

Estudio de Caso: Home Depot arma su éxito en México

Con su lema 'hágalo usted mismo' la cadena se ha posicionado en el mercado y se sigue expandiendo sus ventas superan los 1,000 mdd anuales y su crecimiento promedio es de 60%.

“Hágalo usted mismo”. Con este lema, Home Depot, la cadena estadounidense de mejoramiento en el hogar, ha conquistado al mercado mexicano y se ha posicionado como uno de los minoristas que más crece en el país.

Desde que inició operaciones en México, hace seis años, Home Depot ha tenido un crecimiento promedio anual de 60%. En 2001 abrió sus primeras cuatro tiendas, tres en Monterrey y una en la Ciudad de México. Ahora cuenta con 66 en 40 ciudades, por las que cada año pasan 37 millones de personas. Y sus ventas en todo el país superan los 1,000 mdd anuales. “Nuestra estrategia es llevar una tienda de Home Depot adonde está el cliente y evitar que éste tenga que venir adonde está Home Depot”, dice Ricardo Saldívar, presidente de Home Depot México.

Este auge no se dio en el vacío, sino que es producto de un entorno económico estable. “El mercado de materiales de la construcción ha acompañado al auge del sector vivienda y, en algunos casos, hasta lo ha superado”, comenta Carlos González, analista de Ixe Casa de Bolsa. El crecimiento del sector vivienda durante los últimos seis años concuerda con el nacimiento y apogeo de Home Depot. Eso, unido a la difusión de la cultura del ‘hágalo usted mismo’ que ha emprendido la cadena y su política de precios bajos, garantizaron la ecuación para el vertiginoso crecimiento de un modelo de negocios, hasta entonces, desconocido en México.

El modelo de la cadena siempre se ha basado en una combinación de surtido, servicio, exhibición y precios bajos. Esto es que busca contar con la mayor cantidad y variedad de productos y el número adecuado de empleados en cada tienda. Tiene, asimismo, una política de exhibición que se basa en tres aspectos: producto, modo de instalación y despliegue del producto instalado. Pero lo innovador de su modelo está en otra parte: “Le hemos dado a la cultura del ‘hágalo usted mismo’ un giro y un énfasis mayor... hacemos talleres de mejoramiento del hogar donde informamos sobre nuestros productos”, señala Saldívar. Parte importante de esta cultura tiene que ver no sólo con desarrollar un hobby para el cliente, sino también con ayudarlo a que pueda llevar a cabo un proyecto de manera más económica.

Home Depot emplea en México la misma estrategia que en Estados Unidos a la hora de entrar a una nueva ciudad. El método es profesional y cauteloso. “Evaluamos cada nueva plaza con estudios de mercado, sus factores demográficos, socioeconómicos y tendencias de crecimiento de la ciudad, hasta las sobrevolamos para identificar áreas de mayor crecimiento y desarrollo.

Luego hacemos las proyecciones y tomamos una decisión bien informada”, explica el presidente de Home Depot México.

Competencia sui géneris

El tema de la competencia es bastante particular para el caso de Home Depot. En rigor, la única competencia que enfrenta son las ferreterías, las casas de materiales, los viveros y las tlapalerías locales. Pero Saldívar insiste en que la cadena no representa una amenaza para los pequeños establecimientos. “Siempre para el cliente tendrá más sentido ir por una emergencia a la ferretería que queda a una cuadra de su casa. En ese sentido, somos canales complementarios”, dice. El ejecutivo asegura que donde se instala una tienda de Home Depot, el mercado mejora incluso para estos pequeños negocios. “Hay proveedores y dueños de empresas que me preguntan a mí la fecha en que llegaremos a un nuevo mercado”, comenta. “Y cuando yo les pregunto por qué tanto interés en que lleguemos, me dicen que porque han comprobado que un año después de que abrimos en un determinado lugar, las ventas en esa plaza crecen 30%”.

De acuerdo con los analistas, eso sucede porque lo que hace Home Depot es darle ideas al cliente sobre el tipo de proyecto que puede realizar en el hogar, que antes pensaba que era muy difícil o muy costoso. Y coinciden con la afirmación de Saldívar en el sentido de que no hay peligro para los pequeños establecimientos. “El mercado siempre ha estado sumamente pulverizado y esto no parece que vaya a cambiar”, opina González, de Ixe. Sin embargo, el auge de la vivienda en nuestro país sigue siendo el principal detonante para el crecimiento de la cadena. En México, hay alrededor de 22 millones de viviendas y el sector ha estado aportando a razón de un millón de nuevas casas por año. “El éxito de Home Depot se apoya en tres factores fundamentales: la estabilidad económica, un mayor poder adquisitivo de los mexicanos y su política de precios bajos”, apunta González.

“La ecuación está completa para seguir sosteniendo estructuralmente un buen crecimiento para nuestro negocio”, dice Saldívar. “Estas nuevas casas requieren productos en todo el espectro del proceso constructivo, pero las otras casas no tan nuevas y las antiguas requieren también de mejoras y arreglos”.

Home Depot se fundó en Atlanta, Georgia, en 1979. Las tiendas originales de la cadena tenían alrededor de 25,000 productos y eran de tamaño mediano. Ahora, Home Depot ofrece 40,000 productos en promedio en cada local. En 2006 sus ventas globales alcanzaron 90,000 mdd. En la década pasada, Home Depot se convirtió sucesivamente en la cadena minorista más nueva en el mundo que alcanzó primero los 50,000, luego los 60,000 y finalmente los 70,000 MDD de facturación anual.

En la actualidad, tiene presencia en EU, Canadá, México y China, donde incursionó este año con 12 tiendas. Adquirieron, también en el gigante asiático, una cadena local, Home Way, que ya contaba con estas instalaciones; pero en el caso chino, las utilizarán como plataforma para lanzar su crecimiento en el mayor mercado del mundo.

En el año 2000, inició negociaciones con la empresa mexicana Total Home, la que ya se dedicaba al negocio del mejoramiento en el hogar y poseía esos cuatro locales con los que la cadena estadounidense inició operaciones en México. Saldívar –un ingeniero regiomontano de 54 años de edad, que por entonces presidía Total Home– encabezó esas negociaciones, que, un año después, se concretaron en la compra. Los directivos estadounidenses de Home Depot vieron en el ejecutivo regiomontano a la persona indicada para manejar su negocio en México y lo dejaron al frente de la cadena. Hoy en día, de una plantilla de 800 empleados que heredó de Total Home, Home Depot emplea a 8,000 personas en el país.

En mayo de 2004, la compañía compró los 20 locales que tenía en el país Home Mart, que entonces era la segunda cadena minorista de artículos para el mejoramiento del hogar. En ese tiempo, el calor estimado del mercado mexicano era de 15,000 MDD.

Ahora, la cadena estadounidense espera abrir ocho nuevas tiendas en México el año entrante, de las cuales cuatro están ahora en construcción; y para las otras cuatro, ya han adquirido los terrenos. "De acuerdo con nuestros cálculos, no vemos aún el año en el que no podamos seguir creciendo al menos a un ritmo de ocho o 10 tiendas por año", avizora Ricardo Saldívar.

Sin embargo, los analistas opinan que podría haber factores exógenos que afecten negativamente esa expectativa. "Las empresas de construcción han experimentado una baja considerable en la segunda parte del año. Si esa tendencia se mantiene y el poder adquisitivo de los mexicanos se estanca, ese crecimiento que la cadena pretende seguir sosteniendo, podría disminuir", advierte González. Aunque reconoce que lo más probable es un resurgimiento del sector para 2008, con lo cual las proyecciones de la cadena podrían estar en lo correcto.

En cuanto al crecimiento del poder adquisitivo, éste se liga estrechamente a la estabilidad económica. Y en ese sentido, la mayoría de las calificadoras y organismos internacionales pronostican que continuará para México. De no suceder nada inesperado, todo parece indicar que Home Depot seguirá subido a la ola del sector, tomando una porción cada vez mayor del pastel mexicano de los materiales de construcción.

Referencia Bibliográfica

- Expansión. (2008). Home Depot arma su éxito en México. Disponible en https://expansion.mx/negocios/2007/12/27/masquetornilloszNzQzO0FTOjl5MTc5MTA4MjQwOTk4OEAxNDQ2NTc5ODIzNzQy&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf