



El máximo ejecutivo de la supermercadista en el país —que acaba de reabrir el último local destruido en el estallido— revela que demoraron tres años en tener permiso de edificación para ampliar su centro de distribución en Pudahuel. Una inversión de US\$ 100 millones a la que aún le quedan dos años de trámite ambiental, y si tarda demasiado podría no concretarse, advierte.

• JESSICA MARTICORENA

**E**n principio eran dos años, pero terminaron siendo 11 los que estuvo Cristián Barrientos fuera de Chile, una "travesía" que interrumpió en marzo pasado, cuando asumió como CEO de Walmart en Chile. Venía de altos cargos en la gigante supermercadista: en Centroamérica fue director general y CEO, y en México, vicepresidente sénior de Operaciones. Su carrera en el *retail* comenzó hace 24 años, como asistente de compra de D&S, adquirida luego por la compañía estadounidense. Unos años después, Barrientos creó la marca SuperBodega aCuenta.

En su reencuentro con Chile y con el mercado doméstico, lo primero fue hacer una radiografía, porque, explica, "en estos 11 años yo cambié, Chile cambió y el consumidor también". Un hallazgo fue encontrarse con un "chileno con una alta penetración de internet, elevada bancarización, uno de los mayores PIB per cápita de la región, salarios reales y un bajo nivel de pobreza, comparado con México, por ejemplo, que tiene 40%". Y la gran sorpresa fue darse cuenta de que, en contraste, el chileno tiene la percepción más baja de felicidad y de bienestar dentro de la región, "y cuando estás en un ánimo más bajo, más gris, el servicio decae y el consumo también se frena. Si bien una variable de crecimiento del comercio es el factor económico, las personas en las tiendas físicas juegan un rol crucial para dinamizar el consumo". En México y Centroamérica —menciona— hay mayor sensación de bienestar y felicidad, y un servicio muy

**"Tenemos que avanzar en permisología y destrabar, agilizar, disminuir los tiempos, por supuesto dentro de la legalidad"**

superior, "lo que obviamente invita más al consumo".

Es un círculo virtuoso, apunta Barrientos, donde se propusieron "tratar de devolver la sonrisa al chileno, primero en nuestros trabajadores, que son 43 mil, y a partir de ahí poder cambiar la cara del millón de consumidores que atendemos a diario". También a sus proveedores, donde el 65% son pymes.

Barrientos llegó con el objetivo de potenciar la estrategia multiformato de Walmart, que hoy opera unos 400 locales en 15 de las 16 regiones del país, entre Arica y Puerto Toro, en Cabo de Hornos. Aterrizó en un año marcado por una profunda desaceleración del consumo, donde la inflación, aunque ha cedido, sigue preocupando a los hogares. "Buscamos cubrir todos los segmentos socioeconómicos. Nuestra filosofía es tener estándares de calidad, sin lujos extremos, porque alguien los tiene que pagar. Y nuestra propuesta cobra mayor relevancia en momentos inflacionarios", apunta.

—¿Cómo los impactó la contracción del consumo?

"Pospandemia las tiendas físicas volvieron con fuerza. Estamos teniendo más clientes, pero con menos productos en la boleta y en el carro. Hemos visto un crecimiento de tráfico, de entre 5% y 10% más de clientes que nos visitan, respecto del año



Cristián Barrientos, asumió en marzo

## CEO DE WALMART: "En Chile somos muy creativos en crear gasto, debemos ser creativos para crecer"

### Nuevos hipermercados con la mitad de metros

Una línea de acción del nuevo CEO de Walmart Chile ha sido potenciar las capacidades omnicanales. Este año lanzaron el Marketplace, con 1.000 *sellers* activos, 80% de pymes, y cerca de 100 mil productos en venta. "Vamos a triplicar la cantidad de *sellers* y a triplicar la cantidad de productos, llegando a 350 mil el próximo año", adelanta Barrientos. "Queremos ser un jugador omnicanal potente y consolidar nuestra posición", declara.

También inauguraron el primer *Micro Fulfillment Center* automatizado, con una inversión de US\$ 11 millones, centro robotizado que prepara los pedidos que se despachan a domicilio y "permitirá que 40% llegue en menos de dos horas, y la expectativa es que 70% fluya en menos de ese tiempo. Permite preparar cerca de 1.500 pedidos diarios, ocho veces más que en forma manual". La idea es tener cuatro en la Región Metropolitana.

En 2020, Walmart puso fin al convenio que mantenía con Cornershop y tener un canal propio ha reducido buenos resultados, asegura el ejecutivo. "Creamos nuestras propias capacidades y hoy estamos muy conformes

pasado, pero con productos más baratos. Es un año que ha ido deteriorándose, sin embargo, seguimos en línea con nuestros planes, porque hemos sido capaces, en todos nuestros formatos, de crear más tráfico y compensar los menores productos en la canasta. Este 2023 será un año con un crecimiento que no es marginal y es bastante superior a lo que crece el país".

—¿Qué medidas implementaron?

"Hemos trabajado por tener precios bajos y estable en este tiempo de inflación. De abril a octubre, congelamos los precios de una canasta básica, cerca de 250 productos, que permitió a los clientes ahorrar, en promedio, 13% en la compra de productos básicos relevantes para los chilenos; ade-

más, lanzamos 'Imperfectas pero buenas', que son frutas y verduras en condiciones óptimas para consumo, pero un poco más feas, y permiten ahorrar entre 30% y 60%".

—¿Y las marcas propias? ¿Cambian los hábitos de los consumidores?

"Este año incorporamos 250 productos de marcas propias, y en total ya tenemos 3.000 ítems propios. Este año ha cambiado radicalmente el consumo, porque el cliente tiene que adaptarse a la nueva realidad y comprar lo más conveniente para su presupuesto. Y las marcas propias, en general, permiten un ahorro de 20% respecto de las tradicionales. Por ejemplo, una familia consumiendo marcas propias ahorra mensualmente \$40.500, considerando el gasto pro-

medio mensual de los hogares, que es de \$210.000. Solo en 2023, la penetración de marcas propias ha crecido 150 puntos base (1,5%). Puede parecer poco, pero es mucho considerando el tamaño y volumen que mueve ese mercado".

—¿En empleo hicieron ajustes? Se ven menos trabajadores en las tiendas...

"Sí, este negocio se mueve hacia arriba y hacia abajo, cuando crece más hay más empleo, cuando crece menos se contrae para adaptarse. Pero no es significativo, porque somos 43 mil colaboradores, y además hemos abierto 10 nuevas tiendas, y también hemos contratado. Una de las grandes cosas que debemos hacer como país es crecer, es la única forma de dar más empleo".

—Walmart fue pionero en el retail en avanzar hacia la multifuncionalidad. ¿Qué porcentaje de los trabajadores está reconvertido?

"Partimos hace 17 años, pero entonces se hacía menos ruido. Hoy tenemos reconvertido cerca del 90% de nuestra gente y el objetivo es que esté preparada para poder avanzar a diferentes niveles. Este año hemos tenido más de 3.500 ascensos, y tenemos el compromiso de entrenar y capacitar a más de 5.000 mujeres para que puedan aspirar a niveles superiores y posiciones de liderazgo.

Administrar un supermercado es un negocio más generalista que especialista. La multifuncionalidad habla de que una cajera sea capaz también de conocer temas de pescaderías, de abarrotos, para estar preparada para el siguiente nivel. En el estándar nuestro, una persona que entra como reponeedor se demora entre seis y 10 años en ser gerente de tienda. Hoy tenemos una trabajadora venezolana que lleva cuatro con nosotros y es subgerente de tienda. Es el cambio que queremos, pero para eso tienes que entrenarte y capacitarse".

—Algunos sindicatos se opusieron.

"Personalmente, me llama la atención no estar con una mirada de crecimiento. Esta

SIGUE EN B



## CEO de Walmart Chile: "En Chile somos..."

VIENE DE B 6

compañía da oportunidades de crecimiento, si quieres moverte de tu zona de confort, desafiarte y aprender".

—La justicia se pronunció en contra de esos contratos.

"Los fallos van mitad y mitad. Ciertos tribunales han dicho que no corresponde y otros que sí".

—Con la jornada laboral de 40 horas, ¿qué ajustes harán?

"Finalmente, es un tema de productividad. Lo seguimos analizando, probablemente la hora 44 no será tan impactante como las 40 horas, cuando esté en régimen, pero también nos lleva a tener conversaciones internas con nuestra gente y mediciones más efectivas de lo que realmente estamos trabajando. Probablemente nos demos cuenta de que tenemos oportunidades de trabajar incluso más, porque hoy puedo estar trabajando 39 o 40 horas".

—¿Y la experiencia de Walmart en otros mercados?

"Chile es el primer mercado donde está Walmart que tendrá 40 horas. En Chile somos muy creativos en crear gasto, pero tenemos como país que transformamos en ser creativos en crecer. Si no hay crecimiento, esto no se paga".

—La 'permisología' atenta contra la competitividad

Una gran preocupación para Walmart es la "permisología" que enfrenta para desarrollar sus proyectos. "Tenemos que avanzar en 'permisología' y destrabar, agilizar, disminuir los tiempos, por supuesto dentro de la legalidad", plantea Barrientos.

—Walmart demoró cinco años en tener los permisos para el centro de distribución El Peñón en San Bernardo. ¿Hoy, cómo le afecta la "permisología"?

"Hace pocas semanas logramos obtener el permiso de edificación de la municipalidad para ampliar el centro de distribución Lo Aguirre, en Pudahuel. Es una inversión de US\$100 millones, que generará 700 emple-

os y permitirá aumentar en más de 20% la capacidad de entrega de pedidos de *e-commerce* en menos de 48 horas".

—¿Cuánto demoró ese permiso?

"Tres años, pero el permiso de edificación no significa que podamos partir construyendo. Se destrabó, aprobamos la inversión internamente en Walmart, en Estados Unidos, pero tenemos, aproximadamente, dos años antes de poder empezar. El proyecto requiere ingresar al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, lo que será a través de una Declaración de Impacto Ambiental, cuya tramitación, hasta obtener la Resolución de Calificación Ambiental, estimamos en aproximadamente un año. Una vez obtenida esta aprobación ambiental,

más los permisos sectoriales y municipales, recién podremos iniciar la construcción".

—¿Mala señal?

"Se están dando señales de preocupación. Lo Aguirre lo abrimos en 2009, y fuimos los primeros en instalarnos ahí, haciendo que muchos centros de distribución se fueran hacia allá. Un lugar estratégico para la logística y no había razones para decir que no, pero nos demoramos tres años.

Al año invertimos entre US\$ 200 millones y US\$ 250 millones en Chile, y creemos que moviéndonos dentro del marco legal, sin saltarse la ley, sí se pueden hacer las cosas y resolverlas de una forma más acelerada. Están todas nuestras ganas y nuestro soporte para entregar los documentos necesari-

rios y poder acelerar esto. Pero nos demoramos más en permisos que en construir".

—Y termina encareciendo el costo del proyecto. ¿Podría no hacerse?

"Se encarece el proyecto y te tornas más ineficiente, dado que necesito desarrollar esas capacidades. Esto apunta a descentralización, a inversión, a empleo y también a la eficiencia que buscan las empresas para poder traspasarla al cliente final. En Chile estamos indexados en UF y la UF te golpea a diario, y todos estos proyectos van cambiando los costos y, por lo tanto, cambiando los retornos. Y hay ciertos momentos en que esto puede llegar a modificar un proyecto y puede incluso hasta botarlo, porque cambiaron las reglas del juego.

Es preocupante, porque como matriz debemos ver dónde destinar recursos y si un proyecto se demora mucho se hace menos rentable, y los países compiten entre sí por retorno e inversión. Si este proyecto se demora 24 meses tiene determinado retorno, pero si tarda 48 meses, otro. Queremos ser competitivos, pero la 'permisología' atenta contra la competitividad".

—¿Lo han planteado a las autoridades?

"Tenemos buenas relaciones con los diferentes ministerios, sin embargo, esto no solo pasa por los ministerios, hay municipios, etc., que hacen que haya trabas y no existe esta mirada de que el país tiene que pagar las cosas que queremos hacer en beneficio de las personas, como las 40 horas, pensiones, salario mínimo".

—¿Hay menos incentivo para desarrollar proyectos en Chile?

"No sé si la palabra es desincentivo, pero sí hay menos importancia a nivel de país, falta que se entienda que todo se puede hacer si se crece. Para todas las empresas que pueden invertir para generar empleo, son cruciales las señales correctas que pueda dar el Gobierno para acelerar la inversión. Garantizar seguridad es un básico, sin seguridad hay tiendas que no puedo abrir, y eso no genera empleo ni crecimiento. La 'permisología' es relevante. Si ambas cosas se cumplen, podremos retomar el ritmo de crecimiento que traíamos antes".

## Reabrieron el último local destruido durante el estallido

—El estallido social les afectó al 33% de los supermercados de la época. ¿Cuántos reabrieron?

"Tuvimos más de 130 locales siniestrados, con distintos niveles de daños; 18 destruidos completamente. Reconstruimos 11 y la semana pasada inauguramos el último siniestrado: Lider Lo Blanco, en San Bernardo. Lo habíamos inaugurado en agosto de 2019 y fue quemado en octubre. Walmart fue un gran soporte y nos aceleró a reabrir lo más rápido nuestras tiendas para poder servir a las comunidades. En muchas teníamos dudas, porque el país cambió y no estamos recibiendo apoyo para evitar que te estén saqueando todas las veces".

—¿Hay seguridad garantizada?

"No".

—¿Cómo reforzaron sus locales?

"Reforzamos fuertemente nuestras medidas de prevención, con cámaras y centros de monitoreo centralizado. E inversión en infraes-

tructura, en proteger las tiendas, en blindaje, en cierres más sólidos. Antiguamente teníamos rejas perimetrales y las cortinas, hoy tenemos tiendas que debemos soldar en las noches, cortina sobre cortina, para poder resistir eventos como, por ejemplo, el Día del Joven Combatiente. Todo eso es gasto. Cuando se complica la seguridad, todo es un costo adicional".

—¿Y eso es lógico?

"No, no es lo que teníamos ni a lo que estábamos acostumbrados, y son cosas básicas que un mercado como Chile debe proveer. Y Chile también ha tenido la desfachatez del robo hormiga, que antes era más escondido y hoy hay menos escrupulos. Todo lo que se roba no se vende, y hay menos recaudación de IVA".

—¿Por qué no reconstruir los 18 locales?

"Reconstruimos 11 locales de los 18 destruidos y nos preocupamos de atender a esos clientes con otros

supermercados que construimos en zonas cercanas y a través de nuestra propuesta omnicanal. Año a año inauguramos entre 10 y 12 supermercados nuevos para Chile, llegando a más de 190 comunas. Ese es el compromiso y así continuaremos creciendo".

—¿Cuál es el aprendizaje?

"Aprendimos mucho del relacionamiento comunitario que generamos con los vecinos de nuestros supermercados, a partir del estallido social. El compromiso de Walmart en Chile es a largo plazo y queremos aportar valor a los territorios en los que operamos y ser un buen vecino. Ellos conocen los barrios, nos alertan de posibles temas de delincuencia, y nuestras instalaciones las hemos hecho parte del barrio. Por ejemplo, hemos ofrecido murallas para pintar murales, tenemos nueve, que dan un sentido de pertenencia; hemos invitado a grafiteros locales para que tengan un lugar propio. Eso nos ha permitido conectar más con la comunidad".