

LA REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES ANTE NUEVOS RIVALES



Angélica María Sánchez Riofrío
Universidad Espíritu Santo -UEES

En Ecuador, existen dos supermercados locales Supermaxi y Mi Comisariato quienes son las principales importadoras-distribuidoras en la industria alimentaria del país. La estrategia competitiva que se aplica, por lo general, en este mercado ecuatoriano es el liderazgo en costes. En ciertas ocasiones, la diferenciación de productos puede ser aplicada cuando se obtiene la exclusividad de ofrecer algún producto determinado.

En cuanto al atractivo del mercado alimentario en el Ecuador, se podría indicar que cada vez existen más multinacionales interesadas en ingresar a este sector. Según un estudio elaborado por la Oficina Comercial de España en Ecuador (Ruano 2005), por cada 220.000 habitantes hay un supermercado. Los márgenes comerciales que se aplican se encuentran generalmente entre el 10 y el 20%, cifra bastante superior a la que se aplica en Europa, en torno al 8%.

La cadena de supermercados Supermaxi perteneciente al Grupo Empresarial Supermercados La Favorita ha desarrollado una amplia integración vertical desde establecimientos productores hasta los supermercados de cara al consumidor final. En el año 2004, Supermaxi facturó 480 millones de USD. Este supermercado se enfoca a la clase media-alta por lo que se podría definir que sigue una estrategia híbrida entre la diferenciación y los precios medios, con una buena relación calidad-precio. La cadena Mi Comisariato, perteneciente al Grupo de Empresas Importadora El Rosado, es la segunda cadena de supermercados del país. En el año 2004, la cadena facturó aproximadamente 400 millones de USD, desarrollando una estructura horizontal centrándose en la venta directa al consumidor final. Esta cadena aplica una estrategia de liderazgo en costes ofreciendo sus productos a un precio entre 3-5% más bajo que su competidor, orientándose a las clases populares.

Estas dos cadenas han tenido el liderazgo del mercado ecuatoriano durante varias décadas, obteniendo un alto poder de negociación frente a sus proveedores. En septiembre de 1997, se desató la "Guerra de los Supermercados" cuando la cadena multinacional chilena Santa Isabel decidió ingresar en el país. Los diarios locales y la prensa chilena auguraban un buen comienzo para Santa Isabel, por ser un fuerte competidor con vasta experiencia internacional, con mejor tecnología logística, nuevas ideas en la distribución alimentaria y mayor atractivo para los clientes nacionales por ser una empresa extranjera. Por el contrario, la reacción de la competencia (Supermaxi y Mi Comisariato) frente a Santa Isabel disuadió todos estos pronósticos.

Dos semanas antes de abrir el primer local de Santa Isabel en una zona de clase media-alta en el puerto principal del Ecuador, Guayaquil, circuló por toda la ciudad, la primera edición de la revista Santa Isabel con el apoyo aparente de diferentes proveedores tanto nacionales como internacionales. El día de la apertura de su primer supermercado en el país, sus estanterías se encontraban llenas de productos importados, según la prensa nacional, debido a que los proveedores temían un castigo de las dos cadenas locales.

Las tres cadenas de supermercados fueron el foco de diferentes reportajes y entrevistas para aclarar lo que ocurría en el país. Algo que nunca antes se había producido y que podía poner en peligro las inversiones chilenas en el territorio ecuatoriano. Supermaxi y Mi Comisariato declaraban que si los proveedores se estaban alejando de Santa Isabel podría ser porque no estaban conformes con sus condiciones de negociación y que una mala estrategia de Santa Isabel estaba provocando su fracaso.

Según Supermaxi, Santa Isabel había exigido a los proveedores nacionales precios muy elevados por el alquiler de una cabecera de perchas. Además, se quejaba que los proveedores locales estaban dando demasiados beneficios a una cadena de supermercados nueva, beneficios que no habían sido concedidos a las cadenas locales. Entonces las dos cadenas de supermercados locales amenazaron con exigir las mismas condiciones que Santa Isabel; lo que para los proveedores significaría un alto coste que reduciría su margen de ganancia por lo que desistieron del acuerdo con la empresa chilena.

De acuerdo a la prensa local, el sistema de comercialización del supermercado chileno, muy utilizado en EE.UU. de alquiler de espacios, aparentemente falló en el marco tradicionalista de mercadeo aplicado en los últimos 45 años por Supermaxi y Mi Comisariato: comprar al por mayor y vender al por menor. Por esta razón, Santa Isabel cambió de estrategia e invitó a los proveedores locales para que fueran parte de un proceso de selección que les permitiría colocar sus productos en los supermercados de Chile, Perú, Paraguay y Argentina. El gerente de comercio exterior de la empresa para ese entonces, Miguel Díaz, indicó que si las afirmaciones de Santa Isabel eran ciertas -que los nacionales tenían amenazados a los proveedores- entonces difícilmente se podrían vincular con ellos.

Santa Isabel tenía planeado abrir 17 tiendas a nivel nacional para 1998 pero para 1999 solo tenía 2 tiendas ubicadas. El grupo chileno vendió su participación a un grupo independiente local y salió del país.

Desde ese entonces no existe ninguna otra multinacional que haya intentado entrar en este sector del mercado ecuatoriano. En 2009, se escucharon rumores de que la firma francesa Carrefour estaba analizando posibilidades de abrir locales en el Ecuador a través de un socio nacional pero la empresa extranjera afirmó que por el momento no estaba interesada en entrar en este mercado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Diario El Universo (2008): "El Autoservicio acerca sus Formatos a Barrios". Guayaquil-Ecuador
<http://www.eluniverso.com/2008/08/08/0001/9/A06ADEF6AF504B9A912CF5352FD920EA.html>

Diario HOY (1997): "Santa Isabel se Frunce". Quito-Ecuador
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/santa-isabel-se-frunce-117088-117088.html>

Diario HOY (1997): "Supermaxi Dice No". Quito-Ecuador
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/supermaxi-dice-no-116874-116874.html>

Ruano Alcalá, J. F. (2005): "La Distribución Alimentaria en el Ecuador" *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito*.
<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=578262>