

## **Wal-Mart se adapta e impone su ley en Chile**

Por ANNE D'INNOENZIO y PAUL WISEMAN

Associated Press, 1 de junio de 2016

SANTIAGO, Chile (AP) — La expansión internacional de Wal-Mart alcanzó tal vez su máxima expresión en Chile, donde hasta cuando las cosas no funcionan, pone en evidencia su empeño en adaptarse a los hábitos de los chilenos.

Mire, por ejemplo, el lío en torno al pan que vende.

En Chile se come mucho pan. Un hogar promedio consume casi 90 kilos (200 libras) anuales, lo que coloca a Chile entre los tres países donde más pan se consume en el mundo, junto con Alemania y Suiza. La gente va dos o tres veces por semana a la panadería de las tiendas Líder de Wal-Mart.

Pero cuando los ejecutivos de la empresa decidieron economizar haciendo a un lado las panaderías individuales y recurriendo a una empresa grande, las quejas abundaron.

"No tiene color, es muy pálido. No es crocante", dijo Francisco Eguiguren, gerente de uno de los locales Líder de Wal-Mart de Santiago.

Wal-Mart tomó nota y está haciendo ajustes en el abastecimiento de pan en la zona de Santiago.

Chile es uno de los mayores éxitos logrados por Wal-Mart en su expansión internacional, que adquiere gran importancia en vista de que en Estados Unidos no tiene mucho margen para seguir creciendo. Pero no ha sido fácil. La cadena de tiendas minoristas más grande del mundo tuvo problemas en Brasil, el Reino Unido y China, su gran objetivo. Chile, no obstante, es un éxito, que los ejecutivos de la empresa esperan replicar en otros sitios.

Desde su llegada a Chile en el 2009 con la adquisición de la cadena de supermercados más grande del país, Distribución y Servicio S.A., Wal-Mart se ha esforzado para ganarse al consumidor chileno. Las ventas han subido y Wal-Mart acapara hoy el 34% de las ventas de productos alimenticios, según la empresa Euromonitor International.

La unidad de investigaciones de tendencias del consumidor de Wal-Mart en Chile es una de las más sofisticadas con que cuenta la empresa. El consumidor chileno está convencido de que la diferencia de precios entre Líder y la competencia es el doble de lo que realmente es, la brecha más grande en todas sus operaciones.

También consiguió hacer que los más de 1.000 proveedores que tiene se adapten a su forma de hacer las cosas.

Las condiciones en Chile fueron favorables desde el vamos. La economía chilena es estable y el consumidor chileno se parece al estadounidense mucho más que el quisquilloso consumidor chino. Ayuda también el hecho de que Wal-Mart compró una empresa grande y exitosa, que despejó el camino para imponer su filosofía comercial basada en los precios bajos.

"Nos obsesiona ser los que vendemos más barato", afirmó Horacio Barbeito, director ejecutivo de las operaciones de Wal-Mart en Chile.

## SATISFACER AL CLIENTE

Igual que a los consumidores de otras naciones emergentes, a los chilenos les gusta encontrar frutas y vegetales frescos en un mercado al aire libre todos los días. Pero en años recientes Wal-Mart ha tratado de promover comidas congeladas que pueden ser atractivas a las mujeres que trabajan y que no tienen tiempo para cocinar.

Buena parte del éxito de Wal-Mart en Chile se debe a su capacidad para analizar las actitudes de los chilenos hacia los precios. Con ese fin envía a diario a agentes a las casas de 1.500 personas de 11 ciudades para que investiguen al consumidor y toma nota de sus hallazgos.

Apenas se hizo cargo de DyS, Wal-Mart empezó a usar carteles rojos para marcar los precios en sus supercentros Líder porque los chilenos asocian ese color con las rebajas. Impuso un lema que tiene mucho eco entre los chilenos: "Precios bajos todos los días. Compruébalo en el total de tu boleto".

Un retroceso económico hizo que la competencia sea mayor, por lo que Wal-Mart ofrece grandes descuentos, usando incluso un sistema de promociones que tomó prestado de la cadena británica Asda, como por ejemplo el ofrecimiento de 1.000 productos básicos por un solo precio muy bajo.

Pero los Wal-Mart chilenos tienen otra forma de atraer clientes en medio de una economía que pierde terreno: Su marca Great Value es muy bien vista en Chile y una buena forma de ofrecer productos nuevos a una creciente clase media, según el analista de Eurlmonitor David Mackinson, quien está radicado en Santiago.

## ADQUISICIONES DE CADENAS Y DE POR SÍ EXITOSAS

Wal-Mart generalmente ingresa a un país a través de la compra de compañías ya existentes. Y generalmente le va bien cuando compra una cadena exitosa como D&S, que siempre admiró la filosofía de Wal-Mart y estaba tratando de copiar su estrategia de ofrecer los precios más bajos, aunque le estaba costando.

La clave, no obstante, ha sido la habilidad con que Wal-Mart impuso su cultura corporativa en otro país. La firma educó al país sobre los principios básicos que

expuso su fundador Sam Walton, como la atención al consumidor. Y ha respetado las normas locales.

Este nuevo enfoque fue ideado por un grupo de integración creado tras los fracasos de Alemania y Corea del Sur, de donde Wal-Mart tuvo que irse en el 2006. Chile fue el primer país donde se usaron las recomendaciones finales y ahora sirve como modelo para otras naciones.

Cuando Wal-Mart compró D&S en el 2009, la empresa chilena generaba ingresos del orden de los 2.100 millones de dólares anuales y operaba menos de 200 tiendas. El año pasado percibió 3.800 millones de dólares y administraba más de 400 tiendas.

## GANARSE A LOS PROVEEDORES

El éxito de Wal-Mart depende de que logre reducir los costos, pagándoles menos a los proveedores y pasándole ese ahorro al consumidor. A diferencia de lo que ocurre en países como China, donde los abastecedores están dispersos a lo largo y ancho de una enorme extensión, los de Chile están más concentrados.

De todos modos, Wal-Mart tropezó con cierto escepticismo entre los productores y los convenció a uno por uno de las ventajas de hacer las cosas a su modo, de acuerdo con Manuel López, director ejecutivo de la unidad de bienes raíces de Wal-Mart en Chile, que ha sido una figura clave.

Tomó tiempo antes de que Unilever Chile, que produce comestibles y artículos para el hogar, se sumase al proyecto.

"Wal-Mart es un negociante duro", dijo Erik Lange, de la unidad de supermercados de Unilever en Chile. "Presionan mucho a una firma para rebajar los costos".

Pero agregó que Wal-Mart se mostró "bastante razonable" en el proceso para tratar de ahorrar dinero.

Wal-Mart trabajó con Unilever para asegurarse de que los camiones con abastecimientos hacían las entregas de la manera más eficiente posible, reduciendo los costos. Las empresas de Unilever, por otro lado, funcionan también más eficientemente porque los precios bajos de Wal-Mart estabilizan la demanda y Unilever no tiene que pagarle a las fábricas para que funcionen los fines de semana para hacer frente a subas inesperadas en la demanda.

Wal-Mart alienta asimismo a Unilever a que lance productos exclusivos, que den ganancias, como un té descafeinado que ofrece solo en las tiendas de Wal-Mart.

Las presiones de Wal-Mart obligaron a la empresa familiar Fuenzalinda y Cía. Ltda a reducir costos y mejorar la calidad. La relación con Wal-Mart le ha rendido

dividendos a la firma, que en el 2009 generaba ingresos por 1,7 millones de dólares y ahora llega a los 13 millones.

Pero no todo es sencillo.

Las regulaciones sobre medio ambiente y seguridad, algunas de ellas impulsadas por Wal-Mart, hacen subir los costos. Los trabajadores en el centro de abastecimiento de Talca, a 257 kilómetros (160 millas) de Santiago, deben usar botas especiales y sumergir sus pies en una solución higiénica antes de ingresar a la instalación, donde unas 800.000 gallinas producen entre 3,5 y 4,2 millones de huevos semanales.

El año pasado la empresa invirtió 50.000 dólares en un sistema para llevar la cuenta de los huevos, una iniciativa de Wal-Mart que a la larga le permitirá ahorrar 200.000 dólares a Fuenzalida Moure y Cia Ltda.

---

Se corrigió una versión previa de este despacho para aclarar las cifras de negocio de Fuenzalinda y Cía. Ltda, en el quinto párrafo comenzando por abajo, a 1,7 y 13 millones de dólares.

---

Paul Wiseman informó desde Washington, D.C.

---

Anne D'Innocenzio está en <http://www.Twitter.com/adinnocenzio> y en <http://bigstory.ap.org/content/anne-dinnocenzio>

Paul Wiseman está en <https://twitter.com/PaulWisemanAP> y en <http://bigstory.ap.org/content/paul-wiseman>

---