LAS

GRUPO ELEKTRA

SECTOR

COMERCIO DEPARTAMENTAL

Nº

41

SUBE 4

CAMBIO DE CULTURA. Fabrice Deceliere impulsó una cultura de "liderazgo constructivo, austeridad y enfoque al cliente", explica.

EL INESPERADO GURÚ DIGITAL

Desde la llegada de Fabrice Deceliere a la dirección de las tiendas, la empresa duplica sus ganancias y se posiciona como referencia en *e-commerce*.

POR: Rosalía Lara

Fabrice Deceliere llegó a Elektra en marzo de 2014. La cadena de tiendas no estaba en su mejor momento: sus resultados operativos iban a la baja, y eso se reflejaba en el precio de su acción, que en julio de ese año tocó mínimos en un lustro.

Lo primero que hizo el directivo —que, entre otros lugares, había trabajado en la transformación de las tiendas Extra, cuando eran de Grupo Modelo, y en diversos proyectos de *retail* de Grupo Gigante—, fue transformar la cultura de la empresa. "Elektra venía de una etapa complicada a nivel gestión y liderazgo, y lo que hicimos primero fue rodearnos del talento adecuado, y con eso estamos reconstruyendo la empresa", dice.

Uno de los principales fichajes fue el de Juan Carlos García, que lideró el inicio de las operaciones de Amazon en México y que entró a la subsidiaria de Grupo Salinas en enero de 2017 como director global de *e-commerce* y omnicanal. "Él decidió unirse a nuestro equipo, y será el primero de muchos. Esto habla muy bien de Elektra, porque está logrando atraer talento de afuera que en el pasado nunca hubiéramos pensado que se viniera a trabajar aquí", comenta Deceliere.

El objetivo era posicionarse en el segmento del *e-commerce*, donde la compañía —dirigida principalmente a consumidores de la parte baja de la pirámide, a menudo con poco acceso a la tecnología— apenas tenía presencia. Actuó rápido: en septiembre de 2017 relanzó su portal en línea, y en marzo de este año ganó el premio al 'Líder del e-commerce en Retail en México 2018', que otorgan el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico y la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO).

"Es destacable que una empresa 100% mexicana haya logrado posicionarse tan rápidamente en la preferencia de los consumidores en línea", señala Pierre-Claude Blaise, director general de la AMVO.

Una de las principales características del portal es que ofrece diversas formas de pago: PayPal, tarjeta de crédito o al contado en las tiendas o incluso en un Oxxo. Desde febrero, también es posible acceder a créditos de Banco Azteca a través de esta plataforma.

Hoy, la firma hace entregas al 99% de los códigos postales del país, y en un tiempo, en su mayoría, de entre 24 y 48 horas. También envía refrigeradores, lavadoras y otros enseres de gran volumen sin costo

Resultados

Gracias a las estrategias implementadas a partir de 2014, como el impulso del *e-commerce*, la empresa ha logrado alzas de doble dígito en su flujo operativo.

Ebitda en millones de pesos.

FUENTE: Elektra.

FOTO: JIMENA ZAVALA

adicional, destaca Deceliere. "Esto ni siquiera Amazon lo hace", asegura.

La oferta del portal es incluso mayor a la de las tiendas: todos los productos que se ofrecen en ellas están en la web, pero no al revés. El catálogo del sitio *online* supera las 35,000 unidades, y la oferta crecerá a 100,000 a finales de 2018.

Elektra también prepara, para el tercer trimestre de este año, una nueva plataforma llamada 'marketplace'.

En ella, los proveedores podrán entregar directamente sus productos al cliente final, quienes además podrán financiar su adquisición mediante créditos de Banco Azteca. "Con esta innovación que traemos entre manos, el número de productos se puede elevar a millones", comenta Deceliere.

Otro de los nuevos lanzamientos de la firma son los kioscos digitales: *stands* situados dentro de las tiendas desde donde se pueden hacer las compras en línea. Por ahora, solo 400 de las 4,672 unidades de Elektra en el país cuentan con ellos, pero el plan es que todas lleguen a tenerlos.

HACIA ARRIBA

Con estas estrategias, la empresa busca ir más allá de su público habitual para llegar a clientes de estratos más altos que antes no atendía. Esto le ha ayudado a elevar su reconocimiento: en 2018, Grupo Elektra entró por primera vez, en el puesto 21 y con un valor de 552 millones de dólares, al *ranking* de las 30 marcas más valiosas de México que elabora la consultora Kantar Millward Brown. Banco Azteca destacó por ser la marca con mayor crecimiento, un 91%, para alcanzar la posición número 13 con un valor de 1,167 millones de dólares.

Los resultados de la empresa también han reflejado esta tendencia ascendente. Desde que Deceliere tomó el mando como director general de Tiendas Elektra, la firma crece a doble dígito —un 53% en sus ingresos y un 223% en su utilidad de operación entre el cierre de 2014 y el de 2017—, y la utilidad neta se ha duplicado.

Las agencias calificadoras elogian este desempeño, como HR Ratings, que lleva casi 10 años dándole seguimiento a las cifras de la compañía. "La evolución positiva ha ido de la mano del crecimiento

LA EMPRESA HA CONSEGUIDO MEJORAR SU POSICIONAMIENTO DE MARCA, DUPLICAR SU UTILIDAD NETA Y COMENZAR A CAPTAR CLIENTES DE ESTRATOS MÁS ELEVADOS DE LA PIRÁMIDE.

tanto del negocio comercial como del financiero (Banco Azteca), así como de una reducción paulatina en su deuda. Todo eso es parte del fundamento de la perspectiva positiva que asignamos en diciembre de 2017", señala Luis Quintero, director de deuda corporativa en esa firma. "A partir de que entró el nuevo *management*, Elektra ha mejorado la operación. Hacia adelante, tiene que seguir enfocándose en mantener ese *performance* que ha mostrado en los últimos años", añade Sergio Rodríguez, analista de Fitch Ratings.

Deceliere destaca que, ahora, el plan es echar mano de la tecnología y del negocio financiero para continuar creciendo. "Elektra es un aliado del banco, y viceversa, y la comunión que hemos hecho estos años es lo que nos ha convertido en un caso de éxito. Seguiremos haciéndolo, pero con un nuevo modelo de negocio", asegura.

Esa estrategia consistirá en continuar con el impulso del segmento *online* y acelerar la transformación de las tiendas físicas, mediante la capacitación del personal, para que pueda ofrecer una atención más personalizada, a través del desarrollo de nuevos formatos.

"En el pasado, Elektra buscaba un lugar donde meterse, sin importar cómo estuviera el local, ni el estándar de operación. Y ahorita, lo que llevamos es tres años abriendo tiendas con un mismo estándar, más grandes, mejor surtidas, mejor iluminadas, más limpias y más ordenadas", cuenta Deceliere.