cercanas a los clientes, y una especialización del mix de productos en un número adecuado a las necesidades del cliente (no superior a 20 mil productos). Si bien San Francisco llevaba a cabo una operación de menor escala en relación a las grandes cadenas, presentaba bajos costos operacionales y una alta competitividad en precios, lo cual le permitía competir con Líder en algunos mercados. Exhibía una alta eficiencia operacional hasta el punto de convertirse en uno de los supermercados con mayores ventas por metro cuadrado del país.

La entrada de Falabella en San Francisco permitió generar importantes sinergias. En primer lugar, Falabella ya poseía un centro de logística que le permitió realizar un trabajo más rápido y reducir costos en las operaciones. Asimismo, la tarjeta CMR de Falabella permitió rebajar





los precios en productos como línea blanca, ropa y electrodomésticos al compensar los bajos precios con los intereses que reportaban los créditos usados para comprar estos bienes.

En el 2005, la empresa comenzó a operar la cadena de hipermercados Tottus en Chile, con el objetivo de competir directamente contra Líder y Jumbo. Falabella comenzó a planear agresivos planes de expansión para Tottus, con el propósito de ganar el 10% del mercado en sólo cinco años.

Falabella, compañía abierta en bolsa desde 1996, poseía la mayor participación en el segmento de las tiendas por departamento con su marca insignia. También era el líder indiscutido en la construcción y el mejoramiento del hogar al ser dueño de Homecenter Sodimac. En el ámbito de los supermercados, la empresa controlada por la familia Solari ya se había convertido en el cuarto mayor operador a través de San Francisco y Tottus, con ambiciosos planes de expansión para los próximos años.

En el 2008, Tottus estaba mostrando un crecimiento explosivo en Chile y Perú. Tenía 23 locales en Chile con una superficie de 96.420 m<sup>2</sup>, y 17 locales en el país vecino, con 85.523 m<sup>2</sup>, y empleaba a más de 12,000 colaboradores en ambos países.

Uno de los logros que ha enorgullecido a Tottus es que desde el 2003 se ha mantenido permanentemente entre los mejores 30 lugares para trabajar en Perú (Fuente: Great Place to Work), lo mismo que intenta lograr Falabella Perú en los últimos años, y que forma parte de los objetivos de Tottus Chile para los próximos años.

Para enfrentar el 2009, y comenzar a dejar atrás la crisis económica, Tottus tenía considerado seguir con la expansión de sus locales en Chile y Perú, y entrar a los mercados de Argentina y Colombia. En Chile, se tenía proyectado un proyecto de construcción un nuevo centro de distribución, para mejorar la eficiencia de cadena logística, integrando de mejor forma a los proveedores y a los distribuidores de alimentos. Por otro lado, Tottus había decidido aumentar la oferta de productos de calidad y con un diseño distintivo, con la intención de entrar al mercado con marcas propias en productos de primera necesidad.

### ***El desafío de la internacionalización***

El real desafío de los megaretails no ha sido adquirir nuevas empresas, sino que realmente integrar en forma horizontal sus negocios, de manera de aprovechar la estructura y capacidad operativa común, pues ahí es donde se encuentran los mayores beneficios de las fusiones. A las empresas chilenas del retail no les ha ido mal. Las economías de escala generadas, la mayor eficiencia, e incluso la reducción del riesgo al diversificarse en una mayor amplitud de líneas, son en parte los motores que justifican la oleada de fusiones y adquisiciones de los últimos años.

La integración horizontal de los supermercados con las multitiendas, las tiendas de mejoramiento del hogar y las farmacias ha permitido lograr sinergias en sus cadenas de suministro. Adicionalmente, estas grandes corporaciones han integrado empresas del sector financiero, a través de sus bancos y el uso de tarjetas de crédito, a lo que han sumado la





integración vertical con empresas inmobiliarias que se encargan de administrar centros comerciales y malls, para asegurar el buen funcionamiento del retail.

La internacionalización hacia otros países latinoamericanos ya ha comenzado para estas empresas, en los diferentes rubros del retail, lo que requiere contar con empresas más grandes y consolidadas, con buen nivel de gestión corporativa y con posibilidades de obtener recursos financieros frescos.

Pero eso no basta. Recordemos que hasta el 2008, el retail chileno había visto en forma reiterada cómo sus máximos competidores internacionales habían arribado al país con la promesa de posicionarse con éxito. Pero al poco tiempo no les había quedado otra alternativa que emprender la retirada, ante las inminentes pérdidas. Fue el caso de JC Penney, la cadena de tiendas por departamentos más grande de Estados Unidos, cuya presencia tanto en ese país como en Puerto Rico bordeaba los mil locales. Ésta, incursionó en Chile en 1995 y abrió dos tiendas en Santiago. Tras cinco años de operaciones en rojo, JC Penney decidió vender sus activos a su competidor local Almacenes París y retirarse del país. Otro caso emblemático fue el de Carrefour, la multinacional francesa con 50 años de experiencia en la industria, y que en 1998 se instaló en Chile. Los magros resultados pusieron en jaque su negocio a tal punto, que en 2003 no le quedó otra salida que traspasar sus locales a D&S.



**More saving.  
More doing.®**

El listado sigue con Home Depot, la mayor cadena estadounidense de tiendas para el hogar, con ventas superiores a los US\$ 25 mil millones y 650 locales en USA y Canadá en 1997. En ese año, esta cadena inauguró su primera sucursal en Chile, gracias a una asociación financiera con la empresa local de retail Falabella, que no tenía experiencia en el mercado de materiales y herramientas de construcción, aprovechando los más de 1,8 millones de usuarios poseedores de la tarjeta de crédito CMR Falabella, con la que los clientes de Home Depot podían pagar sus compras. El mercado objetivo de Home Depot era tanto el constructor profesional como el consumidor final que busca mejorar su hogar ("hágalo usted mismo" fue su slogan). Para ello, esta cadena manejaba un portafolio de más de 50 mil productos, versus 30 mil que ofrecían sus competidores más cercanos en Chile. Su mezcla de productos pretendía ser entre un 60% y 70% de proveedores locales y el resto, importado desde sus centros de compra en Estados Unidos. Además de variedad y precios competitivos, la empresa destacaba que "su servicio era entregado a través de personas motivadas y altamente especializadas en el rubro". La política de precios de Home Depot era la de renunciar a promociones y -en cambio- ofrecer precios bajos todos los días, junto con una garantía de precio bajo que prometía compensar al cliente si encontraba el mismo producto más barato en la competencia. El formato de las tiendas también resultaba innovador. El tamaño promedio de una tienda Home Depot era de 12 mil metros cuadrados, mientras que las de su competidor local Homecenter eran de 5 mil metros cuadrados. No





obstante lo anterior, los resultados de esta incursión comercial en Chile no fueron exitosos, y en el año 2001 Falabella adquirió la totalidad de Home Depot Chile, dando origen a HomeStore, y posteriormente, en el año 2003 -con la experiencia ganada en esa industria- Falabella (con ventas anuales cercanas a US\$ 3 mil millones en ese año ) decide fusionarse con Sodimac, marca con la que sigue operando hasta el día de hoy, y con la que esta empresa ha incursionado en otros países latinoamericanos.

La cadena brasileña para el hogar Muricy, la multitienda estadounidense Gala Sears, las argentinas Musimundo y heladerías Freddo, junto a la firma holandesa de supermercados Royal Ahold, también han protagonizado fracasadas incursiones en Chile.

Si estas experiencias se han vivido en Chile, con uno de los sistemas político-económico más estables de Latinoamérica, es razonable pensar que el reto de la internacionalización para las empresas chilenas del retail en otros países latinoamericanos es aún más ambicioso, y los riesgos son aun más altos.

### **Fuentes de Información**

- CENCOSUD. *Memoria Anual y Estados Financieros 2008*.
- D&S. *Memoria de Responsabilidad Empresarial 2008*.
- FALABELLA. *Memoria Anual 2008*.
- Diario Estrategia. *Artículos Varios*, Chile, 2002-2008.
- Diario Financiero. *Artículos Varios*, Chile, 2002-2008.
- “La Industria de los Supermercados en Chile al año 2005: Adaptación y Supervivencia”. Caso de Estudio. Ignacio Elórtegui Gómez y Renzo Devoto Ratto. Esc. Ingeniería Comercial PUCV.
- “El Nuevo Rostro del Comercio en Chile al año 2005: El Surgimiento de los Mega Retailers”. Caso de Estudio. Ignacio Elórtegui Gómez y Renzo Devoto Ratto. Esc. Ingeniería Comercial PUCV.
- “Cómo innovó Unimarc?”. Karina Durney, Martin Volante y Genaro Zambrano
- “El efecto arrastre del retail chileno”, Wharton School, 2007.
- “La revolución del retail en Chile”, Ricardo Román, 2007
- “*Retail en Chile, Respuesta al nuevo consumidor chileno*”, Cámara de Comercio de Santiago, Santiago, Chile, 2005.
- Página web de la Asociación de Supermercados de Chile: <http://www.asach.com>