

CASO DE ESTUDIO

neXstore: planificando y ejecutando una nueva estrategia en una cadena de tiendas de conveniencia

Horacio Arredondo, Ricardo Ubeda y Bernardo K. Pagnoncelli

En febrero de 2009, Pablo Rodríguez sentía la adrenalina de estar asumiendo un gran desafío. A fines de 2008, Pablo había sido llamado para liderar la compañía neXstore, una cadena de tiendas de conveniencia con 15 puntos de venta, la cual recientemente había sido adquirida por el Fondo de Inversión Privado Frontier (FIPF).

Pablo, un ejecutivo joven con varios años de experiencia en el retail supermercadista de grandes superficies, se enfrentaba a un formato de retail nuevo para él: las tiendas de conveniencia. Los dos primeros meses en el cargo le sirvieron para entender el mercado y la compañía, en especial para analizar al equipo humano con el que contaba para enfrentar el desafío planteado por los administradores de FIPF.

Pablo tenía claro que cambiar a integrantes de su equipo antes de tener clara su estrategia podría ser riesgoso, sin embargo no quería comenzar el proceso de reflexión con personas que luego no lo iban a acompañar en la ejecución. Por ello decidió hacer algunos cambios en el equipo antes de comenzar el proceso de planificación estratégica. Decidió mantener a Tomás Rojas, gerente de operaciones, y Andrés Estévez, gerente comercial y de marketing. Por otra parte decidió incorporar al equipo a Carlos González bajo el cargo de gerente de administración y finanzas, y Fernanda Gómez como gerente de personas.

La logística era algo que sabía lo iba a comenzar a desvelar, pero por ahora los volúmenes que manejaba neXstore no eran lo suficientemente grandes como para contratar a un Gerente de Logística, por lo tanto esa función la desempeñaría personalmente hasta poder contar con un Gerente de Logística y Sistemas. Los sistemas también eran un punto no menor, hoy confiaban en un *outsourcing* que debería ser gestionado por Carlos González y su departamento de control de gestión.

1. Los inicios de neXstore

neXstore había comenzado como un emprendimiento familiar de segunda generación. En 2002, y luego de finalizar su MBA, Roberto Pérez decidió tomar los dos pequeños *almacenes de vecindario* que su papá tenía en uno de las áreas más pujantes de la ciudad. Durante su magister, Roberto estudió el caso de 7-Eleven, y le hizo todo el sentido que en su ciudad, con sus 10 millones de habitantes, existía una

buena oportunidad para reconvertir sus locales a un formato similar al del gigante de tiendas de conveniencia. La idea era comenzar con esos dos locales y desde ahí crecer.

El proyecto le había gustado al padre de Roberto, quien vió una oportunidad perfecta para retirarse del trabajo y dejar a su hijo a cargo. Él lo motivó para que junto con un compañero del MBA se abocaran a levantar capital para la empresa. Luego de varias llamadas y correos lograron el interés de algunos empresarios y la confianza de un par de bancos quienes les aprobaron un préstamo contra la hipoteca de los predios donde se emplazaban los locales. Estos locales eran de 45 metros cuadrados en promedio, un tamaño adecuado para lo que buscaba Roberto.

Dado el capital con el que contaban, neXstore comenzó a expandirse principalmente mediante la compra de negocios muy parecidos a los del padre de Roberto. Generalmente se negociaba con una persona que tenía entre uno y tres almacenes, los cuales no siempre estaban cerca uno del otro. Roberto siempre trataba que las distancias no fueran muy exageradas, y que el centro de gravedad fueran cuatro barrios contiguos que le resultaban interesantes.

Lo que buscaban con esto era aplicar algo que aprendieron del dueño de un local fuera de la ciudad: *“Deben lograr una cobertura adecuada del mercado en el cual se están enfocando; si la nueva tienda es exitosa, la cantidad de población que cubre o el incremental de ventas que pueden lograr pasan a ser menos relevantes”*.

Los primeros años el plan iba según lo previsto, pero había algo que no convencía del todo a Roberto. El modelo de conveniencia que comenzaron a implementar en los primeros almacenes tuvo que ser revisado para no perder el flujo de clientes a sus dos puntos de venta más relevantes; la gente estaba muy acostumbrada al mix que encontraban en el *almacén de vecindario*, y por lo tanto no les agradaba que el mix presentara cambios.

Con los años se logró llegar a las 15 tiendas, y la marca comenzó a volverse conocida, sin embargo el crecimiento no fue lo que Roberto esperaba. Fue muy difícil consolidar la operación, ya que las tiendas no tenían un estándar operacional ni de propuesta de valor; no habían logrado traspasar mejores prácticas (capital organizacional) de una tienda a otra, y la dispersión de los indicadores operacionales era muy grande.

No todo era malo, el hecho de lograr una consolidación de la imagen de neXstore por sobre la competencia era un logro importante, pero esa imagen se resentía habitualmente por problemas de abastecimiento y servicio en la tienda, debido principalmente a la falta de protocolos y procesos claros y definidos dentro de la organización. Esto llevaba a un modelo logístico sub-óptimo, y por lo tanto la cantidad de producto disponible para la venta en la tienda no siempre era la adecuada. Al cliente de conveniencia no es posible entregarle de manera parcelada los productos, ellos

demandan que la totalidad de su pedido esté disponible. Frente a esto, neXstore tenía dos alternativas: quebrar el stock frecuentemente o aumentar considerablemente los días inventario.

El dinero comenzó a agotarse y el punto de equilibrio no llegaba. Antes de poner en riesgo su patrimonio, Roberto decidió tratar de vender la empresa y al menos recuperar parte de lo invertido para devolver algo a los accionistas actuales, tratando en la medida de lo posible de no incurrir en grandes pérdidas. Varios fueron los interesados en operar neXstore, entre ellos algunos competidores. Sin embargo, quien mostró mayor interés fue el Fondo de Inversión Privado Frontier, quienes ya tenían inversiones en negocios similares, específicamente en una cadena de comida rápida (10 puntos de venta) y en una cadena de SPA (8 locales).

El negocio se cerró rápidamente, neXstore fue adquirida por FIPF por un monto no revelado. El rumor era que se había pagado mucho, ya que los competidores establecidos pensaban que habían hecho buenas ofertas, y por lo tanto el negocio había sido muy bueno para Roberto.

2. El futuro de neXstore

Durante las negociaciones por la adquisición de neXstore, Pablo Rodríguez fue contactado por FIPF para hacerse cargo del negocio una vez adquirido. Luego de varias entrevistas tuvo la oportunidad de conversar con los 3 gestores y socios principales de FIPF. Lo que escuchó le llamó mucho la atención, hablaron de un plan muy agresivo de crecimiento, tanto en la capital como en las dos principales ciudades del país. Dentro de los próximos 6 años, el fondo quería pasar de una operación de 15 locales a contar con 120 puntos de venta. Si esta meta es alcanzada, entonces neXstore alcanzaría un protagonismo a nivel nacional, dejando atrás a grandes nombres de la industria.

Parte de ese crecimiento se había gestado desde antes de la adquisición de neXstore, ya que se contrató a un desarrollador inmobiliario para buscar potenciales locaciones, siendo el foco de su trabajo el encontrar e ingresar en la cartera posiciones inmobiliarias relevantes. Estas posiciones inmobiliarias debían cumplir con el formato requerido por una tienda de conveniencia: variables como cantidad y horas de tráfico o público son más importantes en comparación a la cobertura de ciertas áreas de la ciudad, o al hecho que existieran otros retailers en el área.

El equipo gestor de FIPF tenía claro que los primeros años de crecimiento deberían ser financiados con fondos propios, y que luego de consolidar un proyecto atractivo se buscaría apalancar el mismo. Dentro de los desafíos financieros que se proponían estaba lograr un Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE) mínimo de

un 12% al finalizar el año 6. Frente a estos desafíos Pablo no lo dudó, quería ser parte de este proyecto.

3. Los primeros meses de Pablo

Una vez concretado el negocio, Pablo se puso manos a la obra. Junto con el ya mencionado cambio en el equipo, Pablo dedicó los primeros meses a entender la industria y recorrer los locales de neXstore. Él y el gerente de operaciones, Tomás Rojas, visitaron locales de la competencia y Pablo se hizo pasar por cliente en todos los locales de neXstore. También viajaron al exterior para ver la operación de dos gigantes mundiales de la conveniencia, Oxxo en México y 7-Eleven en Estados Unidos. Por otra parte, Pablo encomendó a Andrés Estévez, su gerente comercial y de marketing, un detallado estudio sobre el cliente de neXstore, y las tendencias mundiales en cuanto a cómo es la compra de conveniencia.

Lo que experimentó en los locales lo dejaba un tanto intranquilo, neXstore era una mezcla de desafíos. Algunos de ellos eran de mediano plazo, como por ejemplo los desafíos operacionales, de propuesta de valor y de control de gestión; en el largo plazo, la presión por el crecimiento y la rentabilidad no eran menores. La otra preocupación relevante era el crecimiento a otros mercados fuera de la capital.

Con estos temas en mente, Pablo citó a su equipo para comenzar un proceso de reflexión estratégica que esperaban plasmar en un Mapa Estratégico, con su correspondiente Balanced Scorecard e iniciativas estratégicas asociadas.

4. La reunión estratégica

Pablo comenzó la reunión dando un mensaje bien claro, donde mezcló el sentido de urgencia con la motivación que debería crear el desafío profesional que les esperaba. Comenzó la reunión diciendo:

“Sabemos que tenemos varios desafíos operacionales, de propuesta de valor y de control de gestión. Por otra parte, debo confesarles que mi motivación es enorme, pocas veces en nuestras vidas profesionales estaremos ante un desafío estratégico como el que comenzamos hoy. El grupo controlador nos pide crecer en ubicaciones dentro del mercado en el que ya participamos y rentabilizar la operación. Todo lo anterior con una marca que, aunque valorada en el entorno cercando a nuestras tiendas, aún es poco conocida si la comparamos con algunos de nuestros principales competidores cuando vamos un poco más allá de la zona de influencia de las tiendas, y nada que decir cuando vamos fuera de la capital”