

GRUPO ÉXITO: UNA APUESTA DE VALOR PARA TODOS¹

Una tarde de marzo de 2022, Jacky Yanovich, presidente operativo del *retail* en Colombia, revisaba el informe consolidado del ejercicio anterior, antes de remitirlo para su maqueta y presentación a la Asamblea de Accionistas.

Éxito había cerrado el año con una facturación de 3.778 millones de euros y un resultado neto atribuible al grupo de 111,3 millones euros, doblando de sobra lo logrado el año anterior. Las ventas netas en Colombia habían crecido a doble dígito frente a los niveles prepandemia y un 5,5% respecto a 2020, hasta los 2.825 millones de euros (ver Anexo 1, Evolución del beneficio en Grupo Éxito en el periodo 2020-2021 y Anexo 2, Evolución de la Cuenta de Resultados e Inversión del Grupo Éxito en Colombia).

Según su punto de vista, este resultado era consecuencia de la recuperación económica y el aumento de los niveles de consumo en el país. Pero también de una estrategia consistente, centrada en el cliente y enfocada hacia los formatos innovadores, una sólida participación en las ventas omnicanal, además de la contribución de las 51 tiendas abiertas o remodeladas durante 2021, sólo en Colombia.

Se cumplían tres años desde que habían decidido impulsar su apuesta por la diferenciación y por la reconversión de los metros disponibles, en lugar de imitar la agresiva política de aperturas desplegada por sus competidores. El comportamiento de la cuenta de resultados de los últimos años parecía ratificar su estrategia. Sin embargo, Jacky no era partidario de la autocomplacencia:

“El mercado nos sigue planteando grandes retos. Hay varios competidores que han entrado recientemente en él con la idea de ganar cuota de mercado a cualquier precio”.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Julio Audicana Arcas y Marisa Martínez Jiménez —con la colaboración del asistente de investigación José Antonio Andrade Núñez— para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2022. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

GRUPO ÉXITO, LA CONSTRUCCIÓN DE UN LÍDER

Modelo de negocio, pilares y misión

En 2022 Grupo Éxito era la plataforma minorista de alimentos líder en Sudamérica. Estaban presentes en Colombia con Grupo Éxito, en Uruguay con los Grupos Disco y Devoto, y en Argentina con las enseñas Libertad y Paseo.

Su misión se resumía en una única frase: *“Trabajamos para que el cliente regrese”*, y se apoyaba en los siguientes valores como señas de identidad: primero el cliente, pasión por el resultado, unidad para conseguir logros, innovación y agilidad.

En Grupo Éxito estaban muy comprometidos con la sociedad, especialmente después de la pandemia. Comentaba Yanovich:

“Sabemos que somos un agente muy importante en el desarrollo del país. Todo lo que podamos contribuir a su progreso será positivo para todos, empezando por nosotros mismos”.

La historia de un líder

El Grupo Éxito era una corporación con 72 años de existencia: fue fundada en Medellín por Gustavo Toro. Comenzó siendo una pequeña tienda de venta de telas y ropa de 16 m². No fue hasta 1972, veintitrés años más tarde, cuando al trasladar su negocio a un local mucho más grande, decidió aprovechar el espacio que no necesitaba para la venta de productos de alimentación.

La apertura a la participación de capital externo a partir de 1994 fue la que aceleró el crecimiento del grupo, que contaba con cinco tiendas a principio de los años noventa del siglo XX. Tuvo especial relevancia en este proceso la entrada en su capital del consorcio francés Casino en 1999.

A partir de ese momento, los principales hitos en su historia habían sido su expansión internacional a Uruguay y Argentina, la adquisición y creación de distintas cadenas que conformaban el grupo en Colombia y la diversificación hacia negocios complementarios (ver Anexo 3, La historia de un líder).

Una corporación multiformato y multisegmento

En Colombia, donde Grupo Éxito tenía el 76% de su negocio, estaban presentes en 23 departamentos con 503 almacenes y cerca de 35.000 empleados. Competía con distintos formatos en todos los segmentos del mercado minorista a través de cinco marcas diferentes: Éxito, Carulla, Súper Inter, Surtimax y Surtimayorista².

² La marca Éxito representaba en 2021 el 70% de las ventas del grupo en Colombia, Carulla un 14%, y el segmento de bajo costo (compuesto por Super Inter, Surtimax, Surtimayorista, aliados, ventas institucionales y a terceros, ventas de proyectos inmobiliarios y otros) aportaban el 16% restante.

Cada marca tenía su cuenta de resultados y gestión independiente, y todas reportaban a Jacky Yanovich, Presidente Operativo de *Retail* en Colombia (ver Anexo 4, Marcas del Grupo). Las ventas *retail* de no alimentación de Grupo Éxito en Colombia variaban en función de la cadena, pero en global suponían un 30% de sus ingresos. De estas ventas, un 40% correspondían a la línea textil.

Las marcas de distribuidor del Grupo en alimentación, ropa, hogar y electrónica eran una característica distintiva, siendo especialmente importantes en ropa (50% de la facturación de esta línea) y en alimentación (15%, aunque con variaciones importantes entre cadenas)³.

Más allá del negocio del *retail*, el grupo había diversificado su actividad en negocios complementarios que le permitían manejar un ecosistema empresarial con fuertes sinergias. Entre estos componentes del Grupo estaban el negocio inmobiliario (Viva era el primer operador de centros comerciales en Colombia), el de tarjetas de crédito (Tuya era el emisor número uno de tarjetas en el país), la agencia de viaje (Viajes Éxito), los seguros (Seguros Éxito), los servicios de telefonía (Móvil Éxito) y Autos Éxito dedicado al alquiler de vehículos o la venta de usados. Últimamente estaban desarrollando un facilitador de pagos electrónicos⁴ (ver Anexo 5, negocios complementarios al *retail*).

NAVEGANDO A CONTRACORRIENTE

En el año 2018, en Éxito se habían marcado el objetivo de hacer frente a las pérdidas en las ventas de alimentación, especialmente en las cadenas centradas en el segmento de precios bajos (Surtimax y Super Inter habían perdido el 14% de sus ingresos entre 2015 y 2018, a pesar de que las ventas totales de este segmento del mercado se habían incrementado un 162% en el mismo periodo).

El principal motivo que explicaba este hecho era la agresiva apuesta de los *discounters* liderados por Justo&Bueno, Ara y D1, que, con importantes planes de expansión, habían conseguido aumentar sus cuotas de mercado en los últimos años⁵.

Para mantener el liderazgo en el país, el Grupo Éxito había decidido desmarcarse de la guerra de precios que se libraba en la base de la pirámide y centrarse en crear una estrategia diferenciada. Se basaba en poner al cliente en el centro, por una parte, y en aprovechar el ecosistema que habían construido durante los últimos 15 años, por otra. Innovación en formatos, omnicanalidad y monetización del tráfico eran los pilares elegidos para sostener esta estrategia alternativa.

³ Surtimayorista no ofrecía productos de MDD, mientras que, en el extremo opuesto, en Surtimax constituían un 26% del surtido de alimentación. Más de 1.000 productos —carne, platos preparados, agua embotellada o bollería— eran producidos por alguna de las nueve plantas de producción de la filial de Éxito, Ideal. El resto provenía de alianzas con proveedores externos.

⁴ En alianza con Redeban.

⁵ Un 123%, un 89% y un 5,6%, respectivamente, entre 2015 y 2018