

ESTAS EMPRESAS TRANSFORMARON LA FORMA DE COMPRAR DEL PÚBLICO A NIVEL MUNDIAL:

# Cómo Walmart, Ikea, Zara y Amazon cambiaron las reglas del juego en el retail mundial

El fundador del gigante sueco de muebles armables falleció la semana pasada, dejando un imperio que hizo accesible el diseño. Como él, otros empresarios se convirtieron en referentes de la moda o la venta por internet. En Chile, Falabella es la empresa que más se asemeja a los casos de éxito internacionales.

• CONSTANZA CAPEVILLA DE LA CERDA.

**H**ace justo una semana la gigante sueca Ikea anunció que su fundador de 91 años, Ingvar Kamprad, había fallecido. El hombre formó un imperio que traspasó las fronteras europeas y se convirtió en un modelo a seguir por miles de empresas.

Pero no es el único ejemplo. También es la norteamericana Walmart, la cadena de supermercados más grande y con mayores ventas del mundo; Zara, la marca española líder en moda accesible, y Amazon, el gurú indiscutido de la venta online y últimamente también de tiendas físicas.

En Chile, de igual forma, hay casos emblemáticos. "Por lejos, el mejor ejemplo de actor que cambia el juego es Falabella. En términos de desempeño, fueron los primeros en integrar el crédito con su tarjeta CMR. Lo mantuvieron en el tiempo, han construido marcas propias, fueron capaces de hacer alianzas, juntándose con la familia Del Río en Sodimac, y salen a Latinoamérica en los años 90 con muy buenos resultados", destaca Claudio Pizarro, investigador del Centro de Estudios del Retail (Ceret) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

¿Qué tienen en común todas estas compañías? Además de ser monstruosamente grandes, contar con infinidad de locales y vender miles de millones de dólares anualmente, lograron cambiar las reglas del juego. Lo que en inglés se define como "game changers", porque con visión innovadora, un modelo de negocios exitoso y disruptivo —identificando lo que el cliente realmente quiere y a precios accesibles—, lograron convertirse en referentes mundiales y se han mantenido en el tiempo.

Como explica Francis Schurmann, investigadora de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, estas compañías han utilizado diferentes mecanismos para lograr el éxito, pero el objetivo final siempre ha sido el mismo: satisfacer al consumidor de forma rentable.

Otro factor a considerar es que, además, todas fueron creadas por una mente brillante que logró imprimir su sello en el respectivo negocio, y con una historia fascinante. "Los fundadores han sido clave, y su gran logro radica en ser innovadores, entender a los consumidores y diseñar un negocio rentable, en ese orden", comenta Francis Schurmann y agrega: "muchas veces el espíritu del creador se pierde con el tiempo, pero lo más importante es que las generaciones siguientes se vayan adaptando a los nuevos escenarios, como lo hicieron sus fundadores".

El recientemente publicado informe "Global Powers of Retailing 2018", que elabora anualmente Deloitte, analiza la situación de los principales retailers a nivel mundial. Nuevamente y desde hace 20 años, la lista la encabeza Walmart, con ingresos por US\$486 mil millones. Amazon está en el sexto lugar con US\$355 mil millones, y como señala el estudio, ha tenido un alza sorprendente desde el puesto 157 en el año 2001.

En tanto Ikea se ubica en el puesto 27 (US\$38 mil millones) y Zara —parte del Grupo Inditex S.A.— en la posición 38, con US\$26 mil millones.



Walmart puso al alcance de la mano la mercadería, permitiendo el autoservicio.

## Walmart: precios bajos y negociación con proveedores

Fue un ex empleado de la tienda JC Penney, Sam Walton, quien creó el imperio Walmart el año 1945, en Bentonville, Arkansas. Este gigante del retail transformó por completo la experiencia de compra de los clientes, acostumbrados a abastecerse en tiendas minoristas, atendidas mayoritariamente por sus dueños. Walmart puso al alcance de la mano la mercadería, permitiendo el autoservicio, organizando las estanterías según el tipo de productos. A esto le agregó precios bajos y pocos márgenes de utilidades, negociando directamente con los proveedores, y siempre apostando al volumen y la distribución eficiente. Actualmente emplea a 2.300.000 personas, en 11.600 locales en todo el mundo, y sus ventas se acercan a los US\$500 mil millones.

La historia cuenta que Walton no inventó la rueda, pero creó redes de comercio entre pueblos pequeños de su estado, luego a lo largo de

Estados Unidos, y posteriormente en el resto del mundo. A sus empleados los llamó "asociados" y supervisaba personalmente los locales. El fundador murió en 1992 y la familia aún mantiene el control.

"El éxito de Walmart se trata de tamaño y poder basados en la eficiencia. A partir de la década de los ochenta, la fórmula se expande entre los diversos actores del mercado, el mismo periodo que Home Depot alcanzó el éxito con su slogan "Hágalo usted mismo", precisa Claudio Pizarro, de la Universidad de Chile.

Supermercados Almac, que posteriormente se transformó en el conglomerado D&S, siguió desde Chile el modelo creado por Sam Walton. Cuando la principal fuente de abastecimiento de los hogares eran los almacenes de barrio, los supermercados de la actual cadena de propiedad de Walmart cambiaron el escenario para siempre.

## Zara: moda al instante

La primera tienda de la cadena española de modas Zara se llamó Zorba, y fue el nombre que le puso su creador, Amancio Ortega, en honor a la película "Zorba el griego". Esto fue el año 1975, en la localidad de La Coruña, España. Como existía una zapatería con el mismo nombre, Ortega decidió bautizarla Zara. Una década después, en 1985, creó el Grupo Inditex, con el fin de prescindir de proveedores externos e integrar la mayor cantidad de funciones en la empresa.



El modelo de negocios de Zara se basa en ofrecer moda barata y en ser capaz de desarrollar colecciones en períodos muy cortos.

En 1998 abrió su primera tienda internacional en la ciudad de Porto, Portugal. Un año después aterrizó en Estados Unidos, y en el 1990 fue el turno de Francia. Hoy son siete mil locales en todo el mundo y 450 millones de prendas de vestir producidas anualmente.

"Se puede decir que Zara cambió el negocio del vestuario desde el año 2000 en adelante. Es moda barata. La empresa es capaz de desarrollar colecciones de moda en períodos muy cortos y lanzar más de una decena al año. Son muy agresivos y se han convertido en el número uno en el área textil, destrinando a Gap e inspirando a otra gigante: H&M", relata Claudio Pizarro.

En tanto, Francis Schurmann, de la UAI, agrega: "la receta de Zara son sus colecciones constantes durante el año, diseño para todos los gustos y a precios accesibles".

Los expertos señalan que lo que hizo Amancio Ortega fue cuestionar todo el modelo existente hasta ese momento: ¿Por qué solo dos colecciones al año?, ¿por qué la moda tiene que ser exclusiva y a precios prohibitivos?, ¿por qué las cadenas de distribución deben ser tan engorrosas?, ¿por qué no escuchar lo que el cliente quiere?

Hoy, Zara es capaz de sacar una colección de modas en tiempo récord. Después de diseñar el producto, en dos semanas está disponible en los locales, gracias a la eficiencia y el ahorro de costos que su estructura organizacional le permite. Con esta capacidad de respuesta única, Zara abastece sus tiendas en promedio dos veces por semana.



Ikea es el mayor retailer en muebles del planeta, con más de 400 tiendas en 29 países, e incluso ha declarado públicamente que mira al mercado chileno.

## Ikea: diseño al alcance de todos

¿Qué hizo que Ikea llegara tan lejos y lograra tanta aceptación de la gente? La mejor respuesta la entregó su creador, Ingvar Kamprad: "Veo mi labor sirviendo a las personas ¿Cómo logras identificar lo que quieren? Mi respuesta es mantenerte cerca de las personas comunes, porque en el fondo de mi corazón, soy uno de ellos".

El hombre que masificó el diseño a precios populares comenzó a los cinco años vendiendo fósforos a sus vecinos. Años más tarde fundó su imperio en 1943 en Småland (Suecia) y lo bautizó "Ikea", de las iniciales Ingvar Kamprad, su granja Elmtaryd y su villa Agunnaryd.

"El fundador de Ikea visualizó que el cliente arma el mueble, el precio será más bajo. Luego vino el diseño y el concepto de que los muebles se pueden ir reemplazando, no son eternos. Cambian con los ciclos



Una de las fortalezas que los expertos ven en Amazon es que ha sabido usar su base de datos de manera inteligente.

## Amazon conquista el mundo de la A a la Z

A partir de 2007, Jeff Bezos, un ex ejecutivo de Wall Street y fundador de Amazon, ostenta el título del hombre más rico del mundo. El hombre que creó una librería online en 1994, hoy ofrece todo lo que se le pueda ocurrir a sus clientes, a un clic de distancia, con seguridad en los pagos, entregas expeditas y con un servicio nunca antes visto. Además, Amazon hizo lo que nadie había logrado: hacer un perfil de cada cliente de acuerdo a lo que compraba y cuándo lo compraba, y utilizar esta información para hacer marketing directo, algo imprescindible hoy en día.

"Las empresas como Amazon han sabido utilizar sus bases de datos de forma inteligente, más allá de contar solo con información, como sucede en varios retailers chilenos. Son capaces de analizar la información con criterios que van más allá de la segmentación básica típica, como edad, sexo, educación, ticket promedio, entre otras. Hoy las grandes compañías utilizan criterios como teoría del aprendizaje, percepción, actitud, para segmentar a sus clientes, lo que permite tener una oferta diferenciada y que se ajusta a cada consumidor", especifica Francis Schurmann, de la UAI.

El viernes último, la compañía con sede en Seattle informó que obtuvo US\$3 mil millones en ganancias en 2017, un 20% más que en el año anterior. En el último trimestre, los ingresos alcanzaron US\$1.900 millones, frente a los US\$ 749 millones que registró en el mismo periodo de 2016.

"Amazon es el marketplace del mundo. Ofrece todo lo que quieras comprar, vende productos de terceros, pero ellos llevan el control de la transacción, despacho y entrega", precisa Claudio Pizarro. "En los últimos cinco años hemos visto que los retailers físicos se van al mundo digital, y los digitales incursionan en lo físico. En junio del año pasado Amazon compró el supermercado Whole Foods y lo que va a suceder es que van a convivir los dos espacios, físico y digital, en una lógica omnicanal", agrega.

Francis Schurmann, de la UAI, coincide con este argumento: "Existen dos posibilidades para las empresas: desaparecer o se adaptan a los nuevos escenarios". Y ejemplifica: "La compra de Whole Foods por parte de Amazon, en un momento que se hablaba que desaparecerían las tiendas, omnicanal es la nueva estrategia del retail", concluye la experta.