

LA ESTRATEGIA

DE COP

- La cadena que inició como una tienda de regalos en Culiacán logró desarrollar un esquema de negocio que le permite atender a todos los segmentos de la sociedad. **Agustín Coppel**, su presidente y director general, ve un buen ambiente para el desarrollo empresarial en México.

— EN —

P O R T A D A

ADAPTACIÓN. Agustín Coppel dirige el grupo, que con los cambios en el consumo también apuesta fuerte al e-commerce.

→ POR: *Mara Echeverría*

→ FOTO: RAFA MONTIEL



DEL

A

Agustín Coppel Luken conoce las tiendas Coppel hasta el último rincón. De pequeño, acompañaba a su padre, Enrique Coppel Tamayo, a recorrer alguna de las sucursales de la cadena, que antes de convertirse en un imperio del retail era una tienda que vendía relojes y radios, fundada por su abuelo en los años 40 en Culiacán. De aquellas visitas, el hoy presidente y director general de la compañía recuerda la capacidad de su padre para anticipar, detectar y solucionar los problemas en el piso de ventas.

“Él entraba y empezaba a reacomodar las filas, activaba las cajas que estaban cerradas, despejaba los pasillos, ponía orden a una cosa y otra, veía los retrasos en las entregas... De una visita a una tienda medio caótica, terminaba funcionando bien”, explica el empresario.

También lo vio retroceder para analizar otras situaciones que podrían no haber sucedido, como el desabasto de productos, desde pantalones hasta televisores, en alguna temporada fuerte de

compras. “El enfoque era solucionar los problemas que estaban enfrente”, afirma.

Desde entonces, la compañía se ha transformado. Salió de Sinaloa a otros estados y, bajo la dirección de Agustín Coppel, a otros países. Tercera generación en el negocio familiar, antes de llegar a esta posición en 2008, de la mano de su hermano Enrique, pasó por varias funciones que le permitieron conocer a fondo la operación.

El empresario atesora el aprendizaje de las operaciones. Trabajar en la compañía fue una oportunidad para que aprendiera a liderar el imperio familiar, que hasta ahora cuenta con 1,750 sucursales, en más de 600 ciudades y pueblos del país, y suma una plantilla de 144,512 colaboradores, cifra que considera al personal de tiempo parcial o que se incorpora en temporada alta. Ahora tiene el foco en crecer y analizar los movimientos para mantener la compañía vigente en el mercado.

En los cimientos de su longevidad, se encuentra el hecho de haber acompañado a los segmentos bajos de la población, señala Carlos Hermosillo, analista bursátil independiente. “Ha provisto las necesidades básicas y de primera compra para este nicho de clientes”, dice.

LA EVOLUCIÓN DE UNA TIENDA DE REGALOS

La semilla de Grupo Coppel se encuentra en 1941, cuando Luis Coppel Rivas, el abuelo de Agustín, abrió una tienda en Culiacán. Su nombre era El Regalo y vendía radios, relojes y muebles. La oportunidad para el negocio llegó después de la Segunda Guerra Mundial: ante la falta de liquidez, comercializaban sus productos a crédito con pagos semanales, un sistema que se convirtió en la columna vertebral del negocio y que significó después su entrada al sector bancario.





CAMBIOS. Las tiendas Coppel han evolucionado a la vez que los consumidores y han incorporado nuevos productos y marcas.



“Somos una empresa que acompaña a los clientes para intentar mejorar su vida, con la herramienta más importante que ha sido, históricamente, con lo que nosotros nos hemos apalancado más, que es ofrecer un crédito para la compra de productos duraderos, del hogar y ropa y calzado”, dice el empresario.

Coppel se convirtió en un ícono en Sinaloa. En los años 70 sumó la ropa a su piso de ventas y, a finales de los 80, la oferta se extendió a los zapatos. Con el tiempo, la tienda familiar tomó fuerza en el norte del país. Para 1992, ya tenía presencia en Chihuahua, Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato. Uno de los movimientos fundamentales se dio en 2002, cuando compró las zapaterías Canadá, lo que significó su llegada a Ciudad de México.

“La posición del grupo es diferente de como era antes. Nuestra participación en los diferentes mercados que hay en México ha variado y lo ha hecho siguiendo las formas y decisiones que toman los clientes que

tenemos en las diferentes etapas de vida”, afirma Agustín Coppel.

El cambio no sólo se nota en los distintos formatos de tiendas, también en las marcas que se suman a los inventarios, como Hugo Boss, Nike, Levi’s, Apple o la línea exclusiva en colaboración con Jennifer López, y que hacen que la compañía sea un competidor fuerte para las tiendas departamentales. Para el empresario culiacanense, este es uno de los motivos principales para que los mexicanos compren en sus tiendas.

La empresa llegó a las 1,000 unidades en agosto de 2012, con la apertura de su tienda en San Juan Teotihuacán, en el Estado de México. Desde entonces, el grupo metió el acelerador a la expansión y está a 250 unidades de las 2,000 tiendas, aunque el esquema añade formatos para abarcar a diferentes consumidores y acoplarse a las comunidades.

El plan del grupo es cortar el listón de 100 unidades este año, que forman parte del plan de inversión que la empresa anunció en junio del año pasado, que considera la inauguración de 350 unidades y la remodelación de 385 hacia 2024, con una inversión de 40,000 millones de pesos. Entre 2019 y 2021, la inversión fue de 31,000 mdp en tecnología, logística, creación de nuevas tiendas y remodelaciones. En 2021, edificó un complejo de oficinas de 11 niveles en Culiacán, además del campus digital, que José Antonio Saracho, Chief Information Officer (CIO) del grupo, definió durante su presentación como “una fábrica de software”.

Este *hub*, para el que se realizó una inversión de 660 mdp, tiene capacidad para albergar a 2,200 programadores, que se encargan de desarrollar el 80% del software para los productos de las tres unidades de negocio de la empresa y sus operaciones en México y en Argentina.

Las aperturas de las nuevas tiendas de Grupo Coppel están planeadas para los diversos formatos, entre los que están las agencias Coppel Motos y que tienen una oferta especializada en una extensión de 400 metros cuadrados, en los que se ofrece el crédito para accesorios y vehículos. La

compañía cuenta con 55 unidades de este formato, ubicadas en el Estado de México y en Jalisco, entre otras entidades. En una entrevista realizada en mayo, durante la reinauguración de la tienda Coppel ubicada en Salto del Agua, en Ciudad de México, Domingo Soto, director corporativo de Inmuebles y Operación de Nuevos Formatos del grupo, explicó que la empresa sumará 30 unidades más en lo que resta del año, de un plan de 500 que están autorizadas.

Otro de los formatos es Fashion Market, en el que ofrece rebajas de ropa y zapatos de marcas como Nike, Puma o Adidas, entre otras. La cadena también despliega sus unidades en centros comerciales o desarrolla tiendas de gran tamaño, como la sucursal de Salto del Agua, que tiene tres pisos en los que se encuentran todas las categorías que vende la empresa, además del área del banco.

Con la mira en la llegada a las 2,000 tiendas -1,000 de formato grande y 1,000 de nuevos formatos-, Agustín Coppel ve un momento para que el grupo dé un vistazo al negocio para evaluarlo, tal y como hacía su padre al entrar a las tiendas cuando era pequeño. “Vamos a estar en las 2,000 y vamos a estar cerrando tiendas también porque entre que nos podemos canibalizar, o que una región ya no funcionó bien, entonces, tenemos que estar cerrando también algunas tiendas”, dice.

Mientras el plan de aperturas se ejecuta, Grupo Coppel lidia con la baja en ventas, después de lo que el empresario llama el rebote tras la pandemia. Aunque ve un panorama optimista, con la perspectiva de que la inflación en el país disminuya y el Banco de México baje las tasas de interés. “La perspectiva más importante es la de crecimiento. Una economía crece cuando hay inversión, cuando se genera empleo y se produce más”, señala.

“Este año estamos vendiendo menos que en 2022, sí afecta la inflación. El porcentaje de gasto familiar se usa para comprar básicos, se lo acaban con la comida. Nos está reduciendo la capacidad de compra en muebles, electrónica, línea blanca; tenemos una caída en ventas muy significativa y estamos tratando de ajustarnos, de ver qué podemos hacer para mantener las ventas”, añade.

El año pasado supuso para el consumo en México la recuperación tras la

“
**ESTE AÑO ESTAMOS
VENDIENDO MENOS
QUE EN 2022,
SI AFECTA LA
INFLACIÓN. EL
PORCENTAJE DE
GASTO FAMILIAR SE
USA PARA COMPRAR
BÁSICOS, SE LO
ACABAN EN LA COMIDA.**
”

pandemia. Para 2023, este consumo se verá respaldado por la mejora del mercado laboral, pero también frenado por la elevada inflación, señaló la OCDE en su nota de país publicada en junio. Aunque las perspectivas empiezan a ser más positivas. En la primera quincena de junio, de hecho, la inflación se desaceleró y se ubicó en 5.18%, su menor nivel desde la primera mitad de marzo de 2021.

Coppel ve varias áreas de oportunidad en el mercado mexicano. Una es que la revalorización de los salarios da un impulso al consumo, como ocurre en Los Cabos y en Yucatán. Con el *nearshoring*, habrá un aumento en las inversiones, que, eventualmente, provocaría una mejora en los sueldos y, para el empresario, “que todo el mundo gane más significa que gasten más y se genere un círculo virtuoso”.



CEDIS. Coppel construirá cinco centros de distribución en 2024, que se sumarán a los 25 con los que ya cuenta.

“Les ha funcionado bien la separación de categorías y de financiamiento, aunque también vemos ya unidades que tienen surtido más amplio y ahora con el multicanal es posible que esto cambie más aún”, dice Carlos Hermosillo. “La oferta ha crecido en términos de valor al cliente, pero también de categoría. Me parece que esto responde primero a la evolución del poder adquisitivo de la gente en el largo plazo”, agrega el especialista.

LA APUESTA DIGITAL

El avance de la digitalización ha dado empuje al comercio electrónico, un canal en el que Grupo Coppel ve una oportunidad para mantener el dinamismo y que es un escaparate más amplio para

las mercancías que la cadena ofrece a sus clientes. El directivo señala que, para mantenerse en la competencia, lo principal es cuidar los inventarios, lo que implica tener sólidas cadenas de suministro y, al mismo tiempo, el desarrollo de tecnologías y software que se llevan a cabo en el campus digital de Culiacán.

Los canales digitales representan el 8% de las ventas totales de la compañía, que con su red llega al 98% de los códigos postales de México en un promedio de tres a cinco días. Con este avance, para la empresa es importante que la plataforma digital no tenga fallas, por lo que destaca el trabajo que los ingenieros realizan en el *hub* de Sinaloa. “Estamos en el tamaño que creemos que debemos estar y lo que va a hacer

— EN —

P O R T A D A

el negocio importante para el futuro es cómo podemos, con los mismos tamaños de tienda, ofrecer mejores servicios y mejores productos, y va a ser con base a la tecnología y a la digitalización”, explica Agustín Coppel.

Para este año, la empresa tiene contempladas inversiones inmobiliarias por más de 10,000 millones de pesos, de los cuales 2,100 se destinarán para el mantenimiento de edificios y centros de distribución. Como parte de esta estrategia para reforzar y hacer más eficiente su cadena logística, el grupo construirá cinco centros de distribución en diferentes puntos del país en 2024, los que se sumarán a los 25 con los que ya cuenta, según anunció la empresa en junio del año pasado.

Estos centros darán oportunidad a la compañía de aumentar su capacidad de almacenaje a 106,892 m², lo cual abre la puerta para que la cadena de tiendas dé una respuesta más ágil a sus ventas en línea y tiendas físicas.

El grupo tiene como meta que, en 2027, pueda recibir más de 90,000 órdenes de

compra diarias. El año pasado, su red logística estaba conformada por más de 1,600 rutas de reparto de última milla, y desde los centros de distribución ubicados en distintas partes del país se realiza la entrega de alrededor de 40,000 pedidos diarios.

LA EXPERIENCIA FUERA DE LAS FRONTERAS

Agustín Coppel fue quien llevó a la empresa familiar a cruzar la frontera y llegar a Brasil y a Argentina, países con condiciones económicas y de competencia muy diferentes a las del mercado mexicano. Fue en 2010. Nueve años más tarde, el empresario anunció su salida de Brasil. “Hicimos un gran esfuerzo por sacar adelante el modelo nuestro allá. Nos costó mucho tiempo, mucho esfuerzo y muchos recursos”,

MEJORAS. El plan de Coppel incluye inversiones inmobiliarias para este año por 10,000 millones de pesos.



33.6%

**AUMENTARON LAS VENTAS DE COPPEL
ENTRE 2019 Y 2022.**

VENTAS NETAS

2019

185,259 MDP

2022

247,532 MDP

SUS UNIDADES

EN MÉXICO

1,750

TIENDAS COPPEL

1,299

sucursales
de BanCoppel.

1,398

módulos
de Afore Coppel.

EN ARGENTINA

27 TIENDAS

2

CORPORATIVOS

**1 CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN**

EN 18 CIUDADES.

EN CHINA

1

oficina en
Shenzhen.

**4 ALMACENES
EXTERNOS**

EN EU ▶

1 CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

FUENTE: Coppel.

FOTO: CORTESÍA

recuerda. “Brasil tuvo tres años de recesión muy fuerte y no la aguantamos nosotros. Se nos vinieron abajo las ventas, los gastos, las cuentas perdidas y hubo mucho desempleo”.

Grupo Coppel no fue la única empresa que abandonó el país. En 2018, Walmart vendió el 80% de su participación de sus operaciones en Brasil a Advent International. En 2019, compañías de diferentes sectores también tuvieron movimientos, como Sony (que dejó de vender sus electrónicos, aunque se mantiene en el mercado del *gaming*), Mercedes-Benz, que anunció que dejaría de fabricar en el país sus vehículos de pasajeros, o la farmacéutica Roche, que informó que dejaría de producir medicamentos en su planta de Río de Janeiro.

En Argentina, donde Coppel tiene 27 tiendas, mantiene la vista vigía debido a los “terribles” niveles inflacionarios. Y destaca la importancia de que el gobierno controle el alza de precios y realice un balance de las finanzas públicas. “Estamos en Argentina, el equipo ha logrado sobrevivir a las dificultades. Tenemos una operación muy eficiente. Nos estamos quedando nosotros por una mayor parte de participación porque los competidores se están cayendo a los lados y nuestro modelo está adaptado allá”, afirma Agustín Coppel. “Estamos esperando que en algún cambio de gobierno se haga conciencia de que se tiene que controlar la inflación y controlar los déficits, que no pueden seguir así”, agrega.

Para el empresario, el panorama en México es más favorable para hacer negocios y considera que, hasta ahora, el gobierno federal ha realizado un manejo responsable de las finanzas públicas, con apertura para la competitividad y las exportaciones. “México es un buen lugar para invertir y queremos estar en esa historia”, afirma.



DISTRIBUCIÓN. El *e-commerce* supone el 8% de las ventas de la firma, que llega al 98% de los códigos postales de México en tres a cinco días.

LOS OTROS BRAZOS DEL NEGOCIO

El primer negocio de la familia fueron las tiendas, pero no es el único. La empresa también ofrece créditos a través de BanCoppel, que inició operaciones en abril de 2007. La oferta del brazo financiero de la compañía también evoluciona, como lo hacen las tiendas. Por ahora, la mitad de las compras que se realizan en las tiendas se finiquitan con alguno de los créditos que ofrece y que para algunos de los clientes representa su primer acceso a una tarjeta y el inicio de su historial crediticio. La empresa, dice Agustín Coppel, asume el riesgo de otorgar las líneas a sus nuevos usuarios.

La experiencia ha dejado al grupo con las condiciones necesarias para ofrecer estos productos financieros y que las personas que los soliciten puedan pagar, además de la flexibilidad en caso de que haya algún retraso en los pagos. “Tenemos un sistema que nuestra clientela entiende y sabe apreciar. Estos créditos requieren de sistemas y que se haga todo de manera muy estandarizada y eficiente, y eso es lo que hemos tratado de especializar durante tantos años”, comenta.

El negocio del banco no sólo ofrece créditos al consumo, amplió los servicios

financieros a los créditos personales. Como parte de sus servicios de cobranza, el banco tiene opciones de pago que se ofrecen en la aplicación móvil. La empresa orienta sus inversiones a mejorar estas funcionalidades en su plataforma.

El directivo señala que los préstamos personales van en aumento y, para este segmento, la compañía quiere aumentar los montos que se otorgan, mientras fortalece la oferta empresarial, que todavía es pequeña, y es una categoría de la que aún están aprendiendo.

“El banco está muy integrado en las tiendas, tenemos pocas unidades afuera. Con estos filtros menos cerrados que la competencia captamos muchos clientes nuevos sin historial. Estamos asumiendo ese riesgo, pero si nos dejan de pagar 10%, por poner una cifra alta, hay 90% que sí pagan y se les abren posibilidades en el banco”, declara.

“Una de las claves de Coppel es haber sabido adaptarse a los tiempos y cambiar junto con el mercado, con sus tres líneas de negocio”, dice Luis Felipe Treviño, Senior Management Director de Beamonte Investments, quien considera que el reto, además de cuidar los niveles de cartera vencida, está en que el grupo debe ser capaz de hacer que los clientes paguen y vuelvan a recurrir a sus créditos para seguir acudiendo a las tiendas.

La familia Coppel logró posicionar su empresa como una de las más importantes de México. Agustín Coppel ha dado un giro para apuntalar el negocio, con la experiencia que le ha hecho recorrer los pasillos, conocer los recovecos de las tiendas y entender los segmentos de negocio. “Estamos en todos lados”, comenta, mientras muestra una tímida sonrisa, en uno de sus pocos encuentros con la prensa.