

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Título de Tesis:

“Análisis de los factores de Riesgo en los Negocios Internacionales.

Estudio de casos: El entorno geográfico”

MEMORIA PARA OPTAR

AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y

AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

PROFESOR GUÍA: SR. ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

ALUMNA: SRTA. JOHANNA A. MONARDES CARVAJAL

Viña del Mar, 2013

***“Tienes todo el derecho de tener miedo...
Pero que ese miedo no te paralice ni te impida
seguir adelante”***

DEDICATORIA

La presente memoria está dedicada a cada miembro de mi familia, Mis padres, Rossana y Juan Carlos, por el esfuerzo y el cariño de siempre; mis hermanas, Carolina y Javiera, por el apoyo y el ánimo; mis tíos Geohana, Carlos, Claudia, Cristian y Francisco por cree en mi aunque a veces ni yo me tenia fe. A mis primos Paula, Marcelo y Vicente por los buenos momentos. A mi abuelo Luis que es como mi ángel de la guarda, y a mi abuela Zoila que desde donde este celebra junto conmigo el término de este ciclo en mi vida.

La futura profesional que soy actualmente es fruto de las enseñanzas que me han dado y se los agradeceré siempre.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia por la educación y los valores que me han inculcado, ya que con ello he podido afrontar este desafío en mi vida.

También quiero agradecer a mis amigos que vivieron este proceso conmigo Patricia, Natalia y Norma soportando mis buenos y mis malos momentos. A Kathy por acompañarme en la casa y a Paulina Canales por sus animo y apoyo desde la distancia.

Finalmente agradezco a mi profesor guía Ernesto Fernández por su comprensión paciencia, voluntad y concejos brindados para que esta memoria se realizara de la mejor manera.

iiiiA TODOS MUCHAS GRACIAS!!!!

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xi
INTRODUCCION	1
• Pregunta de Investigación	2
• Objetivo General	2

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

Introducción al Capítulo	3
1.1 Negocios Internacionales	3
1.1.1 Tipos de Empresas Internacionales	6
1.1.2 Operaciones Internacionales de una Empresa.....	7
1.1.2.1 Formas o Modos de Operaciones Internacionales	8
1.2 Entorno Geográfico	11
1.2.1 Entorno de las empresas o Entorno Empresarial	12
1.2.1.1 Clasificación de Entorno	13
1.2.2 Definición de Geografía	14
1.2.2.1 División de la Geografía	16
1.2.3 Definición Entorno Geográfico	19

1.2.4 Variables del Entorno Geográfico	20
--	----

CAPITULO 2: MODELOS DE VALORACION DE RIESGO GEOGRÁFICO

Introducción al capítulo	22
2.1 Definición de Riesgo	23
2.1.1 Riesgo tomado desde el punto de vista del Entorno Geográfico	24
2.1.2 Variables de Riesgo del Entorno Geográfico	25
2.1.2.1 Clima y Topografía	25
2.1.2.2 Flora, Fauna y Gestión del Medio Ambiente	29
2.1.2.3 Tendencia Demográfica	30
2.1.2.4 Infraestructura	31
2.1.2.5 Otros Servicios	35
2.1.3 Evaluación de Riesgos Geográficos	37
2.1.4 Método de Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico	40
2.1.4.1 Valorización Importancia Relativa (IR)	41
2.1.4.2 Valorización Impacto Nivel de Riesgo (I)	42
2.1.4.3 Riesgo por cada factor(VRc/f) e Índice de Exposición al Riesgo(IER) ...	42
2.1.4.4 Valorización Índice Relativo por categoría (IRc)	43
2.1.4.5 Valorización Factor Relativo Ponderado por categoría (FRPc)	43
2.1.4.6 Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG)	45
2.1.4.7 Valorización Nivel de Fortaleza de la Empresa (NFE)	45
2.1.4.8 Nivel de Vulnerabilidad (NV)	46

2.1.4.9	Nivel de Vulnerabilidad Ponderado (NVP) e Índice General de Vulnerabilidad Geográfico (IGVG).....	46
2.1.4.10	Análisis de Resultados	47

CAPITULO 3: ESTUDIO DE CASOS

Introducción al Capítulo	50
3.1 Industria del Retail.....	50
3.2 Estudio de caso N°1: Cencosud (Jumbo) en Argentina (Mendoza)	52
3.2.1 Cencosud	52
3.2.2 Jumbo en Mendoza y Lujan de Cuyo, Argentina	54
3.2.2.1 Argentina	55
3.2.2.1.1 Mendoza y Lujan de Cuyo	55
3.2.2.1.1.1 Historia de Mendoza y Lujan de Cuyo	56
3.2.2.1.1.2 Datos de Mendoza y Lujan de Cuyo	57
3.2.2.2 Inversión e Instalación Hipermercado Jumbo en Mendoza y Lujan de Cuyo	57
3.2.3 Aplicación del Método de Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico en el caso Jumbo Mendoza	58
3.2.3.1 Resultados por Categorías	59
3.2.3.2 Resultados Generales.....	60
3.3 Estudio de caso N°2:Ripley en Colombia.....	61
3.3.1 Empresa Ripley Corp.	61
3.3.2 Apertura tiendas Ripley en Colombia	63

3.3.2.1	Historia de Colombia.....	63
3.3.2.2	Datos de Colombia.....	64
3.3.2.3	Forma de Instalación Ripley Colombia.....	65
3.3.3	Aplicación del Método de Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico en el caso Ripley Colombia	65
3.3.3.1	Resultados por Categorías	66
3.3.3.2	Resultados Generales.....	68
CONCLUSIONES		69
BIBLIOGRAFIAS		71
ANEXOS		78
Anexo N°1: Comercio internacional (forma de operación internacional)		78
Anexo N°2: Inversiones extranjeras: (forma de operación internacional).....		80
Anexo N°3: Tipos de inversión directa		83
Anexo N°4: Variable de Entorno Geográfico: Clima y topografía		88
Anexo N°5: Variable de Entorno Geográfico: Flora y fauna		89
Anexo N°6: Variable de Entorno Geográfico: Gestión del medio ambiente.....		90
Anexo N°7: Variable de Entorno Geográfico: Tendencia demográfica.....		91
Anexo N°8: Variable de Entorno Geográfico: Infraestructura		91
Anexo N°9: Variable de Entorno Geográfico: Otros servicios		94
Anexo N°10: Valorización de IR de cada factor de cada categoría		95

Anexo N°11: Metodología Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico (Valoración de IR; I. Calculo de VRc/f; IER).....	97
Anexo N°12: Desempeño del Retail en Chile.....	99
Anexo N°13: Inversiones de las Principales Compañías de Retail	99
Anexo N°14: Marcas más relevantes de Cencosud en los distintos negocios	100
Anexo N°15: N° total de locales y superficie de ventas de Cencosud.....	100
Anexo N°16: Historia de Cencosud.....	101
Anexo N°17: Adquisiciones Cencosud.....	102
Anexo N°18: Crecimiento en Ventas (US\$ MM).....	102
Anexo N°19: Ingresos y Utilidades de Cencosud.....	102
Anexo N°20: Ingresos por División y por País.....	103
Anexo N°21. Mapa de Republica de la Argentina	104
Anexo N°22. Mapa Gran Mendoza	105
Anexo N°23. Cuestionario realizado a Karen Olivares López	106
Anexo N°24: Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico Caso Jumbo Mendoza, Argentina.....	114
Anexo N°25. Historia Ripley	116
Anexo N°26. Malla del Grupo Ripley Corp.	116
Anexo N°27. Datos Ripley Chile – Peru	117
Anexo N°28. Ingresos de Ripley en \$MM.....	117
Anexo N°29. Utilidades de Ripley en \$MM.....	117
Anexo N°30. Mapa de Colombia	118
Anexo N°31. Cuestionario realizado a John Paul Fisher M.	119

Anexo N°32. Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico Caso Ripley Colombia.....	129
---	-----

INDICE FIGURAS

Figura N°1. Tipos de Empresas Internacionales	7
Figura N°2. Formas de Operaciones Internacionales	9
Figura N°3. Principios Fundamentales de la Geografía	16
Figura N°4. Variables del Entorno Geográfico	20
Figura N°5. Categorías de Factores	40
Figura N°6. Muestra de Valorización de I	42
Figura N°7. Tipos de resultados de los índices IGRG e IGVG I	48

INDICES DE TABLAS

Tabla N°1. Elementos de la Geografía Física	17
Tabla N°2. Elementos de la Geografía Biológica	17
Tabla N°3. Elementos de la Geografía Humana	18
Tabla N°4. Información Requerida para identificar los peligros	38
Tabla N°5. Información Requerida para el Análisis de Vulnerabilidad	39
Tabla N°6. Valorización de IR	41
Tabla N°7. Valorización de I	42
Tabla N°8. Calculo de VRc/f y de IER (ejemplo una categoría)	43
Tabla N°9. Valorización de IER x 10	43
Tabla N°10. Valorización de IRC	43
Tabla N°11. Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG)	45

Tabla N°12. Valorización NFE	46
Tabla N°13. Índice General de Vulnerabilidad Geográfica	47
Tabla N°14. Datos de Mendoza y Lujan de Cuyo	57
Tabla N°15. IGRG Caso Jumbo Mendoza	58
Tabla N°16. IGVG Caso Jumbo Mendoza.....	59
Tabla N°17. Datos de Colombia	64
Tabla N°18. IGRG Caso Ripley Colombia	66
Tabla N°19. IGVG Caso Ripley Colombia	66

RESUMEN

En la presente memoria se busca conocer los riesgos geográficos que puede tener una empresa al realizar operaciones internacionales y si esta les afecta o no. Los conceptos claves son Negocios Internacionales, Operaciones Internacionales, Geografía, Riesgos Geográficos. Para comprender los conceptos se hará un Análisis de Riesgo, el cual mostrara las principales variables de Riesgo Geográfico. Para esto se propone una metodología en donde a las variables se les asigna un valor, para así determinar el riesgo existente y cuanto le afecte a la empresa de forma cuantitativa. En esta ocasión esta metodología se implementara en la industria del Retail

ABSTRACT

To herein is wanted to know the geographical risks that can have a company to conduct international operations and whether it affects them or not. The key concepts are International Business, International Operations, Geography, and Geographical Risk. To understand the concepts will be performed a risk analysis that will show the main variables of Geographical Risk. For this proposes a methodology where the variables they are assigned a value, to determine the existing risks and how much affect the company quantitatively. On this occasion this methodology is implemented in the Retail Industry

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa desea instalarse en otro país tiene que analizar una serie de factores que son importantes para decidir si es rentable o no el realizar operaciones internacionales. Dentro de estos factores están los económicos, los legales o los políticos como los más conocidos, pero no necesariamente se considera los factores geográficos como parte de un estudio específico, estos podrían ser más importantes que los anteriores, ya que si se toman en cuenta podría ayudar de manera sustentable a la toma de decisiones y estar mejor preparados ante alguna dificultad.

Ante esto es importante que las empresas tengan en consideración ciertos factores geográficos antes de instalar fuera del país una sucursal, una planta, realizar exportaciones, etc., lo que ayudara a una eficiente toma de decisiones y así poder enfrentar problemas como corte de caminos, falta de temperatura, falta de servicios, conectividad, etc.

Para ello es recomendable realizar un análisis de riesgo con estos factores geográficos (al igual como se realiza los análisis de riesgo político y económico) lo cual mostrara el riesgo y la vulnerabilidad que tienen las empresas frente a estos factores. Además ayuda para revisar la gestión de riesgo geográfico que tienen las empresas, si son considerados estos factores o no, lo cual ayuda a crear una nueva conciencia en estas mismas y ampliar el registro de elementos a tomar en cuenta para realizar una operación fuera del país de origen.

El presente trabajo tiene como propósito fundamental contestar la siguiente pregunta:

- **Formulación de la pregunta que da origen al estudio**

“¿Cuáles serán los riesgos geográficos al que se expone una empresa en sus operaciones internacionales en un país extranjero y como esta se ve afectada?”

Obteniendo como objetivo general de esta investigación:

- **Objetivo General**

“Evaluar los riesgos geográficos y de infraestructura en que se expone una empresa al realizar operaciones internacionales.”

Para esto, esta memoria partirá con el Capítulo 1 en donde se explica los conceptos básicos de negocios internacionales y entorno geográfico. Luego en el Capítulo 2 se verá el riesgo que existe en el entorno con las respectivas variables de este entorno, con la finalidad de proponer una metodología para poder evaluar el riesgo del entorno geográfico. Por último en el Capítulo 3 se aplicará esta metodología a dos empresas de la industria del Retail para ver su funcionalidad en la realidad.

CAPÍTULO 1:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Introducción al capítulo

Para comprender lo que es el entorno geográfico, como esta afecta volviendo vulnerables a las empresas tanto nacionales como internacionales y realizar una eficiente investigación sobre el tema, es que se deben conocer los conceptos más básicos. Es por esto que se partirá explicando las definiciones de los elementos básicos relacionados con el entorno geográfico. Para lo cual se analizaran, en primera instancia, el concepto de negocios internacionales, cuál es su importancia y los distintos tipos de operaciones que se pueden realizar a partir de estos.

Posteriormente se hablara sobre los distintos entornos desde su concepto y definición más básica, hasta que se profundizara en el entorno que se quiere estudiar, el cual es el geográfico. Se analizaran cuáles son sus variables y como estas se clasifican.

La idea de esta investigación es explicar todos estos conceptos para interiorizarse con el tema y así hacer mucho más comprensible el posterior análisis de los factores de riesgo a realizar en los capítulos posteriores.

1.1. Negocios Internacionales

A nivel muy general se entiende como negocio internacional a la actividad realizada fuera del país de origen, la cual cada vez es más importante, ya que

“entre 1950 y 1997 el comercio internacional ha pasado de representar un 7% del producto interno bruto mundial a suponer un 23%”¹. Para encontrar una definición mucho más adecuada, se debe ver que es lo que piensan distintos autores.

Según Lerma y Márquez “se entiende por negocio a la negación del ocio; es decir, hacer algo para lograr un beneficio, y cuando eso se hace en uno o más países diferentes del país de origen estamos hablando de negocios internacionales”².

Según Ristau “los negocios internacionales incluyen todas las actividades de negocios necesarias para crear, enviar, vender y financiar bienes y servicios entre naciones”³.

Según Daniels “consiste en todas las transacciones comerciales (incluidas ventas, inversiones y transporte) que se llevan a cabo entre dos o más países. Las empresas privadas realizan dichas transacciones para obtener utilidades; los gobiernos pueden realizarlas ya sea con fines de lucro o por motivos políticos”⁴.

¹ Barrionuevo Silva, Ney. Finanzas públicas globalizadas solidarias, S. XXI: finanzas públicas neoliberales vs. finanzas públicas solidarias. Quito: Sur Editores, 2008. pág. 153.

² Lerma Kirchner, Alejandro E. y Márquez Castro, Enrique. Comercio y marketing internacional: Cengage Learning Editores, 2010. Pág. 7

³ Ristau, Robert A. Introducción a Los Negocios.: Cengage Learning Editores, 2004. Pág. 82

⁴ Daniels, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones. México: Pearson Educación, 2010. pág. 7

Según Czinkota y Ronkainen “los negocios internacionales consisten en transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Dichas transacciones toman varias formas, que a menudo se interrelacionan”⁵.

Viendo la opinión de los autores se puede señalar que los negocios internacionales son las transacciones o actividades comerciales que se realizan entre una empresa u organización y el exterior, que son países interesados en lo que se ofrece, con el fin de obtener beneficios (utilidades, poder político, etc.). Estas transacciones se ven en más de una forma y tiene la facultad de interrelacionarse.

Los negocios internacionales vienen del marketing internacional que es el “conjunto de conocimientos que tiene como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países”⁶. En este sentido los demandantes o consumidores logran satisfacer sus necesidades, mientras que los oferentes obtienen ganancias y respaldo.

⁵ Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A. y Moffett, Michael H. Negocios Internacionales: Thomson Learning, 2007. Pág. 5

⁶ Lerma Kirchner, Alejandro E. y Marquez Castro, Enrique. Comercio y marketing internacional. Cengage Learning Editores, 2010.

Las razones más conocidas para tomar la decisión de realizar negocios internacionales corresponde a que se desea expandir las ventas gracias a que los productos nuevos son conocidos a nivel mundial, adquirir recursos, producir en distintos países y minimizar posibles riesgos. Mientras que los factores que hacen que ocurra un mayor crecimiento de los negocios internacionales son la expansión y rápido incremento de la tecnología, la liberación del flujo fronterizo gracias a políticas gubernamentales, el desarrollo de instituciones que apoyan el comercio internacional y que la competencia, los proveedores y clientes son a nivel global.

1.1.1. Tipos de empresas internacionales

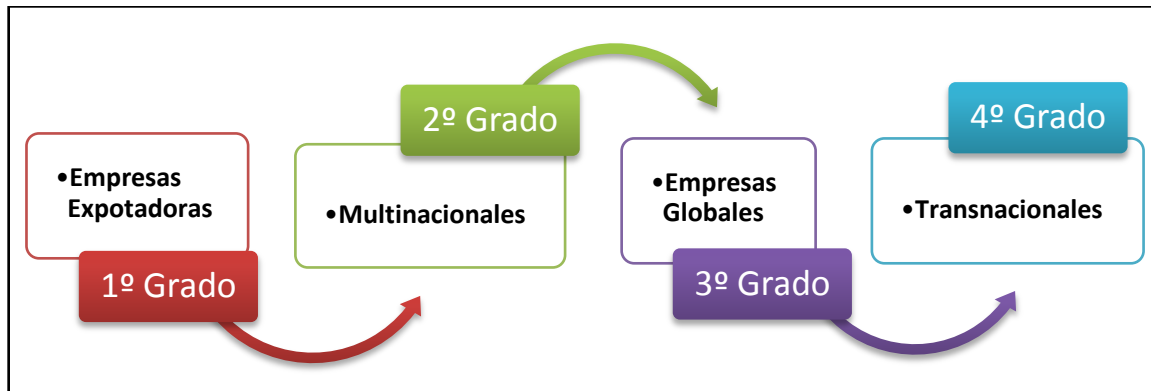
Existen 4 cuatro tipos de empresas internacionales que coincidentemente muestra el proceso de una empresa que comienza a mirar hacia a fuera, por lo que se transforman en estados o grados de las empresas.

Primero son las empresas exportadoras las cuales solo venden a algunos mercados y que es el comienzo de la actividad internacional , luego se pasa por las multinacionales que son las que realizan actividades en más de una filial extranjera, lo que lleva a una descentralización de las actividades.

El siguiente paso son la empresas globales donde el peso de las operaciones internacionales es elevado y todo se centra en el control de costes ya que la idea es conseguir economías de escala, principalmente gracias a la investigación y el desarrollo. Finalmente tenemos las empresas transnacionales donde tanto la

central como las filiales son compañeras estratégicas, explotando conjuntamente la tecnología y el conocimiento, logrando la eficiencia económica adaptándose a diferentes mercados.

Figura N°1: Tipos de Empresas Internacionales



Fuente: Elaboración Propia

Antes de realizar cualquier negocio internacional es necesario identificar el sector económico donde se trabajara, el producto o servicio que se ofrecerá, el país donde se venderá el bien (el cual tiene su propia cultura, legislación, economía, etc.) y las operaciones que se realizarían a nivel internacional, los cuales existen varios modos, todo con el fin de generar dinamismo en las transacciones.

1.1.2. Operaciones Internacionales de una empresa

Se entiende por operaciones internacionales a la realización de actividades de importaciones, exportaciones e inversión de bienes y/o servicios con empresas

independientes y que se encuentran fuera del lugar de origen, o sea son modos de realizar negocios internacionales.

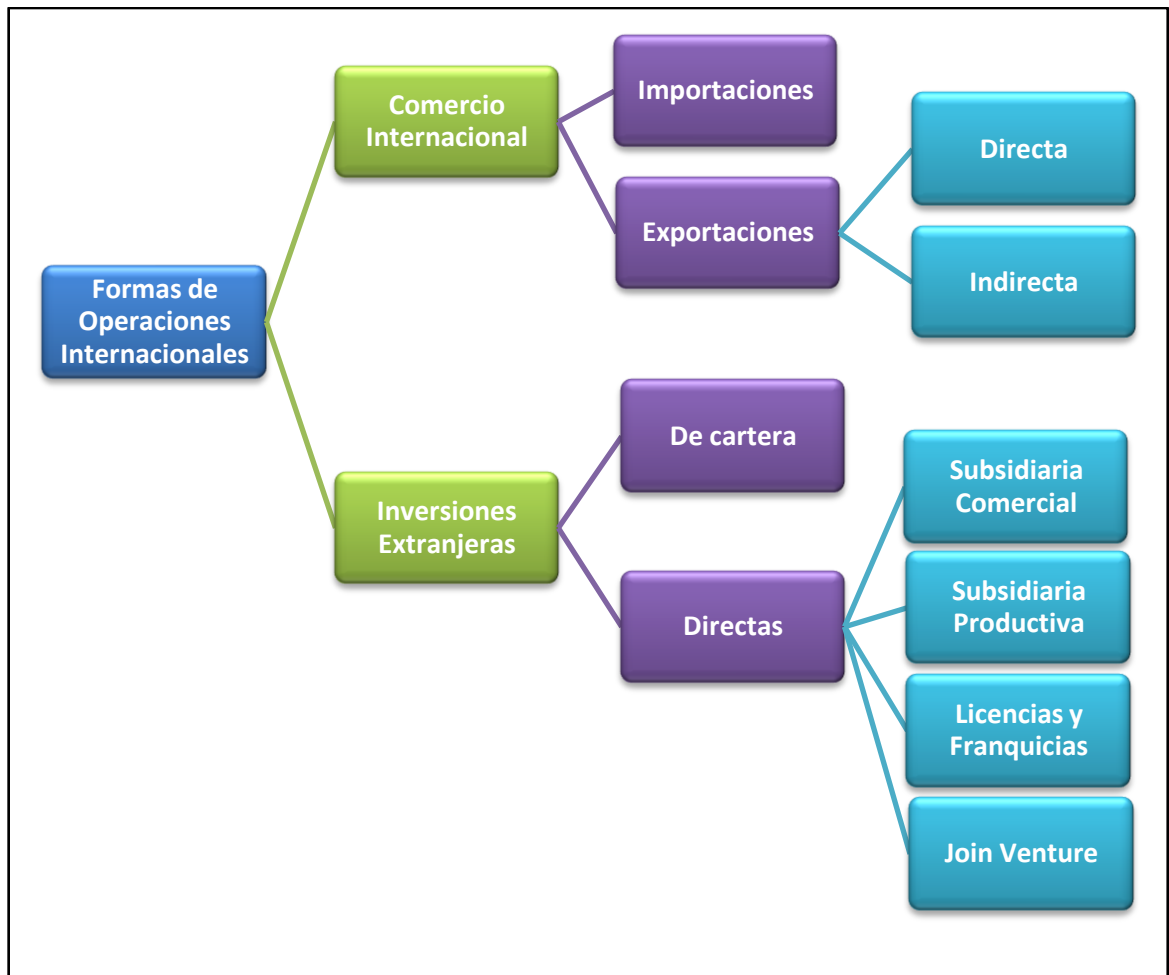
Estas operaciones tienen mayor complejidad que las operaciones domésticas, ya que puede realizar operaciones de instalaciones de manufactura, distribución y mercadotecnia en muchos países.

Estas operaciones tienen la posibilidad de reducir el riesgo de operación ya que nivelan las ventas y utilidades, y además impide que los competidores adquieran ventajas.

1.1.2.1. Formas o Modos de Operaciones internacionales

Para realizar negocios internacionales, las empresas deben elegir entre distintas formas de operaciones internacionales las cuales pueden ser de diversa índole. Las principales formas corresponden al comercio internacional, que abarca las importaciones y la exportaciones; y las inversiones extranjeras, las cuales pueden ser inversiones de cartera (portafolio) o inversiones directas, en donde se encuentran las subsidiarias productivas, subsidiarias comerciales, franquicias y licencias, y las joint venture.

Figura N°2: Formas o Modos de Operaciones Internacionales



Fuente: Elaboración Propia

La explicación de cada forma de operación se puede ver en la sección de anexos (Anexo N°1; N°2; N°3)

Lo que se está demostrando son los distintos tipos de operaciones existentes que dispone una empresa para poder realizar negociaciones internacionales con diversos países.

Si bien estas operaciones (exportaciones, inversiones extranjeras, franquicias, etc.) traen muchos beneficios tanto en relaciones exteriores, expansión y aumento en utilidades, también trae consigo una serie de complicaciones que puede ser problemáticas o restricciones para la negociación, las que “obligan a una empresa a revisar, cambiar, adaptar y buscar de forma constante la información más confiable para realizar las operaciones internacionales”⁷. Estas restricciones pueden ser de diversas índole (políticas, económicas, financieras, etc.), las cuales se llamara factores o entornos.

Para saber cómo manejar estos factores y que no afecten a la negociación en gran medida es necesario conocerlos en profundidad y lo cual se ha hecho con varios factores, principalmente con el político y el económico. Sin embargo se ha tomado poco en cuenta un factor que también afecta a las negociaciones que es el entorno geográfico del país a invertir, el cual habla de todos los elementos que conforman el medioambiente y la infraestructura del país o lugar en donde se quiere realizar la negociación. Al tener claro estos elementos es más fácil identificar sus riesgos para luego poder ser analizados.

⁷ Lee Kim, Hyun-Sook. Marketing Internacional Teoría Y 50 Casos Prácticos. México: Cengage Learning, 2009. Pag 7

1.2. Entorno geográfico.

“Cuando una empresa tiene interés por acceder a otros países o mercados extranjeros, es necesario que se analicen las variables incontrolables”⁸ tanto en el mercado de interés como el entorno internacional, es por eso que las empresas que realizan operaciones a nivel internacional tienen entornos mucho más diversos y complejos que las que desarrollan sus actividades a nivel nacional, esto se produce debido a que en cada país existen condiciones físicas, sociales y competitivas particulares, las cuales afectan las operaciones de las compañías tanto en sus negocios actuales como sus futuras negociaciones y por consiguiente también se crean factores que afectan a los consumidores.

Los factores geográficos afectan principalmente la ubicación en la cual se encuentra o desea ubicarse una empresa (ya sea como subsidiaria, franquicia, exportaciones, etc.), ya que estos pueden ser favorables o no para la actividad y el negocio que esta desarrolla. Por consiguiente los consumidores o usuarios se ven afectados por la instalación de dichas empresas.

Para entender de mejor manera de que se trata el entorno geográfico, su definición y variables es necesario entender los conceptos de entorno y geografía, para luego ver cuáles son los factores o variables más importantes.

⁸ Ibíd. pág. 18

1.2.1. Entorno de las empresas o entorno empresarial

Partiendo de lo básico, entorno según el RAE se define como el “ambiente o lo que rodea a alguien o a algo”⁹. Desde el punto de vista de empresa entorno se entiende como “las condiciones, los centros de decisión, los factores, los elementos, etc., externos a la empresa que la atañen”¹⁰.

Según Sanchís y Ribeiro el entorno empresarial es “el conjunto de factores ajenos a la empresa que influyen sobre ella en forma de oportunidades y/o amenazas”¹¹ y que influyen de forma positiva o negativamente.

Otra definición de entorno empresarial se considera como “el conjunto de los agentes económicos con los que se relaciona la empresa con motivo de su actividad o que tienen una influencia en la misma”¹².

En otras palabras entorno de una empresa o entorno empresarial se refiere a todos los factores externos a la empresa que son relevantes e influyen de alguna u otra forma el funcionamiento de una empresa.

⁹ RAE. Real Academia Española. Definición de Entorno. 2012

¹⁰ Gil Estallo, María de los Ángeles. Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos. España. ESIC Editorial, 2007. Pág. 136

¹¹ Sanchis Palacios, Joan Ramón y Ribeiro Soriano, Domingo. Creación y Dirección de Pymes. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A., 1999. pág. 16.

¹² Serra Salvador, Vicente; Vercher Bellver, Salvador; Zamorano Benlloch, Vicente. Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación. España. Gestión 2000, 2005. Pág. 15

La importancia del entorno empresarial recurre a que analiza constantemente los cambios externos de una empresa, “ya que la diferencia del entorno de los diversos mercados determina que las empresas utilicen ciertos instrumentos para la gestión de operaciones comerciales en los mercados exteriores”¹³.

1.2.1.1. Clasificación de entorno

Para la expansión internacional se requiere una clara comprensión de diferentes entornos existentes para así poder determinar que estrategias y operaciones internacionales son las más adecuadas para realizar en ese lugar del mundo.

El entorno se puede dividir en microentorno y macroentorno. Microentorno se refiere a las fuerzas o agentes económicos que afectan su capacidad de servir a sus clientes o la accesibilidad del mercado por parte de la empresa: la empresa, proveedores, clientes, competidores, intermediarios.

El macroentorno consiste en fuerzas mayores de la sociedad que afectan al micro entorno y por ende a la empresa, estas son socioeconómicas, económicas, políticas y legales, naturales y/o geográficas, tecnológicas y culturales

¹³ Lerma Kirchner, Alejandro E. y Marquez Castro, Enrique. Comercio y marketing internacional. s.l. : Cengage Learning Editores, 2010. Pág. 9

1.2.2. Definición de geografía

El término geografía se conforma de dos palabras “Geos” que significa tierra y “*Graphos*” que significa descripción, así que de forma etimológica geografía significa: descripción de la tierra

Según RAE la Real Academia Española geografía viene del latín *geographia* y lo define como la “ciencia que trata de la descripción de la tierra o como un territorio o un paisaje”¹⁴.

Según Cateora “geografía es la ciencia que estudia la superficie terrestre, clima, continentes, países, pueblos, industrias y recursos”¹⁵ y según Funes “es la ciencia que tiene por objetivo el estudio de los hechos y fenómenos físicos, biológicos y sociales que existen o se producen en la tierra”¹⁶

La definición más completa, y que se tomara como definición final de geografía es la determinada por geógrafo Mexicano Ángel Bassols Batalla, la cual indica que “geografía es la ciencia mixta que estudia los hechos y fenómenos naturales, ya sean biológicos o físicos, y sociales que ocurren en la capa geográfica de la Tierra

¹⁴ RAE. Real Academia Española. Definición de Geografía. 2012

¹⁵ Cateora, Philip R.; Graham, John L. Marketing Internacional. McGraw-Hill, 2006. Pág. 64

¹⁶ Funes, Luis Ignacio. Geografía general para bachillerato. México: Editorial Limusa, 2004. Pág.19

o superficie terrestre, las causas de su formación, su relación mutua, su distribución, dependencia y diversidad que ofrecen estos fenómenos”.¹⁷

La geografía es una ciencia mixta ya que dentro de su estudio se encuentran muchos de los objetivos de estudio de otras ramas, demostrando que es una ciencia tanto natural como humana.

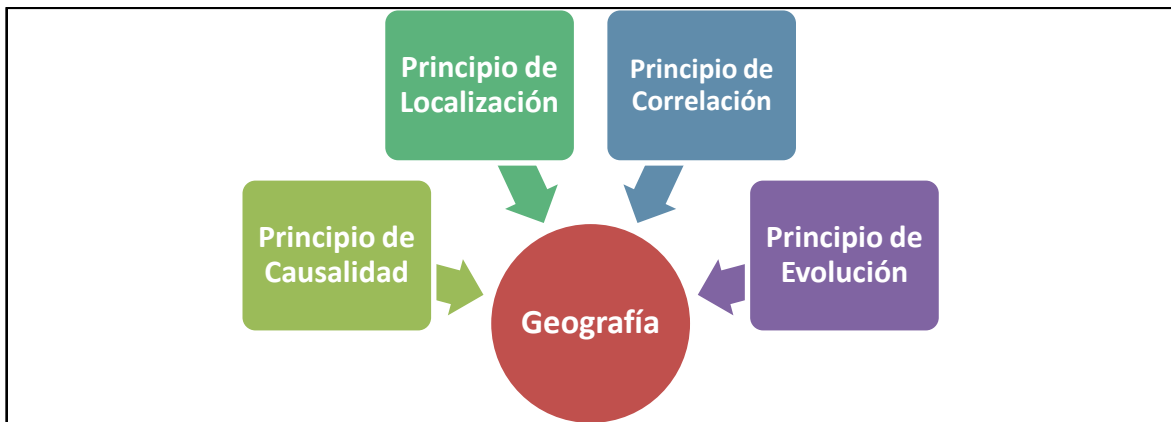
Los hechos y fenómenos geográficos son cambios que ocurren en la Tierra que pueden ser físicos, biológicos y sociales; y se diferencian entre sí debido al periodo de tiempo en que se realiza, mientras los hechos son cambios que se dan lentamente (ejemplo físico: océanos y montañas; ejemplo biológico: distribución de animales en selvas; ejemplo social: población de América), los fenómenos son cambios mucho más rápidos y bruscos (ejemplo físico: terremoto y erupciones volcánicas; ejemplo biológico: plagas y epidemias; ejemplo social: aumento y migración de población).

La geografía se basa en cuatro principios fundamentales, establecidos por el geógrafo francés Emmanuel D’Martone, los cuales son el Principio de Causalidad que ve la causa u origen del hecho u fenómeno, el Principio de Localización que busca la ubicación y distribución del hecho u fenómeno a investigar, el Principio de Correlación que trata sobre la relación del hecho u fenómeno con otro de similar

¹⁷ Carreto Bernal, Fernando, Gonzales Perez, Raul y Villavicencio Velazquez, Juan Jose. Geografia General. Toluca : UAEM, 2000. Pág. 18

índole y finalmente el Principio de Evolución que ve el desarrollo o trayectoria del hecho u fenómeno geográfico.

Figura N°3: Principios fundamentales de la geografía



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2.1. División de la Geografía

La geografía en forma general “se encarga de averiguar los principios comunes que determinan y orientan a los hechos y fenómenos geográficos”¹⁸, explicando partes y características generales. Es así que la geografía se divide en tres ramas, la primera se trata de la Geografía Física que estudia los fenómenos físicos de la superficie de la tierra, la segunda rama se dedica a ver la Geografía Biológica que ve los hechos y fenómenos biológicos de la tierra, mientras que la tercera parte del estudio se trata de la Geografía Humana la cual analiza y ve la distribución de los hechos que ocurren debido a la presencia del hombre¹⁹.

¹⁸ Del Campo Amezcua, José Martín, y otros. Geografía. México : Umbral Editorial S.A., 2004 pág. 35

¹⁹ Teresa Ayllón, María. Geografía económica. México. Editorial Limusa, 2004. Pág. 11

La Geografía Física o también conocido como el Ambiente Físico Natural “se ocupa del estudio de las condiciones presentes de la tierra y su origen, así como los hechos y fenómenos físicos”²⁰. Los principales elementos de esta rama son:

Tabla N°1: Elementos de la Geografía Física

Ciencia	Descripción
Climatología:	Ve el origen de los climas, los describe y los clasifica
Geomorfología:	Estudia formas de la superficie terrestre y su evolución
Hidrografía:	Analiza movimientos de las aguas marinas y continentales
Edafología:	Estudia el origen evolución utilidad y clasificación del suelo

Fuente: Elaboración Propia

La Geografía Biológica estudia “la distribución de los seres vivos y las causas de la misma; así como el conjunto de comunidades orgánicas que constituyen el medio geográfico”²¹. Las subdisciplinas que son parte de esta rama son:

Tabla N°2: Elementos de la Geografía Biológica

Ciencia	Descripción
- Fitogeografía:	Estudia la distribución de las plantas sobre la superficie terrestre
- Zoogeografía:	Estudia la distribución de los animales sobre el planeta

Fuente: Elaboración Propia

Estos hechos físicos y biológicos son de importancia desde el punto de vista económico ya que ayudan a comprender la distribución de la población y las actividades de distintas partes del mundo.

²⁰ Aguilar Rodríguez, Armando. Geografía general. Pearson Educación, 2004. Pág. 7

²¹ Del Campo Amezcua, José Martín, y otros. Geografía. México : Umbral Editorial S.A., 2004 pág. 35

La Geografía Humana es el “estudio de la presencia del hombre sobre la superficie terrestre”²² y la “influencia del hombre en todas sus actividades en el espacio geográfico”²³, o sea analiza la relación que existe entre un determinado grupo de hombres y su medio, la cual siempre es cambiante y dinámica, por lo que debe estudiarse dentro de un contexto histórico. se subdivide en:

Tabla N°3: Elementos de la Geografía Humana

Ciencia	Descripción
Geografía social o de población:	Estudia por medio de la demografía a la población desde su origen, evolución y problemas provenientes del crecimiento; por medio de la etnografía a los grupos humanos; por medio de la lingüística a las lenguas e idiomas y por medio de la teología a las religiones
Geografía cultural:	Estudia las costumbres y tradiciones de los pueblos
Geografía política:	Estudia al hombre en su organización espacial, la formas de gobierno, organizaciones mundiales y tratados de defensa.
Geografía económica:	“Se relaciona con las maneras y problemas del quehacer humano y con las interacciones espaciales”, o sea se relaciona con la explotación humana de recursos naturales, la producción de bienes y servicios, su transporte, distribución y consumo.
Geografía urbana:	Estudia la estructura y funciones de la ciudad, entendida como paisaje urbano y nos brinda una mirada enriquecida de esta realidad compleja con la que convivimos día a día.
Geografía rural:	Estudio del mundo rural, los cambios que se producen en los medios rurales y los modos en que se realizan los procesos globales que vienen de nuevas prácticas productivas y de sistemas de pensamiento cada vez mas universalizados.
Geografía médica:	Estudia la relación del medio ambiente con la salud de la población, la distribución de enfermedades y los efectos de la propagación de enfermedades en el medio ambiente.

Fuente: Elaboración Propia

²² Rojas Ortega, Lilia. Geografía. Segunda Edición. Cengage Learning Editores, 2007. Pág. 5

²³ Del Campo Amezcua, José Martín, y otros. Geografía. México : Umbral Editorial S.A., 2004. pág. 35

1.2.3. Definición Entorno Geográfico

De acuerdo al estudio de autores como Hyung-Sook Lee Kim; Philip Kotler y Gary Armstrong; Alejandro E. Lerma Kirchner y Enrique Marquez Castro; Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, se puede señalar que el entorno geográfico tiene como objetivo estudiar las manifestaciones que nacen tanto de la naturaleza como del hacer humano.

Implica el estudio de las propiedades físicas del planeta, los continentes países; el clima, las personas y los recursos disponibles de cada nación las cuales tienen influencia en las condiciones que caracterizan al mercado.

Abarca los recursos naturales que rodean a la empresa como el régimen de lluvias, las posibles plagas, la especial capacidad de la tierra para un determinado producto, la topografía, el potencial de pesca, el potencial hidroeléctrico. Tales recursos se aprovecharán como insumos, acorde a las actividades de la empresa.

Al mismo tiempo ve la relación que tiene el hombre con el medio ambiente y su intervención en ella conceptos como la demografía y la infraestructura también son considerados en este estudio.

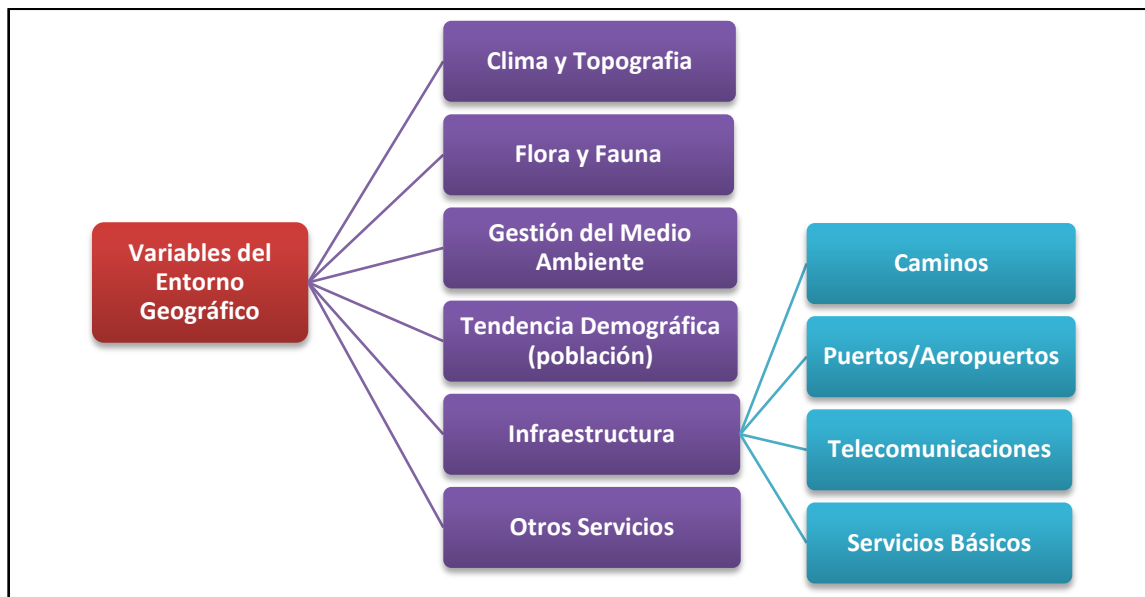
1.2.3.1. Variables del entorno geográfico

La idea de definir las variables del entorno geográfico es saber y comprender qué es lo que podría afectar tanto positiva como negativamente a las compañías que quieren expandirse a otras naciones.

En este sentido como la idea central es que una empresa comience a externalizar sus operaciones, es importantísimo que primero se haga un análisis y se identifique que puede afectar a nivel geográfico a las compañías antes de que esta invierta sus recursos para iniciar el desafío que representa la internacionalización.

En la siguiente Figura se puede apreciar las variables del entorno geográfico. Información más detallada se encontrara entre los Anexos N°4 - N°9.

Figura N°4: Variables del Entorno Geográfico



Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión de este capítulo se muestra todos los conceptos básicos que de esta investigación que son los negocios internacionales y el entorno geográfico, con la idea central de mostrar de manera general los elementos que son parte de la geografía e infraestructura país, para así determinar mediante un análisis cual es más peligroso y cual es menos peligroso al realizar operaciones internacionales. Cada uno de estos elementos puede ser mejorado por el hombre, por lo tanto la probabilidad de eficiencia de la empresa puede ser mucho mayor.

Al identificarlos podemos evaluarlo con el fin de ver el grado de riesgo de cada una de las variables, lo que ayuda a tomar decisiones estratégicas con respecto a realizar negociaciones internacionales o no realizarlas.

CAPÍTULO 2: MÉTODOS DE VALORACIÓN DE RIESGO GEOGRÁFICO

CAPÍTULO 2: MÉTODOS DE VALORACIÓN DE RIESGO GEOGRÁFICO

Introducción al capítulo

En la decisión de internacionalización, uno de los primeros pasos consiste en definir hacia qué mercados se quiere dirigir la empresa, decisión de gran implicancia estratégica y al mismo tiempo de gran complejidad, pues la decisión debe tomarse teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la firma, limitando a su vez la exposición al riesgo internacional.

Una vez definido los elementos a considerar en el entorno geográfico y su relación con los negocios internacionales, es necesario ver el riesgo existente, por medio de las posibles variables de riesgo geográfico y los posibles métodos de valoración, los cuales nos explicarán el grado de riesgo de los posibles problemas que puedan ocurrir al realizar una negociación, si existe posibilidades de solución y por ende si es rentable y/o conveniente el realizar la negociación ya sea por medio de exportaciones o por inversiones.

Lo primero que se verá es la definición de riesgo, para luego ver riesgo tomando en cuenta el entorno geográfico. Una vez aclarado eso se detallara las variables de riesgo del entorno geográfico y así hacer una evaluación de los mismos. Por último se hablara de los métodos de análisis de riesgo del entorno geográfico para luego realizar una metodología propia de análisis.

2.1. Definición de Riesgo

Lo primero que se puede señalar es que la definición de riesgo es poco clara, lo cual hace que se defina según el contexto en que se encuentra. Es por eso es que se debe señalar el riesgo desde distintos puntos de vista, para que se pueda comprender mucho mejor el concepto y así lograr una definición acorde a lo que se busca.

En términos muy generales el riesgo se señala como “suceso susceptible de ocurrir que puede alterar el desarrollo normal de un acontecimiento previsto por la conjunción de unas acciones conscientemente programadas, produciendo un daño”²⁴.

Desde un punto de vista mucho más económico lo ve Van Horne, quien define al riesgo como la “variabilidad de los rendimientos en relación con lo que se espera recibir”²⁵, y si lo vemos el riesgo desde un punto de vista operacional se entiende como el “riesgo de sufrir pérdidas directas o indirectas como consecuencia de la inadecuación o el fracaso de los procesos, el personal o los sistemas internos o por efecto de los acontecimientos externos”²⁶

²⁴ Serer Figueroa, Marcos. Gestión Integrada de Proyectos. s.l. : Edicions UPC: Universidad Politècnica de Catalunya, 2001. Pág. 161.

²⁵ Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr. Fundamentos de la Administración Financiera. s.l. : Pearson Educación , 2002. Pág. 98.

²⁶Comité de Supervisión Bancaria de Basilea 2001^a: párrafo 6 *fide* Fernández Laviada, Ana. La gestión del riesgo operacional. De la teoría a la aplicación. s.l. : Ediciones 2010, 2007. Pág. 108

Otro concepto importante es el denominado Riesgo País, el cual es la “consecuencia de la posibilidad de que se produzcan cambios significativos en el país en el que se encuentra ubicada una empresa”²⁷. Este riesgo está directamente relacionado con las condiciones de estabilidad, políticas, financieras, jurídicas y de desarrollo económico e institucional de un país, por lo que cualquier error en estos factores afecta de manera sustentable al país en general y/o para realizar intercambios comerciales internacionales que es a donde se quiere llegar.

Si bien todas estas definiciones son correctas, ninguna de estas, por si sola nos ayuda a definir bien el riesgo según el entorno geográfico al querer realizar una negociación internacional, es por eso que se debe crear una definición propia que ayude a aclarar este tipo de situaciones.

2.1.1. Riesgo tomado desde el punto de vista del Entorno Geográfico

Se puede decir que el riesgo según el punto de vista del entorno geográfico es cualquier fenómeno natural o humano que provoque un cambio en la dimensión geográfica o de infraestructura del entorno empresarial y que implique un nivel de riesgo y además condiciones de vulnerabilidad para la empresa, llevando incluso al fracaso, total o parcial, de sus operaciones internacionales (exportaciones y/o inversiones extranjeras), provocando una variación en los resultados esperados lo cual significaría posiblemente en pérdidas directas e indirectas.

²⁷ Amat, Oriol. Análisis Integral de Empresas. s.l.: Editorial Profit, 2011. Pág. 212

Es importante tener clara esta definición, ya que es necesaria para seguir adelante en el proceso de poder determinar el método de evaluación para el riesgo de entorno geográfico, porque así se sabrá qué tipo de variables son las causantes de la vulnerabilidad y en qué grado afectan al entorno empresarial este tipo de factores. Esto se refiere a destacar claramente los riesgos y posibles problemas que puedan ocurrir debido a fenómenos naturales o humanos que afectan al lugar donde se quiere invertir, o también los problemas que pueden ocurrir en la infraestructura del país, donde los errores en el transporte y en las telecomunicaciones pueden significar graves inconvenientes y pérdidas económicas.

2.1.2. Variables de riesgo del entorno geográfico

Como se menciona anteriormente ahora es necesario ver cuáles son los factores que provoquen un riesgo y que este afecte de alguna u de otra forma al transcurso normal de la gestión de negociaciones internacionales. ¿Cuáles son estos factores y porque? Se mostrara a continuación.

2.1.2.1. Clima y Topografía

Hay que tener en cuenta los distintos efectos que provocan la topografía y el clima en las actividades de las operaciones internacionales, ya que ambos elementos físicos son importantes a considerar y evaluar

Clima: El clima es el elemento más importante de las fuerzas físicas, ya que determina los límites de lo que se puede o no hacer tanto en lo físico como en lo económico, donde si el clima es duro habrá poca densidad de población y todo lo contrario si no lo es.

La agricultura es el sector que más sufre con el clima, principalmente con la temperatura, ya que en los países tropicales las altas temperaturas provocan problemas por la reproducción acelerada de maleza, insectos, virus, pájaros y parásitos; la cual si no es limitada de alguna forma puede provocar la destrucción de cosechas, muerte de ganado y personas infectadas. Si ocurre lo contrario y las temperaturas son extremadamente bajas, puede existir el riesgo de que se quemen las cosechas, perdiendo todo el trabajo realizado, o que se debiliten los animales, como lo que ocurrió en el sur de Chile con las heladas.

En el caso del sector industrial las temperaturas extremas, tanto altas como bajas, afectan el funcionamiento de la mano de obra, por lo cual se debe de tomar en consideración, ya que afecta directamente a la velocidad de la producción en el caso de empresas que fabrican productos. Al mismo tiempo, las maquinas que no están acostumbradas a cambios fuertes de temperatura y/o a condiciones extremas pueden tener una vida útil mucho menor a la que se tenía estimada.

Además de la temperatura, la humedad también afecta a las industrias, ya que las maquinas de combustión interna requieren de capacidad adicional de enfriamiento

y una lubricación adicional para soportar las altas temperaturas y una humedad muy alta. Al mismo tiempo, existen productos que se deterioran en condiciones muy húmedas, por lo que los empaques deben ofrecer una protección especial, apropiada al clima en donde se distribuirá, y que en ocasiones estos empaques son más costosos.

Las precipitaciones también afectan a las empresas especialmente a la agrícola, si las lluvias son excesivas alteran al suelo, afectando el cultivo en primera fase, debido al barro y a inundaciones, haciendo perder las cosechas. Otra forma en que afectan las precipitaciones es en la distribución de los productos, ya que los accesos y la visibilidad se hacen más complejos, retrasando la entrega de los bienes. Si ocurre lo contrario y hay una sequía de precipitaciones puede ocurrir que los cultivos se encuentren con falta de agua, lo que hace que la producciones sean menores, afectando incluso el precio. Además la falta de precipitaciones también afecta a la industria hidroeléctrica, ya que cuando las reservas de agua embalsada presentan valores críticos se resiente la generación eléctrica de origen hidráulico

Topografía: En el caso de la topografía se debe ver el tipo de suelo, ya que los suelos son sumamente complejos y diversos. En ellos se lleva a cabo una infinidad de procesos químicos, físicos y biológicos que variarán dependiendo de la zona geográfica, el clima y la actividad que sobre ellos se lleve a cabo. Es por eso que es importante determinar si el tipo de suelo en que se desea trabajar es el

idóneo según la actividad que se quiera realizar, ya que si no es así habría que revisar si existe alguna forma de modificarlo o adecuarlo para la actividad que se busca o necesita realizar.

También hay que revisar la altura del relieve, ya que si la tierra es demasiado alta, muy inclinada o excesivamente ondulada, es imposible un desarrollo de la agricultura, ya que no se puede arar el suelo. Al mismo tiempo se debe evaluar las montañas (su anchura, altura y longitud), ya que estas pueden separar el intercambio y la interacción entre localidades, esto se agravaría más si existen cadenas de montañas, porque dividiría a las naciones en mercados regionales pequeños que no tienen nada en común unos con los otros en relación a economía, cultura, idioma, dialecto e incluso el clima (España, Suiza, Colombia) provocando problemas para las empresas al querer adaptarse a las distintas localidades.

Otro punto a considerar en la topografía son los desiertos, las selvas tropicales o las áreas muy rocosas ya que también separan los mercados y crea concentraciones de población. Esto principalmente porque tienen el factor común de que tienen un clima muy duro y un suelo pobre, por lo que la población y producción en esos lugares es más baja, como que también el acceso para llegar a esas localidades es más difícil.

Otro punto a considerar es la existencia de extensiones de agua, ya sea por ríos, lagos o que se encuentren cerca del mar. Es importante este punto porque las extensiones de agua atraen a las poblaciones y facilita el transporte por agua, siendo este muy barato. Por ende si no existen extensiones de agua el transporte y la distribución de bienes y servicios sería mucho más costosa.

2.1.2.2. Flora, Fauna y Gestión del Medio Ambiente

La flora y fauna es importante porque son parte del entorno empresarial. Tanto la vegetación como los animales dan alimentación y materias primas, como es el caso de la madera y el cuero. Sin embargo hay que señalar que no se debe abusar de la vegetación y la vida animal, ya que son parte de la superficie y hay organizaciones y elementos legales que las protegen.

Por lo tanto es importante saber de la vida vegetal y animal que existe en el lugar donde se quiere realizar operaciones internacionales, ya que existe el riesgo de estar violando leyes a favor de la protección animal y/o vegetal.

Se habla principalmente si es que hay en el lugar animales en peligro de extinción, ya que al ser especies protegidas, no puede haber ningún elemento ajeno que pueda alterar su conservación y eso es lo que podría generar la instalación de alguna planta o cualquier otro tipo de negocio.

Lo mismo ocurre si en el lugar escogido para instalar alguna planta o sucursal sea una zona considerada como reserva nacional o cercana a esta, ya que se habla de la protección de un sin número especies de vida silvestre y que no puede ser alterada por el ser humano.

También hay que considerar la situación actual del lugar en relación a la contaminación y a la deforestación, esto debido a que si nos encontramos en un lugar en donde el nivel de contaminación y deforestación ya está por sobre lo permitido, lo más recomendable es no seguir aumentando la contaminación en ese lugar, ya que la gran mayoría de las empresas reconocen hoy día que tienen que tener una preocupación eficaz por el ambiente, unas veces por convencimiento propio y otras por la presión de la opinión pública o de la legislación. Es por eso que las actividades industriales y empresariales se ven obligadas a incorporar tecnologías limpias y a poner medios para evitar el deterioro del ambiente.

2.1.2.3. Tendencia demográfica (población)

La población también puede ser un punto que puede generar algún tipo de vulnerabilidad para la empresa. El primer punto a considerar es ver la existencia de una población cercana y de que clase o región se trata, ya sea regiones rurales o urbanas, ya que la instalación de una subsidiaria podría afectar a estas regiones de forma diferente.

También es importante ver el tamaño y densidad de la población, ya que el volumen de la población indica la magnitud de la fuerza de trabajo a que ese territorio puede aspirar y de los posibles consumidores para los que se debería producir. Como también es importante ver la tasa de crecimiento, principalmente para estimar el volumen de la población en un futuro de mediano a largo plazo y así estimar la posible mano de obra y consumidores futuros.

Otro punto a considerar es la estructura interna de la población, que se refiere a la edad promedio y el género de la población. Con estos datos se podrá determinar la cantidad de gente apta para trabajar y la cantidad de hombres y mujeres, esto es principalmente para ver las cualidades de la población en que se enfrenta la empresa, ya que se puede observar si existe la mano de obra necesaria, por ejemplo, para el funcionamiento de una planta o de una sucursal. También se puede ver los posibles consumidores, ya que se puede estimar si la población es el público objetivo que busca la empresa. Estos elementos nos sirven, en definitiva, para ver si el negocio sigue siendo rentable en la realidad.

2.1.2.4. Infraestructura

La infraestructura es un área que habla principalmente de la conectividad, las telecomunicaciones y elementos básicos para el funcionamiento de una empresa, se destaca por ser un área en donde el hombre puede intervenir y mejorar las condiciones en casi su totalidad. Los principales elementos son los siguientes.

Caminos: Para identificar el riesgo existente es necesario ver cómo están los caminos, su estado, que tan seguido es su mantención, si existen vías alternativas, entre otras cosas, ya que complicaciones en los caminos de acceso interfieren con la fluidez del proceso de transporte, lo cual dificulta la llegada de los productos. También es necesario analizar que tan largas son las distancias entre un punto a otro y que tan fluidos son los caminos, ya que los retrasos por atochamiento de vehículos no son buenos para la empresa.

Esta variable afecta tanto a las exportaciones, debido al camino desde el puerto hasta su lugar de destino, como a las inversiones extranjeras, donde las entregas del producto se pueden ver perjudicadas por deficiencia en los caminos.

Puertos y Aeropuertos: Una mala mantención o la inexistencia de puertos y/o aeropuertos provoca problemas para la llegada y la salida, tanto de barcos como de aviones, de un lugar a otro; por ende también existe problemas para la carga y descarga de los productos. Perjudicando a la logística en general y poniendo en riesgo la posibilidad de realizar operaciones internacionales en ese lugar, por lo tanto es muy importante saber la existencia de puertos y aeropuertos, su estado actual y la posibilidad de reparaciones o mantenciones.

Telecomunicaciones: Cuando se habla de las telecomunicaciones, es imprescindible saber si las conexiones de teléfono e internet están en un buen estado, ya que una deficiencia en las líneas telefónica o en el acceso a internet

puede provocar malas interpretaciones en la información enviada, arriesgando incluso la cancelación de alguna negociación. Por lo que se ve, que existen empresas que necesitan de forma básica las conexiones telefónicas y el acceso a internet, y si no llegaran a existir se debe buscar una forma alternativa para que la comunicación se mantenga.

También es importante la existencia de comunicación por radio, ya que se ha visto en el último tiempo que las líneas telefónicas copan frente a ciertas situaciones. Por lo tanto es imprescindible que exista comunicación por radio, para así poder tener una relación fluida entre los distintos elementos de la empresa, ante cualquier eventualidad.

Los medios y fuentes de comunicación son otro punto a considerar, ya que debe haber algún tipo de distribución de publicidad para dar a conocer el producto o servicio. Si es que no existen, ya sea radio, televisión o periódicos, es muy difícil que se sepa la existencia del producto de forma rápida. En este punto solo quedaría la comunicación del boca a boca, que si bien es el más efectiva puede no ser tan rápida como las demás.

Servicios básicos: Toda empresa necesita que los servicios básicos estén presentes, pero ¿qué pasa cuando se encuentra en lugares inhóspitos en donde la existencia de agua potable o de luz eléctrica es casi nula? Es por eso que es necesario saber donde se instalara una planta o una sucursal, ya que podría ser

necesaria la utilización de camiones aljibe o luz por medio de batería para el funcionamiento de la empresa, ya que en esos lugares no llegan estos servicios de forma autónoma.

En este sentido los elementos a considerar son la existencia y estado de agua potable, ya que así se sabrá si se necesita la ayuda de camiones aljibe o conseguir agua de otro lado para el funcionamiento de la empresa. Como también es importante considerar el sistema de alcantarillado, ya que si no existe o está en mal estado, hay que trabajar para crearlo, modificarlo o buscar otra vía para reemplazar este sistema, ya que un sistema de alcantarillado inexistente o en mal estado puede traer un sin número de infecciones y enfermedades

La existencia y estado luz eléctrica también es importante ya que la mayoría de las empresas, si es que no son todas, operan con luz eléctrica. Si no hay luz eléctrica o está en mal estado se debe ver de qué forma sustentar la falta de luz eléctrica, ya sea reparando su estado actual, u obteniéndola por medio de motores u otra forma alternativa de obtener energía. También hay que ver cómo está el cableado eléctrico, ya que si esta en mal estado puede incurrir en baja de voltaje, perjudicando la producción o el servicio o, peor aún, puede provocar algún accidente.

También es bueno revisar la existencia y estado del servicio de gas, ya que una posible fuga de gas puede ser es muy peligroso para la población cercana, y a la

mano de obra, lo que pararía el funcionamiento normal de la empresa. De la misma manera debe ser considerada la disponibilidad de abastecimiento de combustible existente en la localidad, ya que si no existe o esta es muy deficiente afectaría considerablemente al funcionamiento eficiente de la empresa, perjudicando la producción y la distribución de esta, por lo que seguramente se tendrá que obtener el abastecimiento necesario de combustible por otra parte.

Otro elemento que se debe tomar en cuenta estudiar es el servicio de recolección y almacenamiento de residuos sólidos, porque si este no opera como corresponde afecta directamente al ecosistema del lugar en donde se encuentran, principalmente a la población que habita en el lugar

2.1.2.5. Otros servicios

Este factor demuestra los riesgos que existen en diversos servicios que son útiles tanto para la comunidad, como para las empresas y que, aunque se considere poco creíble, no está disponible en todos los lugares.

El primer punto a considerar es la disponibilidad de medios y modos de transporte, ya que es un elemento muy importante para el funcionamiento continuo de la empresa. Sin transporte es imposible poder llegar a los puntos donde se quiere distribuir los productos, lo que limita totalmente a la empresa para llegar a puntos más lejanos.

Otro servicio importante es el relacionado con la salud pública, en este sentido se habla de existencia de algún tipo de atención primaria de salud (consultorio, cruz roja, etc.) en el cual la empresa pueda utilizarla en caso de algún accidente. Si este no es el caso, lo más recomendable es que la empresa tenga su propio centro de atención primaria.

Al igual que la atención de salud pública, la existencia de bomberos es muy importante para la empresa en caso de una emergencia, incendio o accidentes más graves, sin embargo no se puede asegurar que exista un cuerpo de bomberos en cada localidad, lo que arriesga que la empresa se encuentre vulnerable ante una emergencia. Si este el caso, una brigada conformada por los trabajadores de la empresa es una buena opción.

Las fuerzas de orden y seguridad también son importantes para la empresa en ciertos aspectos, especialmente cuando ocurren desmanes o altercados donde se requiere de la intervención de estas instituciones u organizaciones que dan la seguridad tanto a la comunidad como a las empresas (policía, fuerzas armadas, etc.). Si esta no estuvieran sería todo un desastre, porque no habría nadie que dé el orden a las diversas situaciones.

Otros servicios públicos que se puede señalar son las instituciones administrativas que ayudan con el otorgamiento de licencias, permisos y un sinfín de documentos que son necesarios para el funcionamiento legal y administrativo de toda empresa.

Lo ideal es tener una institución cercana al lugar donde se encuentra, pero no es así en todas las ocasiones, por lo que se recorren largas distancias para poder tener los documentos al día y sin contratiempos, lo que provoca retrasos en la producción, porque sin esos documentos es imposible operar legalmente.

2.1.3. Evaluación de Riesgos Geográficos

Al determinarse las variables es posible evaluar el grado de riesgo que existe al realizar una negociación internacional, teniendo en cuenta lo que puede afectar a la empresa, como también que exista la necesidad de aplicar medidas para mejorar la situación actual de la empresa y así poder trabajar mucho mejor y con más comodidad. Todo esto con el fin de tener una eficiencia en los procesos.

En términos concretos se busca determinar estas variables para poder hacer una evaluación de riesgo, la cual es una herramienta destinada a ordenar la toma de decisiones proporcionando un proceso lógico, estructurado y consistente.

La evaluación de riesgo ocupa dos tipos de parámetros: la magnitud de la pérdida o el daño posible (C) y la probabilidad que dicha pérdida o daño (P) llegue a ocurrir en el periodo de un año. O sea ($ER = C \times P$), y lo que hace es valorar y enjuiciar los riesgos para saber si son valorados y/o si es tolerable al presupuesto que cuenta la empresa para posibles modificaciones en la infraestructura, o si necesita más dinero, y por ende si es rentable.

Para realizar cualquier tipo de evaluación de riesgo se debe saber, primero que nada, que es lo que quiere la empresa, qué tipo de negociación internacional va a realizar, si es exportaciones o inversiones, y en qué lugar lo quiere realizar. Una vez visto eso es necesario encontrar la información más actualizada del lugar escogido, y esa información se puede obtener de las embajadas de los países, cámaras de comercio, organismos análogos y empresas especializadas.

Una forma básica de evaluación de riesgo geográfico en general es por medio de tres etapas: identificar los peligros, ver la vulnerabilidad de la localidad y luego evaluar los riesgos. El identificar los peligros se hace por medio de un análisis detallado, el cual se indica la probabilidad de que ocurra un fenómeno riesgoso en un tiempo y área específica. Para este análisis se requiere diversos tipos de información que se muestra continuación.

Tabla N°4: Información requerida para Identificar los peligros

- Definición de necesidades de la empresa y establecimiento del plan de trabajo.
- Recopilación de información general y de antecedentes.
- Análisis de fotos aéreas y mapas topográficos
- Elaboración de un diagnóstico y evaluación preliminar de campo
- Elaboración de mapas y documentos de apoyo (fichas, bases de datos)

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de vulnerabilidad es un proceso mediante el cual se determina el nivel de exposición y predisposición que existe frente a una determinada amenaza,

peligro o fenómeno adverso del medio. O sea, se refiere al potencial de destrucción, daño y alteraciones provocado por un fenómeno; por lo que representa, teóricamente, una dimensión de lo que podría ocurrir a una empresa bajo condiciones de riesgo.

Para determinar el análisis de vulnerabilidad es necesario hacer la pregunta sobre lo que pasaría si un evento impactara a la empresa en riesgo. Es por eso que se requiere más información de la localidad en donde se encuentra la empresa.

Tabla Nº5: Información Requerida para el Análisis de Vulnerabilidad

- Conocer el número de población ubicada en la zona
- Ubicar las fuentes de agua y manantiales
- Ubicar la infraestructura
- Ubicar las fuentes de energía
- Ver las áreas productivas que pueden ser afectadas
- Tipo de suelo en el cual se ubica el sistema

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información, más de una serie de variables e indicadores de grado de exposición, la vulnerabilidad puede ser definida en tres niveles: baja, media y alta.

Finalmente la evaluación del riesgo consiste en estimar las pérdidas probables para los diferentes eventos peligrosos posibles. O sea, en otras palabras, evaluar el riesgo es relacionar los peligros y las vulnerabilidades con el fin de determinar el

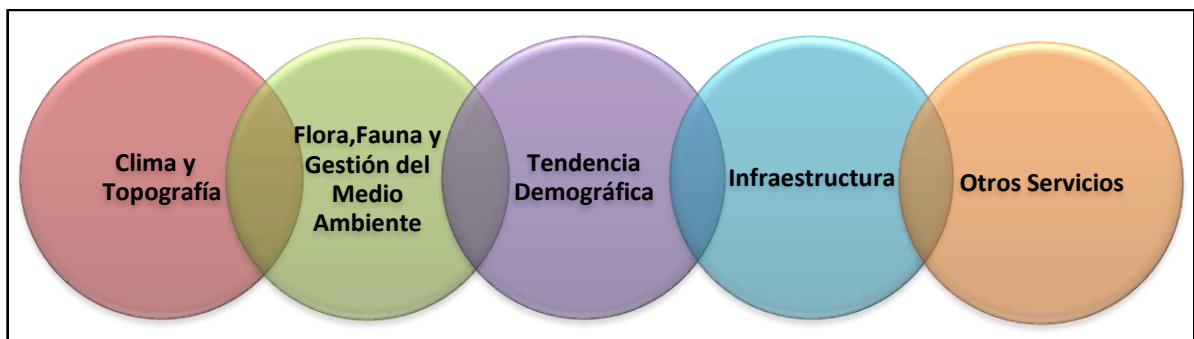
nivel de riesgo. Siempre hay que tener en cuenta que una evaluación de riesgo siempre será distinta a otra, ya que según como es la situación del negocio será la evaluación del riesgo.

2.1.4. Método de Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico

Se sabe que existen muchos métodos para medir el riesgo país, pero no ocurre lo mismo al querer medir el riesgo del entorno geográfico al realizar operaciones internacionales, es por eso que es recomendable realizar un nuevo método en el que se pueda medir el riesgo y el grado en que afecta al entorno empresarial.

Para realizar esta metodología se toma en cuenta las variables comentadas anteriormente, las cuales serán agrupadas en 5 categorías de factores con el fin de identificar cual de dichos factores representaría un riesgo potencial, y ante cuáles de ellos la empresa sería vulnerable.

Figura N°5: Categorías de Factores



Fuente: Elaboración Propia

La metodología consiste en que cada factor tiene dos ponderaciones, la primera es una ponderación estándar predeterminada que representa su **importancia relativa (IR)**, mientras que la segunda ponderación corresponde al **impacto de nivel de riesgo (I)**, que se determina según las condiciones del entorno.

2.1.4.1. Valorización Importancia Relativa (IR)

La importancia Relativa o IR será valorizado de la siguiente manera:

Tabla N°6: Valorización de IR

Nivel Importancia Relativa (IR)	Valoración
Muy Baja	1
Baja	2
Mediana	3
Alta	4
Muy Alta	5

Fuente: Elaboración Propia

Esta valorización será determinada a cada factor, utilizando el análisis de las actividades de la cadena de valor, para ver que factor geográfico tiene un grado mayor de importancia para el desarrollo general de la empresa. En términos simples cada factor se pondrá a prueba en cada una de las actividades en donde se verá su grado de importancia y así puntuarlo en la valoración correspondiente. Las variables con su respectiva puntuación de IR se verá en el Anexo N°10.

2.1.4.2. Valorización Impacto de Nivel de Riesgo

El impacto de nivel de riesgo (I) será valorizado de acuerdo a una medición de 0 a 10, en donde mientras el factor se encuentre más cercano a 0, el impacto de nivel

de riesgo será mayor, y si el factor se encuentre más cercano a 10, el impacto del riesgo será menor.

Figura N°6: Muestra de valorización de I



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°7: Valorización de I

Impacto Nivel de Riesgo (I)	Valoración
Muy Bajo	10 - 8,1
Bajo	8 - 6,1
Mediano	6 - 4,1
Alto	4 - 2,1
Muy Alto	2 - 0

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4.3. Riesgo por cada factor (VRc/f) e Índice de Exposición al Riesgo (IER)

Una vez que se multipliquen ambas ponderaciones, o sea IR e I, darán por resultado la **Valoración de Riesgo por cada factor (VRc/f)**.

$$(VRc/f) = IR \times I$$

Y una vez que se tiene todas las valoraciones por factor de cada categoría, se obtiene un promedio ponderado por categoría, dando como resultado el **Índice de Exposición al riesgo por categoría (IER)**.

$$(IER) = \bar{X}(VRc/f)$$

Tabla N°8: Calculo de VRc/f y de IER (ejemplo una categoría)

FLORA, FAUNA Y GESTIÓN MEDIO AMBIENTE	IR	I	VRc/f (IRxI)
Animales en peligro de extinción			
Zonas consideradas como reservas nacionales			
Situación actual en relación con la contaminación y la deforestación			
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			$\bar{X}(VRc/f)$

Fuente: Elaboración Propia (para visualizar como es en todas las categorías ir al Anexo N°11)

Este índice (IER) será multiplicado por 10 para poder analizarlo de acuerdo al modelo de puntuación general.

Tabla N°9: Valorización de IER x 10

Índice de Exposición al Riesgo (IRE)	Valoración
Muy Bajo	100 – 81
Bajo	80 – 61
Mediano	60 – 41
Alto	40 – 21
Muy Alto	20 – 0

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4.4. Valorización Índice Relativo por categoría (IRc)

Este punto es un porcentaje dado por la empresa que indica la importancia que tiene cada categoría de factor; según la apreciación de la misma, cuyo valor va de 0 a 100, explicado en la siguiente tabla.

Tabla N°10: Valorización IRc

Índice Relativo por Categoría (IRc)	Porcentaje
Muy Bajo	100 – 81
Bajo	80 – 61
Mediano	60 – 41
Alto	40 – 21
Muy Alto	20 – 0

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4.5. Valorización Factor Relativo Ponderado por categoría (FRPc)

Habiéndose estimado el Índice de Exposición al Riesgo (IER) y el Índice de Relativo por categoría (IRc) según la apreciación de la empresa, se multiplica ambos índices obteniendo el **Factor Relativo Ponderado por categoría (FRPc)** que es el riesgo geográfico ponderado de los grupos de factores determinados.

$$\text{(FRPc)} = \text{(IER)} \times \text{(IRc)}$$

2.1.4.6. Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG).

Una vez obtenido Factor Relativo Ponderado por categoría (FRPc) se suma los resultados de todas las categorías, esta sumatoria es la determinación del **Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG)**. Que nos indicaría el grado de riesgo geográfico que representa el país estudiado.

Tabla N°11: Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG)

CATEGORÍA	IER	IRc (%)	FRPc (IERxIRc)
Topografía y Clima			
Flora, Fauna y Gestión Medio Ambiente			
Tendencia Demográfica (población)			
Infraestructura			
Otros Servicios			
ÍNDICE GENERAL DE RIESGO GEOGRÁFICO (IGRG)			$\sum(\text{FRPc})$

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4.7. Valorización Nivel de Fortaleza de la Empresa (NFE)

Una vez que se determine el Índice General de Riesgo Geográfico, la empresa debe evaluar el nivel de fortaleza de su estrategia frente a cada categoría de factores de riesgo, para determinar, finalmente, su nivel de vulnerabilidad y exposición al riesgo.

Para esto se debe partir determinando el **Nivel de Fortaleza de la Empresa (NFE)**, el cual como su nombre lo indica es el nivel de fortaleza que existe frente al riesgo de cada categoría, el cual es determinado por la empresa y se valoriza de 0

a 100, en donde mientras más cercano a 0 se encuentre, mas fuerte será ante el riesgo, y mientras más cerca ce encuentre a 100 menos fuerte será.

Tabla N°12: Valorización de NFE

Nivel de Fortaleza de la Empresa (NFE)	Valoración
Muy Baja Fortaleza	100 – 81
Baja Fortaleza	80 – 61
Mediana Fortaleza	60 – 41
Alta Fortaleza	40 – 21
Muy Alta Fortaleza	20 – 0

Fuente: Elaboración Propia

2.1.4.8. Nivel de Vulnerabilidad

Al realizar la diferencia entre el Índice de Exposición al Riesgo (IER) y el Nivel de Fortaleza de la Empresa (NFE) se obtiene como resultado el Nivel de **Vulnerabilidad (NV)**, que indica lo débil que es la empresa frente a cada categoría.

$$NV = IER - NFE$$

2.1.4.9. Nivel de Vulnerabilidad Ponderado (NVP) e Índice General de Vulnerabilidad Geográfica (IGVG).

Cuando el Nivel de Vulnerabilidad es multiplicado por el Índice Relativo por categoría (IRc) da como resultado el **Nivel de Vulnerabilidad Ponderado (NVP)**

$$(NVP) = (NV) \times (IRc)$$

Por último la sumatoria de Nivel de Vulnerabilidad Ponderado de todas las categorías da por resultado el **Índice General de Vulnerabilidad Geográfica (IGVG)**.

Tabla N°13: Índice General de Vulnerabilidad Geográfica (IGVG)

CATEGORÍA	IER	NFE	NV (IER-NFE)	IRc	NVP (NVxIRc)
Topografía y Clima					
Flora Fauna y Gestión Medio Ambiente					
Tendencia Demográfica (población)					
Infraestructura					
Otros Servicios					
ÍNDICE GENERAL DE VULNERABILIDAD GEOGRÁFICA (IGVG)					$\sum(NVP)$

Fuente: Elaboración Propia

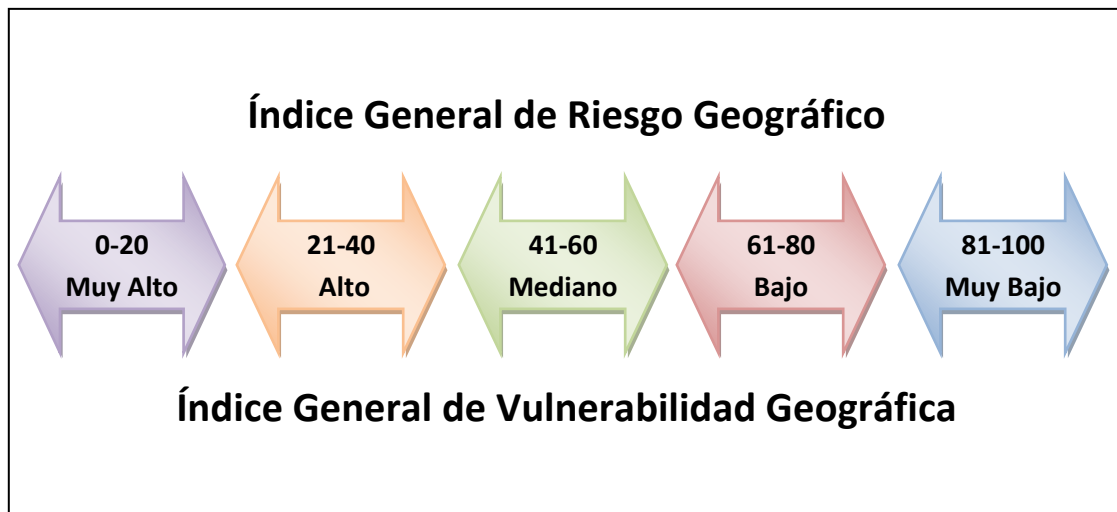
2.1.4.10. Análisis de Resultados

El resultado de estos dos índices generales geográficos, tanto el de riesgo como el de vulnerabilidad, representan como se encuentra la empresa al querer realizar operaciones internacionales. Estos dos elementos actúan tanto en forma individual como conjunta, ya que ayudan a determinar lo conveniente que sería invertir internacionalmente.

Tanto IGRG como IGVG van a ser analizados de la siguiente manera según sus resultados: mientras que el más cercano se encuentre a 0, más alto es el riesgo y

la vulnerabilidad de la empresa; por el contrario mientras más cercano se encuentre a 100, mas bajo es el riesgo y la vulnerabilidad de la empresa.

Figura N°7: Tipos de resultados de los índices IGRG e IGVG



Fuente: Elaboración Propia

Existen distintos escenarios según los resultados de los índices como por ejemplo:

- Si se obtiene tanto un nivel de riesgo geográfico alto como un alta vulnerabilidad geográfica, no es muy recomendable realizar inversiones extranjeras
- Si se obtiene bajo nivel de riesgo geográfico y una baja vulnerabilidad, nos encontramos en un escenario ideal para invertir por que no existe elemento que afecte el funcionamiento de la empresa
- En los escenarios de nivel medio de riesgo geográfico y grado medio de vulnerabilidad se debe revisar la estrategia de la empresa para revisar que tan malo es realizar la inversión.

- Cuando uno de los índices de los es bajo y el otro es bajo también hay que revisar la estrategia de la empresa, y depende absolutamente de ella realizar o no la inversión extranjera

En este capítulo se ha determinado las distintas variables de riesgo en el entorno geográfico (clima y topografía; flora, fauna y gestión del medio ambiente; tendencia demográfica; infraestructura y otros servicios)

Tomando esas variables se ha desarrollado y propuesto una metodología para el análisis de riesgo del entorno geográfico, transformándolas en 5 categorías las cuales son cuantificadas dando por resultado dos índices generales (Índice General de Riesgo e Índice General de Vulnerabilidad Geográfica)

Finalmente se puede señalar que gracias esta metodología existe una posibilidad más concreta de poder evaluar el riesgo tomando en cuenta la geografía al querer realizar exportaciones o inversiones extranjeras, ya que se valorizan los riesgos del entorno geográfico para así determinar si es conveniente o no realizar operaciones internacionales en el lugar deseado.

Una vez que ya se determino la metodología para evaluar el riesgo, es necesario ver cómo reacciona en la realidad. Es por eso que esta metodología será aplicada a casos reales para ver su eficiencia en la obtención de resultados, lo cual se vera en el capítulo numero tres.

**CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE
CASOS PARA LA APLICACIÓN
DEL MODELO.
INDUSTRIA DEL RETAIL**

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASOS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO.

INDUSTRIA DEL RETAIL

Introducción al capítulo

La metodología que se está presentando ayuda a brindar las herramientas para poder conocer y comprender el nuevo escenario en que se encuentra la empresa (nuevo país), para así poder hacer una evaluación y análisis de este nuevo escenario, orientando a la empresa a tomar las decisiones correctas.

Para que esta metodología sea coherente es necesario verla funcionar en situaciones reales, es por eso que en este capítulo se verá la aplicación del método de evaluación de riesgo del entorno geográfico en dos casos, relacionados en la industria del Retail, la cual es una de las áreas que más invierte en el extranjero principalmente en países como Perú, Brasil, Argentina y Colombia. De estos dos últimos países se realizarán los casos, en primer lugar Cencosud y sus supermercados Jumbo en Mendoza - Argentina y el segundo caso se trata de Ripley con su expansión al mercado Colombiano el 2013

3.1. Industria del Retail

Retail se conoce como la comercialización al por menor o venta al detalle. Es un sector industrial que por medio de empresas especializadas se entrega productos a grandes cantidades de clientes, principalmente en centros urbanos.

Este sector “cubre un gran abanico de necesidades de las personas, tales como la alimentación, vestuario y calzado, equipamiento para el hogar (artículos electrónicos, electrodomésticos, menaje, ferretería, jardinería), remedios y artículos de cuidado personal e incluso accesorios básicos para automóviles”²⁸.

Uno de sus características es que poseen centros de distribución o almacenes ubicados en puntos geográficamente estratégicos para abastecer a las tiendas, los cuales puede ser de la misma empresa o de un tercero que le brinda ese servicio.

La industria de Retail se puede clasificar en: Supermercados; Tiendas por Departamentos; Ferreterías y Mejoramiento del Hogar; Farmacias y Perfumerías; Comercio Tradicional; Consumo Local y Otros formatos.

Sus ventas superaron los US\$52 mil millones el 2011 y se espera que el 2015 supere los US\$60 mil millones, lo que demuestra que es un sector que crece de forma rápida (Anexo N°12). Además es una de las industrias que más inversiones realizan, ya que se sabe que de aquí al 2016 esta industria invertirá alrededor de US\$10 mil millones, tanto en Chile como en Latinoamérica (Anexo N°13).

Los principales actores de la industria del Retail son Cencosud, Falabella, Ripley Corp. y Walmart. Estas cuatro cadenas se destacan además por tener inversiones

²⁸ Durán, Gonzalo y Kremerman, Marco. Caracterización del Sector Retail: Una mirada general. Fundación Sol. 2008.

internacionales en Perú, Argentina, Colombia y Brasil. Por lo tanto son ideales para realizar la metodología de evaluación de riesgo en sus operaciones, cosa que se verá a continuación con el estudio de los casos de Cencosud en Argentina y de Ripley Corp. en Colombia.

3.2. Estudio de caso N°1: Cencosud (Jumbo) en Argentina (Mendoza)



El primer caso de estudio es sobre la Empresa Cencosud y sus supermercados Jumbo, ubicados en distintos puntos de Argentina. Para este estudio se evaluará los dos supermercados ubicados en el Gran Mendoza, uno inaugurado el 2001 y el segundo inaugurado en diciembre del 2011.

3.2.1. Cencosud

Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de Retail en América Latina, tiene más de 50 años de historia y se destaca por tener varias unidades de negocios y diversas marcas propias.

Sus negocios son supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, centros comerciales y servicios financieros, en Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia (Anexo N°14), además de una oficina comercial en China las

cuales suman un total de 825 locales el 2011, una diferencia del 82% a comparación del 2005 el cual tenía 453 locales. Además tiene 3,1 millones de m² de superficie de ventas el 2011, un aumento de 88% comparado a los 1,4 millones de m² en 2005 (Anexo N°15).

La empresa nació en 1952 cuando la familia Paulmann inaugura el restaurante Las Brisas en Temuco, el cual años más tarde sería el primer autoservicio de Chile. En 1976 se inaugura el primer hipermercado Jumbo en Santiago y en 1982 comienza la etapa de internacionalización inaugurando el primer hipermercado Jumbo en Argentina junto a un Shopping Center en Buenos Aires.

En 1993 ingresa al negocio de los Homecenter con el primer Easy en Argentina y un año más tarde el primer Easy en Chile. El año 2000 comienza la expansión regional tanto en Chile como en Argentina con el Centro Rancagua y el Portal de Patagonia.

Dentro de sus adquisiciones se puede indicar a Home Depot, Disco en Argentina; a Proterra, Santa Isabel, Las Brisas, Montecarlo, Paris y Johnson's en Chile; a Blaisten, Gbarbosa, SuperFamilia, Perini, Bretas y Prezunic en Brasil y Wong en Perú.

El 2008 Cencosud entra al mercado Colombiano con la inauguración del primer Easy en dicho país y su más reciente inauguración en Chile es el edificio y Centro Comercial Costanera Center (Anexo N°16 y N°17).

El 2005 las ventas en Cencosud alcanzaron US\$ 4.913 mil millones, mientras que el 2011 las ventas llegaron a los US\$ 15.625 mil millones lo cual muestra un crecimiento de tres veces el año 2005 (Anexo N°18). Además el 2011 Cencosud logro una utilidad de \$298.426 millones e ingresos por \$7.569.196 millones, lo cual disminuyo un 3% y creció un 22% respectivamente con respecto del 2010 (Anexo N°19). De estos ingresos se puede señalar que el 2% corresponde a Centros Comerciales, el 3% al Retail Financiero, el 9% a las Tiendas por Departamento, el 13% al Mejoramiento del Hogar y el 73% a los Supermercados. También se puede dividir el ingreso por países donde 1% le corresponde a Colombia, un 8% a Perú, un 21% a Brasil, un 29% a Argentina y un 41% a Chile (Anexo N°20).

3.2.2. Jumbo en Mendoza y Lujan de Cuyo, Argentina

La división supermercados es, dentro de todas, la que más se destaca en la empresa Cencosud, ya que es el segundo operador de supermercados tanto en Chile como en Argentina y generó el 2011 USD11.472 millones en ingresos, un 30,8% más que año anterior, y como se menciona anteriormente corresponde al 73% de los ingresos del año 2011. Dentro de esta división se encuentra Hipermercados Jumbo el cual nació 1976 en Chile y en 1982 en Argentina, y que

hoy en día cuenta con 32 hipermercados en Chile y 21 hipermercados en Argentina, donde se aplicara el caso.

3.2.2.1. Argentina

La República Argentina (oficialmente) es un país latinoamericano, el segundo más extenso en América Latina, ubicado en el hemisferio sur. Limita al norte con Bolivia y Paraguay, al este con Brasil, Uruguay y el Océano Atlántico, al oeste y al sur con Chile. Tiene 40.117.096 de habitantes según su último Censo realizado el 2010 y su superficie es de 2.780.200 km² los cuales está dividido en 23 provincias y una ciudad autónoma que es Buenos Aires. Su actual presidente es Cristina Fernández de Kirchner. (Mapa de Argentina en Anexo N°21)

3.2.2.1.1. Mendoza y Lujan de Cuyo

Mendoza es una ciudad capital de la Provincia de Mendoza, se ubica en el lado oeste de Argentina y junto con los departamentos de Lujan de Cuyo, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras y Maipú forman la Gran Mendoza, que es la cuarta aglomeración urbana más grande en Argentina. (Anexo N°22)

Lujan de Cuyo, que también es parte de la Provincia de Mendoza, se encuentra a unos 19 km aprox. de la Capital de la Provincia de Mendoza, se destaca por su producción de vino argentino, la industria petrolera, la petroquímica y el turismo.

3.2.2.1.1.1. Historia de Mendoza y Lujan de Cuyo

En general la provincia de Mendoza tiene registros aproximadamente del 12.300 a.c. Con la llegada de los españoles, la ciudad de Mendoza fue fundada en 1961 por Pedro del Castillo bajo el nombre de "Ciudad de Mendoza del Nuevo Valle de La Rioja"

Durante el tiempo de La Colonia. Mendoza fue una ciudad importante ya que era punto descanso para el tráfico comercial y durante el periodo de la Independencia, específicamente entre 1814 y 1817, fue el punto donde se preparó el Cruce de los Andes liderado por el general don José Francisco de San Martín. Tanto los habitantes de Mendoza como Lujan de Cuyo fueron participes del Ejercito de Los Andes

En 1855 se crea el departamento de Lujan de Cuyo, bajo el nombre de "Villa de Luján" y luego su municipio fue creado en 1872. Se declaró como "Ciudad" 1949 y en 1964 el departamento pasa a llamarse Luján de Cuyo

Actualmente la Provincia de Mendoza se encuentra bajo el mando de su Gobernador Francisco Pérez. En cuanto a los Intendentes de Mendoza y Lujan de Cuyo, estos son Víctor Fayad y Carlos López Puelles respectivamente.

3.2.2.1.1.2. Datos de Mendoza y Lujan de Cuyo

Para el estudio del caso se necesitan algunos datos tanto de los Departamentos de Mendoza como de Lujan de Cuyo, los cuales se muestran a continuación.

Tabla Nº14: Datos de Mendoza y Lujan de Cuyo

Datos	Dep. Mendoza	Dep. Lujan de Cuyo
Población	115.041 hab.(Censo 2010)	119.888 hab.(Censo 2010)
Superficie	57 Km ²	4847 km ²
Densidad	2018,3 hab/ Km2	24,7 hab/ Km2
Clima	templado y seco, lluvias en verano, humedad sobre 40%	
Relieve	terrenos montañosos en el oeste y llanos en el este.	

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2. Inversión e Instalación Hipermercado Jumbo en Mendoza y Lujan de Cuyo

El 2001 fue instalado el primer Hipermercado Jumbo en Mendoza, con una inversión cercana a los US\$ 3.500.000 ubicado en Gral. Balcarce muy cercano al Departamento Godoy Cruz e integrando a 75 proveedores mendocinos.

El año 2011 se instala un nuevo Hipermercado Jumbo, este ubicado en Lujan de Cuyo, completando así una inversión superior a los US\$ 7.500.000. Su superficie es de 4.138 m² y tiene ocupación de 225 familias aproximadamente.

Este hipermercado también se encuentra cercano a los límites con el Departamento Godoy Cruz, lo que hace presumir que también pueda estar incluido en el público objetivo.

3.2.3. Aplicación del Método de Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico en el caso Jumbo Gran Mendoza

Para el desarrollo de este modelo se utilizara la entrevista realizada a Karen Olivares López, quien es la Coordinadora de Importaciones, Cencosud Retail S.A. Esta entrevista se verá en el Anexo N°24, luego las respuestas dadas serán valorizadas en el modelo y agregadas a el Anexo N°25, las cuales darán los resultados de los Índices Generales de Riesgo y Vulnerabilidad.

Tabla N°15: IGRG Caso Jumbo Mendoza

CATEGORÍA	IER	IRc (%)	FRPc
Topografía y Clima	70,32	0,19	13,36
Flora Fauna y Gestión Medio Ambiente	82,73	0,27	22,34
Tendencia Demográfica (población)	30,00	0,15	4,50
Infraestructura	49,77	0,11	5,47
Otros Servicios	68,42	0,28	19,16
ÍNDICE GENERAL DE RIESGO GEOGRÁFICO (IGRG)			64,83

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°16: IGVG Caso Jumbo Mendoza

CATEGORÍA	IER	NFE	NV	IRc (%)	NVP
Topografía y Clima	70,32	15	55,32	0,19	10,51
Flora Fauna y Gestión Medio Ambiente	82,73	25	57,73	0,27	15,59
Tendencia Demográfica (población)	30,00	29	1,00	0,15	0,15
Infraestructura	49,77	12	37,77	0,11	4,15
Otros Servicios	68,42	33	35,42	0,28	9,92
ÍNDICE GENERAL DE VULNERABILIDAD GEOGRÁFICA (IGVG)					40,32

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.1. Resultados por categorías

La categoría de Topografía y Clima obtuvo 70,32 como Índice de Exposición a Riesgo (IER) el cual se ve por que la mayoría de las variables de esta categoría se encuentran con valores bajos o medios. El índice de esta categoría tiene una importancia relativa para la empresa de un 19% (IRc) por lo que obtiene un Factor Relativo Ponderado (FRPc) de 13,36

La categoría de Flora, Fauna y Gestión del Medio Ambiente obtuvo 82,73 de IER, siendo la categoría con el menor riesgo valorizado. Esto es principalmente porque los elementos de esta categoría no están relacionados con el funcionamiento de Cencosud, que es área netamente comercial. La importancia o Índice Relativo (IRc) en esta categoría es de un 27%, obteniendo un FRPc de 22,34

La categoría de Tendencia Demográfica mostro 30 de IER, siendo la categoría con mayor riesgo valorizado, ya que la población, su tamaño y crecimiento son algunos de los elementos más considerados en la industria del Retail. En cuanto a

su Índice Relativo IRc la empresa le asignó un 15%, obteniendo finalmente un FRPc de 4,50

La categoría correspondiente a la infraestructura obtuvo un IER de 49,77 siendo una categoría de riesgo medio, ya que todas las variables se encuentran valorizadas en ese rango, siendo el único de riesgo alto la existencia y mantención de puertos, principalmente porque estos se encuentran muy lejanos a la región. El IRc que se le da a esta categoría es de un 11% siendo la categoría con mayor importancia. Con este porcentaje se obtiene un FRPc de 5,47

La categoría de Otros Servicios arrojó un IER de 68,42; demostrando que tiene un riesgo valorizado bajo. Esto ocurre porque los elementos de esta categoría no son considerados importantes para el funcionamiento de la empresa, con la única excepción de la variable de medios de transporte. Cencosud asignó a esta categoría un IRc de 28%, obteniendo un FRPc de 19,16

3.2.3.2. Resultados Generales

Finalmente con la suma de todos FRPc (Factor Relativo Ponderado por categoría) se obtiene un **Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG) de 64,83**. Este resultado en un universo de 0 a 100 (donde 0 es el más alto riesgo y 100 es el menor riesgo) indica que la región de Mendoza se encuentra en un **riesgo geográfico bajo**, por lo no existen grandes inconvenientes para realizar operaciones internacionales en esa región.

Una respuesta más completa se puede obtener con el **Índice General de Vulnerabilidad Geográfica (IGVG)**, el cual como lo indica la tabla de resultados, **fue de 40,32** lo cual según el universo de 0 a 100, donde 0 es la más alta vulnerabilidad y 100 la menor vulnerabilidad, nos encontramos con un **nivel general de vulnerabilidad medio**, por lo que respalda el valor de IGRG, demostrando así que a pesar de existir uno que otro inconveniente, Cencosud cuenta con la fortaleza para afrontarlos.

3.3. Estudio de caso N°2: Ripley en Colombia



El segundo caso a estudiar es el ingreso de Ripley a Colombia, la cual partirá el 2013 con la inauguración de la primera de las diez tiendas que se instalarán en 5 ciudades de Colombia

3.3.1. Empresa Ripley Corp.

Ripley Corp es una de las mayores compañías del sector Retail de Chile y Perú, la cual administra actualmente 58 tiendas con en una superficie de venta total de más de 395 mil m², en donde su principal negocio es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento.

Ripley nace con su primera tienda en Santiago en 1956, como un negocio de confección y venta al por menor de ropa masculina, bajo el mando de Marcelo Calderón, quien más adelante sería uno de los principales empresarios de Chile.

Posteriormente cambia el formato del negocio a tienda por departamentos con una nueva tienda en 1985. Un año después en 1986 se inaugura la primera tienda en regiones ubicada en Concepción.

En 1997, con el fin de externalizar sus utilidades, Ripley decide llegar al mercado peruano con su primera tienda ubicada en el mall Jockey Plaza en Lima. Hoy en día Ripley cuenta con 18 tiendas en Perú y para seguir con su estrategia de internacionalizarse es que a principios del 2012 anuncia que comenzará sus operaciones en Colombia, donde espera abrir su primera tienda en el primer trimestre de 2013. (Anexo N°25).

La malla del grupo Ripley Corp. S.A se divide en tres aéreas o filiales: Ripley Financiera Ltda., Ripley Chile S.A. y Ripley Internacional S.A. (Anexo N°26)

De las 58 tiendas que tiene Ripley, 40 están en Chile y 18 están en Perú, las cuales tienen un 26% y un 46% de participación de sus respectivos mercados, con ventas/m² de US\$5.468 y US\$4.819 respectivamente. (Anexo N°27)

Los ingresos de Ripley del año 2011 fueron de \$1.195.681 millones (US\$2.303 millones), lo cual es 8,7% mayor que el año 2010, esto se ve principalmente por el aumento de ventas tanto en Retail como en el sector financiero. De esta cantidad el 76% corresponde al Retail, ya que un 51% de los ingresos totales corresponde al Retail en Chile y un 25% son ingresos del Retail en Perú. (Anexo N°28)

Finalmente la utilidad del año 2011 superó los 55 mil millones, un aumento de un 10,6% comparado con el 2010, explicado principalmente por el aumento de las ventas. (Anexo N°29)

3.3.2. Apertura tiendas Ripley en Colombia

Colombia es un país latinoamericano ubicado en la zona noroccidental de América del Sur, limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador y al noroeste con Panamá, su capital es Bogotá y es el cuarto país más extenso de Sudamérica.

3.3.2.1. Historia de Colombia

El inicio de su historia se remonta entre los años 11.000 y 20.000 a.c. (según restos arqueológicos). En 1499 Alonso de Ojeda lidera las primeras exploraciones que entrega el primer contacto con Colombia, once años más tarde comienza la colonización, la cual se mantiene hasta 1810, donde se declara la independencia de Colombia, por el levantamiento en Santa Fe, y que sería proclamada en 1819 con la Campaña Libertadora de Nueva Granada comandada por Simón Bolívar.

En 1821 se aprobó una constitución, cuyo objetivo era crear la Gran Colombia, compuesta por las actuales Colombia, Venezuela, Ecuador y Panamá, la cual culminó en la ruptura entre las naciones de Venezuela en 1829, de Ecuador en 1830, y finalmente la separación con Panamá en 1903.

Entre 1903 a 1960 ocurren una serie de acontecimientos, el poder pasa de los conservadores a los liberales y viceversa, en 1953 existe un golpe militar que dura solo 4 años debido a la creación del Frente Nacional. Sin embargo desde 1960 comienzan a crearse grupos guerrilleros (FARC-1964, ELN-1965, ELP-1967), los cuales junto al narcotráfico y la corrupción han sido los mayores dolores de cabeza que enfrenta el Gobierno Colombiano que hoy está bajo el mandato de Juan Manuel Santos.

3.3.2.2. Datos de Colombia

Para poder conocer mucho mejor el lugar donde Ripley va a externalizar sus operaciones, es que se entrega una tabla de datos generalizados de Colombia.

Tabla N°17: Datos de Colombia

REPUBLICA DE COLOMBIA	
Capital: Bogotá	Población: 46.586.823 (Est. DANE 2012)
Superficie terrestre: 1.141.750 Km ²	Densidad: 41 hab/km ²
Superficie marítima: 928.660 Km ²	Limites: 6.342 km de fronteras (Venezuela, Ecuador, Panamá, Perú y Brasil)
División: 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá)	Principales ciudades: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Nieva, Barranquilla, Medellín
Relieve: región plana al oriente y región montañosa al occidente	Clima: tropical húmedo. Divido en temporada seca y temporada lluviosa

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2.3. Forma de instalación de Ripley Colombia

En enero del 2012 la compañía Ripley Corp. anunció que comenzará sus operaciones en Colombia. La decisión para entrar a este mercado, entre otras cosas, es por el crecimiento económico, el tamaño de la población y el crecimiento potencial del negocio de tiendas por departamento. Para esta operación se aprobó un monto inicial de US\$ 272.000.000, para un periodo de 4 años.

Para operar en Colombia, Ripley realizó acuerdos con empresas locales importantes en el sector del Retail para su instalación. Es así que logró acuerdos con el Grupo Éxito, para abrir 6 locales en sus centros comerciales, ubicados en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Villavicencio y Neiva; como también logró acuerdo con LA 14 S.A para abrir una tienda en el centro comercial Calima en Bogotá

A la vez tiene confirmada 2 tiendas más en Bogotá, en el Centro Mayor y en el Centro Fontanar Chía respectivamente; y una tienda en el Centro Comercial El Cacique, ubicada en Bucaramanga, la cual se obtuvo por un contrato de arrendamiento con construcciones Marval S.A. Esta tienda (en Bucaramanga) será la primera tienda en abrir sus puertas a los clientes en el primer trimestre del 2013.

3.3.3. Aplicación del Método de Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico en el caso Ripley Colombia

Al igual que el primer caso, para el desarrollo de este modelo se utilizara como base una entrevista, la cual fue realizada a John Paul Fischer, quien es el

Subgerente Relación con Inversionistas de Empresas Ripley, la cual se ve en la Anexo N°31, luego las respuestas de esa entrevista serán valorizadas en el modelo (Anexo N°32), las que darán los resultados de los Índices Generales de Riesgo y Vulnerabilidad. Los resultados por categoría y generales se ve a continuación.

Tabla N°18: IGRG Caso Ripley Colombia

CATEGORÍA	IER	IRc (%)	FRPc
Topografía y Clima	61,9	0,16	9,91
Flora Fauna y Gestión Medio Ambiente	81,8	0,37	30,27
Tendencia Demográfica (población)	40,0	0,14	5,60
Infraestructura	53,0	0,08	4,24
Otros Servicios	64,7	0,25	16,18
ÍNDICE GENERAL DE RIESGO GEOGRÁFICO (IGRG)			66,21

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°19. IGVG Caso Ripley Colombia

CATEGORÍA	IER	NFE	NV	IRc (%)	NVP
Topografía y Clima	61,9	12	49,9	0,16	7,99
Flora Fauna y Gestión Medio Ambiente	81,8	23	58,8	0,37	21,76
Tendencia Demográfica (población)	40,0	31	9,0	0,14	1,26
Infraestructura	53,0	10	43,0	0,08	3,44
Otros Servicios	64,7	31	33,7	0,25	8,43
ÍNDICE GENERAL DE VULNERABILIDAD GEOGRÁFICA (IGVG)					42,89

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.1. Resultados por categorías

La primera categoría que es de Clima y topografía obtuvo un IER DE 61,9; lo cual es un nivel de riesgo bajo, muy cercano a un riesgo medio ve por que la mayoría

de las variables de esta categoría con la excepción de las variables de temperatura, humedad y montañas cercanas. Se asignó un índice relativo de un 16% (IRc) por lo que se obtiene un Factor Relativo Ponderado (FRPc) de 9,91.

La categoría de Flora, Fauna y Gestión del Medio Ambiente obtuvo 81,8 de IER, siendo la categoría con el menor riesgo valorizado, ya que el área del Retail no toma mucho en cuenta estas variables. La importancia o Índice Relativo (IRc) en esta categoría es de un 37%, obteniendo un FRPc de 30,27

La categoría de Tendencia Demográfica mostró 40 de IER, siendo la categoría con mayor riesgo valorizado, ya que la población, su tamaño y crecimiento son algunos de los elementos más considerados en la industria del Retail. Sin embargo Ripley le asigna a esta categoría un IRc de un 14%, que no es el porcentaje no siendo el más importante, obteniendo finalmente un FRPc de 5,60.

La categoría correspondiente a la infraestructura obtuvo un IER de 53,0 siendo una categoría de riesgo valorizado medio, siendo el elemento más importante a considerar el estado y mantención de caminos, esto es principalmente por que los accesos no son tan sencillos en Colombia. El IRc que se le da a esta categoría es de un 8% siendo la categoría con mayor importancia. Con este porcentaje se obtiene un FRPc de 4,24

La categoría de Otros Servicios arrojó un IER de 64,7 demostrando que tiene un riesgo valorizado bajo. Esto ocurre porque los elementos de esta categoría no son considerados importantes para el funcionamiento de la empresa. Sin embargo las variables de medios de transporte y de cercanía de bomberos si tienen algún grado de importancia (traslado y probabilidad de incendio por material inflamable), es por eso que se le designa un IRc de 25%, obteniendo un FRPc de 16,18

3.3.3.2. Resultados Generales

La sumatoria de todos los FRPc (Factor Relativo Ponderado por categoría) se obtiene un **Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG) de 66,21** lo que indica que Colombia se encuentra en un riesgo geográfico medio, por lo cual no es un problema para realizar negocios internacionales, pero si hay que tomar en cuenta ciertos variables de la geografía que podría dificultar el funcionamiento ideal, como es el caso de la infraestructura o logística y la población.

El Índice General de Vulnerabilidad Geográfica (IGVG) fue 42,89 lo cual es un nivel de vulnerabilidad medio, lo cual complementa el IGRG bajo creando un muy buen escenario para trabajar.

Se puede concluir que ambos casos el riesgo es bajo y el nivel de vulnerabilidad es mediana, lo cual demuestra lo conveniente que son estos dos países para invertir. Además ambas empresas tienen la suficiente experiencia en el rubro por lo que ayuda a enfrentar cualquier inconveniente geográfico.

CONCLUSIONES

La idea central de esta investigación es responder la pregunta que se cuestiono en un principio la cual indicaba ¿Cuáles serán los riesgos geográficos al que se expone una empresa en sus operaciones internacionales en un país extranjero y como se ve afectada?

Se parte explicando los conceptos de negocios internacionales, entorno geográfico y riesgo entre otros, todos con el fin de mostrar los riesgos geográficos al realizar operaciones internacionales. Es así que se agrupo en cinco variables (Clima y Topografía; Flora-Fauna y Gestión del Medio Ambiente; Tendencia Demográfica; Infraestructura; Otros Servicios).

Para mostrar cómo afecta estas variables de riesgo a la empresa se propone como metodología un modelo de evaluación, el cual cuantifica las variables y después de varios cálculos se obtiene dos índices generales, el Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG) y el Índice General de Vulnerabilidad Geográfica (IGVG).

Para demostrarlo en casos reales se aplico el modelo en dos casos de la industria del Retail que realizan operaciones internacionales en otros países latinoamericanos (Jumbo-Argentina; Ripley-Colombia). Como resultado se obtuvo en ambos casos un **Índice General de Riesgo Geográfico (IGRG) bajo y un**

Índice General de Vulnerabilidad Geográfica (IGVG) medio lo que demuestra un escenario bastante auspicioso para realizar inversiones extranjeras, esto sumado a la experiencia que tienen estas empresas hace más fácil la posibilidad de tener buenos resultados. En términos más detallados la variables que es en la que más se puede trabajar es la de infraestructura y el de clima y topografía, ya que tienen elementos que pueden ser riesgosos pero al mismo tiempo hay un nivel de fortaleza importante.

Por último se puede señalar que esta investigación cumplió con su objetivo, demostró los riesgos existentes a nivel geográfico al realizar operaciones internacionales y además se desarrollo un modelo de evaluación para demostrar como se ve afectada.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Barrionuevo Silva, Ney.** *Finanzas públicas globalizadas solidarias, S. XXI : finanzas públicas neoliberales vs . finanzas públicas solidarias* . Quito : Sur Editores, 2008. pág. 153.
2. **Lerma Kirchner, Alejandro E. y Marquez Castro, Enrique.** *Comercio y marketing internacional*. s.l. : Cengage Learning Editores, 2010.
3. **Ristau, Robert A.** *Introduccion a Los Negocios*. s.l. : Cengage Learning Editores, 2004.
4. **Daniels, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P.** *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. México : Pearson Educación, 2010. ISBN.
5. **Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A. y Moffett, Michael H.** *Negocios Internacionales*. s.l. : Thomson Learning, 2007.
6. **Osorio Arcila, Cristóbal.** *Diccionario de Comercio Internacional*. 5^o edicion . Colombia : ECOE Ediciones, 2006.
7. **Zambrana Ramirez, Colman.** *Administración del Comercio Internacional*. 1^a edicion. Costa Rica : Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, 1995.

8. **Mankiw, N. Gregory.** *Principios de economía.* 4^o edición. España : Editorial Parinfo, 2007.
9. **Díaz Giménez, Javier.** *Macroeconomía: Primeros conceptos.* s.l. : Antoni Bosch editor, 1999.
10. **Companys Pascual, Ramón y Corominas Subías, Albert.** *Planificación Y Rentabilidad de Proyectos Industriales.* España : Marcombo Boixareu Editores , 1988.
11. **Gitman, Lawrence J. y Joehnk, Michael D.** *Fundamentos de inversiones.* España, Madrid : Pearson Educación, 2005.
12. **García, Flores Jesús Genaro.** *Regimen Jurídico de la Inversión Extranjera Directa en México.* Puebla : O.G.S. Editores S.A., 2000. pág. xix.
13. **BANCO MUNDIAL.** Agencia Multilateral de Garantías para la Inversión. 1996.
14. **FMI.** Manual de Balanza de Pagos. 5^o edición 1994. pág. Párrafo 359 y 362.
15. **UNCTAD.** División de Estadísticas. *Definición 423 .*
16. **Escobar Gallo, Heriberto y Cuartas Mejía, Vicente.** *Diccionario económico financiero.* [ed.] Lorena Correa Restrepo. 2006. pág. 212.
17. **WTO.** "Trade and Foreign Direct Investment". *WTO News.* Octubre 8 de 1996.

18. **García Cruz, Rosario.** *Marketing internacional.* s.l. : ESIC Editorial, 2002.
pág. 218.
19. **Caballero Míguez, Iria y Padín Fabeiro, Carmen.** *Comercio Internacional. Una vision general de los instrumentos operativos del comercio exterior.* s.l. : Ideaspropias Editorial, 2006. pág. 194.
20. **Rialp i Criado, Àlex y Rialp i Criado, Josep.** *Estrategia internacional de la empresa.* s.l. : UOC. Universisdad Virtual.
21. **Flórez Andrade, Julio.** *Cómo crear y dirigir la nueva empresa.* Bogota : ECOE Ediciones , 2006. pág. 178.
22. **Madura, Jeff.** *Administracion financiera internacional.* s.l. : Cengage Learning Editores, 2009. pág. 9.
23. **Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel.** *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección.* Segunda Edición. España : ESIC Editorial, 2012.
24. **Lee Kim, Hyun-Sook.** *Marketing Internacional Teoría Y 50 Casos Prácticos.* Mexico : Cengage Learning, 2009.
25. **RAE.** Real academia Española. 2012.
26. **Gil Estallo, María de los Ángeles.** *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos.* . España : ESIC Editorial, 2007 .

27. **Sanchis Palacios, Joan Ramon y Ribeiro Soriano, Domingo.** *Creación y Dirección de Pymes.* Madrid : Ediciones Diaz Santos, S.A., 1999. pág. 16.
28. **Serra Salvador, Vicente, Vercher Bellver, Salvador y Zamorano Benlloch, Vicente.** *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación.* España : Gestión 2000, 2005.
29. **Cateora, Philip R. y Graham, John L.** *Marketing Internacional.* 12ª edición. s.l. : McGraw-Hill, 2006.
30. **Funes, Luis Ignacio.** *Geografía general para bachillerato.* Mexico : Editorial Limusa, 2004.
31. **Carreto Bernal, Fernando, Gonzales Perez, Raul y Villavicencio Velazquez, Juan Jose.** *Geografía General.* Toluca : UAEM, 2000. ISBN .
32. **Del Campo Amezcua, José Martin, y otros.** *Geografía.* Mexico : Umbral Editorial S.A., 2004. ISBN: 9685607389.
33. **Aguilar Rodríguez, Armando.** *Geografía general.* s.l. : Pearson Educación, 2004.
34. **Teresa Ayllón, María.** *Geografía económica.* México. : Editorial Limusa, 2004.
35. **Rojas Ortega, Lilia.** *Geografía.* Segunda Edición. s.l. : Cengage Learning Editores, 2007. ISBN: 9706866485.

36. **Serer Figueroa, Marcos.** *Gestión Integrada de Proyectos.* s.l. : Edicions UPC: Universidad Politecnica de Catalunya, 2001.
37. **Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr.** *Fundamentos de la Administracion Financiera.* s.l. : Pearson Educación , 2002.
38. **Fernandez Laviada, Ana.** *La gestión del riesgo operacional. De la teoria a la aplicación.* s.l. : Ediciones 2010, 2007.
39. **Amat, Oriol.** *Analisis Integral de Empresas.* s.l. : Profit, 2011.
40. **Durán, Gonzalo y Kremerman, Marco.** *Caracterización del Sector Retail: Una mirada general.* Fundacion Sol. 2008.
41. **Portal Oficial del Gobierno de la Republica Argentina** [En línea] <<http://www.argentina.gob.ar/>> [Consultado el 23 de noviembre del 2012]
42. **INDEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Republica Argentina** [En línea] <<http://www.indec.mecon.ar/>> [Consultado el 10 diciembre del 2012]
43. **Cuidad de Mendoza** [En línea] <<http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/>> [Consultado el 15 de diciembre del 2012]
44. **Lujan de Cuyo** [En línea] <<http://www.lujandecuyo.gob.ar/sitio/>> [Consultado el 5 de enero del 2013]

45. **Servicios Climaticos. Servicio Meteorologico Nacional.** [En línea]
<<http://www.smn.gov.ar/serviciosclimaticos/?mod=elclima&id=1>>.
[Consultado el 24 de enero del 2013]
46. **Jumbo Argentina** [En línea] <<http://www.jumbo.com.ar/index.html>>
[Consultado el 9 de febrero del 2013]
47. **Memorias Anuales. Cencosud.** [En línea]
<<http://www.cencosud.com/inversionistas/memorias-anuales/>> [Consultado el de 20 febrero del 2013]
48. **Ripley Inversionistas** [En línea] <<http://www.ripley.cl/ripley-chile/minisitios/inversionistas/>> [Consultado el 11 de marzo del 2013]
49. **Portal del Estado Colombiano.** [En línea]
<<https://www.gobiernoenlinea.gov.co/web/guest;jsessionid=2CAF7C0F8DB32F2A07E4D6C0CCB2AB0F>> [Consultado el 25 de marzo del 2013]
50. **Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE).** [En línea] <<http://www.dane.gov.co/>> [Consultado el 14 de abril del 2013].
51. **Alcaldía Distrital de Barranquilla** [En línea]
<<http://www.barranquilla.gov.co/>> [Consultado el 30 de Abril del 2013]
52. **Portal Bogotá** [En línea] <<http://www.bogota.gov.co/>> [Consultado el 6 de mayo del 2013]

53. **Municipio de Bucaramanga** [En línea]

<<http://www.bucaramanga.gov.co/Inicio.aspx>> [Consultado el 24 de mayo del 2013]

54. **Medellín. Portal de la Ciudad.** [En línea]

<<http://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin>> [Consultado el 13 de junio del 2013]

55. **Alcaldía de Nieva** [En línea] <<http://www.alcaldianeiva.gov.co/>>

[Consultado el 27 de agosto del 2013]

ANEXOS

Anexo N°1: Comercio internacional (forma de operación internacional)

Comercio etimológicamente “proviene de las raíces latinas *CUM* que significa juntamente; *MERX* que significa mercancía y que se deriva de la palabra *MERCOR* que significa comprar y vender; equivalente al traspaso de cosas materiales, de persona a persona”.²⁹

En mejores conceptos comercio se define como la “actividad propia del Intercambio”³⁰, en la cual representa la negociación que hacen las personas físicas o jurídicas y los estados, ya sea comprando, vendiendo o cambiando toda clase de bienes, valores, servicios y conocimientos. Cuando este intercambio de mercaderías se hace fuera del país de origen estamos hablando de comercio internacional, o sea “se refiere al movimiento de los bienes y servicios a través de las fronteras nacionales”³¹

El comercio internacional “comprende tanto la exportación, que corresponde a la venta de los productos (bienes y servicios) originarios de un país a clientes situados a otro país, como la importación, que es la compra de bienes y servicios a un proveedor originario de un país distinto al del comprador.”³²

- **Importaciones y Exportaciones**

Este intercambio de bienes y servicios se puede ver claramente en las importaciones y exportaciones, que es el tipo de transacciones económicas internacionales más comunes, que se realiza entre países con el fin de lograr la circulación de las riquezas de un lado a otro.

²⁹ Caballero Míguez, Iria y Padín Fabeiro, Carmen. Comercio Internacional. Una vision general de los instrumentos operativos del comercio exterior. Ideaspropias Editorial, 2006. pág. 194.

³⁰ Osorio Arcila, Cristóbal. Diccionario de Comercio Internacional. 5º edición. Colombia: ECOE Ediciones, 2006.

³¹ Zambrana Ramirez, Colman. Administración del Comercio Internacional. 1ª edición. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, 1995.

³² Lerma Kirchner, Alejandro E. y Márquez Castro, Enrique. Comercio y marketing internacional. Cengage Learning Editores, 2010.

Según Mankiw “Las importaciones son bienes y servicios producidos en el extranjero y vendidos en nuestro país”³³, mientras que Díaz Giménez señala que “las importaciones de una economía son todas las mercancías que esa economía compra a las personas y a las empresas residentes en el resto del mundo”³⁴

En definitiva se puede señalar a la importación como bienes y servicios producidos en un país que son introducidos por otro país por medio de transacciones internacionales.

Aunque las importaciones son importantes, esta investigación se enfoca principalmente en las exportaciones, ya que son las operaciones que serán puestas a prueba cuando se encuentren en un entorno extranjero.

Según Lerma y Márquez la exportación “consiste en comercializar los productos y servicios fuera de los límites territoriales del país que pertenece el oferente”³⁵. Mientras que para Daniels “exportar se refiere a la venta de los bienes o servicios producidos por un empresa localizada en un país a clientes que residen en otro país”³⁶

Como resumen se puede definir a las exportaciones como los productos o servicios enviados fuera del país de origen con el fin de obtener beneficios comerciales, o sea utilidades. Es así como “Todas las exportaciones se consideran mercancías finales con independencia del uso que les vayan a dar sus compradores”³⁷.

Las exportaciones está compuesta por tres elementos importantes: el marketing internacional (marketing mix: producto, mercado, precio y promoción), el derecho internacional aplicado a las transacciones internacionales (convenios, tratados

³³ Mankiw, N. Gregory. Principios de economía. 4ª edición. España. Editorial Parinfo, 2007.

³⁴ Díaz Giménez, Javier. Macroeconomía: Primeros conceptos. Antoni Bosch editor, 1999.

³⁵ Lerma Kirchner, Alejandro E. y Marquez Castro, Enrique. Comercio y marketing internacional.: Cengage Learning Editores, 2010. Pág. 539

³⁶ Daniels, John 8D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones. México: Pearson Educación, 2010. pág. 491

³⁷ Díaz Giménez, Javier. Macroeconomía: Primeros conceptos. : Antoni Bosch editor, 1999. Pág. 155

comerciales) y por último la logística de exportación, que abarca cuatro aspectos: el transporte, los seguros al comercio exterior, la tramitación aduanal (tanto en el país de origen como en el destino) y las formas de pago.

Las exportaciones pueden ser de dos tipos: directa e indirecta. La directa, en la cual la venta se realiza sin intermediarios, por lo que la relación empresa local - cliente extranjero es directa. Por otro lado la indirecta se refiere a que la venta se hace a través de un intermediario, que generalmente es del país local y este los ofrece al extranjero, por lo que no hay relación de la empresa que lo fabrico con el cliente extranjero.

Anexo N°2: Inversiones extranjeras: (forma de operación internacional)

Inversión es “renunciar a unas satisfacciones inmediatas y ciertas, a cambio de unas expectativas, es decir, de unas esperanzas de beneficios futuros”³⁸.

Un concepto más complejo sería que inversión es “cualquier instrumento en el que se pueden colocar unos fondos con la esperanza de que generarán rentas positivas y/o su valor se mantendrá o aumentará”³⁹, y cuando la inversión se hace fuera del país de origen, estamos hablando de inversión extranjera.

Según algunos “inversión extranjera significa propiedad de bienes extranjeros a cambio de un rendimiento financiero, como los interés y dividendo”⁴⁰.

Según García las inversiones extranjeras son “transacciones de capitales, de bienes tangibles o intangibles de un estado a otro, el primero llamado inversionista y el segundo receptor, con propósitos productivos y riesgos previstos”⁴¹.

³⁸ Companys Pascual, Ramón y Corominas Subías, Albert. Planificación Y Rentabilidad de Proyectos Industriales. España: Marcombo Boixareu Editores, 1988.

³⁹ Gitman, Lawrence J. y Joehnk, Michael D. Fundamentos de inversiones. España, Madrid : Pearson Educación, 2005.

⁴⁰ Daniels, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones. México: Pearson Educación, 2010. pág. 21.

Finalmente a modo de resumen se puede señalar que la inversión extranjera es la adquisición de activos en el extranjero por medio de transacciones entre un país y otro (lo realizan tanto los gobiernos como los ciudadanos) con el fin de obtener beneficios en el futuro.

- **Inversión de cartera o portafolios**

A nivel general existen dos tipos de inversiones extranjeras, unas son las de portafolios que “se efectúan con la compra de acciones u otros valores negociables, las cuales se realizan a través de fondos de inversión de capital de exterior”⁴² se destaca que no existe una participación mayoritaria de la empresa extranjera.

La inversión de cartera tiene como propósito “el lucro mediante la adquisición y venta de diversos instrumentos bursátiles de la renta fija o variable, como los bonos, los certificados de depósito, las obligaciones, las acciones”⁴³, etc.

Las empresas usan esta inversión para obtener una ganancia financiera a corto plazo y además no requiere control para parte de la empresa lo que las hacen muy flexibles para el inversionista. Para las empresas que poseen extensas operaciones extranjeras son importantes este tipo de inversiones.

A pesar de ser la inversión de cartera un tipo de inversión importante, debido a lo que se busca en la investigación es que este tipo de inversión no tiene tanta relevancia como la inversión que se hablara a continuación.

- **Inversión extranjera directa**

El segundo tipo de inversiones son conocidas como inversiones extranjeras directas, que para la Agencia Multilateral de Garantías para la Inversión

⁴¹ García, Flores Jesús Genaro. Régimen Jurídico de la Inversión Extranjera Directa en México. Puebla: O.G.S. Editores S.A., 2000. pág. xix.

⁴² .Ibid.

⁴³ Lerma Kirchner, Alejandro E. y Marquez Castro, Enrique. Comercio y marketing internacional. Cengage Learning Editores, 2010.

proveniente del Banco Mundial “significa adquirir intereses de largo plazo en una empresa que esté operando en otro país diferente al del inversor. El propósito del inversor es el de tener una voz participativa en el manejo de dicha empresa en el extranjero”⁴⁴

Para el Fondo Monetario Internacional (FMI) la inversión directa “se da cuando un inversionista residente tiene como objetivo obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país”⁴⁵.

En tanto la División de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) señala que “la inversión extranjera directa refleja el interés de largo plazo de una entidad residente en una economía en una entidad residente en otra economía. Cubre todas las transacciones entre los inversores directos y la inversión directa, lo cual significa que cubre no sólo la transacción inicial, sino que también las transacciones subsecuentes entre las dos entidades y el resto de empresas afiliadas.”⁴⁶

En términos simples la inversión directa “comprende los aportes al capital de la empresa constituida o que se establezca en el país”⁴⁷, lo que implica una relación de largo plazo y asume una participación mayoritaria de la empresa extranjera. Son aquellas que se convierten en activos fijos, instalaciones y planta productiva y que suele generar empleos y proporciona al inversionista un interés de control en una empresa extranjera.

La inversión directa abarca todo tipo de funciones de negocio: extracción de materias primas de la tierra, agricultura, manufactura de productos o componentes, venta de productos, prestación de diversos servicios, etc.

⁴⁴ BANCO MUNDIAL. Agencia Multilateral de Garantías para la Inversión. 1996

⁴⁵ FMI. Manual de Balanza de Pagos. 5ta Edición. 1994. Párrafo 359 y 362.

⁴⁶ UNCTAD. División de Estadísticas. Definición 423

⁴⁷ Escobar Gallo, Heriberto y Cuartas Mejía, Vicente. Diccionario económico financiero. [ed.] Lorena Correa Restrepo. 2006. pág. 212.

A medida que los países se han vuelto más ricos, realizan inversiones directas en regiones geográficas con buen potencial de crecimiento económico. Sin embargo estas inversiones no son de exclusividad de las grandes empresas de hecho hay pequeñas empresas que tienen oficinas de ventas en el extranjero para complementarla con las exportaciones.

Anexo N°3: Tipos de inversión directa

- **Subsidiarias**

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC) “La inversión extranjera directa ocurre cuando un inversor establecido en un país adquiere un activo en otro país con el objetivo de administrarlo”⁴⁸. En la mayoría de los casos, el activo es administrado en el extranjero como firma del mismo negocio, cuando esto sucede, el inversor se conoce como casa matriz y el activo como afilada o subsidiaria, tomando en cuenta lo que explica la OMC es que se clasificara las subsidiarias en dos tipos, la comercial y la productiva, y ambas son la principal forma de inversión extranjera directa.

- ❖ **Subsidiaria comercial**

Las subsidiarias comerciales son una forma de implantarse en el exterior, “consistente a la constitución de una sociedad dependiente, de acuerdo con la legislación del país donde se ubica y dotada de personalidad jurídica propia”⁴⁹, la cual exige un gran esfuerzo financiero y humano y que se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior y de vender directamente a los compradores.

⁴⁸ WTO. “Trade and Foreign Direct Investment”. WTO News, octubre 8 de 1996.

⁴⁹ Caballero Míguez, Iría y Padín Fabeiro, Carmen. Comercio Internacional. Una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior.: Ideaspropias Editorial, 2006. pág. 194.

Para García “las subsidiarias comerciales son la división avanzada del exportador”⁵⁰, la cual permite estar en permanente contacto con los clientes, mejorando el conocimiento del mercado y además permite controlar a la competencia más de cerca.

La subsidiaria comercial se puede realizar de dos formas, según el planteamiento jurídico, por una parte están las sucursales de ventas, que es una extensión de la empresa, por lo que es dependiente de la empresa matriz y no tiene personalidad jurídica. Por otro lado están las filiales, que tiene independencia empresarial y personalidad jurídica. Esta última se destaca por transmitir en el mercado donde se implanta “una voluntad de continuidad y una adecuación a las costumbres locales”⁵¹

La implantación de una subsidiaria comercial viene condicionada por la legislación local, por lo que al establecer una subsidiaria se debe considerar la ubicación más idónea en el medio geográfico, la cual será determinada por condiciones logísticas, legales y comerciales. Al mismo tiempo se recomienda que las subsidiarias estén a cargo de gerentes locales, debido a que tienen mejor conocimiento y experiencia en el mercado local y de los mercados próximos, ya que es frecuente que estos establecimientos suministren productos no solo al mercado local, sino que también a los mercados más próximos.

Un ejemplo de esto es Mattel, que en el 2010 abrió una subsidiaria comercial en Perú, ya que antiguamente habría ayudado a la importación de juguetes, pero con esta subsidiaria se atenderá los despachos locales e incluso podría fabricar en el futuro juguetes alusivos a la cultura peruana. Esto ayudara a que se podrá llevar los juguetes a países cercanos como Bolivia y Ecuador

⁵⁰ García Cruz, Rosario. Marketing internacional. s.l. : ESIC Editorial, 2002. pág. 218.

⁵¹ Ibid.

❖ Subsidiaria productiva

“Una empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo lo que se llama una filial o subsidiaria de producción”⁵². O sea es cuando una empresa puede producir en el país extranjero utilizando los recursos laborales y materiales del país extranjero. En esta subsidiaria se puede realizar una serie de actividades desde la más sencilla, pasando por el ensamblaje hasta llegar al empaquetado, donde es de vital importancia el control y coordinación comercial y su idea principal es garantizar el mercado para el producto.

Las razones para realizar una subsidiaria productiva son desde el alto costo del transporte, pasando por la existencia de suficientes recursos productivos en el mercado de destino, hasta presentar los productos con una imagen nacional.

Al igual que la subsidiaria comercial, la subsidiaria productiva implica elevados riesgos (de expropiación, de recuperación de inversiones, repatriación de los beneficios), pero proporciona el mayor control posible y además se obtiene ventajas en sus costos, aprovechando tanto los recursos abundantes de mano de obra y energía, como otros recursos.

- **Licencias y Franquicias**

- ❖ **Licencias**

“La licencia es una estrategia de penetración y expansión en mercado internacionales”⁵³ en la cual se traspasa a un tercero el derecho

Con la licencia una empresa puede disfrutar de una ventaja competitiva de tecnología, know-how, imagen de marca, etc., además “puede emplear acuerdos de licencia para incrementar su rentabilidad final sin necesidad de grandes inversiones y con gastos muy limitados”⁵⁴. Sin embargo dentro de los

⁵² Rialp i Criado, Àlex y Rialp i Criado, Josep. Estrategia internacional de la empresa. s.l. : UOC. Universidad Virtual.

⁵³ García cruz

⁵⁴ García Cruz, Rosario. Marketing internacional. s.l. : ESIC Editorial, 2002. pág.209

inconvenientes que puede tener la licencia es que el licenciataria. puede llegar a convertirse en un competidor a corto plazo y puede ser una forma de participación muy limitada.

Actualmente existen las licencias cruzadas en donde “se atiende a un proceso de intercambio tecnológico internacional permitiendo a las empresas entre sí diversificar sus líneas de producción a un menor coste”⁵⁵.

❖ **Franquicias**

La franquicia es uno de los sistemas más sofisticados y modernos de implantación en el exterior, su éxito viene de la adaptación de las tecnologías comerciales más avanzadas en las áreas de venta y distribución, por lo que se entenderá como franquicia a la “comercialización en el exterior con el conocimiento relativo de la operación de un negocio exitoso”⁵⁶, o sea es la reproducción de un negocio en otra localidad con el propósito de que terceros la operen e incrementen sus posibilidades de éxito.

En términos más claros franquicia es el “conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual, relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimientos, know-kow o patentes, que deben explotarse para la venta de productos o prestación de servicios”⁵⁷, o mucho más simple es la venta para el uso de una marca comercial que brinda asistencia continua para la operación del negocio.

Las franquicias están conformadas por la empresa franquiciadora, que es la que concede los derechos, y la o las empresas franquiciadas que son las reproducen la empresa en sus localidades.

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Lerma Kirchner, Alejandro E. y Marquez Castro, Enrique. Comercio y marketing internacional. s.l. : Cengage Learning Editores, 2010.

⁵⁷ Flórez Andrade, Julio. Cómo crear y dirigir la nueva empresa. Bogota : ECOE Ediciones , 2006. pág. 178.

Las franquicias que más se conocen comercialmente son de distribución, pero también las franquicias pueden ser de servicios y de producción.

Esta opción permite a los inversionistas disminuir la incertidumbre proveniente de abrir operaciones en un mercado nuevo y expandir el negocio sin necesidad de mucho capital, pues la empresa franquiciada debe aportar generalmente el capital inicial. Por otro lado, para quien invierte en ellas, puede ser un mecanismo rentable, ya que reduce gran cantidad de costos como consolidación de marca, de desarrollo de producto, capital para iniciar el negocio, entre otros.

- **Joint Venture**

“Una Joint Venture o empresa conjunta es una empresa de propiedad y operación conjunta por dos o más empresas”⁵⁸ sin perder su entidad jurídica individual y que participan del capital de la nueva sociedad, para obtener beneficios, compartiendo riesgos y ganancias.

Generalmente se establece entre empresas del mismo sector, pero con distintas ventajas competitivas. “Por ejemplo, una de las empresas puede aportar tecnología, mientras que otra contribuye con su conocimiento y experiencia del mercado exterior”⁵⁹.

La joint venture permite la fabricación en el momento, con lo que se superan costes y trabas aduaneras. Permite acceder a los sistemas de distribución local y un contacto permanente con el mercado. Reduce los riesgos, ya que de partida se comparten, y en mercados donde se obliga al asociacionismo a las empresas foráneas es una fórmula admitida.

Las ventajas que tiene las joint venture es que hay un mayor control sobre la producción y el marketing, hay un mayor acercamiento y conocimiento del mercado lo que permite acomodarse a los problemas políticos existentes o

⁵⁸ Madura, Jeff. Administración financiera internacional. s.l.: Cengage Learning Editores, 2009. pág. 9.

⁵⁹ Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección. Segunda Edición. España: ESIC Editorial, 2012.

potencialmente asociados con la exportación al mercado exterior, posibilita el uso de activos que serían de disposición muy cara, da mayores beneficios a medio y largo plazo, otorga experiencia local en marketing y fabricación y reparte los riesgos entre varias empresas.

Dentro de los inconvenientes que existen al realizar este tipo de operaciones internacionales está la dirección de la joint venture, pues la existencia de dos socios puede complicar notablemente el entendimiento en las tareas de gestión

Otra dificultad es que puede ocurrir conflicto entre los socios y eso puede ser principalmente por dos razones: primero porque el compromiso alcanzado con un socio se puede convertir en inapropiado cuando las condiciones cambian y la segunda razón es porque uno de los socios se sienta muy incomodo o desconfiado a la hora de compartir datos de mercado y tecnología, debido a posibles filtraciones por parte de un socio. En ambas situaciones el socio puede llegar a convertirse en competidor de la empresa, o se asocie con una empresa competidora.

Las Joint Venture normalmente no son para siempre. Unas nacen sabiendo cuándo se disolverán, pues se basan en planes estratégicos con fecha de caducidad. Otras perdurarán mientras sean estratégicamente rentables para los socios. Al final esos mismos socios pueden convertirse en feroces competidores

Anexo Nº4: Variable de Entorno Geográfico: Clima y topografía

Los hechos físicos de la tierra (clima, suelo, formas, montañas, ríos) son en cierta medida importantes para comprender la distribución de la población y sus actividades en el mundo

La topografía se refiere a las características de la superficie de la región tales como montañas, llanuras, desiertos los cuales contribuyen a las diferencias

económicas, culturales, políticas y de estructuras sociales, tanto entre naciones como entre regiones de un mismo país.

El tipo de relieve permite la existencia de rutas naturales, que se unen en puntos donde se verá enormemente favorecida actividades como la comercial y, posteriormente, la instalación de industrias manufactureras. Como se podrá apreciar, el relieve ejerce una notable influencia sobre los transportes y comunicaciones, favoreciéndolos en relieves planos y dificultándolos en relieves accidentados.

El clima corresponde a estaciones de temperatura y precipitaciones que tiene una región. El clima afecta los usos y funciones de los productos y servicios, principalmente por que el producto o servicio no se adapta bien a la temperatura del lugar, también se ve que en países cálidos se debe usar colores claros y colores oscuros en lugares fríos

La ubicación en general se refiere a la posición respecto de otras áreas y puntos de la superficie. Ejemplo de esto es la accesibilidad, o sea las posibilidades que un punto o área tiene de tomar contacto con otros, aquí se puede ver la ventaja que tiene un país isla como Inglaterra, ya que su territorio es accesible desde todas sus costas, y la desventaja o problemas que enfrentan las áreas interiores de los continentes y los países mediterráneos

Anexo N°5: Variable de Entorno Geográfico: Flora y fauna

Corresponde al conjunto de especies vegetales y animales que habitan en una región geográfica. La flora tiene relación con los productos agrícolas y la fauna ve los animales que son criados tanto para el consumo, como para el comercio.

La flora o sea la vegetación ocurre de forma natural y depende fundamentalmente del clima y del suelo. En el último tiempo el hombre ha intervenido en el aumento de la vegetación cultivada que ayuda principalmente como forma de alimentación.

La vegetación da recursos alimenticios y materias primas como la madera para la construcción, el mobiliario o para leña y de pasto para el ganado

La fauna se refiere a la vida animal y está ligada directamente con la vegetación porque depende de ella para su vida y alimentación. Su relación con el hombre es tanto negativamente, debido a las pestes y plagas de insectos y roedores que afectan los alimentos, cultivos y ganado, como positivamente ya que los animales proveen leche, carne, pieles, grasa y fuerza de transporte

Anexo N°6: Variable de Entorno Geográfico: Gestión del medio ambiente

En el último tiempo hay una tendencia a la protección y conservación del medio ambiente, los cuales generan cambios en el mercado que amenazan a determinadas empresas y supone una oportunidad para otras.

Las empresas son responsables por el deterioro sufrido por el medio natural y es necesario impulsar una nueva mentalidad, conjuntamente con nuevas estrategias y procedimientos administrativos, para lograr una adecuada utilización de los recursos de la empresa, con el fin de evitar la destrucción del medio ambiente y contribuir en la solución de problemas ambientales.

Es por eso que un sistema de gestión del medio ambiente es lo que se necesita, en donde se intenta conseguir (en primera fase) y de mantener (posteriormente) un determinado comportamiento de acuerdo con las metas que se hubiere fijado, y como respuesta a normas, riesgos ambientales y presiones sociales, financieras, económicas y competitivas que se encuentran en constante cambio.

Anexo N°7: Variable de Entorno Geográfico: Tendencia demográfica

La población es determinante para la configuración del mercado, ya que primero se trata del sector consumidor a donde se quiere llegar para que consuman los productos y servicios que se piensan externalizar, por lo que determina las características de la economía en cierta medida. Y segundo, constituye la posible mano de obra que se necesitara para la realización de las operaciones internacionales.

Proporciona información del tamaño, composición y distribución de la población, además de tasas de natalidad y mortalidad; estructura de edad; género; tamaño y número de familias; ocupación; educación; movimientos y concentración de la población

Anexo N°8: Variable de Entorno Geográfico: Infraestructura

La infraestructura de los países es de gran importancia para las compañías que desean expandir su actividad y sus fronteras a otras zonas geográficas, las que permiten tener oportunidades de desarrollo y crecimiento sustentables, ya que acá es donde podemos realizar grandes cambios, es decir, modificar las zonas si es necesario o evitar la ubicación de la empresa en dichos lugares y así poder externalizar de mejor manera la compañía. Los distintos elementos de la infraestructura son:

- **Caminos**

Los caminos son el principal medio de comunicación que existe para comunicar un zona con otra dentro de un mismo país o entre un país y otro, estos permiten a las empresas que sus trabajadores puedan llegar con facilidad a su lugar de trabajo, así como también permite que las compañías cuenten siempre con los suministros necesarios para desarrollar su actividad.

Según la RAE se define camino como “Tierra hollada por donde se transita habitualmente; Vía que se construye para transitar; Jornada de un lugar a otro; Dirección que ha de seguirse para llegar a algún lugar”⁶⁰.

Para concluir este concepto y adecuarlo a tema de investigación que se desarrolla se señalara que camino es la vía que debe ser construida para transitar y permitir el traslado de un lugar a otro con mayor facilidad.

- **Puertos/Aeropuertos**

Tanto los puertos como los aeropuertos y al igual que los caminos constituyen un medio de transporte de gran importancia ya sea para las empresas como para las personas en general.

Se entiende por puerto a la infraestructura (lugar en la costa u orillas del rio) y servicios que se proporcionan en un espacio de aguas calmas para la estancia segura de las embarcaciones mientras se realizan las mencionadas operaciones. Esto gracias a que tiene características, naturales o artificiales que sirven para que las embarcaciones realicen operaciones de carga y descarga, embarque y desembarque, etc.

Los puertos pueden brindar servicios para la actividad comercial (aquellos especializados en la carga y descarga de mercadería para su transporte hacia otras regiones), la industria pesquera, la defensa nacional y el turismo. Mientras que aeropuerto es una estación o terminal situada en un terreno llano que cuenta con pistas, instalaciones y servicios destinados al tráfico de aviones. Los aeropuertos permiten el despegue y el aterrizaje de aviones de pasajeros o de carga, además de proveerles combustible y el mantenimiento.

En este caso ambos conceptos cumplen una función importante para empresas, la que se asemeja a la de los caminos.

⁶⁰ RAE. Real Academia Española. Definición de camino. 2012

- **Telecomunicaciones**

Para comprender el concepto de telecomunicaciones primero debemos saber el concepto más básico de comunicación. Según la RAE comunicación “es la acción y efecto de comunicar o comunicarse; el trato entre dos o más personas, pero también se entiende como la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor la cual establece una unión entre ciertas cosas tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos”⁶¹.

Por telecomunicaciones podemos decir que es toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos e informaciones de cualquier naturaleza, por línea física. Por lo tanto se entiende como una técnica que consiste en la transmisión de un mensaje desde un punto hacia otro, usualmente con la característica adicional de ser bidireccional. La telefonía, la radio, la televisión y la transmisión de datos a través de computadoras, y antiguamente los telégrafos y el correo, son parte del sector de las telecomunicaciones.

Tanto la comunicación como las telecomunicaciones son el medio en el cual se puede transmitir información de un lugar a otro. Esto es de suma importancia para las empresas. De hecho ya no se concibe el hecho de que en un lugar no exista algún tipo de comunicación como teléfonos, internet, entre otras, haciendo necesario que exista esto para que una empresa decida ubicarse en alguna zona.

- **Servicios básicos**

Los servicios básicos son las obras de infraestructura que permiten tener una vida saludable por medio de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, gas, combustibles, entre otros. Estos facilitan las operaciones de la empresa, ya que como su nombre lo dice son de carácter básico, es decir, de primera necesidad lo

⁶¹ RAE. Real Academia Española. Definición de Comunicación. 2012

que permite tener una vida saludable. Los podemos enumerar de la siguiente manera

- El sistema de abastecimiento de agua potable
- Sistema de alcantarillado de aguas servidas y desagüe de aguas pluviales
- El sistema de alumbrado público y red de distribución de energía eléctrica
- El servicio de recolección de residuos sólidos.
- El servicio de Gas.

Anexo N°9: Variable de Entorno Geográfico: Otros servicios

Los servicios entregados por instituciones administrativas, de orden público y de emergencia también son requeridos para el desarrollo de cualquier localidad y por ende ayuda de diferentes maneras a las empresas, por lo tanto deben ser considerados como elementos del entorno geográfico, ya que si bien no son naturales, sino mas bien hechos por el hombre, son parte que caracteriza a la localidad, porque so se puede indicar que en todos los lugares existen estos elementos. Se puede considerar como otros servicios las siguientes instituciones

En primera instancia se habla de instituciones de salud pública que están encargada de la salud de la población ya sea mejorándola, como controlando y eliminando enfermedades y que para su funcionamiento utiliza conocimientos de biológicos, de conducta, sanitarios y sociales.

Al mismo tiempo existen las instituciones de emergencia como bomberos, rescatistas, etc. que tienen como finalidad estar siempre atentos a acudir y colaborar a todo servicio de emergencia en que las vidas, las viviendas o instalaciones de la comunidad estén en peligro y asistir técnica y operativamente en cualquier ocasión o situación de peligro en la que se requiera prevenir o mitigar riesgos vitales.

También se encuentran las instituciones de orden público, que como su nombre lo indica su misión es garantizar el orden y seguridad pública de la comunidad. Su objetivo es velar por el respeto de las normas de convivencia y asegurar la tranquilidad y paz social que requieren los ciudadanos.

En el ámbito administrativo también existen instituciones que realizan esta función, estas instituciones generalmente son de carácter público y su finalidad es entregarle un servicio inmediato y cercano a la comunidad para las solicitudes de carácter administrativo y legal que sean requeridos.

Por último está la necesidad de transporte, si bien no es necesario que sea una institución la que entregue este servicio, si es importante que existan medios y formas de transporte para el funcionamiento eficiente de la comunidad, ya que acorta los tiempos de traslado y acerca puntos que antes eran difíciles de acceder.

Anexo N°10: Valorización de IR de cada factor de cada categoría

FACTORES TOPOGRAFIA Y CLIMA	IR
Temperatura de localidad	4
Grado de humedad	4
Precipitaciones	2
Tipo de suelo	3
Altura del relieve	2
Proximidad de montañas y existencia de cadenas montañosas	2
Existencia de desiertos, selvas tropicales o áreas rocosas	4
Cause de ríos y lagos	5
Existencia de salida al mar	4

FLORA, FAUNA Y GESTIÓN MEDIO AMBIENTE	IR
Animales en peligro de extinción	3
Zonas consideradas como reservas nacionales	5
Situación actual en relación con la contaminación y la deforestación	3

TENDENCIA DEMOGRÁFICA (POBLACIÓN)	IR
Regiones rurales y urbanas cercanas	5
Tamaño y densidad de la población	5
Tasa de crecimiento población	4
Estructura de edad y genero	5

INFRAESTRUCTURA	IR
Estado y mantención de los caminos	5
Existencia de vías alternativas	5
Existencia y mantención de puertos y aeropuertos	5
Existencia y estado de líneas telefónicas	4
Acceso a Internet	4
Comunicación por radio	5
Medios y fuentes de comunicación	3
Existencia y estado de agua potable	5
Sistema de alcantarillado	5
Existencia y estado luz eléctrica y cableado eléctrico	5
Existencia y estado de servicio de gas	4
Disponibilidad de abastecimiento de combustible	5
Recolección y almacenamiento de residuos sólidos	2

OTROS SERVICIOS	IR
Disponibilidad de medios y modos transporte	4
Existencia de atención primaria de salud publica	4
Existencia de Cuerpo de Bomberos	5
Existencia de Fuerzas de orden y seguridad	3
Cercanía de instituciones que otorguen documentos legales y administrativos	3

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo N°11: Metodología Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico
(Valoración de IR; I. Calculo de VRc/f; IER)**

FACTORES TOPOGRAFIA Y CLIMA	IR	I	VRc/f (IRxI)
Temperatura de localidad	4		
Grado de humedad	4		
Precipitaciones	2		
Tipo de suelo	3		
Altura del relieve	2		
Proximidad de montañas y existencia de cadenas montañosas	2		
Existencia de desiertos, selvas tropicales o áreas rocosas	4		
Cause de ríos y lagos	5		
Existencia de salida al mar	4		
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			$\bar{X}(VRc/f)$

FLORA, FAUNA Y GESTIÓN MEDIO AMBIENTE	IR	I	VRc/f (IRxI)
Animales en peligro de extinción	3		
Zonas consideradas como reservas nacionales	5		
Situación actual en relación con la contaminación y la deforestación	3		
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			$\bar{X}(VRc/f)$

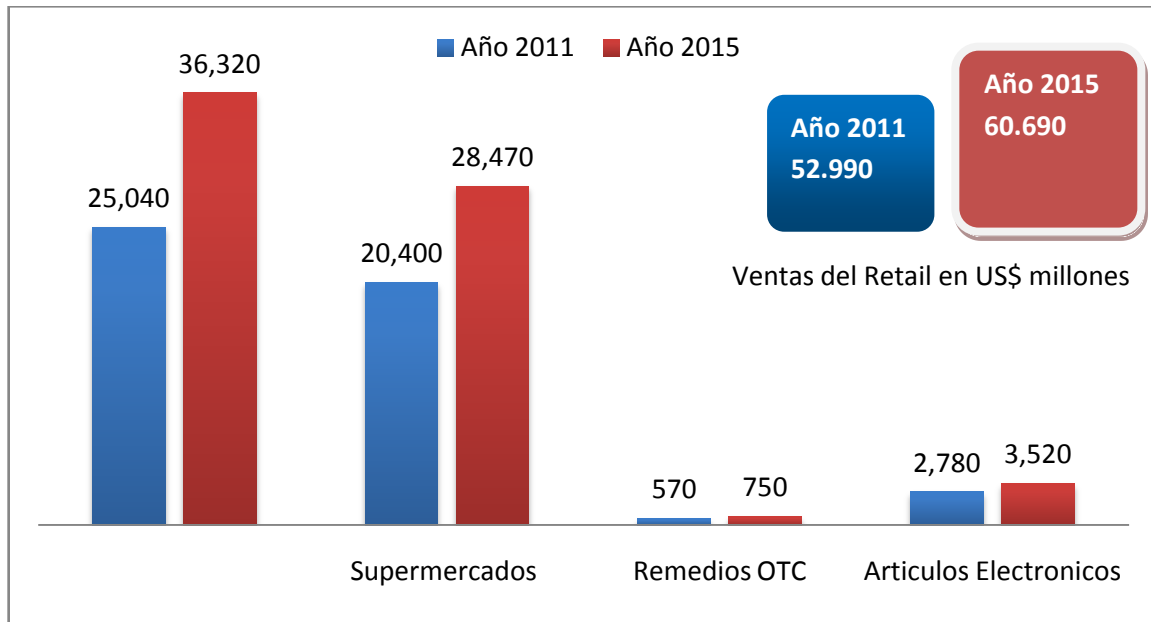
TENDENCIA DEMOGRÁFICA (POBLACIÓN)	IR	I	VRc/f (IRxI)
Regiones rurales y urbanas cercanas	5		
Tamaño y densidad de la población	5		
Tasa de crecimiento población	4		
Estructura de edad y genero	5		
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			$\bar{X}(VRc/f)$

INFRAESTRUCTURA	IR	I	VRc/f (IRxI)
Estado y mantención de los caminos	5		
Existencia de vías alternativas	5		
Existencia y mantención de puertos y aeropuertos	5		
Existencia y estado de líneas telefónicas	4		
Acceso a Internet	4		
Comunicación por radio	5		
Medios y fuentes de comunicación	3		
Existencia y estado de agua potable	5		
Sistema de alcantarillado	5		
Existencia y estado luz eléctrica y cableado eléctrico	5		
Existencia y estado de servicio de gas	4		
Disponibilidad de abastecimiento de combustible	5		
Recolección y almacenamiento de residuos sólidos	2		
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			$\bar{X}(VRc/f)$

OTROS SERVICIOS	IR	I	VRc/f (IRxI)
Disponibilidad de medios y modos transporte	4		
Existencia de atención primaria de salud pública	4		
Existencia de Cuerpo de Bomberos	5		
Existencia de Fuerzas de orden y seguridad	3		
Cercanía de instituciones que otorguen documentos legales y administrativos	3		
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			$\bar{X}(VRc/f)$

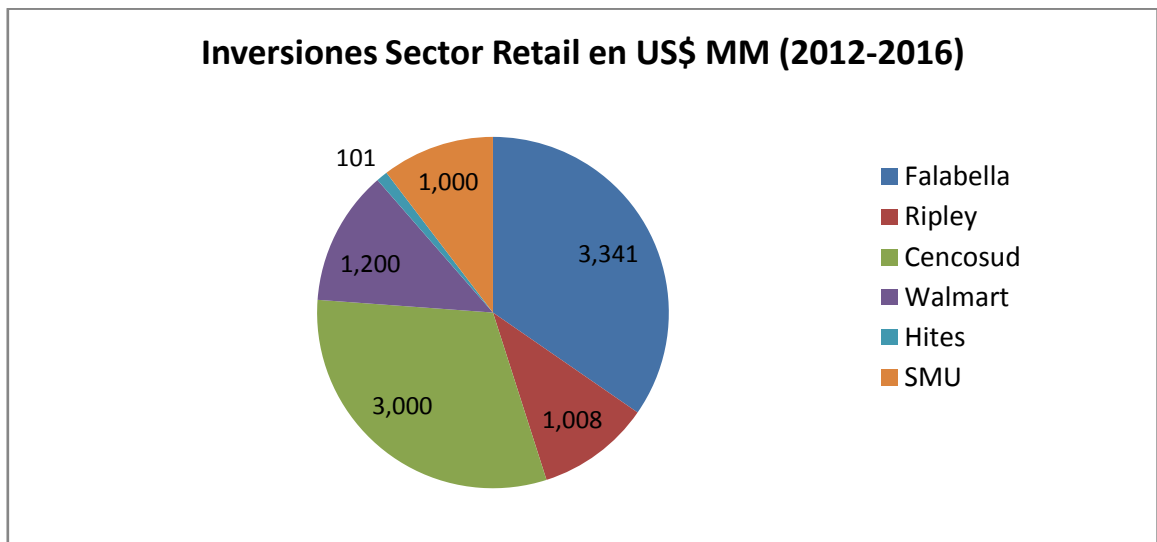
Fuente: Elaboración Propia

Anexo Nº12: Desempeño del Retail en Chile



Fuente: Elaboración propia basado en Business Monitor International

Anexo Nº13: Inversiones de las Principales Compañías de Retail



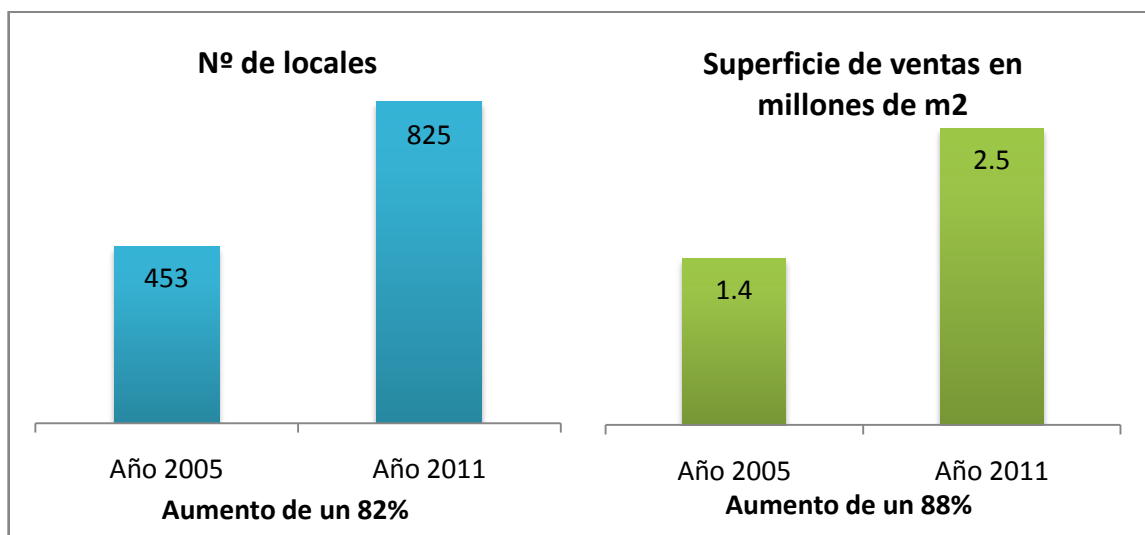
Fuente: Elaboración Propia basado en Revista Pulso

Anexo Nº14: Marcas más relevantes de Cencosud en los distintos negocios

Supermercados	Centros Comerciales	Tiendas por Departamento	Mejoramiento del Hogar
Jumbo	Alto Las Condes	Paris	Easy
Santa Isabel	Florida Center	Johnson's	Blaisten
Disco	Portal La Dehesa		
Veá	Portal Ñuñoa		
Gbarbosa	Portal Temuco		
Prezunic	Portal La Reina		
Bretas	Unicenter		
Perini	Lomas Center		
Wong	Portal Rosario		
Metro	Costanera Center		

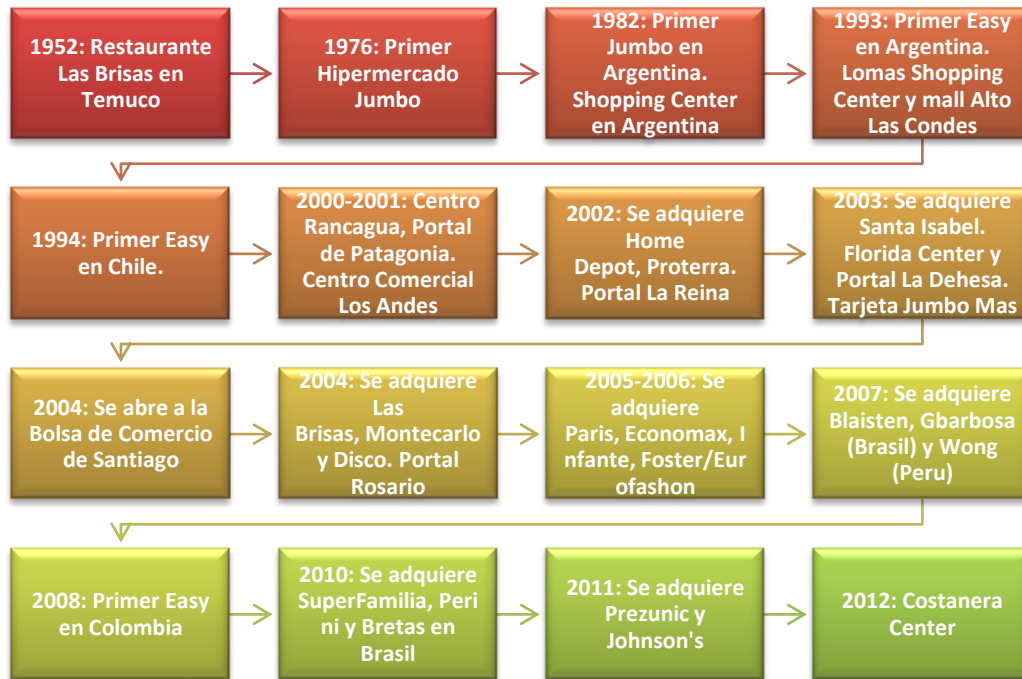
Fuente: Elaboración Propia basado en anual de Cencosud

Anexo Nº15: Nº total de locales y superficie de ventas de Cencosud



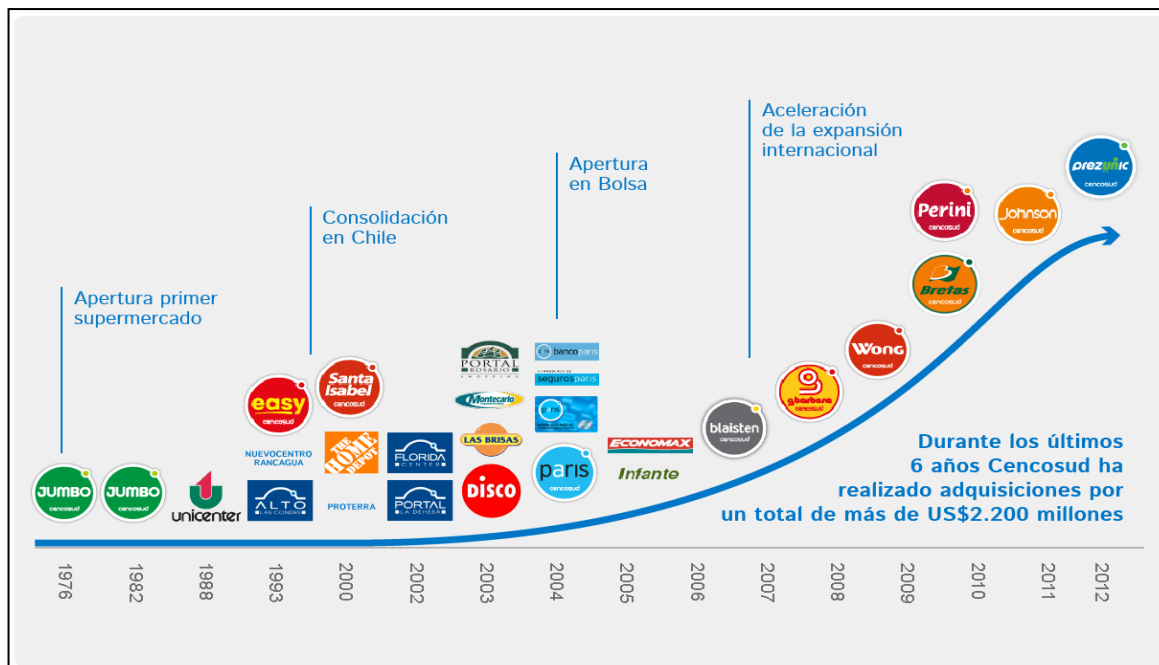
Fuente: Elaboración Propia basado en Anual de Cencosud

Anexo Nº16: Historia de Cencosud



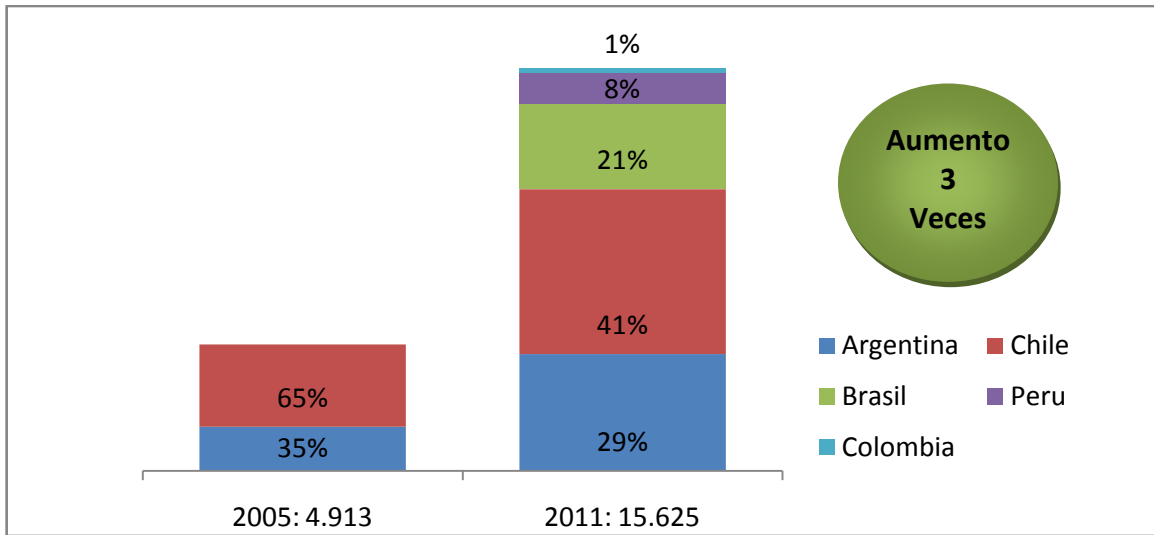
Fuente: Elaboración Propia

Anexo Nº17: Adquisiciones Cencosud



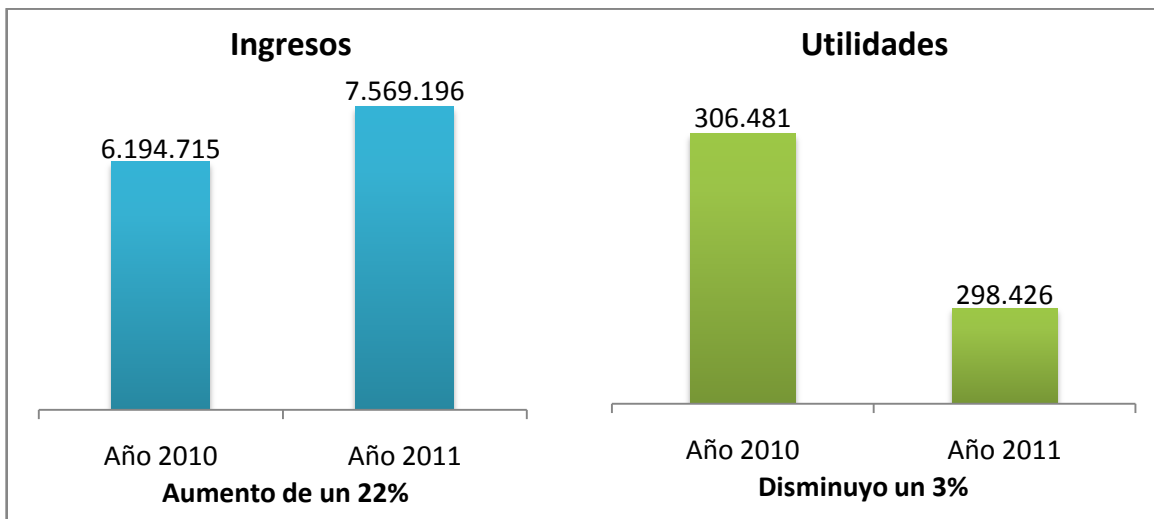
Fuente: Pagina oficial de Cencosud

Anexo Nº18: Crecimiento en Ventas (US\$ mm)



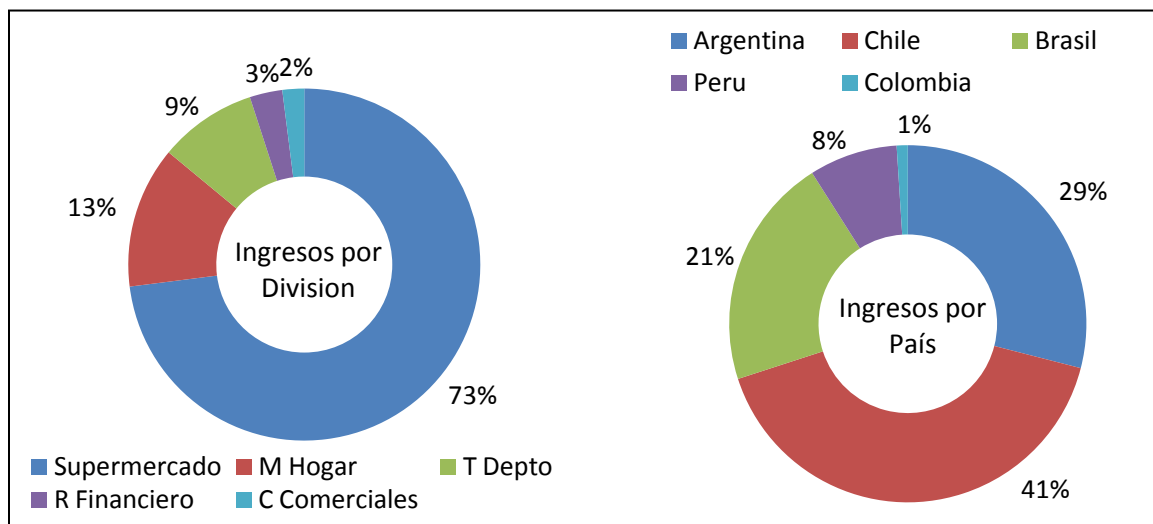
Fuente: Elaboración Propia basado en Anual de Cencosud

Anexo Nº 19: Ingresos y Utilidades de Cencosud



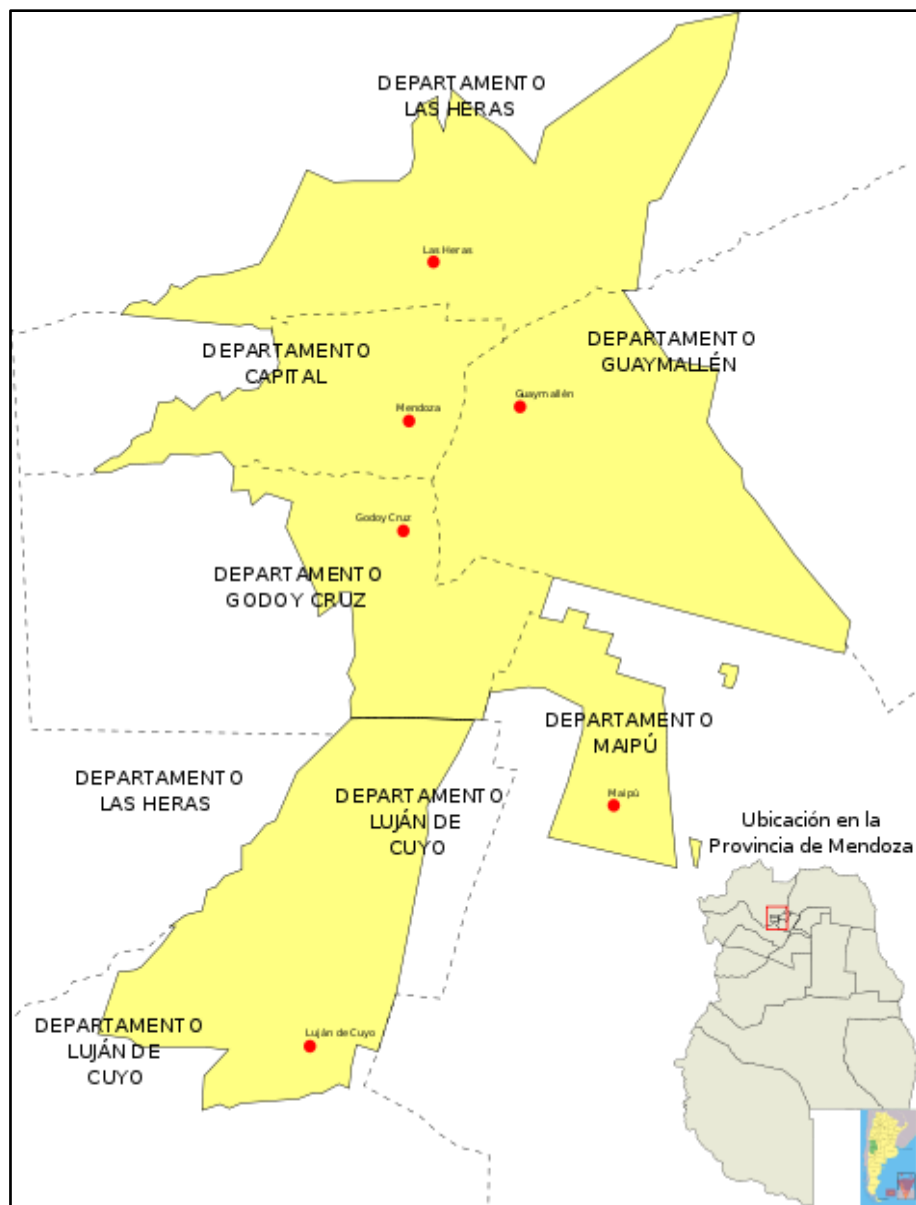
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°20: Ingresos por División y por País



Fuente: Elaboración Propia basado en Anual de Cencosud

Anexo Nº22: Mapa Gran Mendoza



Anexo Nº23. Cuestionario realizado a Karen Olivares López

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo cree usted que afectaría la temperatura de la Provincia de Mendoza en la decisión de instalar una sucursal en ese país?

En términos generales el factor climático es un parámetro que se debe estudiar en la evolución de un proyecto, ahora todo depende del producto o negocio a posicionar y donde se vaya a instalar. En el caso particular de las sucursales que tenemos en Mendoza el sector se destaca por ser un clima árido pero agradable lo cual no es un problema para nuestros productos o nuestro funcionamiento.

Tanto en Mendoza como en Lujan de Cuyo las temperaturas fluctúan entre los 7°C en julio (invierno) y los 24°C en enero (verano). El promedio anual de temperatura rodea los 18°C.

2. ¿Con la humedad existente en la provincia tampoco hay inconvenientes?

No, como se menciona anteriormente el clima que tiene Mendoza es muy agradable y eso incluye a la humedad existente en la zona, por lo que no es un elemento que afecte al funcionamiento normal de la empresa, además contamos con elementos como aire acondicionado ante cualquier eventualidad

El promedio anual de humedad en la Provincia de Mendoza es del 50% lo cual se encuentra en un escenario ideal

3. ¿El nivel de precipitación afecta a su decisión de instalar una sucursal en esta zona?

Las precipitaciones en toda la región de Mendoza son escasas por lo que no hay ningún inconveniente de estas en nuestra empresa, además tenemos la infraestructura para aguantar cualquier precipitación

Mendoza y Lujan de Cuyo registran una media anual de precipitaciones de 200 mm, especialmente en los meses de verano (diciembre-enero-febrero)

4. Según usted ¿Cuál es la importancia de cada uno de estos elementos para ser considerados en la instalación de una planta? ¿Cree que algunos de estos elementos puede afectar el normal funcionamiento de sus operaciones? ¿Por qué?

- a. **El tipo de suelo:** El tipo de suelo que hay en Mendoza no tiene importancia para el funcionamiento del supermercado, ya que no es un elemento que afecte nuestros productos
- b. **Altura del relieve:** Como no somos una empresa productora, sino mas bien comercial que distribuye productos, la altura no es un inconveniente para nosotros. A pesar que nos encontramos en un sector donde la altura es un elemento presente en la geografía de la zona, este no afecta a nuestro funcionamiento.
- c. **Proximidad de Montañas y Existencia de Cadenas Montañosas:** Las montañas son algo presente en la mitad oeste de la Provincia de Mendoza preponderando la Cordillera de los Andes, y la cual es el límite con Chile, lo que hace que no sea un punto que impida en la logística ni en la distribución de productos.
- d. **Existencia de desiertos, selvas tropicales y áreas rocosas:** El área de la Provincia de Mendoza se destaca por ser árida, pero no desértica por lo tanto este punto no puede ser considerado en la empresa

5. ¿Es importante para sus operaciones e instalaciones estar cerca de un río o un lago?

En mi caso particular no, dado que nos encontramos en centros urbanos los cuales si bien tienen canales pequeños (acequias) que se ubican junto a casi todas las calles, proporcionándoles riego, no es necesario la cercanía de de ríos o lagos. Además el ejercicio de mi profesión me permite estar dentro de una oficina, manejando la logística y los negocios desde y hacia cualquier destino.

6. ¿Y tener salida al mar? ¿Por qué?

No puedo negar que tener salida al mar es importante, especialmente si tenemos algunos proveedores provenientes de otros continentes, sin embargo se puede manejar por otras formas de transporte.

Tanto Mendoza como Lujan de Cuyo no tienen salida al mar y de igual maneras existen instalaciones en esas ciudades.

7. ¿Ustedes han sufrido algún caso, en el cual la ubicación de sus instalaciones haya tenido complicaciones por encontrarse en un lugar con animales característicos de la zona?

No. Porque nos ubicamos en lugares urbanos por lo que animales silvestres no es muy común encontrar

8. Y en relación con las zonas importantes a nivel silvestre u otra índole ¿han tenido inconvenientes?

La verdad que tampoco, como se indica en la pregunta anterior no hemos tenido problemas de ese tipo, sin embargo siempre se toma en cuenta los elementos de flora y fauna para que no sean afectados por nuestro ingreso a la zona

9. Para la instalación de su empresa y filiales ¿Es importante el nivel de contaminación existente en el país o la zona?

Creo que no, debido a que no contribuimos ni disminuimos la contaminación existente en la zona, en este caso en Mendoza y Lujan de Cuyo.

10. ¿Cuál es su preferencia para la instalación de sucursales, zona rural o zona urbana? ¿Por qué?

Zona urbana, pues todos los locales que tiene la empresa deben estar ubicados en una zona urbana, dado que debe estar al servicio de la demanda de la población y de esto depende principalmente el negocio. Los puntos deben ser estratégicamente definidos para satisfacer la demanda del consumidor.

11. ¿El tamaño y la densidad de la población representan un factor importante en su decisión de ubicar una sucursal?

Si, la demografía del sector es un factor sumamente importante, como se indicó anteriormente la demanda es clave para la apertura de un local.

Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Republica Argentina), Mendoza tiene una población de Mendoza es de 115.041 habitantes y su densidad es de 2018 hab/km², en cuanto a Lujan de Cuyo su población es de 119.888 y su densidad es de 24 hab/km²

12. ¿Y la tasa de crecimiento de la población también es importante? ¿Por qué?

Para mi es tan importante como lo anterior ya que también es un elemento para la demanda.

En el caso de Mendoza se puede ver que hay un estancamiento en el crecimiento de la población ya que aumento solo un 3,6% tomando en cuenta la diferencia de un censo a otro (2001-2010), en cambio Lujan de Cuyo tuvo un crecimiento de un 14,8%. Esto se debe a la inexistencia de lugares disponibles para dar cabida al crecimiento poblacional, a lo que se suma una tendencia general de la población a abandonar el centro de Mendoza

y dirigirse a otros sectores como Lujan de Cuyo, en barrios cerrados o privados, especialmente las familias de alto poder adquisitivo, los cuales son el publico objetivo de Jumbo.

13. Para el reclutamiento de personal ¿Afecta de alguna manera la distribución de edad y género en lo que busca la empresa?

Si, afecta como en toda empresa de Retail. Generalmente el mercado objetivo es Joven, pues se requieren personas con la preparación suficiente y la edad idónea. La que generalmente fluctúa entre los 23 y 30 años. Por mayor dinamismo, proactividad, entusiasmo, ganas de aprender, etc.

En Mendoza el 24,2% de la población se encuentra entre los 20 y 34 años, mientras que en Lujan de Cuyo el 25,8% de la población se encuentra en ese rango de edad.

14. ¿Ha sido importante para usted el estado y mantención de vías de acceso, tanto principales como alternativas que tiene el lugar donde se han instalado alguna de sus sucursales? ¿Por qué?

Si, es un factor clave el acceso a los locales. Los clientes deben tener buena accesibilidad para llegar al lugar, para esto se deben mantener las instalaciones.

En el caso de los Supermercados ubicados en Mendoza y Lujan de Cuyo estos se encuentran en muy buen estado por lo que los accesos no han tenido inconvenientes

15. Dentro las operaciones habitualmente desarrolladas por su empresa. ¿Es requerido el transporte marítimo o aéreo? ¿La cercanía de puertos y aeropuertos es importante?

Exacto. Es el negocio de la empresa por las Importaciones que realiza, las que principalmente vienen de Oriente, de Europa y America del Norte y una mínima parte de Sudamérica. Por lo que el transporte marítimo tiene un 80% de participación. Tenemos contacto directos con embarcadores, navieras, las que trabajan directamente con nosotros ofreciendo el mejor servicio en función del mejor precio al menor tiempo y la mejor calidad.

En este sentido la mayoría de los productos importados por la Argentina llega al país por vía marítima, donde los principales puertos son Buenos Aires, La Plata-Ensenada, Bahía Blanca, los puertos del Up-River, Mar del Plata, Quequén-Necochea, Comodoro Rivadavia, Puerto Deseado, Puerto Madryn y Ushuaia. El puerto de Buenos Aires es históricamente el primero en importancia individual, pero la zona conocida como Up-River,

que se extiende a lo largo de 67 km de la porción santafesina del río Paraná, reúne 17 puertos que concentran el 50% del total de las exportaciones del país.

Todo estos puertos se encuentran bastante lejanos a la Provincia de Mendoza por lo debe ser complementado por transporte terrestre.

16. ¿Ha existido algún caso en que la instalación de alguna sucursal se haya hecho en una zona donde existe precarias vías de comunicación como las telefónicas o acceso a internet? ¿Qué han hecho en ese caso?

No, es un factor trascendental las vías de acceso y comunicación para instalar un local ya que nos ubicamos en lugares urbanos. Por lo tanto no podemos instalarnos en lugar donde no existan líneas telefónicas o internet.

En términos generales la telefonía y el internet en Argentina se divide en tres empresas Telecom, Telefonica y Claro ya sea móvil o por fibra óptica. También existen empresas de TV por Cable como Telecentro, Supercanal y Gigared que están habilitadas para brindar en varias ciudades el servicio de Triple Play (Telefonía, internet y TV cable).

17. ¿Es para usted la comunicación por radio una forma de comunicación importante?

La verdad es que no es un punto trascendental, pero si lo utilizamos para la comunicación interna, además con la experiencia de Chile creo que es un punto que se debería considerar. Lamentablemente no manejamos números con respecto a la comunicación por radio convencional.

18. ¿Es necesario para ustedes, como forma de publicidad, la existencia de medios de comunicación locales como: radios, periódicos, televisión?

Si, sumamente importante. Cencosud destina gran parte de su presupuesto al marketing y la publicidad a través de todos los medios de comunicación. Tiene grandes estrategias publicitarias.

Las principales radio emisoras de frecuencia modulada en Mendoza son Emisora Cooperativa, Brava, Estación del Sol, Montecristo, Rock & Pop Mendoza, Radio UNCuyo, radio UTN-Congreso, Del Plata, Radio Mitre, La Red, La Mega.

En televisión el único canal que tiene alcance totalmente nacional es TV Pública (que es de propiedad estatal). Los canales que transniten en mendoza son Televida, Canal 7 de Mendoza, Canal 12 de Mendoza y respecto a la televisión por cable de pago, la empresa Supercanal es el único sistema de televisión por cable en el área La otra opción dentro de la televisión de pago es el servicio satelital de DirecTV Argentina.

Los principales diarios que se distribuyen en Mendoza son Diario Los Andes, Diario Uno, Diario El Ciudadano, El Sol, Diario Mendoza On Line (versión digital), Diario Jornada (distribución gratuita) y Cuyo Noticias

19. Dentro de sus operaciones normales ¿tiene alguna importancia la existencia de agua potable y alcantarillado? ¿Por qué?

Es un elemento básico para la instalación de un hipermercado, sin ella no funcionaria.

En la Provincia de Mendoza el 95% de la población tiene agua potable y alcantarillado

20. ¿Ocurre lo mismo con la luz eléctrica y el cableado eléctrico?

Exactamente lo mismo sin luz eléctrica es imposible poder operar, como mencione anteriormente son elementos básicos para la instalación.

En Mendoza el 94,6% de la población tiene energía eléctrica.

21. ¿Es necesario para ustedes un servicio de gas?

Para todos los negocios es importante la existencia gas, no podría funcionar sin esto.

22. ¿Con cuanta frecuencia requiere de combustible? ¿Tiene alguna forma de almacenarla? ¿Cuánto tiempo dura el combustible almacenado?

No manejo esa información en realidad, pero creo que se tiene muy en claro como mantenernos con el combustible necesario, es algo que no dejamos en el aire, especialmente con Mendoza ya que la distancia con los puertos es bastante extensa.

23. ¿Existe un lugar legalmente establecido para evacuar los residuos?

Eso se define en un estudio ambiental previamente realizado antes de instalar un local. Generalmente no se instalaría en un punto donde no está permitido legalmente.

24. ¿Qué formas de transporte utilizan habitualmente? ¿Cuál es la importancia que tiene para ustedes?

Creo que lo explique en alguna pregunta anterior, nuestro principal medio de transporte y distribución es por medio de barcos, en segunda instancia son los aviones, pero ambos deben ser complementados con el transporte terrestre, especialmente porque Mendoza

se encuentra muy lejano de los puertos. El complemento de los tres medio hace que el funcionamiento sea ideal.

25. ¿Servicios de atención primaria de salud como policlínicos u hospitales son considerados para la instalación de una sucursal?

Claro especialmente en caso de alguna emergencia, pero es algo que viene intrínseco en las ciudades

26. ¿La existencia de cuerpo de bomberos es considerada? ¿tiene alguna importancia?

Como mencione en la pregunta anterior estos son elementos considerados ya sea por emergencia o cualquier eventualidad, además es muy extraño que no exista cuerpo de bomberos en ciudades grandes como Mendoza o Lujan de Cuyo

27. ¿Las fuerzas de orden y de seguridad tienen alguna validez para la instalación de una sucursal?

A pesar que siempre es bueno tener fuerzas de orden seguridad, esta no tiene validez para nosotros, ya que es algo que no tiene ninguna con nuestra empresa.

28. ¿La cercanía de registros públicos que otorguen documentos, tiene alguna relación con el funcionamiento de la empresa?

Es algo intrínseco, nos ubicamos en centros urbanos y grandes ciudades, por lo tanto es algo que viene junto a los bomberos, hospitales, etc.

29. Indique el grado de importancia de cada una de las categorías que se mencionara a continuación. La valorización será en porcentaje de 0% a 100%, siendo 0 el de mayor importancia y 100 el de menor importancia (la suma de las 5 categorías debe ser 100%). Dar una pequeña explicación al lado de cada valor

CATEGORIAS	%	
Topografía y Clima	19%	Existen variables interesante, las cuales vale la pena observar pero no es imprescindible
Flora, Fauna y Gestión Medio Ambiente	27%	No mayor interés en esta área, principalmente por ubicarnos en grandes ciudades en donde no nos encontramos con estos problemas
Tendencia Demográfica	11%	Es para el punto mas importante. Ya que de ahí se toma el punto objetivo y la posible mano de obra
Infraestructura	15%	Es una categoría interesante, ya que se debe de considerar todos los elementos que se encuentran relacionados con la infraestructura para el funcionamiento ideal de la empresa.
Otros Servicios	28%	Le di la menor importancia porque la verdad no es muy considerado, debido a que es algo ya intrínseco en las localidades donde se instala las sucursales

30. Indique lo fuerte que es usted como empresa ante la posibilidad de que una de estas categorías le genere riesgo. La valorización es de 1 a 100, donde 0 es la mayor fortaleza y 100 menor fortaleza. Indique brevemente las razones de su valoración.

CATEGORIAS	Valor	
Topografía y Clima	15	A pesar de ser un área bastante neutra, si contamos con elementos para defendernos <
Flora, Fauna y Gestión Medio Ambiente	25	Como es una área que no manejo en totalidad, no tengo mayores nociones de cómo defendernos.
Tendencia Demográfica	29	Simple, no hay forma de defendernos si no tenemos la población necesaria
Infraestructura	12	Claramente es la categoría donde más se puede trabajar, junto con la primera, ya que podemos adecuar y fortalecer nuestra area de trabajo.
Otros Servicios	33	No hay forma de fortalecerla, los servicios se encuentran dentro de la sociedad y corresponde a las instituciones gubernamentales mejorarlas ante alguna eventualidad.

31. ¿Quisiera agregar usted algún otro tipo de información?

Todos los factores mencionados han sido relevantes a la hora de evaluar donde instalar un local o sucursal, previamente estudiados bajo evaluaciones de impacto ambiental.

Nombre: Karen Olivares López

Cargo: Coordinadora de Importaciones, Cencosud Retail S.A

Email: Karen.olivares@cencosud.cl **Teléfono:** (56 2) 959 0610

* Se agrega a la información entregada por Karen Olivares López datos obtenidos en páginas oficiales del Gobierno de la República Argentina, de la Provincia de Mendoza y de los Departamentos de Mendoza y de Lujan de Cuyo. Las páginas serán agregadas como parte de la Bibliografía de la Memoria.

Anexo Nº24: Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico Caso Jumbo Mendoza, Argentina

FACTORES TOPOGRAFIA Y CLIMA	IR	I	VRc/f
Temperatura de localidad	4	7	28
Grado de humedad	4	6	24
Precipitaciones	2	7	14
Tipo de suelo	3	8	24
Altura del relieve	2	9	18
Proximidad de montañas y Existencia de cadenas montañosas	3	5	15
Existencia de desiertos, selvas tropicales o áreas rocosas	4	9	36
Cause de ríos y lagos	5	7	35
Existencia de salida al mar	4	6	24
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			7,03

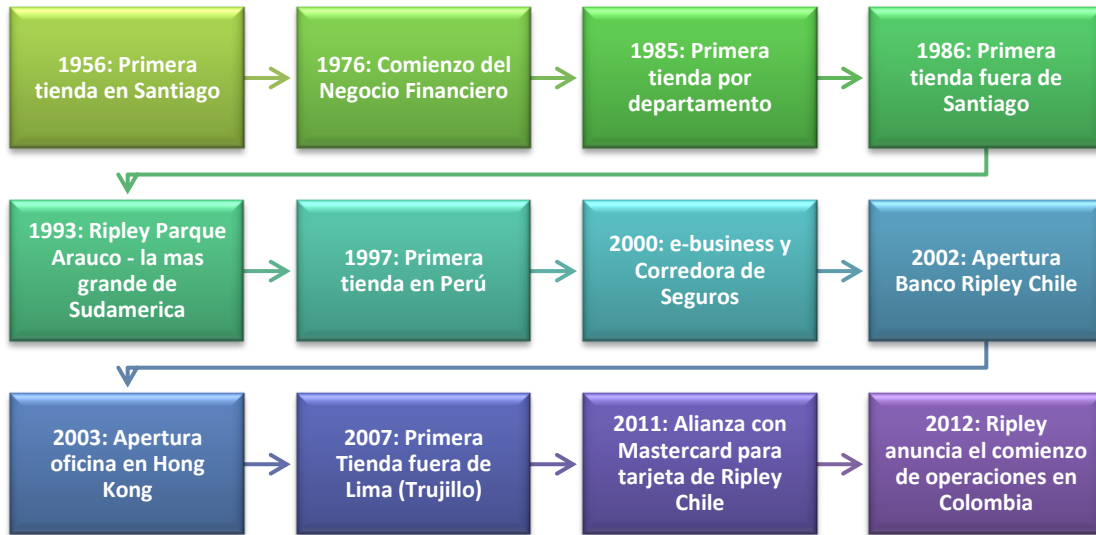
FLORA, FAUNA Y GESTIÓN MEDIO AMBIENTE	IR	I	VRc/f
Animales característicos o importantes de la zona	3	8	24
Zonas silvestres protegidas o resguardadas	5	8	40
Situación actual en relación con la contaminación y la deforestación	3	9	27
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			8,27

TENDENCIA DEMOGRÁFICA (POBLACIÓN)	IR	I	VRc/f
Regiones rurales y/o urbanas cercanas	5	3	15
Tamaño y densidad de la población	5	2	10
Tasa de crecimiento población	4	3	12
Estructura de edad y genero	5	4	20
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			3,00

INFRAESTRUCTURA	IR	I	VRc/f
Estado y mantención de los caminos y vías alternativas	5	5	25
Existencia y mantención de puertos y aeropuertos	5	3	15
Estado de líneas telefónicas y acceso a internet	4	4	16
Comunicación por radio	5	5	25
Medios y fuentes de comunicación	3	4	12
Existencia y estado de agua potable y Sistema de alcantarillado	5	5	25
Existencia y estado luz eléctrica y cableado eléctrico	5	5	25
Existencia y estado de servicio de gas	4	6	24
Disponibilidad de abastecimiento de combustible	5	7	35
Recolección y almacenamiento de residuos sólidos	2	6	12
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			4,98

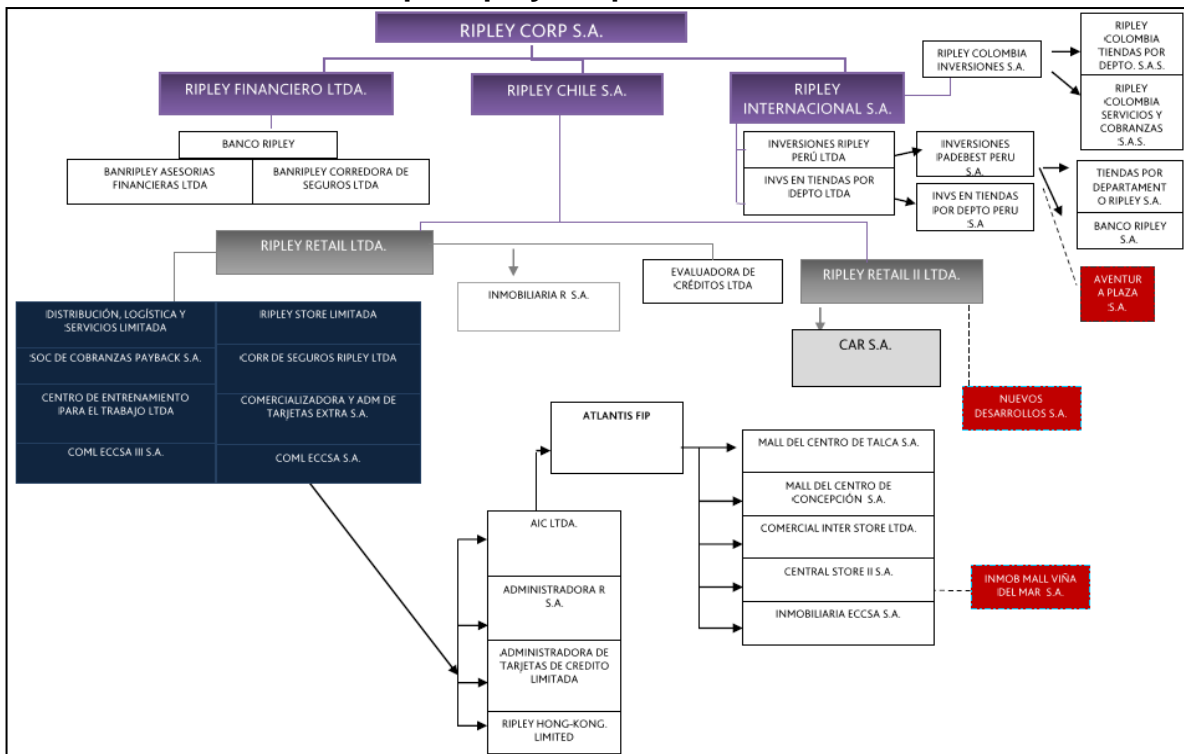
OTROS SERVICIOS	IR	I	VRc/f
Disponibilidad de medios y modos transporte	4	4	16
Existencia de atención primaria de salud pública	4	7	28
Existencia de Cuerpo de Bomberos	5	7	35
Existencia de Fuerzas de orden y seguridad	3	8	24
Cercanía de instituciones que otorguen documentos legales y administrativos	3	9	27
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			6,84

Anexo Nº25: Historia de Ripley



Fuente: Elaboracion Propia

Anexo Nº26: Malla del Grupo Ripley Corp.



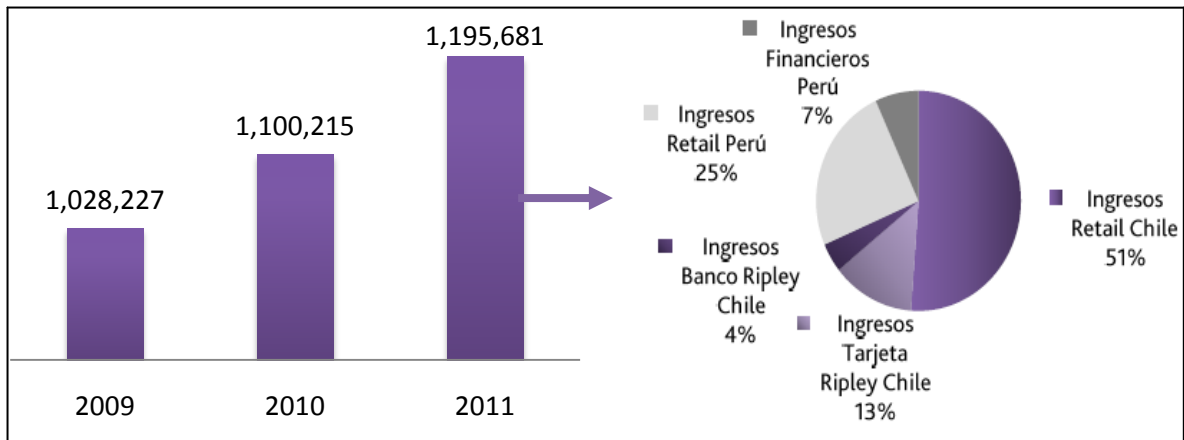
Fuente: Presentación Ripley Corp.

Anexo Nº27: Datos Retail Chile - Perú

RETAIL CHILE	RETAIL PERÚ
40 tiendas	18 tiendas
Superficie de ventas 255.370 m2	Superficie de ventas 140.026 m2
26% participación de mercado	46% participación de mercado
Ventas/m2: US\$ 5.468 (año 2011)	Ventas/m2: US\$ 4.819 (año 2011)

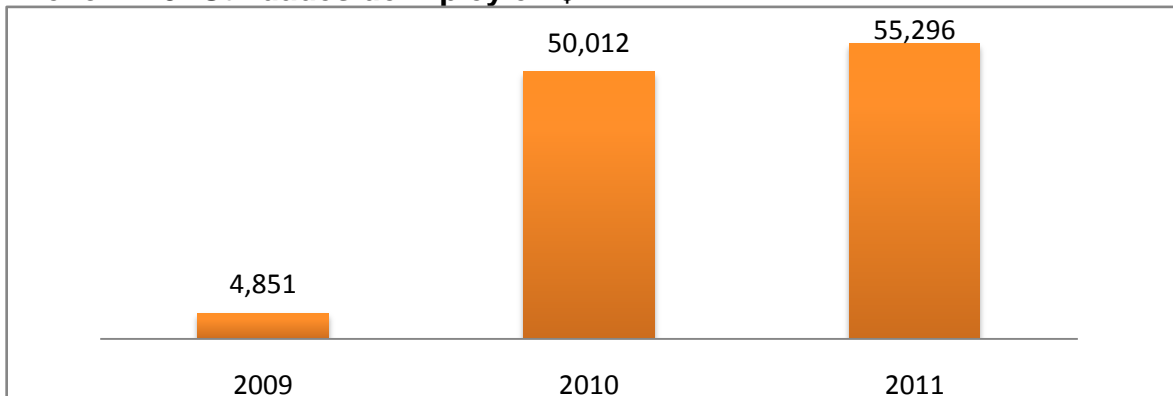
Fuente: Elaboración Propia basado en Presentación Ripley Corp.

Anexo Nº28: Ingresos de Ripley en \$MM



Fuente: Presentación Ripley Corp.

Anexo Nº29: Utilidades de Ripley en \$MM



Fuente: Elaboración Propia basado en Presentación Ripley Corp.

Anexo N°30: Mapa de Colombia



Anexo N°31: Cuestionario realizado a John Paul Fischer M.

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo cree usted que afectaría la temperatura de Colombia en la decisión de instalar una sucursal en ese país?

El principal problema que nos podría afectar es que Colombia no tiene estaciones del año, sino que varía según el lugar en donde se encuentra y su altitud, provocando un problema en la determinación de las temporadas y los productos a ofrecer.

* Las variaciones climáticas en Colombia no corresponden a estaciones, sino más bien a su altitud. En este sentido la temperatura desciende aproximadamente 6° C por cada 1.000 metros que aumente la altitud. Sin embargo, a pesar de que la temperatura se mantiene estable durante el año, se ve variaciones según la temporada, esta la temporada seca (diciembre-enero; julio-agosto) y la temporada de lluvias (abril-mayo; octubre-noviembre).

Temperaturas de las ciudades donde se instalaran tiendas Ripley

Ciudad	Temperatura Promedio Anual
Barranquilla	23° C
Bogotá	14° C
Bucaramanga	23° C
Medellín	24° C
Nieva	28° C

2. ¿Y el grado de humedad afecta de la misma manera?

En relación con la humedad, hemos verificado que Colombia se destaca por ser un país muy húmedo por lo tanto los productos que ofreceremos como Tienda Ripley deben ser resistentes a esa humedad, tanto como sus empaques.

Humedad de las ciudades donde se instalaran tiendas Ripley

Ciudad	Humedad Promedio Anual
Barranquilla	80%
Bogotá	80%
Bucaramanga	83%
Medellín	68%
Nieva	67%

La humedad promedio de Colombia supera los 65% por lo que se considera que tiene una humedad alta la cual puede afectar a ciertos productos de la empresa

3. ¿El nivel precipitación afecta a su decisión de instalar una sucursal en ese país?

Si bien Colombia tiene precipitaciones considerables, estas no nos afectan como empresa, ya que las instalaciones que vamos a arrendar como bodega y tiendas tienen la infraestructura necesaria para no tener esos inconvenientes.

4. Según usted ¿Cuál es la importancia de cada uno de estos elementos para ser considerados en la instalación de una sucursal? ¿Cree que algunos de estos elementos puede afectar el normal funcionamiento de sus operaciones? ¿Por qué?

- a. **El tipo de suelo:** No tiene mayor importancia para nosotros tanto en las instalaciones como en el funcionamiento de nuestras tiendas, ya que en Colombia se arrendan instalaciones ya hechas que se encuentran en una buena ubicación y con un buen suelo.
- b. **Altura del relieve:** La altura del relieve no influye de ninguna manera para el desarrollo ni el funcionamiento de nuestras operaciones, ya que no somos una empresa productora sino más bien una empresa comercial, lo que hace que el relieve no tenga ninguna importancia para nosotros.
- c. **Proximidad de Montañas y Existencia de Cadenas Montañosas:** Nuestras tiendas en Colombia estarán ubicadas en el centro urbano de las ciudades, por lo que no habría grandes problemas en las instalaciones. Sin embargo la existencia de cadenas montañosas sí puede afectar porque dividen los mercados y dificultan de alguna manera la logística. De las 5 ciudades donde Ripley se instalará, 4 se encuentran cerca, rodeadas o sobre montañas (cordillera de los Andes dividida en cordillera oriental, cordillera central y cordillera occidental) lo que significa que es posible que exista inconvenientes en la logística para llegar a las tiendas o las bodegas.
- d. **Existencia de desiertos, selvas tropicales y áreas rocosas:** Como mencioné anteriormente Ripley Colombia se ubicará en los centros urbanos y comerciales de las ciudades, ya que así opera nuestra estrategia comercial, por lo que no debería influir en nuestras decisiones ni operaciones internacionales la existencia de estos elementos.

5. ¿Es importante para sus operaciones e instalaciones estar cerca de un río o un lago?

No, porque nos ubicamos en centros urbanos, por lo que no se necesita la cercanía de ríos o lagos

6. ¿Y tener salida al mar? ¿Por qué?

Si bien es una ventaja tener salida hacia el mar no es algo imprescindible, ya que si la mercancía, proveniente de Asia, y no llega por medio de barcos puede llegar perfectamente por medio de aviones y por carretera gracias a camiones.

De las 5 ciudades, solamente una se encuentra cerca mar, por lo que para Ripley la salida o cercanía al mar no es algo que influya en sus decisiones de instalación.

7. ¿Ustedes han tenido o conocen de algún otro lado problemas en la ubicación donde se quieren instalar por ser un lugar con animales característicos y/o importantes para nación?

No. Principalmente porque nos ubicamos en centros urbanos la presencia de animales característicos de la zona o silvestres es muy poca.

8. Y en relación con las zonas importantes a nivel silvestre o de otra índole, ¿han tenido inconvenientes por encontrarse ubicados en esas zonas?

Como se menciona anteriormente, nuestras tiendas se ubicaran en los centros urbanos de Colombia. Sin embargo hay que tener ciertos resguardos en lugares con registros de restos arqueológicos, ya que puede demorar los procesos debido a que tenemos que seguir una serie de pasos y medidas en las que se ven involucradas instituciones gubernamentales. Por otro lado debemos regirnos por los protocolos que el país a determinado frente al hallazgo de restos arqueológicos, lo que generalmente es un retraso no menor en cualquier tipo de operación que se esté realizando.

9. Para la instalación de su empresa y filiales ¿Es importante el nivel de contaminación existente en el país o la zona?

La verdad es que no, como nuestra área es la comercial la contaminación existente en Colombia no nos afecta ni en nuestro funcionamiento normal, ni en nuestras ventas.

10. ¿Cuál es su preferencia para la instalación de sucursales, zona rural o zona urbana? ¿Por qué?

Zona urbana ya que nuestra estrategia comercial es buscar un alto flujo de público cosa que solo se encuentra en las zonas urbanas.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) el 75,95% (35.377.138) de la población total se encuentra en zona urbana y un 24,05% (11.204.685) corresponde la población ubicada en zonas rurales. Es así que para Ripley se le hace bastante conveniente decidir instalarse en este país, ya que la mayor concentración de habitantes se encuentra en las zonas urbanas lugar donde se ubican las tiendas y que a la vez son capital del país y capitales departamentales.

11. ¿El tamaño y la densidad de la población representan un factor importante en su decisión de ubicar una sucursal?

Si porque en donde haya mayor concentración de población es en donde se hace más factible la instalación de una de nuestras tiendas.

Colombia tiene una población estimada de 46.581.823 habitantes según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y su densidad es de 41 hab/km², sin embargo las ciudades donde se instalara Ripley tienen una densidad muchísimo mayor, principalmente porque tiene grandes concentraciones de población desde 200 hab/km² hasta sobrepasar los 6000 hab/km²

12. ¿Y la tasa de crecimiento de la población es importante? ¿Por qué?

Si bien no es tan importante como el tamaño o la densidad, si es un factor a considerar, ya que se sabrá si nuestras tiendas serán de abasto o no en el futuro.

Se puede ver con los datos que entrega DANE que la tasa de crecimiento de la población de Colombia es de 1,17% aprox. por año, lo cual se puede ver que la población de Colombia crece cada vez mas y ase que sea un candidato interesante para invertir.

13. Para el reclutamiento de personal ¿Afecta de alguna manera la distribución de edad y género en lo que busca la empresa?

No, la única indicación que se puede tener es que sea mayor de edad. En cuanto al género tanto hombres como mujeres son necesarios para el funcionamiento de la tienda. Otro punto a destacar es que en Colombia solo la primera línea administrativa será chilena, el resto de los trabajadores serán colombianos.

En Colombia alrededor del 51% de la población se encuentra entre los 20 y los 59 años, en la cual la diferencia entre hombres y mujeres no es mucha (49% y 51% respectivamente)

14. ¿Ha sido importante para usted el estado y mantención de vías de acceso, tanto principales como alternativas que tiene el lugar donde se han instalado alguna de sus sucursales? ¿Por qué?

En el caso de Colombia existe un problema con las carreteras y los caminos tanto principales como alternativos, sin embargo no es algo que tengamos que manejar nosotros, ya que ese trabajo será encargado a un operador logístico externo, por lo cual será su trabajo será ver cómo solucionar el tema de los caminos.

En este sentido el Gobierno Colombiano por medio del Ministerio de Transporte y del Instituto Nacional de Vías está trabajando para el mejoramiento de vías y carreteras, ya que se sabe que se encuentra retrasado y que existen muchos caminos cerrados o en mal estado.

15. Dentro las operaciones habitualmente desarrolladas por su empresa. ¿Es requerido el transporte marítimo o aéreo? ¿la cercanía de puertos y aeropuertos es importante?

Si. Nuestra empresa trae los insumos principalmente por medio de barcos por lo tanto es importante la ubicación y el estado de los puertos. Si no es posible que el transporte sea por barco, la siguiente opción es por medio de avión, por lo que ahí se debe poner atención en el estado de aeropuertos.

En Colombia existen actualmente alrededor de 590 aeropuertos y campos de aterrizaje, de los cuales 75 corresponde a la Aeronáutica Civil (Aerocivil) en los que se destaca Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, Aeropuerto Barranquilla Ernesto Cortissoz, Aeropuerto Internacional Palo negro en Bucaramanga y Aeropuerto Internacional José María Córdova en Medellín. En el caso de los puertos los más importantes son Buenaventura, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Tumaco y San Andrés, de ellos dependen el volumen de importación y exportación del país.

16. ¿Ha existido algún caso en que la instalación de alguna sucursal se haya hecho en una zona donde existe precarias vías de comunicación como las telefónicas o acceso a internet? ¿Qué han hecho en ese caso?

La verdad es que no, principalmente porque nos ubicamos en centros urbanos y principales ciudades, las cuales cuentan con buenas líneas telefónicas y buen acceso a

Internet. Además al decidir qué edificio o instalación arrendar, se toma en cuenta el estado de las líneas telefónicas.

La Telefonía en Colombia se divide en Telefonía Pública Básica Conmutada Local o TPBC (dentro de un mismo municipio) la cual la ofrece 35 empresas; Telefonía Pública Básica Conmutada de Larga Distancia (TPBC LD) que es ofrecida por 39 empresas; Telefonía Móvil Celular (TMC), en donde COMCEL y TELEFONICA presta este servicio; y finalmente Servicios de Comunicación Personal (PCS), ofrecido por TIGO, mención aparte es el Sistema de Radiomensaje o Beepers, la cuales operada por 7 empresas. En el caso del Internet las conexiones de banda ancha llegaron a los 4,4 millones, esto gracias al plan "Vive Digital" que busca que Colombia masifique el uso de Internet.

17. ¿Es para ustedes la comunicación por radio una forma de comunicación importante?

Si bien no es indispensable ni tampoco es el sistema de comunicación principal, si ayuda a la comunicación interna dentro de la tienda. Ejemplo de ello se ve en las empresas externas como seguridad y aseo, pero también en la comunicación entre encargados de piso.

*El 2006 en Colombia un poco más de 4700 personas naturales y jurídicas operan con Sistemas de Radio Convencionales

18. ¿Cuál es la forma de publicidad más común y recurrente que ocupan? ¿Cuál es la importancia que ustedes le dan?

La forma más común que ocupamos es por medio de las principales cadenas de televisión y diarios locales, por lo tanto es muy importante la relación con estas cadenas y el nivel de audiencia que tienen. También tenemos afiches en la vía pública que ayudan a dar a conocer nuestra tienda.

Los principales periódicos en Colombia son El Tiempo, El Espectador, El Espacio, La Republica, El Nuevo Siglo, El Colombiano (Medellín), El Heraldó (Barranquilla), El Vanguardia Liberal (Bucaramanga) y el seminario La Voz. Mientras que los principales canales nacionales de televisión pública son Señal Institucional y Señal Colombia; los canales privados con mayor audiencia son Caracol y RCN. Además cada departamento tiene sus propios canales regionales y locales.

19. Dentro de sus operaciones normales ¿tiene alguna importancia la existencia de agua potable y alcantarillado? ¿Por qué?

No, porque es algo que viene incluido en las instalaciones arrendadas. Además todo centro urbano tiene agua potable y un sistema de alcantarillado.

En Colombia el 93% de la población tiene agua potable y un 86% tiene un sistema de cobertura de alcantarillado.

20. ¿Ocurre lo mismo con la luz eléctrica y el cableado eléctrico?

Si, pasa exactamente lo mismo, todo centro urbano cuenta con luz eléctrica y cableado eléctrico. De hecho, sin luz eléctrica ni siquiera se hubiera pensado instalar en ese lugar.

En Colombia el 93,6% de las viviendas tiene conexión a Energía Eléctrica.

21. ¿Es necesario para ustedes un servicio de gas?

No, no se requiere ni tampoco creo que sea importante para nosotros.

22. ¿Con cuanta frecuencia requiere de combustible? ¿Tiene alguna forma de almacenarla? ¿Cuánto tiempo dura el combustible almacenado?

Es información y responsabilidades que no manejamos, porque eso es trabajo de una empresa externa que se contrata para el traslado de los insumos, por lo que el almacenamiento y requerimiento de combustible es un tema que ellos manejan.

23. ¿Existe un lugar legalmente establecido para evacuar los residuos?

No, ya que no somos una planta productos, trabajamos en el área comercial lo cual hace que no evacuemos residuos tóxicos. A lo más se trata de reducir la basura y se intenta realizar medidas de ahorro de energía

*El tema de la basura es algo que si afecta a Colombia, ya que en ciertos lugares del país, en los periodos lluviosos, el depósito de basuras en los arroyos urbanos origina tapones, lo cual provoca inundaciones en las calles de determinados sectores y una vez que baja el nivel del agua, la basura se esparce sobre las vías generando suciedad y deterioro ambiental. Todos estos elementos provocan que las actividades urbanas se paralicen.

24. ¿Qué formas de transporte utilizan habitualmente? ¿Cuál es la importancia que tiene para ustedes?

Utilizamos tres formas de transporte, la primera es por medio de barcos, la segunda es por medio de avión y la última es por camiones. Los tres medios de transporte son

requeridos por empresas externas, para facilitarnos los costos. La importancia de estos medios de transporte es enorme sin ellos sería imposible llegar a todas las tiendas con los insumos, de hecho lo ideal es tener las tres formas de transporte, ya que si no funciona una, se puede reemplazar con otra.

25. ¿Se considera de alguna forma para la instalación de una tienda el servicio de atención primaria de salud como policlínicos y hospitales?

No. Como he mencionado en preguntas anteriores, nuestras tiendas estarán en las principales ciudades de Colombia por lo que es natural la existencia de policlínicos y hospitales.

Hay alrededor de 300 instituciones de la salud en Colombia, claramente se puede ver que las ciudades donde se instalará Ripley cuenta con hospitales y muy buenos ya que según un listado publicado por la revista América Economía de las 40 instituciones de salud que salieron con un buen puesto 16 son colombianas.

26. ¿Y la existencia de cuerpo de bomberos? ¿tiene alguna importancia?

Efectivamente es normal encontrar compañía de bomberos en las principales ciudades de Colombia donde estarán instaladas nuestras tiendas. La importancia de bomberos es esencial, ya que nuestros productos son inflamables ante el fuego por lo que la ayuda oportuna de bomberos es primordial.

27. ¿Las fuerzas de orden y seguridad tiene alguna validez para la instalación de una sucursal?

Absolutamente ninguna validez. Primero que nada porque no tiene ninguna relación con el funcionamiento de las tiendas, y segundo porque no se le tiene la confianza necesaria, debido al conocimiento que se tiene de la corrupción que existe dentro de ella.

28. ¿La cercanía de registros públicos que otorguen documentos, tiene alguna relación con el funcionamiento de la empresa?

Si tiene algún tipo de relación, principalmente para facilitar procedimientos tales como licencias y permisos. Lo bueno es que como estamos ubicados en centros urbanos es muy fácil encontrar este tipo de instituciones.

Las 5 ciudades en donde se instalará Ripley en Colombia cuenta con instituciones locales que ayudan en el proceso de documentación.

29. Indique el grado de importancia de cada una de las categorías que se mencionara a continuación. La valorización será en porcentaje de 0% a 100%, siendo 0 el de mayor importancia y 100 el de menor importancia (la suma de las 5 categorías debe ser 100%). Dar una pequeña explicación al lado de cada valor

CATEGORIAS	%	
Topografía y Clima	16%	Si bien aquí hay variables interesantes y que son de importancia, como es el caso de la proximidad de las montañas, no son imprescindibles para nuestra empresa.
Flora, Fauna y Gestión Medio Ambiente	37%	Es la que menos importancia considero que tiene, ya que principalmente no tenemos contacto directo con la vida silvestre
Tendencia Demográfica	14%	Es una variable bastante interesante. Ya que de alguna forma es uno de los factores que nos hace determinar si queremos o no instalarnos, principalmente por la concentración de población
Infraestructura	8%	Decidí darle el mayor valor a esta categoría porque es la que mejor se puede trabajar, por lo tanto se hace interesante evaluarla
Otros Servicios	25%	Esta fue una sorpresa para mí, porque generalmente no se estudian estas variables porque ya vienen incluidas dentro de las instalaciones, sin embargo es importante revisarlas, ya que no se sabe los inconvenientes que puede ocurrir.

30. Indique lo fuerte que es usted como empresa ante la posibilidad de que una de estas categorías le genere riesgo. La valorización es de 1 a 100, donde 0 es la mayor fortaleza y 100 menor fortaleza. Indique brevemente las razones de su valoración.

CATEGORIAS	Valor	
Topografía y Clima	12	Es bastante fácil responder frente a esta categoría, porque principalmente nosotros nos adecuamos al clima y la topografía, ya sea con implementos de ventilación en las bodegas, adecuar las temporadas a las temperaturas colombianas, etc.
Flora, Fauna y Gestión Medio Ambiente	23	Más allá de alguna fortaleza operacional, en esta categoría la fortaleza es estratégica, ya que se entiende que en una complicación de esta área, trae consigo problemas normativos y con otras instituciones. Por lo que hay que adecuar los tiempos y tratarlos de hacerlo más eficiente posible si es que nos llegamos a detener por un problema de esta índole
Tendencia Demográfica	31	Aquí no hay mucho que hacer, ya que si no hay un monto de población considerable, definitivamente no es muy conveniente realizar operaciones ahí.
Infraestructura	10	Como lo mencione anteriormente, esta es la categoría en donde más se puede hacer, ya sea mejorando infraestructura o contratando empresas locales que ayuden a enfrentar de mejor manera los problemas que vamos adquiriendo
Otros Servicios	31	Si bien es un área que se puede mejorar, como para nosotros no tiene ninguna importancia (exceptuando el transporte), no hay razones para fortalecer esa área, ya que un lugar sin los servicios básicos , no cumple con el perfil de lugar donde nosotros quisiéramos instalarnos

31. ¿Quisiera usted agregar algún otro tipo de información?

Las principales razones que decidimos como Ripley expandirnos hacia Colombia es porque es una economía creciente, con una oferta pobre en tiendas por departamento (solo existe Falabella), es un país institucionalmente funcionando y existen garantías para la inversión extranjera.

John Paul Fischer M. - Empresas Ripley
Subgerente Relación con Inversionistas (IR) - Gerencia de Finanzas
Email: jfischerm@ripley.cl - Teléfono (56 2) 694 1404

***Además de la información entregada por John Paul Fischer M., se confirman algunos datos en páginas institucionales oficiales del Gobierno Colombiano.**

Anexo N°32: Evaluación de Riesgo del Entorno Geográfico caso Ripley Colombia

TOPOGRAFIA Y CLIMA	IR	I	VRc/f
Temperatura de localidad	4	3	12
Grado de humedad	4	3	12
Precipitaciones	2	7	14
Tipo de suelo	3	6	18
Altura del relieve	2	9	18
Proximidad de montañas y Existencia de cadenas montañosas	3	3	9
Existencia de desiertos, selvas tropicales o áreas rocosas	4	9	36
Cause de ríos y lagos	5	9	45
Existencia de salida al mar	4	7	28
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			6,19

FLORA, FAUNA Y GESTIÓN MEDIO AMBIENTE	IR	I	VRc/f
Animales característicos o importantes de la zona	3	8	24
Zonas silvestres protegidas o resguardadas	5	9	45
Situación actual en relación con la contaminación y la deforestación	3	7	21
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			8,18

TENDENCIA DEMOGRÁFICA	IR	I	VRc/f
Regiones rurales y/o urbanas cercanas	5	3	15
Tamaño y densidad de la población	5	3	15
Tasa de crecimiento población	4	4	16
Estructura de edad y genero	5	6	30
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			4,00

INFRAESTRUCTURA	IR	I	VRc/f
Estado y mantención de caminos y vías alternativas	5	3	15
Existencia y mantención de puertos y aeropuertos	5	4	20
Existencia y estado de líneas telefónicas	4	5	20
Acceso a Internet	4	5	20
Comunicación por radio	5	5	25
Medios y fuentes de comunicación	3	4	12
Existencia y estado de agua potable y Sistema de alcantarillado	5	6	30
Existencia y estado luz eléctrica y cableado eléctrico	5	5	25
Existencia y estado de servicio de gas	4	9	36
Disponibilidad de abastecimiento de combustible	5	7	35
Recolección y almacenamiento de residuos sólidos	2	5	10
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			5,30

OTROS SERVICIOS	IR	I	VRc/f
Disponibilidad de medios y modos transporte	4	4	16
Existencia de atención primaria de salud pública	4	7	28
Existencia de Cuerpo de Bomberos	5	5	25
Existencia de Fuerzas de orden y seguridad	3	9	27
Cercanía de instituciones que otorguen documentos legales y administrativos	3	9	27
ÍNDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)			6,47