UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE CENCOSUD S.A EN LATINOAMERICA

AUTOR:
SEBASTIAN ANTONIO GARCES PIZARRO

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GERARDO CASTILLEJO.

Viña del Mar, Diciembre 2017

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE CENCOSUD S.A EN LATINOAMERICA

AUTOR:
SEBASTIAN ANTONIO GARCES PIZARRO

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GERARDO CASTILLEJO.

Viña del Mar, Diciembre 2017

AGRADECIMIENTOS

“Debo agradecer especialmente a mi familia: madre, hermano, novia, tíos(as), mama, amigos, mascota y sobre todo a quienes de una u otra forma me ayudaron a cumplir este sueño. Fue una etapa ardua y difícil, en donde el estudiar y trabajar al mismo tiempo fue el doble de esfuerzo, para un chico que siempre se interesó por ser el mejor, pero en su especialidad. Hoy en día con una proyección muy grande y mentalidad visionaria como ganadora, tiene el entusiasmo para enfrentar nuevos retos y desafíos. Agradeceré siempre a mi círculo cercano y a mis seres queridos desde el cielo por estos logros personales, y sin duda al profesor guía y gran persona Gerardo Castillejo, ya que muchas veces me entregó algún consejo fuera del ámbito académico, y a la vez profesional.

Soy Sebastián Garcés el mismo que entró en 2013 a estudiar Administración de Negocios Internacionales y si yo pude todos pueden.

Dejo una frase de motivación para futuras generaciones: Jamás permitas que mentes pequeñas te convenzan de que tus sueños son demasiados grandes para ti.

Gracias a Dios y a la vida por todas las cosas que me ha dado.”

INDICE

INDICE DE FIGURAS 6
1. ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA 8
1.1. Presentación de la Empresa 8
1.2. Funciones Realizadas 10
1.3 Trabajo Desarrollado 11
CAPITULO I : INTRODUCCIÓN 19
Resumen Ejecutivo 19
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS 21
1.1 Objetivo General 21
1.2 Objetivos Específicos 21
1.3 Metodología de la Investigación 21
1.3.1 Información Primaria 22
1.3.2 Información Secundaria 22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 23
1.1 Marketing 23
1.2 Orientación al Consumidor 25
1.3 Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) 25
1.4 Mercado 26
1.4.1 Clasificación de los Mercados 26
1.5 Investigación de Mercados 27
1.6 e-Commerce 30
1.7 Omnicanalidad 30
2.1 Marketing Internacional 31
2.2 Tipos de Organizaciones Internacionales 31
2.3 Mercado Global 33
2.4 Decisión Estratégica 33
2.4.1 Estrategia Corporativa 34
2.4.2 Estrategia de Negocio 34
2.4.3 Estrategia Operativa o Funcional 35
2.5 Selección de una Estrategia 35
3.1 Estrategia de Crecimiento 36
3.2 Matriz de Ansoff 37
3.2.1 Crecimiento Orgánico o Interno 38

3.2.2 Crecimiento Intensivo 38
3.2.2.1 Penetración de Mercado 38
3.2.2.2 Desarrollo de Mercado 39
3.2.2.3 Desarrollo de Producto 40
3.2.2.4 Estrategia de Crecimiento por Diversificación 40
3.2.3 Estrategia de Crecimiento por Integración 41
3.3 Crecimiento Inorgánico o Externo 43
3.3.1 Formas de Ingreso 43
3.3.1.1 Exportaciones: 43
3.3.1.2 Empresas Conjuntas o Joint Ventures: 44
3.3.1.3 Licenciamiento: 44
3.3.1.4 Franquiciamiento: 45
CAPITULO III : EMPRESA 46
1. Descripción de la Empresa 46
1.1 Descripción de la Industria en Chile 47
1.2 Retailers chilenos en Mercado Internacional 48
1.3 Estructura Organizacional 50
1.4 Marcas de la Compañía 52
1.5 Misión y Visión 55
1.6 Productos y Servicios en Chile 56
CAPITULO IV: TRABAJO DESARROLLADO 58
1. Introducción 58
1.1 Cronología 59
1.1.1 Chile: 59
1.2 Expansión Internacional de Cencosud con Matriz de Ansoff aplicada 60
1.2.1 Argentina: 60
1.2.2 Perú: 62
1.2.3 Brasil: 63
1.2.4 Colombia: 64
RECOMENDACIONES 67
CONCLUSIONES 69
BIBLIOGRAFIA: 71
A) Libros 71
B) Sitios Web 72
ANEXOS 74
Anexo 1: 74
Anexo 2: 75
Anexo 3: 76
Anexo 4: 76
Anexo 5: 77

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Ejemplo de la planilla de disponibilidad de stock.…..…..…….…Pág.12

Figura N°2: Cumplimiento de metas……..…….. Pág.13

Figura N°3: Promesa de venta…….....Pág.13

Figura N°4: Modelo de modificaciones de precios.……..Pág.14

Figura N°5: Menú principal de sistema ROBLE.…….....Pág.15

Figura N°6: Sistema ROBLE……...…….....Pág.16

Figura N°7: Sistema ROBLE……..……...Pág.17

Figura N°8: Marketing transaccional v/s marketing relacional…….Pág.24

Figura N°9: Proceso de investigación de mercados internacional …..…….....Pág.29

Figura N°10: Decisiones importantes del marketing internacional.……...Pág.33

Figura N°11: Matriz de Ansoff real……..……..Pág.37

Figura N°12: Matriz de Ansoff moderna simplificada……..…….....Pág.38

Figura N°13: Resumen estrategias de crecimiento.…….....Pág.42

Figura N°14: Market Share de Tiendas por Departamento en Chile…….....Pág.48

Figura N°15: Market Share de retailers chilenos……...…….....Pág.49

Figura N°16: Directorio de la compañía…….....Pág.50

Figura N°17: Administración de la compañía…….....Pág.50

Figura N°18: Hitos importantes de la compañía…….…Pág.51

Figura N°19: Unidades de negocio con presencia en Chile …..……...…Pág.52

Figura N°20: Unidades de negocio con presencia en Argentina……..... Pág.53

Figura N°21: Unidades de negocio con presencia en Brasil……...……...Pág.53

Figura N°22: Unidades de negocio con presencia en Perú……....Pág.54

Figura N°23: Unidades de negocio con presencia en Colombia…….....Pág.54

Figura N°24: Imagen referencial de los países donde opera Cencosud S.A ..…….....Pág.58

Figura N°25: Matriz de Igor Ansoff utilizada por la compañía…….....Pág.65

Figura N°26: Estrategia de Crecimiento por Integración utilizada por la compañía Pág.66

1. ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

1.1. Presentación de la Empresa

La práctica profesional se realizó en la empresa Paris Administradora Ltda. (su razón social) perteneciente a la tienda Paris, ubicado en el Mall Marina de Viña del Mar, una de las unidades de negocios de Cencosud S.A.

La empresa Paris que forma parte de este gran Holding que en el Capítulo III se dará a conocer con énfasis; incrementó su participación en la industria del retail específicamente en las Tiendas por Departamento mediante la adquisición de Empresas Almacenes Paris S.A, y hoy en día es una de las mayores en cuanto a magnitud y participación de mercado en el país. La actividad principal de Paris es la venta minorista de ropa, que representa aproximadamente el 50,5% de los ingresos[1]. El restante se incorpora mediante Electrodomésticos, Electrónica, y productos de Tecnología.

Además de contar con presencia en Chile, en el año 2013 la marca Paris arriba al mercado peruano, con su primera apertura en Arequipa y dar paso a su segunda apertura en el mismo año en su capital correspondiente a Lima. Este hecho, pertenece a un programa de internacionalización y expansión por parte de la compañía, incrementando su cuota de mercado en el mediano y largo plazo.

El enfoque principal de esta Tienda por Departamento es:

- Las personas
- El producto
- La comunicación

[1] Página oficial del sitio web de la compañía, sección Tiendas por Departamento. [En línea] https://www.cencosud.com/cencosud/site/edic/base/port/tiendas.html 03.07.17 11:47 Hrs.

- Los clientes
- Las tiendas

Por otro lado, se encuentran la competencia directa como Falabella y Ripley, que son los retailers que mayor se concentra el mercado de tiendas por departamentos, con una presencia nacional e internacional

El principal incremento de dichas empresas se debe al aumento de la totalidad de sus superficies de ventas, y a la vez un constante foco de inversión en los países en donde tienen operación.

Mientras tanto que a la fecha, ha podido lograr premios como lo son el Ránking de Sustentabilidad Empresarial PROHumana 2016, Líder en e-Commerce en Retail 2017[2], Ránking de Marcas Digitales 2017 [3], entre otras premiaciones. Sin duda, la compañía se está convirtiendo en un ejemplo de cambio nacional y sostenibilidad planetaria.

[2] e-Commerce AWARDS Chile 2017 – e-Commerce Institute. "Empresas ganadoras del e-Commerce Awards Chile 2017" [En línea] http://www.ecommerceday.cl/2017/2017/04/28/conclusiones-del-ecommerce-day-santiago-2017/ 07.07.17 12:36 Hrs.

[3] Ranking de Marcas Digitales, Santiago de Chile, Abril 2017. [En Línea] http://s1.pulso.cl/wp-content/uploads/2017/04/170421_Estudio_digital_chile_Pulso.pdf 07.07.17 16:21 Hrs.

1.2. Funciones Realizadas

La práctica profesional fue realizada precisamente en el departamento de Electrónica de la Unidad de Negocio de Paris.

Paris es una empresa mayormente dedicada a la venta minorista que cuenta con una amplia variedad de productos en diferentes categorías, desde:

- Vestuario (Hombre, Mujer, Niño y Deportivo)
- Hogar (Línea blanca, Electrónica, Tecnología y Deco-hogar)

Dentro de estas diferentes categorías la empresa incorpora ofertas y promociones ya sea en marcas propias y externas, para satisfacer cuidadosamente las necesidades de los clientes por medio de la tienda física o por vía web.

El cargo desempeñado en la empresa correspondió al de Jefe de Ventas División Electro-hogar (específicamente en el área de Televisores, Cámaras fotográficas, Video juegos, Audio menor y Alta Fidelidad), en la cual se relaciona directamente con Gerencia General, Gerencia de Ventas, Jefe de Departamentos, Vendedores del Departamento y Servicio de Atención al Cliente (SAC).

1.3 Trabajo Desarrollado

A continuación, se presentarán las funciones realizadas dentro de la compañía para el efecto del informe.

En primer lugar, la función principal es **abordar al cliente y atender su requerimiento de manera oportuna y cordial**; ya que esto es el primer contacto con un potencial consumidor.

Luego de que el cliente requiera el producto, se **concreta la venta de acuerdo a sus necesidades** conduciéndolo al POS[4].

Una tarea cotidiana es el **mantener actualizado el stock de mercadería y reposición de productos**, sobre todo llevar un orden para futuros inventarios de las dos bodegas que maneja el departamento. Se gestiona el control de inventarios de productos de línea por departamento en las áreas más sensibles. En la imagen correspondiente podemos ver un ejemplo de cómo se maneja éste listado de stock.

[4] Point of Sale en inglés, se refiere al punto de venta dónde se ejecuta la operación.

A continuación, se verá en la figura N° 1: Ejemplo de la planilla de disponibilidad de stock.

1	CONSULTA GENERAL								
2									
3	CÓDIGO	SKU	ANT	PRECIO	VTA. UNID	%MG	CONT	STK TDA	STK CD
4	4987069	AUDIF SMILE JAMAICA PURPLE	0	49.990	0	0	0	8	56
5	4987288	AUDIF BUFFALO SOLDIERS	0	99.990	0	0	0	4	24
6	4987303	AUDIF SMILE JAMAICA BT COP	0	49.990	0	0	0	4	28
7	7096373	SMILE JAMAICA RACK	0	19.990	1	35	5.879	9	32
8	7096405	UPLIFT 3B MIDNIGHT	5	34.990	0	0	0	1	0
9	7096413	UPLIFT 3B DRIFT	5	34.990	0	0	0	3	0
10	7096438	UPLIFT 3B GRAND	0	34.990	1	27,78	7.351	6	6
11	7096916	PULSEIVE VIBRATION PULSE	5	29.990	0	0	0	1	0
12	7097061	POSITIVE VIBRATION MIST	12	29.990	0	0	0	1	0
13	9353154	LITTLE BIRD MIC BLACK	0	12.990	0	0	0	14	60
14	9353162	LITTLE BIRD MIC PEACH	0	12.990	0	0	0	9	16
15	9353179	LITTLE BIRD MIC RASTA	0	12.990	2	35,01	7.643	9	35
16	9353195	LITTLE BIRD MIC WHITE	0	12.990	0	0	0	7	32
17	9932329	AUDIF SMILE JAMAICA COPPER	0	19.990	0	0	0	9	44
18	9932426	AUDIF SMILE JAMAICA SIGNAT	0	19.990	0	0	0	11	50
19	9936574	AUDIF DUBWISEE VIBRATION C	5	29.990	0	0	0	-3	0
20	1007391	CHANT SPORT BLACK	0	79.990	0	0	0	5	12
21	1348556	PARLANTE CHANT MINI PALM	0	49.990	0	0	0	5	36
22	2056358	PARL CHANT BT NAVY	4	39.990	0	0	0	0	0
23	4987222	PARL GET TOGETHER SIGN BLA	0	169.990	0	0	0	4	24
24	4987255	PARL BAG OF RIDDIM 2	0	249.990	0	0	0	4	24

Fuente: Tabla Excel de Consulta General por Proveedor.

En esta imagen como ejemplo, se puede ver el stock actualizado de la marca “MARLEY” que corresponde a “Audio Menor” con stock de tienda de audífonos y parlantes, y en la última columna se aprecia el “STK CD” que corresponde al stock de centro de distribución o bodega central que tiene ubicación en Santiago.

El **mantener actualizado las ventas diarias e informar metas mensuales de vendedores,** es una tarea que se usa a diario para cumplir el objetivo del departamento y de la tienda en general. Se podrá visualizar en la figura Nº 2, el cumplimiento con porcentajes respectivos y las metas que se llevan acumuladas.

Figura Nº 2: Cumplimiento de metas.

D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
Nombre	Nº TRX	TJ. Propias	Gift Card	Otras	Subtotal	METAS CONTADO	META CREDITO	% CONTADO	%CREDITO
Juan Carlos Roja	165	12.865.019	397.049	13.310.686	26.572.754	$ 18.172.881	$ 9.058.035	146%	142%
Armando Silva	94	8.865.252	0	4.334.635	13.199.887	$ 27.849.718	$ 14.083.439	47%	63%
Alejandro Fuentes	40	4.082.067	318.462	902.857	5.303.387	$ 27.849.718	$ 14.083.439	19%	29%
Alejandro Loza	205	19.348.521	922.222	18.225.073	38.495.816	$ 27.849.718	$ 14.083.439	138%	137%
Andrea Barrera	235	15.343.677	248.237	17.889.597	33.481.512	$ 27.849.718	$ 14.083.439	120%	109%
Javier Palma	164	13.179.950	394.536	15.294.538	28.869.024	$ 27.849.718	$ 14.083.439	104%	94%
Sebastian Garces	187	8.909.434	84.003	10.611.708	19.605.145	$ 13.924.859	$ 7.041.719	141%	127%
Victor Lamelis	500	16.369.050	644.818	23.478.147	40.492.016	$ 38.787.012	$ 19.614.364	104%	83%
Jocelyn Hernandez	275	17.838.381	129.714	20.391.630	38.359.725	$ 27.849.718	$ 14.083.439	138%	127%
	1.865	116.801.351	3.139.041	124.438.871	244.379.266				

Fuente: Tabla Excel de metas de vendedores Departamento Electrónica, periodo Agosto 2017.

Por ejemplo, a continuación se aprecia la promesa de venta diaria, día anterior y las ventas acumuladas que se lleva mensualmente en cada departamento.

Figura Nº 3: Promesa de venta.

Fuente: Gestión Comercial, Informe de metas diarias y porcentaje de cumplimiento a nivel de departamento.

En el periodo de práctica, también se debe **gestionar mecanismos para evaluar unidades de precio**, como por ejemplo hacer precios para los diversos productos en formato correspondiente como número de cuotas, medio de pago a cancelar, CAE[5] representado, costo total del crédito, entre otros.

Se adjunta la imagen correspondiente como ejemplo.

Figura Nº 4: Modelo de modificaciones de precios.

Fuente: Extracto de planilla para modificaciones de precios en oferta y cuotas.

Por último, **resolver el servicio de post-venta dependiendo de la magnitud a presentarse**. En este caso, cuando un cliente llega con un producto defectuoso o con alguna falla técnica se hace una revisión previa del estado del producto por medio de los promotores de la marca, si es falla técnica se deriva de inmediato al módulo de servicio técnico el cual tiene 20 días hábiles para entregar una solución, y se gestiona con SAC[6] el envío de éste; en caso contrario, si el producto tiene evidentes fallas de que fue adulterado no se puede adherir a la garantía de la marca.

[5] Carga Anual Equivalente, corresponde a un indicador introducido en el Sernac Financiero, expresado en un porcentaje que revela el costo de un crédito en un periodo anual.
[6] Servicio al Cliente.

Además, Paris cuenta con un software llamado "ROBLE"[7], que se encarga de mantener a toda la empresa alineada y conectada a un sistema integrado, manteniendo contacto directo entre las fuentes de información. El "ROBLE" es utilizado por toda la compañía, brindando la información necesaria para resolver cualquier gestión que requiera la empresa. Por ejemplo, se puede tener visualización de stock, visualización de pedidos, transferencia de productos, consulta de precios y márgenes de productos por cada uno, servicio de post-venta relacionado con despacho a domicilio (cuando el cliente lo requiera), mercadería en servicio técnico cuando corresponda, ventas de vendedores por protección del producto (seguros intangibles), consulta con proveedores, consulta de cheques, notas de crédito, guías de despacho, entre otras funciones.

A continuación, se entregan algunas imágenes de apoyo y del manejo de ROBLE:

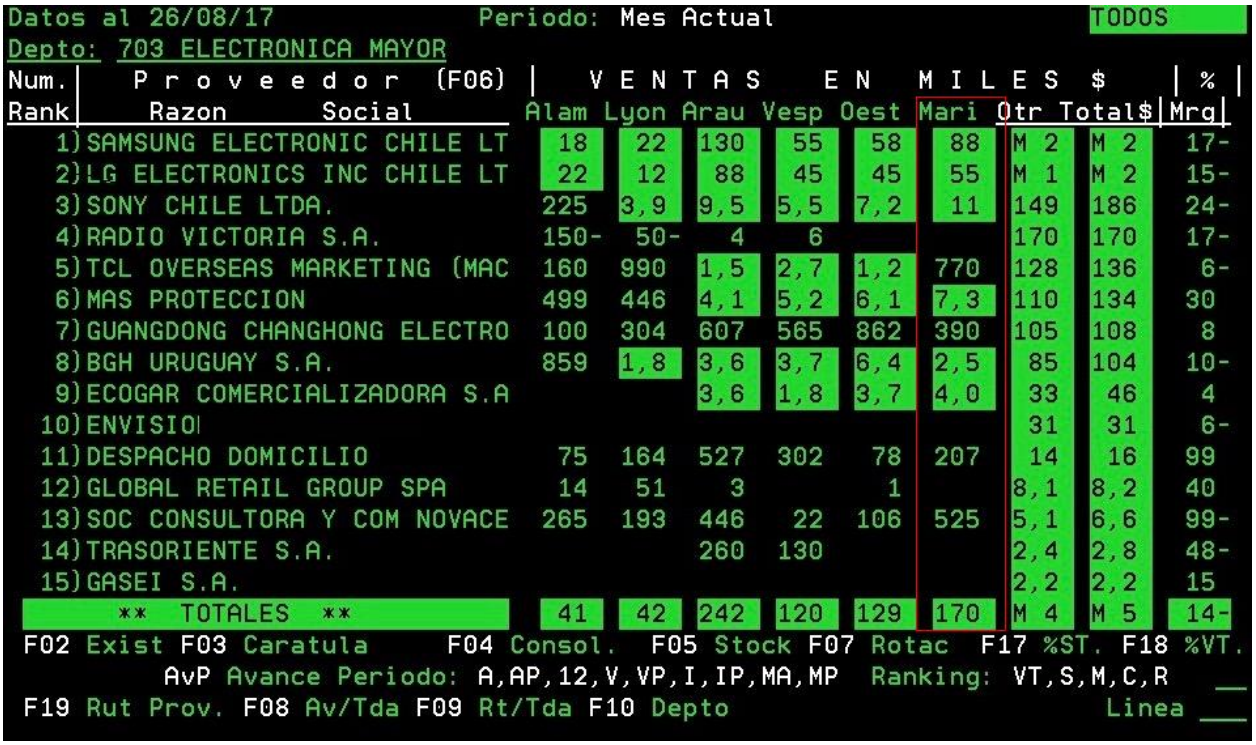
Figura Nº 5: Menú principal de ROBLE.

Fuente: Sistema ROBLE, extracto de Menú de Supervisores de Tienda.

[7] Software de gestión de negocios que proporciona herramientas integrales para la solución de problemas y conectividad entre los departamentos internos de una empresa.

A continuación, se verá en la figura Nº 6 el menú de los jefes de tiendas, gerentes de ventas y operaciones de Paris.

Figura Nº 6: Sistema Roble.



Datos al 26/08/17 Periodo: Mes Actual TODOS

Depto: 703 ELECTRONICA MAYOR

Num. Rank	Proveedor (F06) Razon Social	VENTAS EN MILES $ Alam	Lyon	Arau	Vesp	Oest	Mari	Otr	Total$	% Mrg
1)	SAMSUNG ELECTRONIC CHILE LT	18	22	130	55	58	88	M 2	M 2	17-
2)	LG ELECTRONICS INC CHILE LT	22	12	88	45	45	55	M 1	M 2	15-
3)	SONY CHILE LTDA.	225	3,9	9,5	5,5	7,2	11	149	186	24-
4)	RADIO VICTORIA S.A.	150-	50-	4	6			170	170	17-
5)	TCL OVERSEAS MARKETING (MAC	160	990	1,5	2,7	1,2	770	128	136	6-
6)	MAS PROTECCION	499	446	4,1	5,2	6,1	7,3	110	134	30
7)	GUANGDONG CHANGHONG ELECTRO	100	304	607	565	862	390	105	108	8
8)	BGH URUGUAY S.A.	859	1,8	3,6	3,7	6,4	2,5	85	104	10-
9)	ECOGAR COMERCIALIZADORA S.A			3,6	1,8	3,7	4,0	33	46	4
10)	ENVISIO							31	31	6-
11)	DESPACHO DOMICILIO	75	164	527	302	78	207	14	16	99
12)	GLOBAL RETAIL GROUP SPA	14	51	3		1		8,1	8,2	40
13)	SOC CONSULTORA Y COM NOVACE	265	193	446	22	106	525	5,1	6,6	99-
14)	TRASORIENTE S.A.			260	130			2,4	2,8	48-
15)	GASEI S.A.							2,2	2,2	15
	** TOTALES **	41	42	242	120	129	170	M 4	M 5	14-

F02 Exist F03 Caratula F04 Consol. F05 Stock F07 Rotac F17 %ST. F18 %VT.

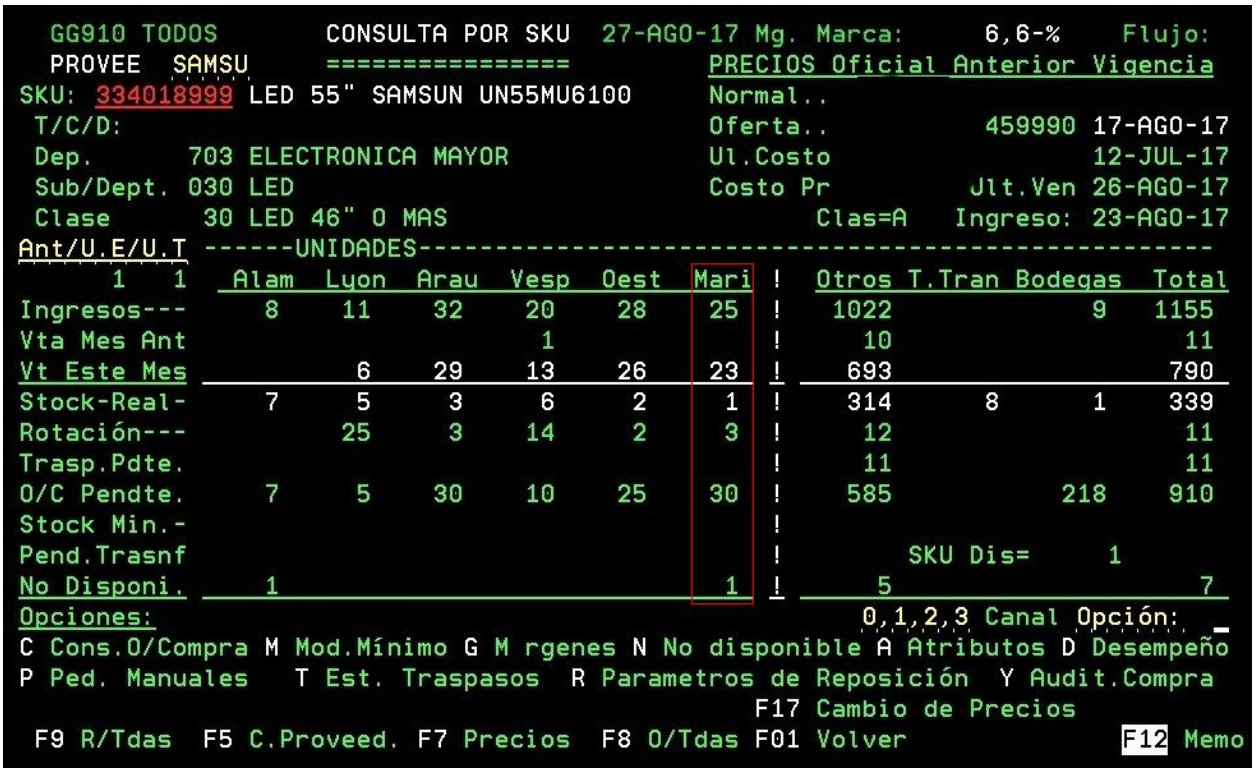
AvP Avance Periodo: A,AP,12,V,VP,I,IP,MA,MP Ranking: VT,S,M,C,R

F19 Rut Prov. F08 Av/Tda F09 Rt/Tda F10 Depto Linea

Fuente: Visualización de Ránking de Proveedores por marca, área de Televisores. Periodo Agosto 2017.

En la imagen adjunta, se aprecia las ventas de los proveedores por marca, en este caso “MARI” correspondiente a MARINA ARAUCO, sus marcas SAMSUNG y LG ELECTRONICS lideran las ventas de la tienda en el departamento de “Electrónica Mayor” categoría de Televisores, compitiendo directamente con “ARAU” que corresponde a PARQUE ARAUCO.

Figura Nº 7: Sistema ROBLE.



```
  GG910 TODOS        CONSULTA POR SKU  27-AGO-17 Mg. Marca:     6,6-%    Flujo:
  PROVEE  SAMSU      ================          PRECIOS Oficial Anterior Vigencia
SKU: 334018999 LED 55" SAMSUN UN55MU6100      Normal..
 T/C/D:                                       Oferta..          459990 17-AGO-17
 Dep.      703 ELECTRONICA MAYOR              Ul.Costo                 12-JUL-17
 Sub/Dept. 030 LED                            Costo Pr         Jlt.Ven 26-AGO-17
 Clase      30 LED 46" O MAS                        Clas=A   Ingreso: 23-AGO-17
Ant/U.E/U.T ------UNIDADES-----------------------------------------------------
     1   1   Alam  Lyon  Arau  Vesp  Oest  Mari !  Otros T.Tran Bodegas  Total
Ingresos---     8    11    32    20    28    25 !    1022              9   1155
Vta Mes Ant                      1               !      10                   11
Vt Este Mes           6    29    13    26    23 !     693                  790
Stock-Real-     7     5     3     6     2     1 !     314     8        1   339
Rotación---           25     3    14     2     3 !      12                   11
Trasp.Pdte.                                     !      11                   11
O/C Pendte.     7     5    30    10    25    30 !     585           218    910
Stock Min.-                                     !
Pend.Trasnf                                     !        SKU Dis=     1
No Disponi.     1                             1 !       5                    7
Opciones:                                              0,1,2,3 Canal Opción:
C Cons.O/Compra M Mod.Mínimo G M rgenes N No disponible A Atributos D Desempeño
P Ped. Manuales   T Est. Traspasos  R Parametros de Reposición  Y Audit.Compra
                                                F17 Cambio de Precios
 F9 R/Tdas  F5 C.Proveed. F7 Precios  F8 O/Tdas F01 Volver              F12 Memo
```

Fuente: Visualización de stock de productos. Se elimina precios para efectos de este informe e información confidencial de la compañía.

Por ejemplo, con la figura Nº 7 se encuentra la visualización del sistema, con ella podemos:

A) Visualizar el producto con su respectivo nombre y "SKU"[8].
B) Verificar el stock actualizado de televisores que se encuentran en la tienda, en este caso "MARI" que corresponde a tienda MARINA, con un stock real de 1 producto por consecuencia sólo pertenecería a un televisor de exhibición igual disponible para la venta. De igual modo, se puede visualizar cuáles son los stock disponibles del mismo televisor en otras cadenas de tiendas Paris a nivel nacional.

[8] Stock-Keeping Unit en inglés, se refiere a un código único que consiste en números y letras para identificar las características, marca, color, entre otras funciones de un producto.

C) Consultar el precio Costo de cada producto.

D) Consultar el precio Oferta de cada producto.

E) Consultar el Precio Normal al cual llegó cada producto.

F) Verificar márgenes de venta del producto.

G) Flujo de rotación del producto.

H) Traspasos del producto entre diferentes tiendas.

I) Visualizar nombre del proveedor.

J) Desempeño de ventas por producto.

K) Cambios de precios.

L) Antigüedad del producto, esto corresponde cuando ingresa la mercadería a la tienda y si ésta tiene más de 6 meses en la tienda, ya pasa a la sección de "mercadería antigua" con menor valor.

CAPITULO I : INTRODUCCIÓN

Resumen Ejecutivo

El principal objetivo de este informe final, consiste en la realización de un análisis de las estrategias de crecimiento e internacionalización desde el nacimiento a la actualidad a nivel corporativo de Cencosud S.A en Latinoamérica. Para esto, se propone un análisis del contexto en el cual se encuentra la compañía, con el objetivo de precisar la información más relevante y definir las estrategias y propuestas de valor utilizadas, ya sea en condiciones de un entorno externo e interno de la empresa. Se utilizó autores de renombre en el área de Marketing Internacional y Negocios Internacionales, específicamente la matriz de Igor Ansoff. Con todo lo anterior se seleccionó los conceptos para esta investigación.
Las empresas internacionales han tomado un rol de suma importancia en los mercados en donde se desarrollan; es por esto, que se necesita generar diferencia entre estas empresas, en lo cual los ejecutivos deben gestionar y aumentar su valor económico.

La primera parte del presente trabajo, muestra el marco teórico, comenzando con conceptos claves de las unidades de negocio que se profundizarán, como también temas de Marketing y Marketing Internacional, para que posteriormente se utilicen la Matriz de Ansoff y estrategias de crecimiento.

La segunda parte del trabajo, corresponde a información verídica recogiendo información mediante: sitios web de la compañía, memorias anuales, revistas y publicaciones.

También es importante mencionar que esta propuesta de crecimiento de Cencosud S.A, va más allá de las aplicadas en la actualidad, mencionándose que este procedimiento de análisis es propuesto, ya que se entiende que existe una gran variedad de fuentes, datos, estrategias y planificaciones que se utilizan como fuentes de confidencialidad.

Es por esto, que el desarrollo de ésta estrategia orientó a la actual Gerencia General de Cencosud S.A para su eventual toma de decisiones y así obtener rendimientos esperados en desarrollo de la compañía y en el mercado.

Finalmente, este análisis determinará cómo fue su crecimiento con la nueva reestructuración en el año 2014 de Jaime Soler, actual Gerente General de la compañía y estrategias internacionales aplicadas, en las cuales en años anteriores se encontraba mediante una desaceleración económica a nivel de país y ajustar la asignación de recursos para determinados mercados.

En síntesis, lo que si podemos entender es cómo la distribución del comercio del retail se dirige a una fuerte integridad mediante una estrategia de omnicanalidad, e-commerce, como modelo de futuro, por las eventuales arribadas multinacionales en la región.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.1 Objetivo General

- Determinar las estrategias de crecimiento e internacionalización de Cencosud S.A para sus diversos mercados en donde opera la compañía.

1.2 Objetivos Específicos

- Observar el mercado nacional e internacional considerando su evolución y crecimiento.
- Analizar metodologías aplicadas según la estrategia de crecimiento de Igor Ansoff.
- Determinar variables de elección de cada mercado que permitan ofrecer la mejor opción para obtener crecimiento y rentabilidad en cada región.

1.3 Metodología de la Investigación

La finalidad de esta investigación es determinar la estrategia de crecimiento de Cencosud S.A en sus diversos mercados anteriormente comentado. Sin embargo, la industria del retail, ha sido investigada de manera leve o más bien se conoce sólo el mercado nacional y no el cómo ha influido las empresas globales en cada parte de la región en este último tiempo.

Si bien para poder cumplir con el objetivo deseado, fue fundamental la recolección de la mayor información posible que pudiese responder a la efectividad de este proceso. Es necesario lograr entender la diferencia entre el tipo de información que se recolectó para así esclarecer cuál es la información primaria y secundaria.

1.3.1 Información Primaria

En primera instancia se utilizó la fuente directa de la página de Cencosud como memorias anuales, revistas, datos relevantes como también publicaciones internacionales. Además, fuente directa de Gerentes de Ventas y Gerente General de Paris Marina Arauco, para poder acceder a la información relacionada con la compañía.
Es así, como se pudo analizar la situación de manera global de Cencosud S.A, la situación del mercado actual y cómo fue la decisión de expandirse, ya que esto fue determinante en la razón de la investigación.

1.3.2 Información Secundaria

Una vez recopilada toda la información directa, se tuvo que acceder a una información complementaria, como por ejemplo: reportajes a los medios escritos, bibliografías, videos, sitios web de internet, con el objetivo de incrementar la información y usarla de manera apropiada. Es importante mencionar que la información recopilada también ayudó a determinar la interrogante por la cual se inicia este trabajo y sus propuestas de soluciones.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

A continuación se podrá comprender los términos más importantes relacionados con la investigación para poder facilitar la lectura de este respectivo informe.

1.1 Marketing

Para comenzar a hablar de **Marketing** es preciso dar a conocer el significado correcto, y éste lo entrega la American Marketing Association (AMA), y se define como*: "Es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general".*[9] Así mismo, el "Padre del Marketing" considerados por muchos expertos, investigadores, profesores e instituciones del cual hablo: Philip Kotler, indica que *"es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes"*[10].

En definitiva, con las dos citas mencionadas bajo diferentes autorías, podemos indicar que el marketing no es sólo vender y generar publicidad de un bien o servicio; más bien aplica a un conjunto de técnicas que generan valor a los clientes, fidelización, y por supuesto una ventaja competitiva, entendiendo el mercado meta[11], consumidor, deseos y/o necesidades y satisfacciones.

Es importante esclarecer que hoy en día no sólo es el intercambio de bienes y servicios, sino que va más allá. Antiguamente, las compañías utilizaban una estrategia de **marketing transaccional** en el cual *"el marketing se concibió como una disciplina orientada hacia la empresa y hacia las transacciones que tienen lugar en el mercado"*[12], es por esto que con el enfoque de la definición anterior se trata al cliente como un ser anónimo y estático, con el objetivo final de captar cada vez más clientes, mientras que generalmente se comete el fallo de

[9] Definición de Marketing según American Marketing Association (AMA), Aprobado Julio 2013. [En línea] https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx 20.07.17 11.30 Hrs.
[10] KOTLER, P., ARMOSTRONG, G.: *"Fundamentos del Marketing",* Editorial Pearson, 8va Edición, 2008, México. Cap 1. Pág 5.
[11] Un mercado meta se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.
[12]BARROSO, C., ARMARIO, E.: "*Marketing Relacional"*, Editorial ESIC, 1999, Madrid. Cap 1. Pág 16

olvidarse de los clientes ya obtenidos, y por ende la deserción aumenta. Con esta estrategia de marketing; la empresa es más directa con la venta, como consecuencia se lanzan productos al mercado y los clientes lo compran, la empresa habla y el cliente escucha, los mensajes publicitarios y productos más bien masivos son carentes de diferenciación.

A partir de los años 90, se pudo desarrollar el concepto de **marketing relacional** en el cual podemos encontrar como: *"la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios."*[13]

Para que se genere una adecuada estrategia se debe implicar y basarse en la confianza, el servicio y respeto mutuo con el consumidor final. Esto quiere decir realmente, que la implementación se hace a través de la participación del consumidor para una mejora de sus productos y servicios, es algo relevante y de mucha importancia para todo tipo de negocio o empresa.

A continuación, se adjunta una diferencia clave en el marketing transaccional antecesor y su sucesor marketing relacional.

Figura Nº 8: Marketing transaccional v/s Marketing relacional.

MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
Captación	Fidelización
Foco en el producto	Foco en la relación con el cliente
Comunicación Masiva	Comunicación Personalizada
Cliente Pasivo	Cliente Activo
Venta Puntual	Venta Continuada
Calidad Técnica	Calidad Percibida
Corto Plazo	Largo Plazo

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, de acuerdo a la información obtenida de artículos y revistas de Marketing.

[13]Artículo: "Total Relationship Marketing" de Evert Gummersson, Stockholm University, Sweden, 1999. Australian Marketing Journal, Volumen 7 Nº1, pág 73. [En línea] http://wwwdocs.fce.unsw.edu.au/marketing/amj_7_01_gummesson.pdf 12.08.17 20.25 Hrs.

1.2 Orientación al Consumidor

A veces es comúnmente llamada "cultura cliente-céntrica", la definiremos como *"una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta"*[14]. Si bien, se dice que el cliente es el epicentro y la razón de cualquier empresa, se debe considerar desde todos los procesos, estructura hasta las necesidades para poder retener y fidelizar a clientes para que resulten rentable para una organización. Por ejemplo, en algunas empresas donde el precio deja de ser una variable central en la decisión de compra, un servicio de primera calidad es una de las principales ventajas que puede construir una compañía, se convierte en el principal factor de fidelización.

1.3 Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM)

Es importante tener conocimiento de un concepto vinculado con el marketing de relaciones, ya que en el presente surge la tarea de Customer Relationship Management (CRM) que traducido al español es "Gestión de las Relaciones con Clientes" y se define como: *"proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los puntos de contacto con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad"*[15], ó más bien para resumir la definición "la estrategia orientada a la satisfacción y fidelización del cliente". Pero sin olvidar a qué nos referimos con satisfacción que según Kaplan es un *"conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían."*[16] En consecuencia ante eso, diríamos que es la gestión efectiva de nuestros clientes y oportunidades comerciales. Todo ello, trabajado mediante un programa de software que proporciona una plataforma y los recursos necesarios para hacer más fácil el uso, sencillo y efectivo.

---

[14] FISCHER, L., ESPEJO, J.: "*Mercadotecnia",* Editorial MC Graw Hill, 4ta edición, 2011, México. Cap 1, Pág 9

[15] KOTLER, P., KELLER, K.: *"Dirección de Marketing*", Editorial Pearson,14ª Edición,2012, México. Cap 5, Pág 135

[16] KAPLAN, A. "*Mass Appeal*" Beverage World, 2007, Pág 48-49

1.4 Mercado

Generalmente cuando hablamos de mercado se hace referencia hacia compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria; pero debemos definir y tener en cuenta que es un concepto muy utilizado, pero en marketing según los autores Staton, Etzel y Walker se refiere a *"las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y deseo de gastarlo. De tal manera, al hacer el marketing de cualquier bien o servicio determinado, se tienen que considerar tres factores específicos: personas y organizaciones con necesidades, su poder de compra y su comportamiento de compra."*[17] Se puede considerar de esta manera que se debe comenzar con un mercado bien definido, concentrándose en las necesidades de los clientes y coordinando todas las actividades que puedan afectar a ellos, como también produciéndoles utilidades al satisfacerlos.

1.4.1 Clasificación de los Mercados

Se explicará diversos tipos de mercados para efectos de marketing, según los autores Jorge Espejo y Laura Fischer[18] en los cuales se encuentran dos puntos de vistas:

Tipos de mercados desde el punto de vista Geográfico:

A) Mercado Internacional: Comercializa bienes y servicios en el extranjero.
B) Mercado Nacional: Efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
C) Mercado Regional: Cubre zonas geográficas determinadas libremente y que no necesariamente coinciden con los límites políticos.
D) Mercado de Intercambio comercial al mayoreo: Se desarrolla en áreas donde la empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
E) Mercado Metropolitano: Cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
F) Mercado Local: Puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

[17] STATON.W, ETZEL.M, WALKER.B, "*Fundamentos de Marketing"*, Editorial MC Graw Hill, 14ª Edición, 2007, México. Cap 2, Pág 43
[18] FISCHER.L, ESPEJO.J, "*Mercadotecnia",* Editorial MC Graw Hill, 4ta edición 2011, México. Cap 4, Pág 58

Tipos de mercados desde el punto de vista del Cliente:

A) Mercado del Consumidor: Los individuos rentan o compran bienes y servicio para su uso personal, no para comercializarlos.
B) Mercado del Productor o Industrial: Individuos y organizaciones que adquieren productos materias primas y servicios para producir otros bienes y servicios.
C) Mercado del Revendedor: Conformado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros.
D) Mercado de Gobierno: Integrado por instituciones del sector público que adquieren bienes o servicios para realizar sus principales funciones.
E) Mercado Internacional: Las organizaciones de un país deseen ampliar sus fronteras, es decir, estudien la posibilidad de colocar sus productos en otros países.

1.5 Investigación de Mercados

En el mundo globalizado en el cual estamos insertos hoy, la competencia cada vez se hace mucho más fuerte, la demanda, la oferta e incluso los mismos consumidores se han empoderado e incorporado un nivel de exigencia altísimo, es por eso que la industria y en especial las empresas deben realizar y prepararse frente a cambios y tiempos modernos. Sin embargo, es necesario mantener retroalimentación, conciencia, conocimiento, adaptación, anticipación y crear las condiciones de la organización de sí misma y de su respectivo entorno.

La investigación de mercados es una técnica fundamental y pertinente para la generación de información y especialmente para la toma de decisiones. Además, hay que hacer énfasis en señalar que no es lo mismo realizar una investigación de mercados a nivel local que realizar una de manera internacional. Un concepto destacado según el reconocido Naresh K. Malhotra se refiere de manera local como: *"la identificación, recopilación, análisis, difusión, y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades*

de marketing"[19]. Por otro lado, en el ámbito internacional la investigación según el mismo autor lo identifica como *"realizar investigación de mercados internacionales (estudiar productos realmente internacionales), investigación en el exterior (realizada en un país distinto al de la organización encargada del estudio), o investigación multinacional (la que se lleva a cabo en todos países en donde la empresa tiene representación), es mucho más complejo que la investigación de mercados locales"*[20]. Otros autores de renombre internacional apuntan a *"las herramientas y las técnicas de investigación que se utilizan para el marketing internacional son iguales a las que se emplean para la investigación de mercados local, y que lo único que cambia es el entorno."*[21]

Se debe agregar que estos mercados también suelen variar significativamente respecto a factores como nivel de desarrollo económico del país, cultura, preferencia, hábitos, gustos y patrones de compra.

Considerando que el contenido de una eficiente investigación de mercados a nivel internacional, debe abarcar una variedad de ítems importantes, de los cuales son los siguientes:

1. Investigación de la demanda con mayor potencial: Se encuentran costos de transporte, acuerdos comerciales, aranceles, conocimiento del mercado, entre otros.
2. Investigación del entorno extranjero: Se encuentran aspectos legales, estructura competitiva, clima económico, factores culturales y factores políticos.
3. Investigación de la demanda: Se encuentran el perfil del consumidor, la estacionalidad de la demanda, tamaño del mercado, segmentos de mercados y estimación de la demanda.
4. Investigación de la oferta: Se encuentran estudios de posicionamiento, participaciones de mercados, y estructuras de distribución.
5. Determinación de la estrategia de entrada: Se encuentran la exportación directa, indirecta, licencia, franquicias, e inversión directa.

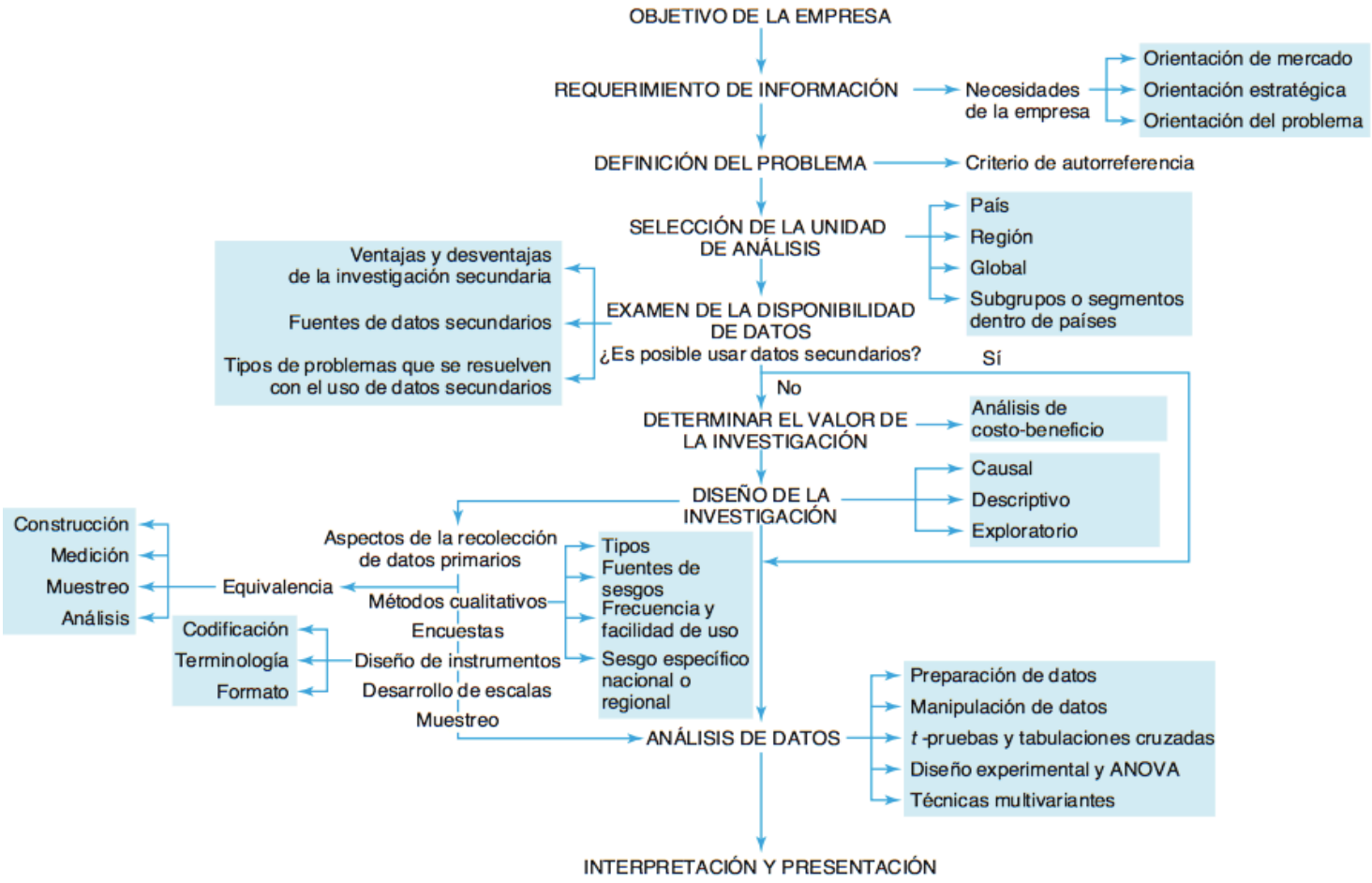
[19] MALHOTRA, N.: *"Investigación de Mercados",* Editorial Pearson, 5ta Edición, 2008, México. Cap 1, Pág 7

[20] MALHOTRA, N.: *"Investigación de Mercados",* Editorial Pearson, 5ta Edición, 2008, México. Cap 1, Pág 26

[21] CZINKOTA, M., RONKAINEN, I.: *"Marketing Internacional"*, Editorial Cengage Learning, 8va. Edición, 2008, México. Cap 8, Pág 244

6. Investigación de la mezcla de mercadotecnia: Se encuentran las comúnmente 4P´s (producto, precio, plaza y promoción).[22]

Figura Nº 9: Proceso de investigación de mercados internacional.



Fuente: Extracto libro *"Marketing Internacional"* Keegan. W, Green. M– Editorial Pearson, 5ª Edición. 2009, México.

Para ejecutar una correcta investigación de mercados, lo primero es definir muy bien el problema; ya que con gran ocurrencia los síntomas logran confundirse con las causas, y generan una dirección errónea de toda la investigación.

[22] CASTILLEJO, G.: *"Los Negocios Internacionales: Una decisión Estratégica"*, 2004. [En línea] http://www.degerencia.com/articulo/los_negocios_internacionales_una_decision_estrategica 20.08.17 22:54 Hrs.

1.6 e-Commerce

Es muy relevante mencionar que el Internet y mayormente un mundo más hiperconectado, es un canal de mucha importancia que ha podido apoyar fuertemente todo el desarrollo del retail no sólo en EE.UU, Europa y China, sino que también en Chile. Como lo define la OMC, podemos decir que: "Es la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos."[23] Es por esto, que se ha podido constituir un gran polo de crecimiento y no sólo para las grandes compañías, sino que con gran aumento las pequeñas y medianas empresas del sector, proporcionando con ello una optimización adecuada en todo el proceso de comercialización, desde la compra on-line, hasta el manejo de órdenes de compra.

1.7 Omnicanalidad

Un concepto relativamente nuevo para estos últimos 3 años, que surge de los antiguos canales de venta es la omnicanalidad, en donde se involucran diversos intermediarios. Se entiende como *"La estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos"*[24]. En definitiva, la estrategia omnicanal ideal es la que ofrece al usuario una opción que pueda decidir desde qué canal quiere vincular con la marca; es por esto, que ya varias organizaciones han utilizado algunas plataformas online y hacer la entrega del producto por el denominado "Retiro en tienda".

[23] Artículo "Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico" - OMC 30 de septiembre de 1998. [En línea] https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm 23.08.17 10:45 Hrs.
[24] *"En la búsqueda de la Omnicanalidad 2016"*- Sitio Web de Deloitte. Sección Documentos Tecnológicos. [En línea] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf 23.08.17 12:04 Hrs.

2.1 Marketing Internacional

Para comenzar con el análisis de crecimiento a nivel internacional debemos manejar el concepto de marketing internacional, ya que según Czinkota y Ronkainen *"es el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones. El Marketing Internacional asume diferentes formas que van desde el comercio de importaciones y exportaciones al licenciamiento, empresas conjuntas o join ventures, subsidiarias en propiedad completa, operaciones de soluciones integrales y contratos de administración."*[25] Por otro lado, los autores como Cateora, Graham y Gilly lo definen como *"el desempeño de las actividades comerciales diseñadas para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias."*[26]

2.2 Tipos de Organizaciones Internacionales

A la hora de escoger una definición exacta de lo que es una "empresa multinacional" resulta complicado por la cantidad de términos que se involucran en ella, y esto puede traer un error al momento de usarlo; ya que en esencia es cualquier compañía que tiene operaciones a nivel internacional. Por ejemplo, las Naciones Unidas prefieren el término "empresa transnacional" en vez de "empresa global". No obstante, se esclarecerá los conceptos a continuación, de los autores más relevantes en el ámbito internacional, de tal manera que se mantenga una distinción en el desarrollo del informe.

a) La Empresa Multinacional (EMN): Según el libro de Negocios Internacionales, se refiere a estos tipos de empresas cuando *"adopta una perspectiva global de los mercados y la producción; en otras palabras, está dispuesta a considerar los mercados y la producción en*

[25] CZINKOTA, M., RONKAINEN, I.: *"Marketing Internacional"*, Editorial Cengage Learning, 8va. Edición, 2008, México, Cap 1, Pág 4
[26] CATEORA, P., GRAHAM, J., GILLY, M.: *"Marketing Internacional"*, Editorial MC Graw Hill, 14ª Edición, 2010, México. Cap 1, Pág 9

cualquier parte del mundo."[27] Por otro lado, se entiende que una empresa sea multinacional cuando *"persigue oportunidades de mercado afuera de su país de origen por medio de una estrategia de adaptación (es decir, una estrategia de producto, precio, plaza y promoción diferente a la que usa en el mercado doméstico)."*[28] Según los catedráticos de Marketing Internacional, Keegan y Green.

b) Empresa Global: Se refiere a una empresa que *"persigue oportunidades de marketing en todas partes del mundo usando una de dos estrategias: servir a los mercados mundiales exportando bienes fabricados en el mercado de su país de origen o abasteciendo productos desde diversos países con el objetivo principal de servir al mercado de su país de origen."*[29] Este tipo de empresas, tienen una orientación geocéntrica que considera a todo el mundo como un mercado potencial y se esfuerza por desarrollar estrategias internacionales integradas.

c) Empresa Internacional: Decimos que "*persigue oportunidades de mercado fuera de su país de origen por medio de una estrategia de extensión."*[30]

d) Empresa Transnacional: Cuenta con una orientación geocéntrica que *"persigue oportunidades de marketing en todas partes del mundo. Sin embargo, una empresa transnacional difiere de una empresa global al integrar y coordinar totalmente dos estrategias: subcontratar productos desde diversos países y servir a múltiples mercados nacionales a casi todas la regiones del mundo."*[31] Esto quiere decir, que al utilizar cadenas de suministros globales podemos notar que existe una eliminación de la identidad nacional de la empresa.

---

[27] DANIELS, J., RADEBAUGH, L., SULLIVAN, D.: *"Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones"*, Editorial Pearson, 12ª Edición, 2010, México. Cap 1, Pág 21

[28] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional*", Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México, Pág 602

[29] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional*", Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México, Pág 602

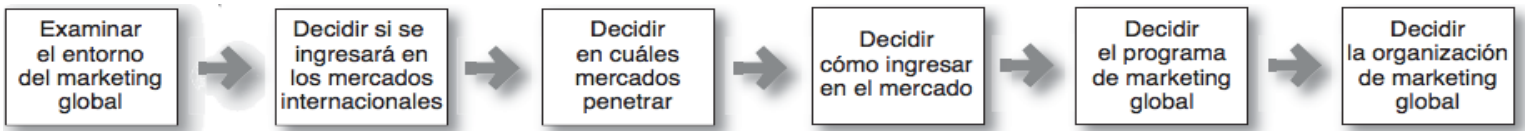
[30] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional*", Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México, Pág 602

[31] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional*", Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México, Pág 602

2.3 Mercado Global

Considerando al mismo autor, nos referimos como *"Las empresas deben decidir a qué mercados entrarán; cómo entrar a cada uno de ellos; cómo adaptar las características del producto o servicio a cada país; cómo fijar los precios en diferentes países y cómo diseñar comunicaciones para las diferentes culturas."*[32]

Figura Nº 10: Decisiones importantes del Marketing Internacional.



Fuente: Extracto libro "Marketing" KOTLER, P., ARMSTRONG, G. - Editorial Pearson, 14ª Edición, México 2012.

2.4 Decisión Estratégica

Si bien hace referencia a la toma de decisión que se puedan relacionar en el entorno de la empresa. Es fundamental a la hora de ejecutar un objetivo y tener buenos resultados. Una decisión estratégica puede afectar en todos los niveles jerárquicos de manera positiva o a la inversa.

Ahora bien, definimos estrategia como *"la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas"*[33].

[32] KOTLER, P.: *" Dirección de Marketing"*, Editorial Pearson, 14ª Edición, 2012, México. Cap 1, Pág 9
[33] JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R.: *"Dirección Estratégica"*. Editorial Pearson, 7ª Edición, 2006, México. Cap 1, Pág 11

Las decisiones estratégicas consisten básicamente en:

- La dirección a largo plazo de la organización
- La consecución de una ventaja respecto a los competidores
- Abordar los cambios del entorno empresarial
- Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica)

Al interior de una organización se puede encontrar tres niveles de estrategia de acuerdo a las decisiones que se tomen. Estas son :

2.4.1 Estrategia Corporativa

En la toma de decisiones y estrategia, nos encontramos con la estrategia corporativa, que según los mismos autores la definen en que *"se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización."*[34] Más bien, ésta estrategia especifica las acciones que realiza una organización, a demás de consistir en las decisiones que toma la alta dirección y las acciones resultantes para lograr los objetivos del negocio. Es por esto, que este nivel es el más alto de la organización, ya que tiene la autoridad de saber cuáles son los negocios que se desarrollarán en los mercados o cerrarán en dicha organización.

2.4.2 Estrategia de Negocio

En el nivel intermedio de estrategias, se encuentra la de negocio**:** *"trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados."*[35] Este nivel llega a influir en los productos y/o servicios que se deben desarrollar, obteniendo nuevas oportunidades, como también lograr alguna ventaja respecto a potenciales competidores, y en qué mercados se debería estar.

[34] JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R.: *"Dirección Estratégica"*, Editorial Pearson, 7ª Edición, 2006, México. Cap 1, Pág 11

[35] JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R.: *"Dirección Estratégica"*, Editorial Pearson, 7ª Edición, 2006, México. Cap 1, Pág 12

2.4.3 Estrategia Operativa o Funcional

El último nivel de una estrategia, corresponde a la operativa y se ubica en el extremo de la organización. Según los autores, *"se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal."*[36] Se consolidan requerimientos funcionales de los negocios que mantiene la organización, con el fin de lograr los objetivos correspondientes. En este nivel, se encuentran áreas de marketing, recursos humanos, como abastecimiento y tecnología, para procurar una adecuada decisión para el futuro de las áreas funcionales.

2.5 Selección de una Estrategia

Si bien, se involucran diferentes variables para una decisión , una estrategia internacional se construye sobre un sistema de información que transita el entorno empresarial mundial para identificar las tendencias, amenazas, oportunidades y ciertos recursos. Habría que decir también que es el proceso a través del cual la empresa amplía su mercado, pasando a operar fuera de los límites geográficos del país de origen.
Además, las empresas adoptan una estrategia internacional cuando quieren explotar todas sus ventajas y competencias en el mercado extranjero, con ello así expandiéndose de manera oportuna.

Por lo general, las empresas constan de cuatro estrategias básicas que permiten competir en un ambiente internacional:

[36] JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R.: *"Dirección Estratégica"*, Editorial Pearson, 7ª Edición, 2006, México.Cap1, Pág 12

1. Estrategia de Estandarización Global: *"se centran en el incremento de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades que permiten obtener las reducciones de costos que provienen de las economías de escala, la curva de experiencia y las economías de localización."*[37]
2. Estrategia de Localización: Decimos que la empresa *"se centra en incrementar la rentabilidad mediante la adaptación de bienes y servicios de una empresa a los gustos y preferencias de diferentes mercados nacionales."*[38]
3. Estrategia Transnacional: Se dedica *"lograr de manera simultánea: bajos costos mediante economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje; diferenciar su producto mediante mercados geográficos para representar las diferencias locales, y fomentar el flujo multidireccional de capacidades entre las diferentes subsidiarias en la red global de operaciones de la empresa."*[39]
4. Estrategia Internacional: Las empresas que utilizan ésta estrategia, *"primero elaboran productos para su mercado interno y luego los venden en otros países con una adaptación local mínima."*[40]

3.1 Estrategia de Crecimiento

Si bien cuando se habla de crecimiento de una empresa, nos podemos referir a los crecimientos que ésta tiene y las formas que se aplican para incrementar su tamaño, desde características internas hasta externas. En la actualidad, existen diversas maneras de crecer y estar en la competencia constante de la internacionalización, por lo que las empresas están dispuestas a adoptar estrategias y es fundamental ser capaz de enfrentar cambios en un entorno acelerado.
Durante el periodo educacional de la carrera de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad de Valparaíso, el profesor y jefe del departamento de Marketing, Gerardo Castillejo, en el curso de Marketing Internacional, definió y señaló algunos tipos de estrategias

[37] HILL, CHARLES.: "*Negocios Internacionales"*, Editorial MC Graw Hill, 8ª Edición, 2011, México. Cap 12, Pág 408
[38] HILL, CHARLES.: "*Negocios Internacionales"*, Editorial MC Graw Hill, 8ª Edición, 2011, México. Cap 12, Pág 409
[39] HILL, CHARLES.: "*Negocios Internacionales"*, Editorial MC Graw Hill, 8ª Edición, 2011, México. Cap 12, Pág 409
[40] HILL, CHARLES.: "*Negocios Internacionales"*, Editorial MC Graw Hill, 8ª Edición, 2011, México. Cap 12, Pág 410

en las cuales la empresa debe aplicar para la búsqueda de nuevos mercados, según el prestigioso autor Igor Ansoff:

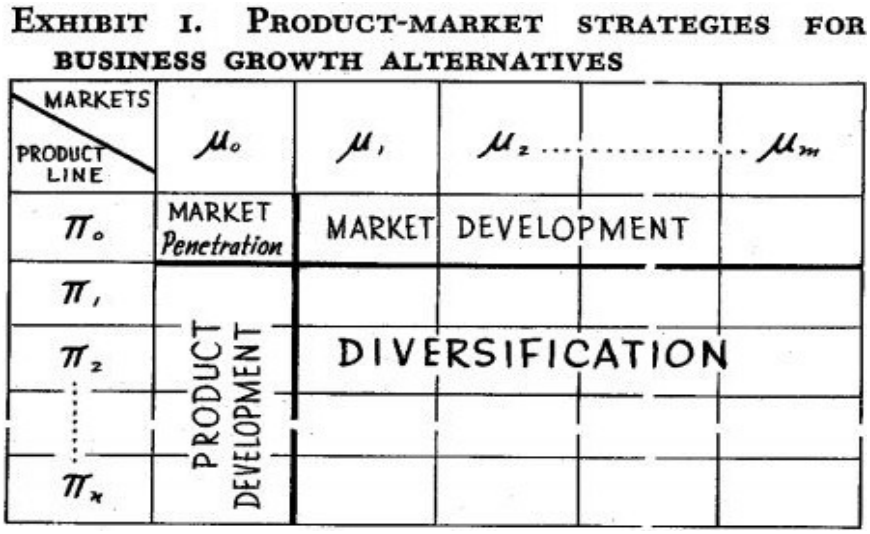
3.2 Matriz de Ansoff

El reconocido autor de muchos libros, publicaciones y revistas, es considerado un precursor y un pionero en la introducción de la cultura del pensamiento estratégico, dentro del mundo empresarial. Estudió hace más de 5 décadas las estrategias de crecimiento y expansión de producto/mercado de las que se adjudica su famosa matriz, estudiada en las principales escuelas de negocios y cursos de administración.

A continuación, se adjunta imagen de la matriz del autor Ansoff de un extracto de su propia mano y una imagen de la matriz moderna simplificada:

Matriz de Ansoff Real:

Figura Nº 11: Matriz de Ansoff real.

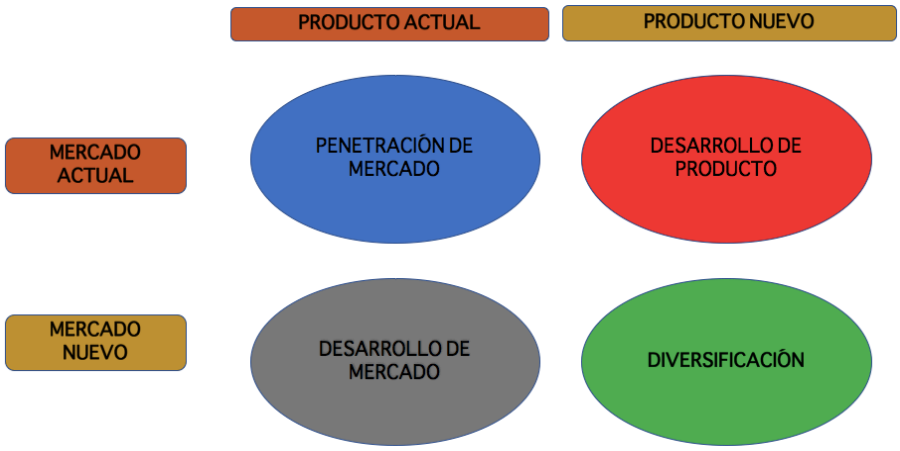


Fuente: Versión original de la matriz de la propia mano de Ansoff, extraída de su artículo "*Strategies for Diversification"*, 1957, Harvard Business Review. [41]

[41] Artículo de *"Strategies for Diversification"*, 1957, Harvard Business Review [En línea] https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/ 10.09.2017 12:30 Hrs.

Matriz de Ansoff Moderna Simplificada:

Figura Nº 12: Matriz de Ansoff moderna simplificada.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe (2017).

A continuación, se explicará el crecimiento orgánico que se deriva de la matriz de Igor Ansoff:

3.2.1 Crecimiento Orgánico o Interno

Con respecto al crecimiento orgánico o interno de una empresa, es aquella que está fundamentalmente basado en incrementar sus inversiones (como activos: maquinarias, trabajadores, e instalaciones y tecnologías) y sus capacidades productivas. Dicho de otra manera, se refiere al fortalecimiento de la empresa usando sus propios recursos, aunque el enfoque de crecimiento se logre gradualmente más que otros.

3.2.2 Crecimiento Intensivo

Un crecimiento intensivo, considera la acción de la dirección corporativa en la cual debería contar con la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes.

3.2.2.1 Penetración de Mercado

Cuando se habla de la estrategia de Penetración de Mercado, considera la posibilidad en aumentar las ventas de productos actuales y en los mercados donde la empresa opera en la actualidad.

Pueden diferenciarse varias vías de entradas mediante:

- Aumentar la Cuota de Mercado: Atrayendo a los compradores de empresas competidoras:

A) Reposicionar la Marca.

B) Reducciones en los precios.

C) Reforzar la red de distribución.

- Adquisición de Mercados: A través de adquisiciones o empresas conjuntas:

A) Compra de una empresa competidora.

B) Creación de una empresa conjunta.

- Racionalización del Mercado: Reorganizar mercados desabastecidos:

A) Concentrarse en segmentos más rentables.

B) Recurrir a distribuidores más eficaces.[42]

En resumen, esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno, por ejemplo: aumentando el número de tiendas propias, o a través de un crecimiento externo, por ejemplo: a través de alguna fusión o compra de empresas de la competencia.

3.2.2.2 Desarrollo de Mercado

Una estrategia de Desarrollo de Mercado, considera la posibilidad en aumentar las ventas de productos actuales y en los mercados nuevos en donde quiere operar la empresa. Pueden diferenciarse varias vías de entradas mediante:

- Nuevos Segmentos: Dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico.
- Nuevos Circuitos de Distribución: Introducir el producto en otro canal de distribución:

A) Crear una red de franquicias.

B) Distribuir por ejemplo: Bebidas en farmacias, supermercados, en los lugares de trabajos.

- Expansión Geográfica: Situarse en otras regiones del país o hacia otros países.[43]

En resumen, también puede consistir en utilizar algunos canales de distribución complementarios o poder comercializar el producto en otras áreas geográficas.

[42] CASTILLEJO, G. Universidad de Valparaíso, Chile.
[43] CASTILLEJO, G. Universidad de Valparaíso, Chile.

3.2.2.3 Desarrollo de Producto

Una estrategia de Desarrollo de Producto, considera la posibilidad en aumentar las ventas de productos nuevos o mejorados y en los mercados actuales en donde opera la empresa.

Pueden diferenciarse varias vías de entradas mediante:

- Adición de Características: Añadir funciones o características nuevas.
- Ampliar la Gama de Productos:

A) Desarrollar nuevos modelos, envases, colores.

B) Añadir nuevas versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad.

- Rejuvenecimiento de una Línea de Productos: Restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por productos mejorados.[44]

En resumen, cuando se habla de desarrollar nuevos modelos decimos que puedan contener mejoras, mayor calidad, menor precio, innovación, o reformulados.

3.2.2.4 Estrategia de Crecimiento por Diversificación

Una estrategia de Diversificación, considera la posibilidad de manera simultánea en desarrollar productos nuevos y en los mercados nuevos en donde quiere operar la empresa. Cuando se requiere utilizar este tipo de estrategias, el crecimiento resulta más arriesgado, ya que producto de esto, el salto a lo desconocido es más significativo. El crecimiento por diversificación resulta lógico cuando se presentan oportunidades fuera del negocio ya existente, es decir, la empresa debe contar con una buena fortaleza para poder alcanzar su éxito internacional.

Dentro de esta estrategia existen tres tipos:

[44] CASTILLEJO, G. Universidad de Valparaíso, Chile.

1) Concéntrica

Se refiere a *"buscar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con sus líneas de productos existentes, recurriendo a un grupo diferente de clientes"*.[45] Es decir, los productos están diseñados para atraer a nuevos segmentos de mercado.

2) Horizontal

Se refiere a la *"búsqueda de nuevos productos sin relación con sus líneas actuales, pero que resulten atractivos para quienes ya son sus clientes"*.[46] Es decir, los productos están diseñados para cautivar miembros de los mercados meta de la compañía.

3) Conglomerado

Se refiere a que *"la empresa podría buscar nuevos negocios que no tengan relación con su tecnología, sus productos o mercados actuales"*.[47] Es decir, cuando no hay ningún tema relacionado en común entre los negocios.

3.2.3 Estrategia de Crecimiento por Integración

Una empresa podría llegar a aumentar su nivel de ventas y ganancias por medio de una integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal dentro su sector, que se verán a continuación.

1) Vertical (hacia adelante)

Se refiere cuando incorpora una actividad que previamente era realizada por un cliente, acercándole de este modo al consumidor final. En otras palabras, la finalidad de esta estrategia implica alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control, integrando más canales: desde centros de distribución hasta tiendas al detalle.

[45] KOTLER, P., KELLER, K.: *"Dirección de Marketing"*, Editorial Pearson, 14ª Edición, 2012, México. Cap 2, Pág 45
[46] KOTLER, P., KELLER, K.: "*Dirección de Marketing"*, Editorial Pearson, 14ª Edición, 2012, México. Cap 2, Pág 45
[47] KOTLER, P., KELLER, K.: "*Dirección de Marketing"*, Editorial Pearson, 14ª Edición, 2012, México. Cap 2, Pág 45

2) **Vertical (hacia atrás)**

Se refiere cuando la empresa incorpora una nueva unidad de negocios distinta, y produce alguno de los factores que anteriormente compraba a un proveedor externo. Es decir, aporta materias primas al negocio principal, y la empresa misma cuenta con sus propios proveedores sin depender de los demás.

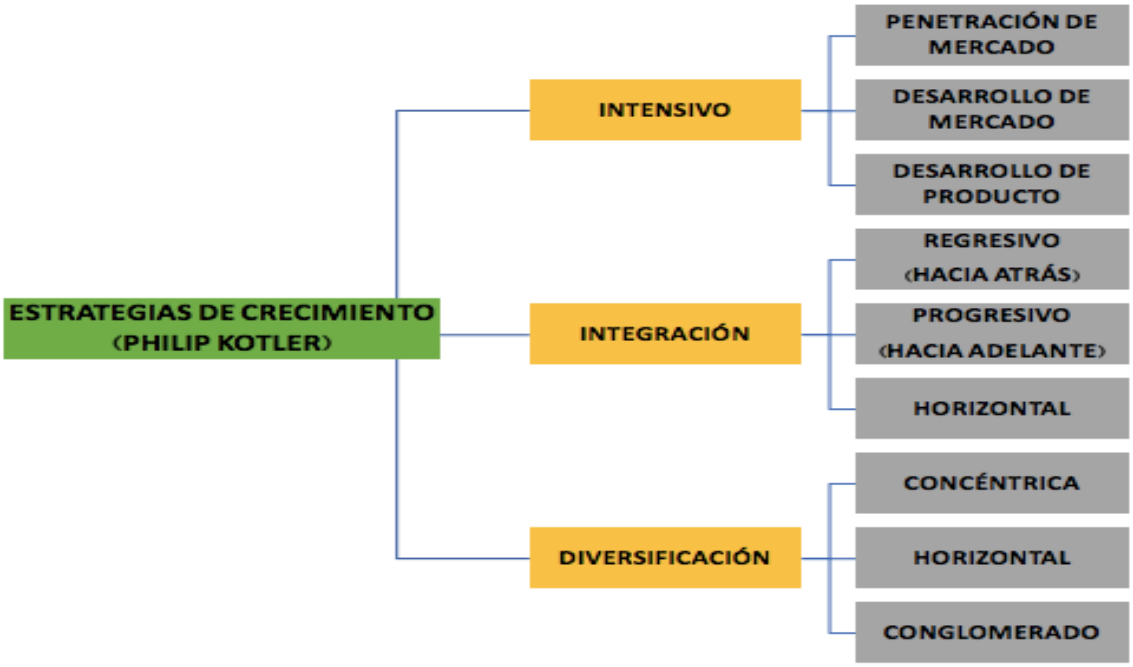
3) **Horizontal**

Se refiere cuando el objetivo fundamental de la empresa, consiste en controlar o adquirir una empresa de la competencia, con el fin de mejorar la posición en el mercado y en la eficiencia.

En definitiva, la evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planificación de nuevos negocios, como la reducción y finalización de negocios antiguos. Si existe una diferencia entre los planes de ventas y las ventas proyectadas, la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanarla.

Se adjunta diagrama de resumen para aclaración de las estrategias:

Figura Nº 13: Resumen estrategias de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe (2017).

3.3 Crecimiento Inorgánico o Externo

Con respecto al crecimiento inorgánico o externo de una empresa, es aquella que esta fundamentalmente basado en el aporte de recursos de diferentes organismos distintos a la empresa. Se involucra desde las adquisiciones, compras mayoritarias de empresas, fusiones, filiales, que permiten abordar de mejor manera el mercado y la demanda.

3.3.1 Formas de Ingreso

Algunas razones que llevan a las empresas a operar y establecer acuerdos de colaboración, están adquiriendo una mayor importancia en el mundo de los negocios, debido a una gran competencia que existe y se intensifica en su aplicación de las operaciones internacionales, como puede ser el tener en cuenta factores como: acceso a nuevos mercados, tecnología, recursos financieros, riesgos y costos de producción.

Cuando la empresa, tiene decidido vender en otro país, se debe determinar cuál será la forma correcta para ingresar al mercado extranjero. Por ello, existen diferentes tipos de alianzas estratégicas, en las cuales encontramos:

3.3.1.1 <u>Exportaciones:</u>

Si bien es la manera más simple de poder ingresar a un mercado internacional. Decimos que esta operación corresponde a *"ingresar en un mercado extranjero vendiendo bienes producidos en el país de origen de la empresa, a menudo con escasas modificaciones."*[48] Dentro de ella encontramos:

[48] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional*", Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México. Cap 19, Pág 562

a) Exportación Directa: En la cual *"la inversión y el riesgo son un poco mayores con esta estrategia, pero también lo son las utilidades potenciales."*[49]

b) Exportación Indirecta: En la cual *"requiere de una menor inversión, ya que la compañía no necesita una organización o red de comercio extranjero. Además, implica un menor riesgo."*[50] Las empresas generalmente suelen ingresar e iniciar con ésta última exportación.

La exportación como manera de entrada, es la que llega a comprender un menor cambio en toda la organización, inversión y líneas de productos.

3.3.1.2 Empresas Conjuntas o Joint Ventures:

Generalmente cuando nos referimos al término de Empresas Conjuntas, decimos que *"Las Joint Ventures son acuerdos entre dos o más empresas para crear una entidad independiente."*[51]. Es un método muy utilizado pero difiere de la exportación, ya que para la empresa es crucial asociarse a un país anfitrión para poder captar el mercado extranjero. Además, con esta modalidad los socios llegan a compartir los activos, riesgos y utilidades.

3.3.1.3 Licenciamiento:

Cuando hablamos de un acuerdo de Licencia, nos referimos a *"un acuerdo contractual en el que un licenciante (otorgante de la licencia) permite que un licenciatario (beneficiario de la licencia) use sus patentes, marcas comerciales, secretos comerciales, tecnología u otros activos intangibles a cambio de pagos de regalías u otras formas de compensación."*[52]

[49] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional"*, Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México. Cap 19, Pág 563
[50] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional"*, Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México. Cap 19, Pág 563
[51] CRAVENS, D., PIERCY, N.: *"Marketing Estratégico"*, Editorial MC Graw Hill, 8va Edición, 2007, México. Cap 4, Pág 93
[52] KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional"*, Editorial Pearson, 5ª Edición, 2009, México. Cap 5, Pág 167

3.3.1.4 **Franquiciamiento:**

Aunque la franquicia suele ser muy similar a una licencia, ésta última llega a comprometerse a largo plazo. Según el libro de Negocios Internacionales, es la *"forma especializada de licencia en la que el dueño vende propiedad intangible al concesionario y marca las reglas para conducir el negocio."*[53] Se entiende que al igual que el licenciamiento también se debe cancelar un derecho, que corresponde a un cierto porcentaje de los ingresos del franquiciatario.

[53] HILL, CHARLES.: "*Negocios Internacionales"*, Editorial MC Graw Hill, 8va Edición, 2011, México. Pág 671.

CAPITULO III : EMPRESA

1. Descripción de la Empresa

Cencosud S.A es el mayor empleador privado del país, y uno de los más grande conglomerados de retail del cono sur. Esta empresa chilena cuenta con operaciones activas en Chile, Argentina, Perú, Brasil y Colombia en donde se utilizan estrategias de multi-formato; además de una oficina comercial en China y cuenta con más de 135 mil colaboradores. Las operaciones de este empresa se extienden por medio de diferentes unidades de negocio principalmente en el rubro minorista, en las cuales se encuentran Supermercados, Mejoramiento para el Hogar, Tiendas por Departamentos, Servicios Financieros y Centros Comerciales.

El objetivo del Holding es convertirse en el mayor retailer de Sudamérica y entregar a todos sus clientes una satisfacción por medio de una relación calidad-servicio, compromiso y excelencia, durante todo los días del año.

A continuación, se podrá visualizar la ficha técnica con los antecedentes de la empresa.

Información Legal

- Razón Social: Cencosud S.A (Centros Comerciales Sudamericanos S.A)
- Domicilio Legal: Av. Kennedy 9001, Las Condes, Santiago.
- RUT: 93.834.000-5
- Teléfono: (56 2) 2959 0000
- Giro: Inversiones y Supermercados
- Inscripción en Registro de Valores: Nº de Inscripción 743 de fecha de agosto de 2001
- Sitio Web: www.cencosud.com

Códigos Bursátiles

- CENCOSUD (Bolsa de Santiago)
- CNCO (Bolsa de Nueva York)

1.1 Descripción de la Industria en Chile

Cuando hablamos de retail, según el Centro de Estudios de Retail (CERET) de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile, se dice que *"se alude al comercio que se realiza al detalle, es decir, cuando vende directamente a los consumidores. Dentro de los formatos más tradicionales de retail se encuentran las tiendas por departamentos, farmacias y supermercados, entre otros."*[54]

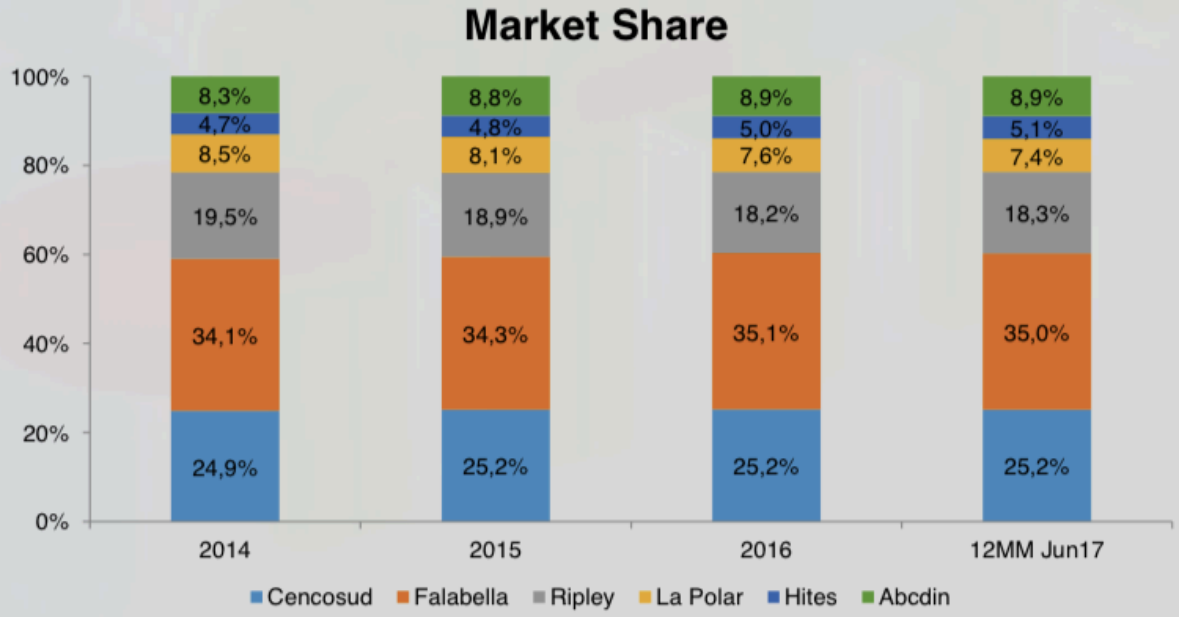
Es por esto que desde los años 90, el retail chileno ha demostrado una fuerte vocación internacional, lo que marca una de sus características más reconocidas a nivel global. América Latina ha sido históricamente el destino natural de expansión exterior del sector, y su relevancia dentro de las operaciones de los retailers locales ha crecido en forma sostenida.

El crecimiento promedio de los metros cuadrados construidos en el exterior ha sido de casi un 13% anual promedio entre 2011 y 2014, en tanto que en el mercado interno esta expansión ha sido de sólo un 3,7% en el mismo periodo. En la actualidad, la superficie total construida en Chile es prácticamente equivalente a la que existe en los mercados externos, en tanto que en el 2007, la relación entre una y otra era prácticamente de 1 a 2,5.[55]

Además de pertenecer en ventas al detalle, la industria se centra directamente en vestuario, accesorios, zapatos, electrodomésticos, tecnológicos y artículos para el hogar, involucrando a actores mayoristas y minoristas del mismo sector. Generalmente los canales de venta son tiendas y locales comerciales; ubicados en puntos estratégicos lo que ha sido un factor preponderante para el retail chileno, convirtiéndose en un sector activo de la economía nacional dentro de los últimos años.

[54] Centro de Estudios de Retail (CERET) [En línea] http://www.ceret.cl/industria-del-retail 07.10.17 14:20 Hrs.
[55] Tendencias del Retail en Chile de 2016, Cámara Comercio de Santiago. [En línea] https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF 07.10.17 17:55 Hrs.

Figura Nº 14: Market Share de Tiendas por Departamento en Chile.



Fuente: Informe de Tiendas por Departamento, Cencosud Octubre 2017[56].

En la figura adjunta, se evidencia el nivel de participación de mercado al año 2017 correspondiente a Chile, en donde lidera Falabella el sector con un 35% de la cuota, seguidamente por el Holding Cencosud con un 25,2% mediante tiendas Paris y Johnson, y el tercer actor relevante del mercado es Ripley con un 18,3%.

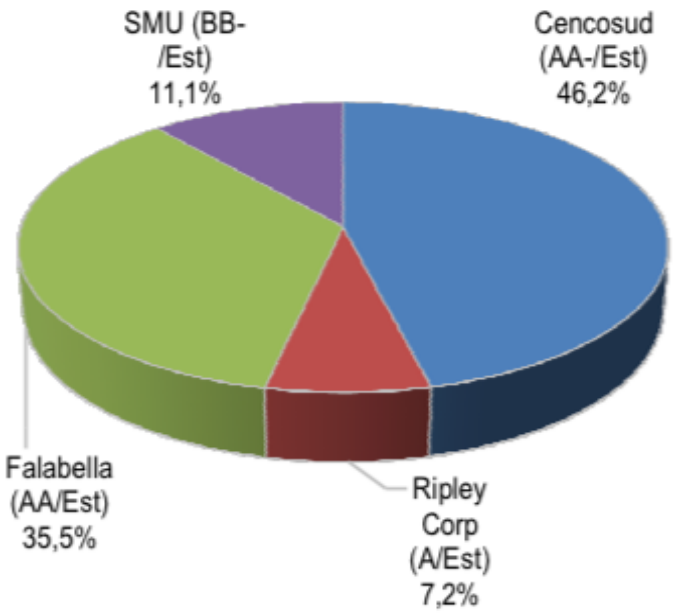
1.2 Retailers chilenos en Mercado Internacional

En cuanto al nivel de participación de los retailers chilenos mediante sus grandes operaciones que tienen vigencia hoy, nos encontramos con una gran influencia en Latinoamérica.[57]

[56] Informe de Tiendas por Departamento, evento Cencosud Day, Octubre 2017[En línea] http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_presentations/2017/10/Cencosud-Day-TxD-(DS)-ESP.pdf 08.10.17 9:12 Hrs.

[57] AmericaRetail 2014, *"Cencosud sube cinco puestos en ranking global de retailers y Falabella baja dos lugares"* [En línea] http://www.america-retail.com/destacado/cencosud-sube-cinco-puestos-en-ranking-global-de-retailers-y-falabella-baja-dos-lugares/ 12.10.17 13:01 Hrs.

Figura Nº 15: Market Share de retailers chilenos.



Fuente: Informe de Clasificación de Feller-Rate, Cencosud S.A Junio 2017[58].

En la presente figura adjunta se incluye las operaciones internacionales que mantienen las compañías en diciembre de 2016. En este sentido, se aprecia el alto nivel de participación que tiene Cencosud con 46,2% en la región por encima de su competencia directa Falabella concretando una cuota del 35,5%, y su sucesor SMU (en la cual encontramos como actor relevante supermercados Unimarc, OK Market, ConstruMart, y Mayorista 10, entre otras cadenas) con un posicionamiento de un 11,1%, y finalmente Ripley con un 7,2% de participación.

Los antecedentes disponibles para los grandes retailers, muestran que efectivamente una parte importante del desarrollo del sector se está llevando a cabo en los mercados externos.

[58] Informe de Clasificación de Cencosud S.A, Junio 2017 – Clasificadora de Riesgo Feller-Rate. [En línea] http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/cencosud1706.pdf 11.10.17 19:21 Hrs.

1.3 Estructura Organizacional

A continuación, se adjunta figuras de la estructura organizacional de la empresa, Directorio y Administración.

Figura Nº 16: Directorio de la compañía.

DIRECTORIO

Horst Paulmann	Presidente
Heike Paulmann	Director
Peter Paulmann	Director
Richard Büchi	Director
Cristián Eyzaguirre	Director
David Gallagher	Director
Julio Moura	Director
Roberto Philipps	Director
Mario Valcarce	Director

Fuente: Elaboración propia para el presente informe (2017).[59]

Figura Nº 17: Administración de la compañía.

ADMINISTRACIÓN

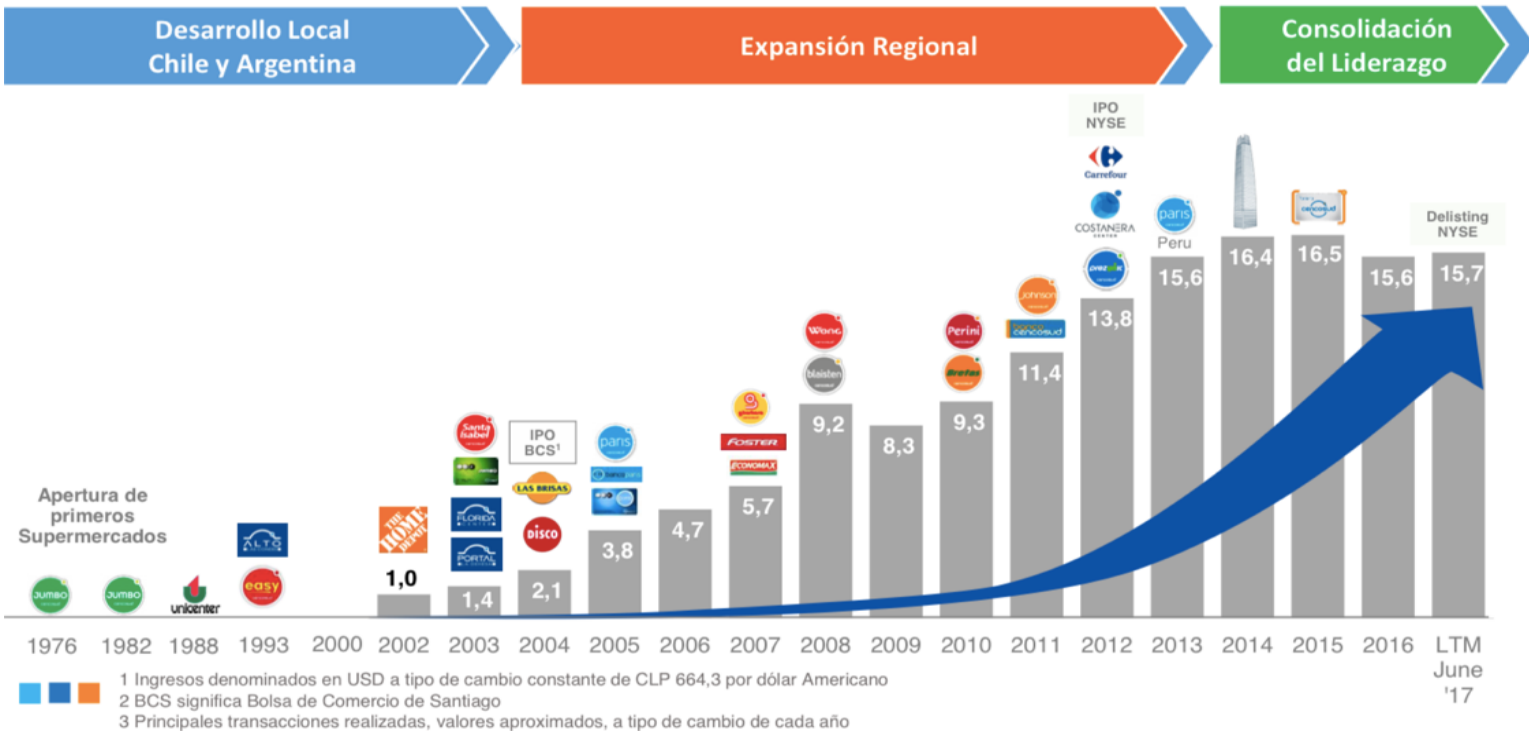
Jaime Soler	Gerente General
Carlos Mechetti	Gerente de Asuntos Legales
Rodrigo Larraín	Gerente de Finanzas Corporativo
Bronislao Jandzio	Gerente de Auditoría
Patricio Rivas	Gerente de Retail Financiero
Antonio Ureta	Gerente de Mejoramiento del Hogar
Andrés Artigas	Gerenter Corporativo de Sistemas
Rodrigo Hetz	Gerente de Recursos Humanos
Renato Fernández	Gerente de Asuntos Corporativos
Ricardo Bennet	Gerente de Tiendas por Departamento

Fuente: Elaboración propia para el presente informe (2017).[60]

[59] Página web oficial de la compañía: www.cencosud.com
[60] Página web oficial de la compañía: www.cencosud.com

Resumen Cronológico

Figura Nº 18: Hitos importantes de la compañía.



Fuente: Informe de web oficial www.cencosud.com

En referencia con la imagen Nº 18, se logra dimensionar el gran crecimiento e hitos importantes que enriquecieron a la organización.

1.4 Marcas de la Compañía

Dentro de ese marco, se dan a conocer su portafolio de diversas marcas, tiendas, ingresos, EBITDA[61] y colaboradores que destacan la presencia en cada país.

Figura N°19: Unidades de Negocio con presencia en Chile.

Fuente: Memoria Anual Cencosud 2016.

A nivel nacional controla una cartera de marcas intervenidas en todo el territorio; es por esto que es el mayor foco de la región, además de generar mayores ingresos y ser unos de los Holding nacionales que mayor empleabilidad originan.

[61] Corresponde a un indicador financiero proveniente del inglés. Sus siglas representan: Intereses, impuestos, depreciación y amortización (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)*.

Figura Nº 20: Unidades de Negocio con presencia en Argentina.

Fuente: Memoria Anual Cencosud 2016.

Figura Nº 21: Unidades de Negocio con presencia en Brasil.

Fuente: Memoria Anual Cencosud 2016.

Figura Nº 22: Unidades de Negocio con presencia en Perú.

- **105 tiendas con un total de 398.525 m² de superficie de ventas**

• **Supermercados:**	91 tiendas con 272.001 m² de superficie de ventas
• **Tiendas por Departamento:**	10 tiendas con 55.333 m² de superficie de ventas
• **Centros Comerciales:**	4 centros comerciales con 71.191 m² de superficie arrendable bruta a terceros y una tasa de ocupación de 90,5%
• **Servicios Financieros:**	Operación Bancaria propia. Portfolio de PEN M$ 520.934

- Ingresos 2016: CLP 986.986 millones
- EBITDA ajustado 2016: CLP 82.390 millones
- Colaboradores: 14.490

Fuente: Memoria Anual Cencosud 2016.

Figura Nº 23: Unidades de Negocio con presencia en Colombia.

- **115 tiendas con un total de 528.543 m² de superficie de ventas**

✓ **Supermercados:**	103 tiendas con 431.232 m² de superficie de ventas
✓ **Mejoramiento del Hogar:**	10 tiendas con 82.320 m² de superficie de ventas
✓ **Centros Comerciales:**	2 centros comerciales con 14.991 m² de superficie arrendable bruta a terceros y una tasa de ocupación de 36,4%
✓ **Servicios Financieros:**	JV con Colpatria. Portfolio de COP MM$ 731.819

- Ingresos 2016: CLP 884.753 millones
- EBITDA ajustado 2016: CLP 34.214 millones
- Colaboradores: 13.980

Fuente: Memoria Anual Cencosud 2016.

Una gran cantidad de marcas que componen Cencosud, tal como se reflejó en la figura anterior, permiten visualizarse como una empresa importante con una presencia en gran parte de la región, es por esto que se adapta a la multiculturalidad de cada país, compitiendo directamente con S.A.C.I Falabella y empresas locales.

1.5 Misión y Visión

Al igual que la mayoría de las organizaciones, Cencosud cuenta con una misión y visión, donde busca explicar el propósito de la empresa y cuál es su meta. Dentro del tiempo en que transcurrió el periodo de práctica profesional, se pudo comprobar que Cencosud está comprometida con la satisfacción del cliente, reflejándose en buscar la mejor calidad de sus productos. A partir de lo anterior la empresa es consecuente con su misión, la cual se manifiesta como: *"Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores."*

En el caso de la visión es necesario dividirla en dos partes, ya que la visión tiene distinto enfoque, uno para el mercado mundial y otro para el nacional. Como Cencosud S.A, la visión de la compañía global busca ser la más importante del mercado a nivel Sudamericano, así lo vemos reflejado en la siguiente frase: "*nuestra ambición es continuar desarrollando nuestra propuesta multi-formato y utilizar las ventajas competitivas que esto proporciona a todas nuestras unidades de negocio."*[62]

Por otra parte, en el mercado local Cencosud S.A y específicamente en su Tienda por Departamento en Chile, busca que su marca potencial (Paris) logre posicionarse en la mente del consumidor nacional por encima de su competencia, tal como se puede visualizar en el siguiente extracto: *"Hoy transitamos entre la vanguardia y la cercanía, manteniendo los vínculos con nuestros clientes y con la realidad social, impulsado cambios, adelantándonos a los tiempos y siendo pioneros en la moda y tecnología."*[63]

[62] Página oficial del sitio web de la compañía, sección inversionista.
[63] Informe de Sostenibilidad Paris 2016, "*Conciencia Celeste*" [En Línea] https://imagenes.paris.cl/is/content/Cencosud/Paris/PDF%20ficha/REPORTE%20PARIS%202016.pdf 11.07.17 13:07 Hrs.

1.6 Productos y Servicios en Chile

En relación con los productos y servicios que opera en Chile, se desglosa de la siguiente manera:

a) Supermercados

La división de negocios más relevante para la compañía es la de Hipermercados y Supermercados, representando aproximadamente un 73% y 52% de las ventas y del EBITDA respectivamente. Se cuenta con una estrategia de calidad-servicio y calidad-precio, en la que especificamente proporciona una mayor segmentación a los clientes. Utilizando variadas marcas dependiendo del país.

- Chile: 245 tiendas
- Argentina: 286 tiendas
- Brasil: 222 tiendas
- Perú: 90 tiendas
- Colombia: 101 tiendas

b) Mejoramiento del Hogar

Ésta división es la segunda más relevante para la compañía, aportando con aproximadamente 13% en las ventas y un EBITDA ajustado de 15% respectivamente.

- Chile: 35 tiendas
- Argentina: 50 tiendas
- Colombia: 10 tiendas

c) Tiendas por Departamento

La división de Tiendas por Departamento se ubica en la tercera más relevante de acuerdo a ingresos, lo que contribuye para la compañía cerca de un 10% en términos de EBITDA ajustado.

- Chile: 79 tiendas
- Perú: 9 tiendas

d) Centros Comerciales

Para esta división, representa aproximadamente un 2% de ingresos y 21% de EBITDA ajustado. El más importante a nivel de infraestructura y recursos empleados, es sin duda Costanera Center, inaugurado en junio de 2012, volviéndose un icono para la ciudad de Santiago.

- Chile: 25 centros comerciales
- Argentina: 22 centros comerciales
- Perú: 4 centros comerciales
- Colombia: 2 centros comerciales

e) Servicios Financieros

En 2003, se estableció la división de Servicios Financieros en la que se lanza la Tarjeta Jumbo Más, para facilitar las compras dentro de las tiendas. Desde ese entonces, se ha aumentado el uso y operaciones de la tarjetas de créditos de las casas comerciales. Hoy en día, ésta división representa un 1% de ingresos y un 6% de EBITDA ajustado respectivamente. Se opera en los 5 países en donde tiene presencia Cencosud, y en especial el Join Venture con Scotiabank en Chile.[64]

[64] Página oficial del sitio web de la compañía, sección inversionista (resumen por Unidad de Negocio) – 2017.

CAPITULO IV: TRABAJO DESARROLLADO

1. Introducción

El presente capítulo busca desarrollar una investigación de la industria del Retail, específicamente del Holding Cencosud S.A, en el cual se podrá observar las distintas formas de expansión, a demás de su cronología con hitos nacionales e internacionales en las que se introdujo en cada mercado, seleccionados cuidadosamente para la investigación.

Esta empresa mantiene un planteamiento agresivo en su penetración de los mercados que se visualizarán, mas aún dominando su orientación al cliente y ambición, posicionándolos en la mente de sus consumidores, y satisfaciendo sus respectivas necesidades. El crecimiento de Cencosud en sus 4 países corresponde a una internacionalización, que será aplicada mediante la Matriz de Ansoff.

Para seleccionar una adecuada estrategia de crecimiento internacional es interesante conocer los recursos estratégicos y activos no estratégicos con los que Cencosud incorpora en su portafolio de marcas.

A continuación, países donde tiene operación Cencosud.

Figura Nº 24: Imagen referencial de los países donde opera Cencosud S.A.

Fuente: Elaboración propia para el presente informe (2017).

1.1 Cronología

1.1.1 Chile:

- 1963: Al comienzo se da inicio a la apertura de Las Brisas. Correspondiente a la unidad de Supermercados, ubicado en Temuco.
- 1970: El Sr. Horst Paulmann ofrece al público de la capital la apertura de Jumbo. Correspondiente a la unidad de Supermercados, ubicado en Las Condes.
- 1993: Apertura de Mall Alto Las Condes, correspondiente a la unidad de Centros Comerciales.
- 1994: Apertura de Easy, como la primera cadena correspondiente a la unidad de Tiendas de Mejoramiento para el Hogar.
- 2002: Adquisición de Proterra a la cadena Iansa S.A, correspondiente a la unidad de Tiendas de Mejoramiento para el Hogar. El traspaso comprende los activos fijos y operacionales de los locales ubicados al sur del país.
- 2002: Adquisición de Santa Isabel a la multinacional holandesa Royal Ahold. Correspondiente a la unidad de Supermercados.
- 2003: Lanzamiento de Servicios Financieros a través de Cencosud Administradora de Tarjetas (CAT). Apertura de Florida Center y Portal La Dehesa, correspondiente a la unidad de Centros Comerciales.
- 2004: Adquisición de Montecarlo, correspondiente a la unidad de Supermercados, ubicado en la Región Metropolitana. Además, la apertura a la Bolsa de Comercio de Santiago.
- 2005: Adquisición de Empresas Almacenes Paris S.A, correpondiente a la unidad de Tiendas por Departamento. Se produce el cambio de las marcas Montecarlo y Las Brisas a Santa Isabel.
- 2007: Adquisición de la cadena Economax, correspondiente a la unidad de Supermercados, ubicado en Santiago. En el mismo año, se produce la adquisición de Infante correspondiente a la unidad de Supermercados, ubicado en Antofagasta. Finalmente, la adquisición de Eurofashion, correspondiente a la unidad de Tiendas por Departamento.
- 2011: Emisión del primer bono internacional Reg S 144-A por USD 750
- 2011: Adquisición de la cadena Johnson, correspondiente a la unidad de Tiendas por Departamento.
- 2012: Apertura de Mall Costanera Center, correspondiente a la unidad de Centros Comerciales, ubicado en Santiago.

- 2012: Emisión de bono internacional Reg S/144-A por US$ 1.200 millones. Apertura a la Bolsa de Nueva York (NYSE) bajo programa ADR, nivel 3.
- 2013: Aumento de capital en Chile por US$ 1.636 millones.
- 2014: Firma de contratos finales con Scotiabank para el desarrollo conjunto de Servicios Financieros en Chile.
- 2015: Apertura del Sky Costanera, el mirador más alto de América Latina, ubicado en Santiago.
- 2015: Emisión de bono internacional Reg S/144-A por USD 1.000 millones.
- 2016: Venta de la participación del 33,3% en la sociedad Mall Viña del Mar S.A, correspondiente a la unidad de Centros Comerciales. Las clasificadoras de riesgo Fitch y Moody's reafirmaron la clasificación de investment grade con Outlook estable. El Directorio de la compañía aprobó un pago extraordinario de dividendos de CLP 16 por acción. El 28 de octubre, el Directorio aprobó el pago de un dividendo provisorio de CLP 20 por acción.

1.2 Expansión Internacional de Cencosud con Matriz de Ansoff aplicada

El crecimiento de Cencosud en sus 4 países de internacionalización.

1.2.1 Argentina:

- 1982: Apertura del primer Jumbo, correspondiente a la unidad de Supermercados (orientado en ofrecer la mejor experiencia de compra en cuanto a servicios y productos se refiere), ubicado en Buenos Aires. Aplicando la matriz, lo cual implica: Desarrollo de Mercado.

- 1988: Apertura de Mall Unicenter. Correspondiente a la unidad de Centros Comerciales, ubicado en Buenos Aires. Aplicando la matriz, lo cual implica: Desarrollo de Mercado.

- 1993: Apertura de Easy, correspondiente a la unidad de Tiendas de Mejoramiento para el Hogar. (orientado a la especialización en ventas de productos para la construcción, equipamiento, remodelación para la vivienda y el jardín). Aplicando la matriz lo cual implica : Diversificación Concéntrica.

- 2002: Adquisición de Home Depot a la multinacional estadounidense. Correspondiente a la unidad de Tiendas de Mejoramiento para el Hogar (con el cambio de marca a Easy, consolidó su posición de líder de la industria). Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2004: Adquisición de Disco a la multinacional holandesa Royal Ahold. Correspondiente a la unidad de Supermercados (opera con un formato urbano, práctico y con una fuerte orientación al servicio), ubicado en Córdoba y Buenos Aires. Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2008: Comienzo de operaciones de Retail Financiero, debido a la adquisición de Home Depot llega a otros segmentos de mercados (orientado a profundizar la relación con los clientes, incorporando los seguros y las tarjetas de crédito a las actividades de la compañía). Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2008: Adquisición de Blaisten a la Banca local del Grupo Galicia. Correspondiente a la unidad de Tiendas de Mejoramiento para el Hogar (especialista en cerámicas, griferías, baño y cocina). (Orientado a la vanguardia en productos y servicios para el mercado específicamente a sectores medios y altos; manteniendo su referente de ideas, estilos, tendencias, y diseños). Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2011: Adquisición de las acciones de la sociedad Jumbo Retail Argentina, equivalente de 3 socios que deciden ejercer su opción de venta de un 38,6%.

- 2011: Oficialidad en el cambio de marca de algunos supermercados Disco a Vea (con un menor tamaño, esta cadena se ubica en barrios, de poder adquisitivo medio, y su estrategia esta centrada en mantener precios bajos) ubicados en Córdoba, producto de que Jumbo pese a dominar con fuerte desarrollo en Buenos Aires, nunca se desembarcó en el mercado cordobés.

1.2.2 Perú:

- 2007: Adquisición de la cadena nacional GSW S.A, sociedad operadora de Supermercados Wong y Metro (al interior se emplazan Farmacias y Teleticket), centros comerciales (Plaza Lima Sur, Stripcenter Balta Shopping y participación de Plaza Camacho).

- 2007: El traspaso de la sociedad GSW S.A a Cencosud S.A comprende las existencias, personal, marcas, derechos comerciales, y activos necesarios con los que opera la cadena Wong.

- 2008: Al comprar el 100% de las acciones de GSW.SA, empresa que a su vez tiene la totalidad de Supermercados Wong (líder en la industria con una estrategia enfocada en calidad y servicio). Correspondiente a la unidad de Supermercados, ubicado en Lima.

- 2008: Al comprar el 100% de las acciones de GSW S.A, empresa que a su vez tiene la totalidad de Supermercados Metro y subsidiarias, tales como centros comerciales y un banco. Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado/Diversificación por Conglomerado.

- 2012: Apertura de Banco Cencosud, correspondiente a la unidad de Retail Financiero. Opera con la Tarjeta Cencosud Visa, Seguros Cencosud y avances en efectivo, e inició sus operaciones en Agosto. La institución forma parte de Cencosud S.A (Opera al interior de los supermercados Wong y Metro). Aplicando la matriz lo cual implica : Desarrollo de Mercado.

- 2013: Apertura de la primera tienda de Paris. Correspondiente a la unidad de Tiendas por Departamento. Orientado a la experiencia de compra del consumidor, con altos estándares de calidad y servicio, ubicado en Arequipa .Aplicando la matriz, lo cual Implica: Desarrollo de Mercado.

- 2016: Cencosud concreta venta de 47 farmacias a cadena Mifarma, perteneciente al grupo Quicorp S.A (Desinversión de activos no estratégicos).

- 2016: Cencosud, al adquirir Wong. La compañía decide vender Teleticket (empresa de ventas y distribución de entradas para eventos) a la firma Puntoticket de origen chileno. (Desinversión de activos no estratégicos).

1.2.3 Brasil:

- 2007: Adquisición de la cadena Gbarbosa Ltda., sociedad operadora de Supermercados Gbarbosa (opera los formatos de supermercados e hipermercados en el Nordeste: Sergipe, Alagoas y Bahía) y Mercantil Rodrigues (ubicado en Salvador de Bahía y Feira de Santana). Opera con precios y costos de operaciones relativamente bajos, ofrece mix de productos, especialmente focalizado en abarrotes, y perecibles) y tiendas de electrónica ("electroshows"). Aplicando la matriz lo cual implica: Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2007: El traspaso de la sociedad GB Holding LLC en Delaware USA, controladora de GBarbosa Holding S.A. y GBarbosa Comercial Limitada en Brasil a Cencosud S.A comprende las existencias, personal, marcas, derechos comerciales y activos necesarios con los que opera la cadena GBarbosa.

- 2010: Adquisición de Super Familia, correspondiente a la unidad de Supermercados ubicado en Fortaleza. Aplicando la matriz lo cual implica: Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2010: Adquisición de Perini, correspondiente a la unidad de Supermercados ubicado Bahía. Opera bajo tiendas de "Delicatessen", orientada a la calidad, variedad de su mix de productos y a su oferta internacional. Aplicando la matriz lo cual implica: Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2010: Adquisición de Bretas, correspondiente a la unidad de Supermercados (orientada a ofrecer a sus clientes: calidad, variedad y bajos precios), ubicado en Miras Gerais, Goias y Bahía. Bajo esta transacción también se concreta la compra centros de distribución y estaciones de servicio. Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado/Diversificación por Conglomerado.

- 2011: Alianza estratégica mediante un Joint Venture con el banco de nacional Bradesco para el desarrollo de servicios financieros. Correspondiente a la unidad de Retail Financiero. Opera ofreciendo tarjetas de créditos, seguros personales y seguros de hogar, utilizadas en sus supermercados Gbarbosa, Mercantil Rodrigues, Bretas y Perini. Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal.

- 2012: Adquisición de Prezunic, correpondiente a la unidad de Supermercados (orientado a los segmentos socioeconómicos medios y bajos), ubicado en Rio de Janeiro. Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

1.2.4 Colombia:

- 2007: Alianza estratégica mediante un Joint Venture con Casino Guichard-Perrachon S.A para el desarrollo de Easy Colombia S.A ubicado en Bogotá. Correspondiente a la unidad de Tiendas de Mejoramiento para el Hogar.

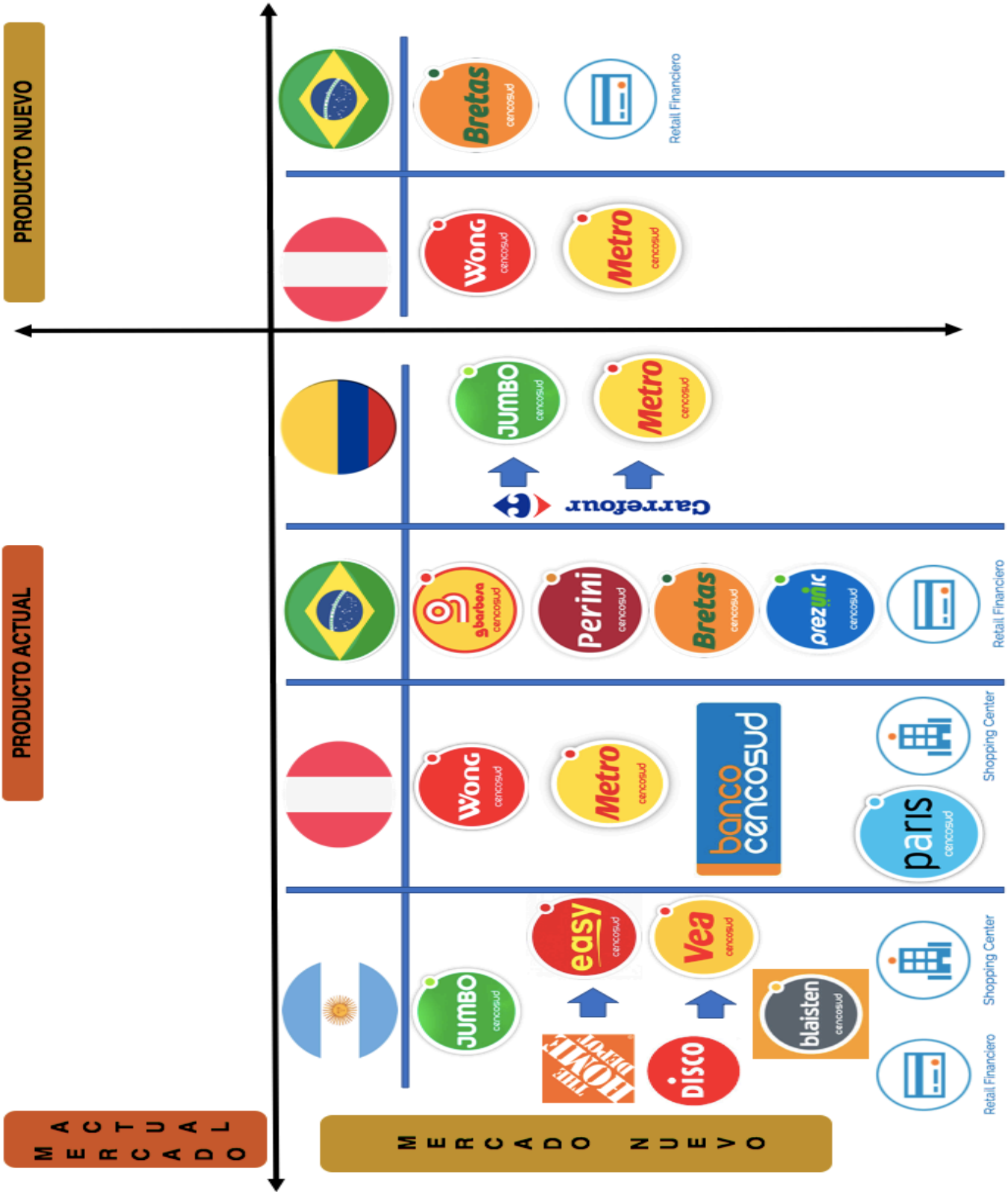
- 2012: Adquisición de Carrefour a la multinacional francesa, colocando a Cencosud en una posición de liderazgo en el mercado Colombiano. Correspondiente a la unidad de Supermercados. Aplicando la matriz lo cual implica : Integración Horizontal/Desarrollo de Mercado.

- 2013: Introducción de las marcas Jumbo (orientado en ofrecer la mejor experiencia de compra en cuanto a servicios y productos se refiere), y Metro (orientado a una reducción de mix de productos con bajos precios), ambas correspondiente a la unidad de Supermercados.

- 2015: Venta de la cadena de farmacias en Colombia. (Desinversión de activos no estratégicos).

A continuación, se ejemplificarán mediante gráficos las matrices aplicadas.

Figura Nº 25: Matriz de Igor Ansoff utilizada por la compañía.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe (2017).

Figura Nº 26: Estrategia de Crecimiento por Integración utilizada por la compañía.

Fuente: Elaboración propia para el presente informe (2017).

En resumen, Cencosud S.A busca enfocarse en obtener sinergias mediante la integración de adquisiciones estratégicas, aumentando de manera gradual y significativa en toda la región. A demás, de buscar una reputación que permita mantener su posición ventajosa con un plan agresivo de crecimiento orgánico[65]. En el momento de ingresar al mercado internacional, mantiene la marca, los colaboradores, las tradiciones y las costumbres locales de cada país. Por otra parte, al analizar dificultades de entrada y escaso conocimiento de la cultura, se inclina por un Joint Venture[66]. Finalmente, las adquisiciones generan una capacidad de lograr una correlación en materias de abastecimientos, back office, comercialización, compras y tecnologías, dan un renombre a Cencosud S.A a ser un actor relevante internacionalmente.

[65] La actividad principal de la compañía debe ser suficientemente rentable y con posibilidad de subsidiar las operaciones hasta que se alcancen los objetivos planteados.
[66] Es un socio en el país de destino, aporta con el conocimiento de la cultura y costumbres.

RECOMENDACIONES

La apuesta de Cencosud S.A de convertirse en el mayor retailer de América Latina, sin duda se ha llevado a cabo en un plan de crecimiento de la compañía en la cual ha sabido ganarse un lugar importante en muchos aspectos, diferenciandose entre sus principales ventajas una exposición de mercados con una baja penetración del sector formal, una cartera de reconocidas marcas con alto reconocimiento de los consumidores, como también un modelo de negocios de la empresa resiliente.

En el análisis de las estrategias realizado, podemos proporcionar que también pueden ocurrir efectos adversos a las adquisiciones que realizó la compañía, independiente de su notable consolidación ocurrido en la industria del Retail en los últimos años. Ahora si bien, se cree que los desafíos de una correcta integración de las adquisiciones incluyen desde activos que no eran relevantes en la estrategia de negocio de la compañía, una sobreestimación de beneficios que se esperarían debido a estas adquisiciones, y a la vez que esto trae una serie de consecuencias que afectaría de manera material y negativa.

La recomendación es que al penetrarse en un mercado desconocido y utilizar estrategias de crecimiento, se realice con visiones a futuro y asumiendo consecuencias, el hecho de que Cencosud comprase a varias compañías locales para obtener el 100% de su adquisición, ya sea mediante recursos propios y deudas con créditos, es indudable que también se incorporan negocios en los cuales la compañía no tiene conocimiento y se desenfocan en su estrategia de negocio.

Por otro lado, a fines del 2014, el presidente Horst Paulmann nombra a Jaime Soler como el nuevo Gerente General Corporativo de la compañía. El Sr. Soler asume el cargo cuando existe preocupación en el ámbito político y económico en la región, ya que el holding acumulaba tres años con utilidades a la baja, su grado de inversión estaba realmente amenazado y las acciones estaban cayendo de manera considerable.

Según el Diario El Mostrador, *"A septiembre de 2016, Cencosud logró multiplicar cinco veces la utilidad acumulada y en Noviembre consiguió reducir la deuda del conglomerado a su nivel más bajo en tres años. Las acciones cerraron el año pasado con un alza de 38%, y los US$ 600 millones en bonos con vencimiento*

en 2025 tocaron máximos históricos. A esto se suma que Moody's Investors abandonó la amenaza de recortar la calificación crediticia de la compañía a nivel basura."[67]

En la actualidad, la compañía emerge un plan de crecimiento rentable en la cual encontramos :

A) Crecimiento Orgánico
B) Alianzas Estratégicas
C) Fortalecimiento Financiero
D) Eficiencia y Productividad
E) Planificación Estratégica

A su vez, el escenario de los consumidores cambió al saber que ellos mantienen un fuerte poder, sobre todo el hecho que son clientes nativos digitales y la experiencia que tienen con una marca pasa de ser física y se convierte en omnicanal. En este sentido, la estrategia de la compañía se resume en los siguientes pilares fundamentales:

A) Transformación Digital y Omnicanalidad
B) Big Data
C) Marcas Propias
D) Sostenibilidad
E) Talento
F) Vida Saludable

Por último, Cencosud se preocupa del enfoque de su negocio y no de crecer ni expandirse hacia otros países, ya que la región la tiene consolidada.

[67] Diario Digital *"El Mostrador",* Entrevista a Jaime Soler, Gerente General Corporativo Cencosud, 9 Enero 2017 [En línea] http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/01/09/jaime-soler-la-apuesta-de-horst-paulmann-a-dar-vuelta-cencosud-que-se-gano-la-confianza-del-mercado/ 23.10.17 22:31 Hrs.

CONCLUSIONES

Con respecto a la práctica laboral, el haber permanecido a una empresa tan importante del Retail y parte del gran Holding Cencosud, me entregó un gran aporte en mi formación académica y profesional, ya que pude integrar herramientas de administración, marketing y procesos de logística en la cual fue suficiente para entregar un desempeño de manera correcta.

Un tema que es importante considerar, es el manejo de la información y la toma de decisiones que la carrera de Administración de Negocios Internacionales siempre inculcó para aplicarlas, sin duda se ejerció en labores y con resultados favorablemente ante situaciones complejas y desafíos diarios en el departamento asignado.

Por otro lado, en la actualidad el comercio detallista va en auge, por lo que nunca se detiene y hoy enfrenta importantes retos, entre ellos la fuerte competencia en la región. Distinguirse es cada vez más difícil por lo que grandes competidores internacionales están ingresando al mercado utilizando estrategias muy agresivas de cara al comercio; pero la tarea más importante a la hora de crecer, es sin duda, entender al consumidor de manera previa y satisfacer sus necesidades.

El escenario del comercio está cambiando rápidamente con la convivencia del mercado moderno, tradicional, y de venta directa, más ahora que se suma la creciente posibilidad que tienen los consumidores de realizar compras por internet (e-Commerce), por medio de sus distintos canales que se entregan desde el retiro en tienda hasta el despacho a domicilio, lo que provoca la facilidad del cliente, es por esto que es una herramienta que mantiene una tendencia de escala exponencial. En cualquiera de sus formatos, todos enfrentan el reto de atraer a los consumidores, ofrecerles mejores alternativas, y experiencias de compra que son fundamentales para la oportuna fidelización.

De acuerdo al análisis, se puede concluir que el desarrollo de una estrategia de internacionalización para Cencosud S.A utilizando la matriz de Igor Ansoff, cerca del 90% de las formas que ingresó a un país fue con Integración Horizontal, y resulta completamente efectivo en términos de expansión y crecimiento, ya que era una manera muy viable y sobretodo el tener un alto poder de recursos que mantenía la empresa; de

igual manera el haber sabido utilizar las herramientas adecuadas, debido a las fuertes crisis que afectaron en la región.

La metodología utilizada permitió comprender las distintas decisiones que se implementaron a nivel corporativo, incorporando no sólo variables que posee la empresa sino también del mercado externo, llevando a cabo de manera exitosa su implementación como multinacional.

La gran fortaleza que representa Cencosud S.A se debe es debido a su alta participación de mercado que abarca en el negocio del Retail y en los países en donde tiene operación. Sin embargo, el modelo de negocio aplicado en los países y el complemento de sus adquisiciones durante los años, ha incluido un alto nivel de operación para poder acceder a economías de escala, es por esto que los grandes desafíos que se debió enfrentar la compañía en estos últimos años, fue sin duda las grandes inversiones que realizó en Brasil y el ingreso mediante Joint Venture en Colombia, como complemento de una correcta administración mucho más compleja con lo anteriormente mencionado.

Finalmente, es necesario el involucramiento de los Administradores de Negocios Internacionales en todos sus niveles, producto que es determinante el poseer un conocimiento a nivel de comercio internacional, marketing, administración, finanzas y recursos humanos; áreas en las cuales se puede desarrollar e integrar en sus respectivas decisiones futuras.

BIBLIOGRAFIA:

A) Libros

- BARROSO, C., ARMARIO, E.: *"Marketing Relacional",* Editorial ESIC, 1999, Madrid.
- CATEORA, P., GRAHAM, J., GILLY, M.: *"Marketing Internacional",* Editorial MC Graw Hill, 14ª Edición, 2010, México.
- CRAVENS, D., PIERCY, N.: *"Marketing Estratégico",* Editorial MC Graw Hill, 8va Edición, 2007, México.
- CZINKOTA, M., RONKAINEN, I.: *"Marketing Internacional",* Editorial Cengage Learning, 8va. Edición, 2008, México.
- DANIELS, J., RADEBAUGH, L., SULLIVAN, D.: *"Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones"*, Editorial Pearson, 12ª Edición, 2010, México
- FISCHER, L., ESPEJO, J.: *"Mercadotecnia",* Editorial MC Graw Hill, 4ta edición 2011, México.
- HILL, CHARLES.: *"Negocios Internacionales"*, Editorial MC Graw Hill, 8va Edición, 2011, México.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R.: *"Dirección Estratégica"*. Editorial Pearson, 7ª Edición, 2006, México.
- KEEGAN, W., GREEN, M.: *"Marketing Internacional",* Editorial Pearson, 5ª Edición. 2009, México.
- KOTLER, P., ARMOSTRONG, G.:*"Fundamentos del Marketing"*, Pearson, 14ª Edición, 2012, México.
- KOTLER, P., KELLER, K.: *"Dirección de Marketing"*, Pearson, 14ª Edición, 2012, México.
- MALHOTRA, N.: *"Investigación de Mercados",* Editorial Pearson, 5ta Edición, 2008, México.
- STATON.W, ETZEL.M, WALKER.B, *"Fundamentos de Marketing"*, MC Graw Hill, 14ª Edición, 2007, México.

B) Sitios Web

- Sitio web oficial de la compañía www.cencosud.com
- Página oficial del sitio web de la compañía, sección Tiendas por Departamento. https://www.cencosud.com/cencosud/site/edic/base/port/tiendas.html
- e-Commerce AWARDS Chile 2017 – e-Commerce Institute. "Empresas ganadoras del e-Commerce Awards Chile 2017" http://www.ecommerceday.cl/2017/2017/04/28/conclusiones-del-ecommerce-day-santiago-2017/
- Ránking de Marcas Digitales, Santiago de Chile, Abril 2017. http://s1.pulso.cl/wp-content/uploads/2017/04/170421_Estudio_digital_chile_Pulso.pdf
- Definición de Marketing según American Marketing Association (AMA), Aprobado Julio 2013. https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx
- Artículo: "Total Relationship Marketing" de Evert Gummersson, Stockholm University, Sweden, 1999. Australian Marketing Journal, Volumen 7 Nº1, pág 73. http://wwwdocs.fce.unsw.edu.au/marketing/amj_7_01_gummesson.pdf
- CASTILLEJO, G.: *"Los Negocios Internacionales: Una decisión Estratégica"*, 2004. http://www.degerencia.com/articulo/los_negocios_internacionales_una_decision_estrategica
- Artículo *"Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico"* - OMC 30 de septiembre de 1998. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm
- "En la búsqueda de la Omnicanalidad 2016"- Sitio Web de Deloitte. Sección Documentos Tecnológicos. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf
- Artículo de *"Strategies for Diversification"*, 1957, Harvard Business Review. https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/
- Centro de Estudios de Retail (CERET) http://www.ceret.cl/industria-del-retail
- Tendencias del Retail en Chile de 2016, Cámara Comercio de Santiago. https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF

- Informe de Tiendas por Departamento, evento Cencosud Day, Octubre 2017. http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_presentations/2017/10/Cencosud-Day-TxD-(DS)-ESP.pdf
- Informe de Sostenibilidad Paris 2016, *"Conciencia Celeste"* [En Línea] https://imagenes.paris.cl/is/content/Cencosud/Paris/PDF%20ficha/REPORTE%20PARIS%202016.pdf
- AmericaRetail 2014, *"Cencosud sube cinco puestos en ranking global de retailers y Falabella baja dos lugares"*. http://www.america-retail.com/destacado/cencosud-sube-cinco-puestos-en-ranking-global-de-retailers-y-falabella-baja-dos-lugares/
- Informe de Sostenibilidad Paris 2016, "Conciencia Celeste". https://imagenes.paris.cl/is/content/Cencosud/Paris/PDF%20ficha/REPORTE%20PARIS%202016.pdf 11.07.17 13:07 Hrs.
- Diario Digital El Mostrador, Entrevista a Jaime Soler, Gerente General Corporativo Cencosud, 9 Enero 2017. http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/01/09/jaime-soler-la-apuesta-de-horst-paulmann-a-dar-vuelta-cencosud-que-se-gano-la-confianza-del-mercado/
- Estudio Digital Index, Ránking de marcas digitales Chile, Abril 2017. http://s1.pulso.cl/wp-content/uploads/2017/04/170421_Estudio_digital_chile_Pulso.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Ránking de marcas digitales, Digital Index, Versión Pulso. Abril, 2017.

Top 20 Marcas por Relevancia

Posición	Marca	IR1[3]	IR2[4]	IRT
1	París (Cencosud)	19	19	**38**
2	Falabella	17	20	**37**
3	Ripley	16	18	**34**
4	Entel	20	11	**31**
5	Viña Concha y Toro	18	12	**30**
6	CCU	15	14	**29**
7	LATAM	11	17	**28**
8	BCI	13	15	**28**
9	Copec	12	16	**28**
10	Banco Santander	14	9	**23**
11	Banco de Chile	10	10	**20**
12	Parque Arauco	6	13	**19**
13	COLBUN	8	7	**15**
14	ENEL Chile	9	3	**12**
15	Aguas Andinas	4	5	**9**
16	Viña San Pedro	1	8	**9**
17	Isapre Banmedica	5	4	**9**
18	Grupo Security	7	1	**8**
19	Gasco	1	6	**7**
20	CAP	1	2	**3**

Anexo 2: Guidance: "Cencosud anuncia su plan de inversiones 2012 por USD 1.285 millones para crecimiento orgánico", 10 de Febrero, 2012.

Planea abrir un centenar de tiendas y tres centros comerciales

Cencosud anuncia su plan de inversiones 2012 por USD 1.285 millones para crecimiento orgánico

- *Con este plan de inversiones la empresa proyecta ingresos por USD 18 bill. para el ejercicio 2012*
- *Del total de inversiones, USD 660 millones serán destinados al área retail, de los cuáles un 86% corresponderá a la división de supermercados*

Santiago, 10 de febrero de 2012.- Con el foco puesto en la apertura de nuevas tiendas y centros comerciales, Cencosud definió su plan de inversión para el 2012, que contempla un total de casi USD 1,3 bill.

Respecto de los nuevos proyectos, USD 660 millones serán destinados al área retail, siendo la división supermercados la que se lleva el 86% de esta cifra, seguido por la división Tiendas por Departamento y Home Improvement con un 9% y 5%, respectivamente.

En Chile, se planea invertir USD 413 millones, que involucran 33 nuevas tiendas y la apertura de 2 Shopping Centers (Costanera Center y Portal Osorno).

Para Brasil se estima un total de inversiones por USD 198 millones, que incluye la apertura de 26 nuevas tiendas.

El total de inversiones planeadas para Perú alcanza a USD 119 millones, que incluye la apertura de 15 nuevos supermercados, una tienda Paris a fines de 2012 y el desarrollo de un nuevo Shopping Center.

En Argentina el plan contempla una inversión de aproximadamente USD 147 millones, con destino a 27 nuevas tiendas.

La operación en Colombia, proyecta invertir USD 3 millones para abrir en el año 1 nueva tienda Easy.

Adicionalmente, durante el año 2012, la empresa continuará trabajando en la estandarización de procesos de las operaciones de Cencosud en todos los países y negocios en los que opera, sobre plataformas tecnológicas uniformes y centralizadas, con lo cual la inversión en IT para el grupo llega a USD 106 millones.

Adicionalmente, Cencosud planea invertir en el año 2012 USD 299 millones destinados a la compra de nuevos terrenos para futuros desarrollos de tiendas y centros comerciales, además de las inversiones para mantenimiento anual.

Con este agresivo plan de inversiones Cencosud planea generar ingresos por alrededor de USD 18 bill. en el año 2012, con un EBITDA en torno a USD 1.580 millones, lo que significa un margen EBITDA / ventas objetivo estimado en 8,8%.

Anexo 3: Comunicado: "Cencosud cierra con Cruz Verde venta de Farmacias en Cololmbia", 4 de Noviembre, 2015.

Cencosud cierra con Cruz Verde venta de Farmacias en Colombia

Santiago 4 de noviembre 2015.- Cencosud anunció hoy la venta de las 39 farmacias que el grupo opera al interior de los supermercados Jumbo y Metro en Colombia, a la cadena Cruz Verde.

Cruz Verde, perteneciente al grupo Socofar, tiene más 30 años de experiencia en el sector farmacéutico en América Latina. En el 2012 llegó a Colombia a través de la compra de Farmasanitas, con el fin de consolidarse como la cadena de farmacias, distribución farmacéutica y farmacias intrahospitalarias más reconocida del país. Cruz Verde cuenta con más de 140 puntos de atención, en 40 ciudades en dicho país

Cencosud llegó a Colombia en el 2008 para desarrollar el formato de tiendas de Mejoramiento del Hogar y Construcción Easy, bajo el cual opera 10 tiendas en el país. En el 2012, consolidó su presencia con la adquisición de la cadena de supermercados Carrefour, los cuales hoy opera bajo la marca Jumbo con 36 locales, Metro conb 44 y Metro Express con 20 tiendas.

Anexo 4: Comunicado: "Cencosud cierra venta de Farmacias en Perú a Cadena Mifarma", 10 de Febrero, 2016.

CENCOSUD CIERRA VENTA DE FARMACIAS EN PERÚ A CADENA MIFARMA

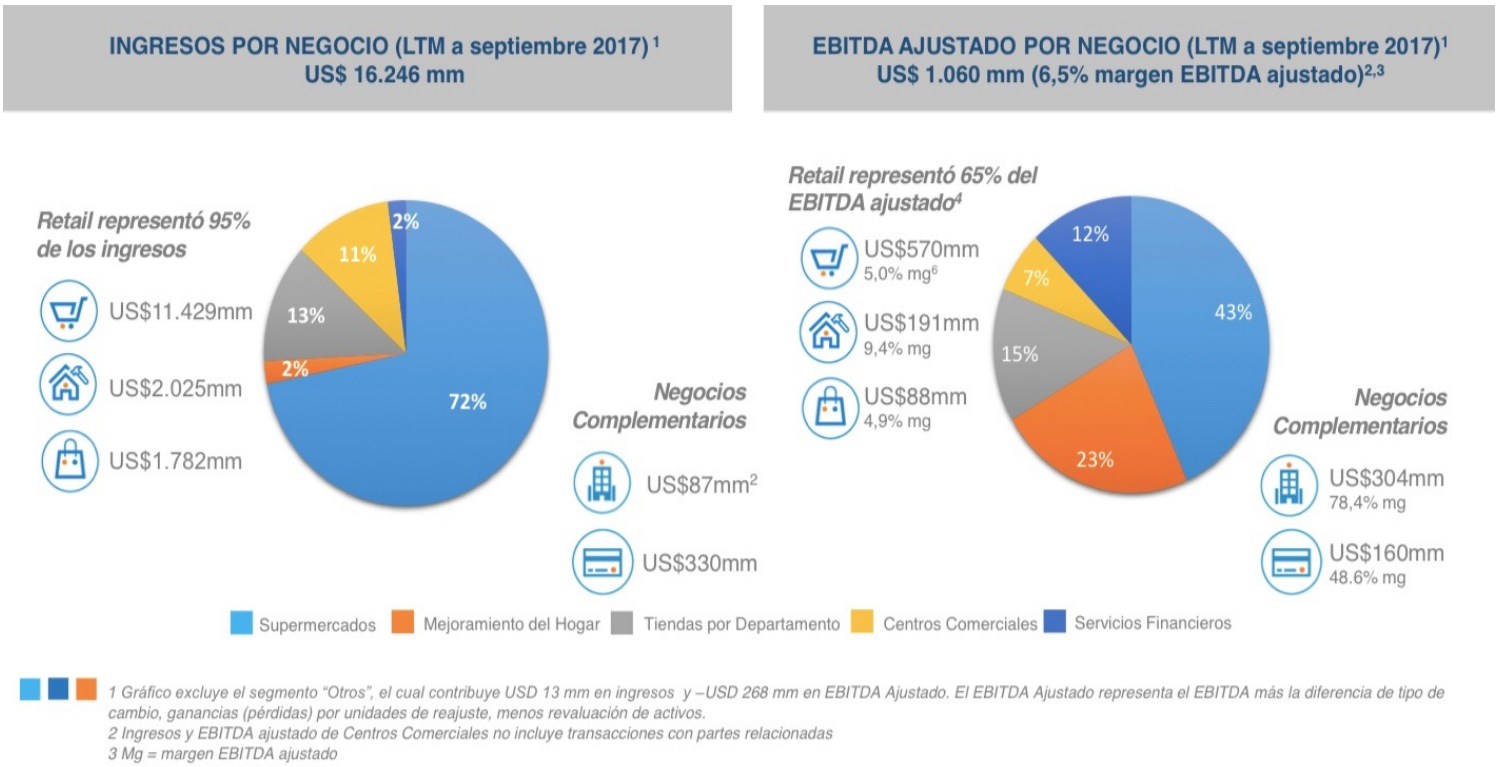
Santiago 10 de febrero 2016.- Cencosud anunció hoy la venta de las 47 farmacias que el grupo opera al interior de los supermercados Wong y Metro en Perú, a la cadena Mifarma.

Mifarma, pertenece al grupo Quicorp, con más de 75 años de experiencia en el sector farmacéutico en América Latina operando en más de 6 países incluidos Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia, Venezuela y República Dominicana. Mifarma tiene actualmente cerca de 600 locales en todo Perú.

Esta transacción se enmarca dentro del plan de venta de activos y negocios no estratégicos anunciado por la Compañía con la finalidad de mantener el foco en los negocios principales y generar mejoras en rentabilidad.

Cencosud llegó a Perú en diciembre de 2007 mediante la adquisición de GSW S.A., operador de las cadenas de supermercados e hipermercados Wong y Metro y centros comerciales en Perú. A septiembre de 2015 Cencosud operaba 89 Supermercados e Hipermercados, 9 Tiendas por Departamento y 4 Centros Comerciales.

Anexo 5: Ingresos y EBITDA ajustado por negocio, Septiembre 2017.



1 Gráfico excluye el segmento "Otros", el cual contribuye USD 13 mm en ingresos y –USD 268 mm en EBITDA Ajustado. El EBITDA Ajustado representa el EBITDA más la diferencia de tipo de cambio, ganancias (pérdidas) por unidades de reajuste, menos revaluación de activos.
2 Ingresos y EBITDA ajustado de Centros Comerciales no incluye transacciones con partes relacionadas
3 Mg = margen EBITDA ajustado