



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE EN RELACIÓN CON LOS GRANDES

GRUPOS INTERNACIONALES

Autor

JEAN-MAURILLE MARGARETTA

INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE

VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN

NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE

ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GALO LOPEZ

Viña del Mar, Junio de 2014

## **Agradecimientos**

A mi estimado Profesor guía Galo López por su dedicación, apoyo, consejos y explicaciones en la realización del presente trabajo.

A la Universidad de Valparaíso, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y en especial a la carrera de Ingeniera de Negocios Internacionales por ponerme las herramientas necesarias para la realización del presente trabajo.

Al Grupo Sup de Co Montpellier – mi universidad de origen – por haberme dado la oportunidad efectuar este intercambio de doble-grado y así postular a esta titulación.

A mi familia y amigos por el apoyo moral necesaria en la realización del presente trabajo.

## Índice

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>5</b>
<b><u>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS</u></b>	<b>7</b>
A) <u>PRESENTACIÓN DE LO QUE ES LA INDUSTRIA DEL RETAIL</u>	7
B) <u>PUESTA EN CONTEXTO</u>	7
C) <u>PROBLEMA</u>	8
D) <u>OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS)</u>	9
<b><u>II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>	<b>10</b>
A) <u>MODELO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	10
B) <u>MARCO TEÓRICO</u>	11
C) <u>CONCEPTOS RELACIONADOS</u>	18
<b><u>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>	<b>26</b>
A) <u>INFORMACIÓN NECESARIA</u>	26
B) <u>FUENTES DE DATOS</u>	26
C) <u>TÉCNICAS APLICADAS A LA INVESTIGACIÓN</u>	28
<b><u>IV. DESARROLLO</u></b>	<b>30</b>
1. <u>LA ECONOMÍA DE CHILE</u>	30
A) <u>LOS DIFERENTES COMPONENTES DE LA ECONOMÍA</u>	30
B) <u>LOS DATOS CLAVES DE LA ECONOMÍA DE CHILE</u>	33
C) <u>PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DEL PAÍS</u>	35
2. <u>EL SECTOR DEL RETAIL EN EL MUNDO</u>	37
A) <u>LAS PRINCIPALES EMPRESAS</u>	37
B) <u>DATOS CLAVES DEL SECTOR</u>	44
C) <u>EVOLUCIÓN DEL SECTOR</u>	44
3. <u>LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE</u>	50
A) <u>DATOS CLAVES Y EMPRESAS PRESENTES</u>	50
B) <u>EVOLUCIÓN DEL SECTOR EN CHILE</u>	56
C) <u>ANÁLISIS FODA</u>	58
4. <u>DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS EN CHILE</u>	60
A) <u>COMO ENTRAR EN EL MERCADO CHILENO</u>	60
B) <u>CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS PARA INGRESAR EL MERCADO CHILENO</u>	61

<b><u>V. ESTUDIO DE DOS CASOS</u></b>	<b>63</b>
1. <u>UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA: WAL-MART</u>	63
A) <u>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</u>	63
B) <u>ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</u>	63
C) <u>IMPLEMENTACIÓN EN EL MERCADO CHILENO</u>	64
2. <u>UNA IMPLEMENTACIÓN FRACASADA: CARREFOUR</u>	66
A) <u>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</u>	66
B) <u>ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</u>	66
C) <u>IMPLEMENTACIÓN EN EL MERCADO CHILENO</u>	68
<b><u>CONCLUSIÓN</u></b>	<b>71</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>75</b>

## **Introducción**

Con la apertura de las economías y de las fronteras, el comercio internacional se vuelve cada vez más interesante para las empresas. En efecto, representa para ellas, nuevos mercados, nuevas oportunidades de inversiones y un potencial aumento de sus ingresos. Por estas razones, las empresas que tienen los recursos necesarios para invertir, estudian cada vez más las oportunidades de inversiones en el extranjero. Las empresas de retail son unas de las empresas que invierten más en mercados extranjeros, para principalmente aumentar el tamaño de su mercado potencial.

Sin embargo, implantarse en un nuevo mercado extranjero no es una tarea sencilla como lo demuestran los múltiples fracasos de las grandes empresas que ocurrieron en el pasado. Ningún mercado es similar a otro; cada uno tiene sus especificidades propias, que las empresas deben tomar en cuenta en la elección de su estrategia de implementación.

Esta investigación sobre “La industria del retail en Chile en relación con los grandes grupos internacionales” realizada con fines de titulación, se propone abordar la industria del retail chilena, sus particularidades y las estrategias más adecuadas para fines de inversión en este sector. Lo que queremos establecer son las diferentes estrategias adoptadas por las grandes empresas internacionales de retail que tuvieron éxito y fracasos en Chile frente a las especialidades del mercado chileno.

Para eso, nos fijaremos en la primera parte en plantear el problema y los objetivos de la investigación. En las dos partes siguientes, presentaremos todo el aspecto metodológico de la investigación. Desarrollaremos en la cuarta parte el contenido de

la investigación de la manera siguiente: primero identificaremos y caracterizaremos el entorno económico chileno que permitió el desarrollo de la industria del retail y en ello la especialización de operadores que han segmentado y formado un mercado proveedor y consumidor.

Luego, estableceremos las características, sus principales actores y competidores y veremos su evolución y los desafíos que tendrán que relevar los retailers en los próximos años. En un tercer parte, identificaremos el proceso evolutivo que ha seguido la industria del retail en Chile y en ello, su consolidación como sector económico que ha madurado y alcanzado un estándar internacional a través de sus principales actores. De ahí tendremos una visión más clara de las especificidades del retail en Chile que estableceremos en la cuarta parte del desarrollo con las consideraciones que uno debe tomar en cuenta para ingresar en el mercado chileno. Por fin, en la última parte, ilustraremos todo el desarrollo de esta investigación a través de dos estudios de casos: un fracaso y un éxito de dos grandes grupos internacionales de retail en Chile.

Al final de esta investigación, el lector podría tener una visión objetiva de la industria de retail en Chile, de sus especificidades y de las estrategias que estimaremos más adaptadas a estas especificidades que una empresa debe aplicar para lograr en este mercado.

## **I. Planteamiento del problema y objetivos**

### **a) Presentación de lo que es la industria del retail**

El término “retail” es una palabra de origen inglesa que se extendió en los demás idiomas para designar el comercio al por menor o al detalle. Pero así, la definición sería incompleta tanto que el retail es difícil a limitar y engloba muchos temas.

En efecto, la industria del retail se compone del sector de los negocios que engloba los supermercados, las tiendas de marcas, las grandes superficies generalistas, las sucursales bancarias, las tiendas de mejoramiento del hogar, las por el departamento hasta los restaurantes de comida. De hecho, es un sector de los negocios que está relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias y centrales de compras hasta el comercio por internet – el comercio online.

### **b) Puesta en contexto**

Hoy en día y desde hace algunos años, tenemos que enfrentar a un fenómeno: la globalización. La globalización es el proceso de integración de los mercados que resulta de la liberalización de los intercambios, el aumento de la competencia, la apertura de las economías y el nacimiento de una economía globalizada y relacionada.

Este fenómeno ha constituido un momento crucial en los negocios. En efecto, con la apertura de las economías y de las fronteras, la facilitación de los medios de transporte, es más fácil para las empresas implementarse en otros países y hacer

negocios con distintos Estados. Para las grandes empresas, eso representa un tremendo potencial de crecimiento, con un mercado mucho más amplia y con mucho más volumen.

Las empresas del retail entendieron muy rápidamente su interés en hacer negocios en varios países. Hoy, la gran mayoría de ellas están haciendo negocios en más de dos países. El interés es mucho más importante para este tipo de empresas porque sus márgenes son bajos para la mayoría de ellas; en el retail, los márgenes son bajos pero sobre un gran volumen de ventas.

### c) Problema

Pero, aunque pueda parecer “obvio” que las empresas deben adoptar una estrategia internacional, en la realidad es mucho más complicado. Muchas de ellas – y las más grandes – ya tuvieron fracasos en algunos países, mientras que en otros están liderando el mercado.

¿Cómo podemos explicar que empresas grandes como son las de retail tienen éxito en algunos países y fracaso en otros?

Chile forma parte de estos países, de estos mercados específicos donde algunas empresas experimentaron sin lograr el mercado chileno, y donde – al contrario – algunas lograron conquistar este mercado. Por eso en esta investigación, nos vamos a interesar en este país que es Chile.

*¿Cuáles son las diferentes estrategias adoptadas por las grandes empresas internacionales de retail que tuvieron éxito y fracasos en Chile frente a las especialidades del mercado chileno?*

*d) Objetivos (General y específicos)*

No tendríamos la pretensión explicar eso de manera específica, sino tenemos como objetivo general:

a) Identificar las razones de éxito y fracasos de las empresas internacionales de retail que experimentaron la penetración del mercado chileno.

Para alcanzar este objetivo general, tendremos tres objetivos específicos:

a) Identificar y caracterizar el entorno económico chileno que permitió el desarrollo de la industria del retail y en ello la especialización de operadores que han segmentado y formado un mercado proveedor y consumidor.

b) Establecer el proceso evolutivo que ha seguido la industria del retail en Chile y en ello, su consolidación como sector económico que ha madurado y alcanzado un estándar internacional.

c) Precisar las estrategias que las empresas del retail han adoptado en este mercado (sus fortalezas y debilidades), para posicionar con éxito sus modelos de negocios.

## **II. Diseño de la investigación**

### *a) Modelo de la investigación*

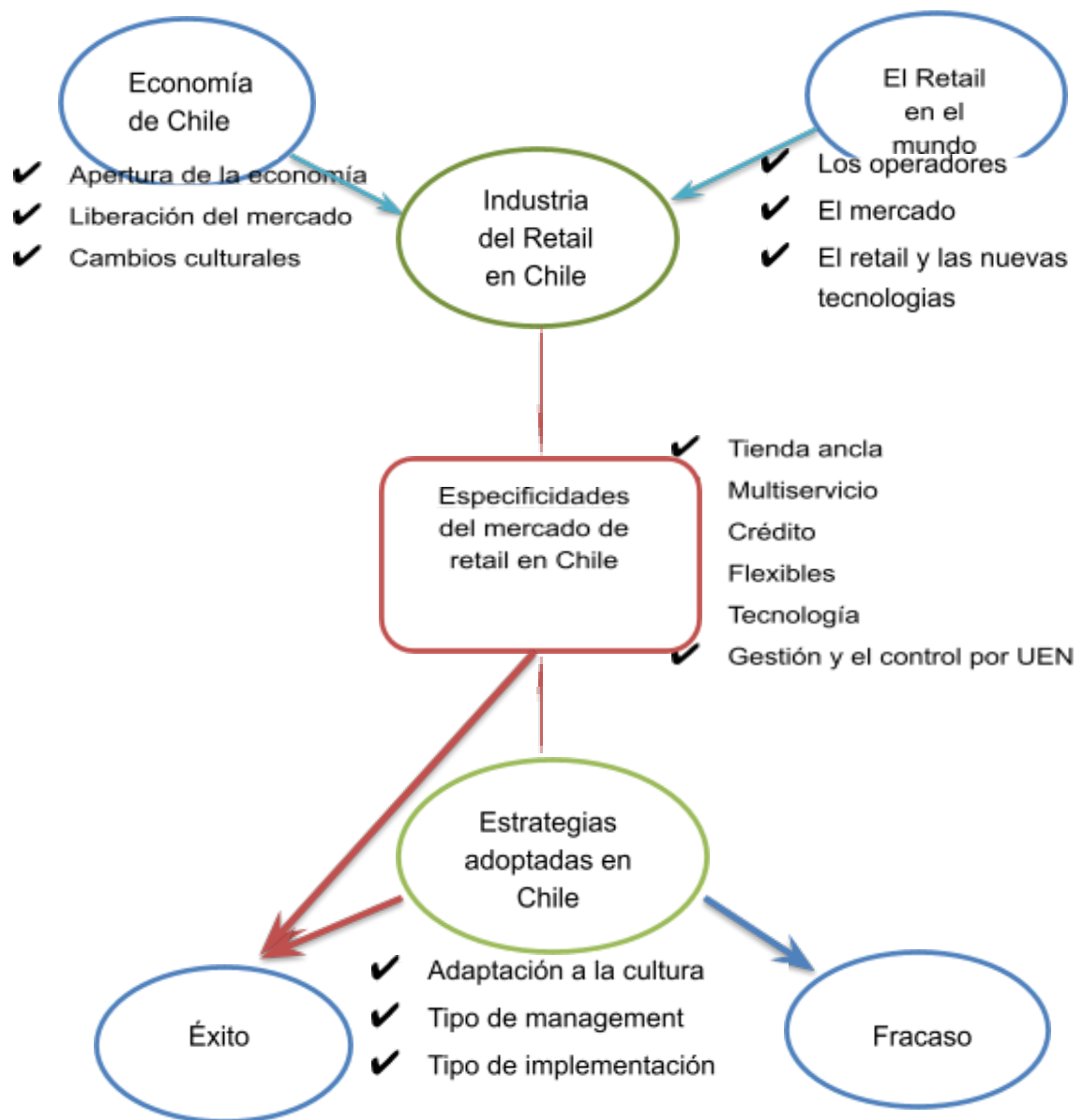
El objetivo principal de esta investigación es identificar las razones de éxito y fracasos de las empresas internacionales de retail que experimentaron la penetración del mercado chileno.

A fin de alcanzar el objetivo general, el primer paso consistirá en estudiar la economía chilena. Para eso, buscaremos los diferentes componentes de la economía para ver cuáles son las industrias que participan más al Producto Interno Bruto del país. Tendremos que establecer también las perspectivas futuras de esta economía.

El segundo paso de esta investigación consistirá en estudiar la industria del retail en el mundo para identificar sus características, los principales operadores y para ver al final donde se ubica el retail chileno respecto al mercado internacional.

De los dos primeros pasos derivará el tercero que nos conducirá al estudio de la industria de retail en Chile. Con la información obtenida podremos aclarar un poco más las especificidades del mercado de retail en Chile.

Para ilustrar las especificidades del retail en Chile, haremos dos estudios de casos de dos grandes multinacionales de retail que experimentaron el mercado chileno y cuya una logró y la otra tuvo fracaso.



b) Marco teórico

### ✓ **Globalización:**

La globalización designa el proceso económico, tecnológico, social y cultural de integración de distintos países que se traduce por la conexión de los mercados y el acercamiento de los hombres que resulta de la liberalización de los intercambios de bienes, mano de obra y conocimiento, de la expansión de la competencia y de las evoluciones tecnológicas en las técnicas de información y comunicación a una escala planetaria<sup>1</sup>. Se manifiesta por la interdependencia creciente de las economías, la expansión de los intercambios e interacciones humanas.

Los principales actores de este fenómeno son:

- Las empresas multinacionales que intercambian mucho por razones de economía de escala por ejemplo, que tienen sitios en varios países.
- Los gobiernos de los países que deciden de su política exterior y económica de apertura.
- Los bancos que ayudan de manera financiera en esta globalización apoyan a las multinacionales.
- Las instituciones internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) que regulan las operaciones de comercio y monetaria que puede afectar la economía *global*.

### ✓ **Economía abierta**

---

<sup>1</sup> Definición ONU - Globalización

Una economía abierta es aquella que favorece la libre circulación de los bienes y servicios entre los residentes y el exterior. Se asimila a la integración económica que es el proceso de unificación de las políticas económicas entre diferentes Estados y que se materializa por la abolición parcial o total de las restricciones tarifarias (impuestos, derechos aduaneros) y no-tarifarias sobre el comercio. La apertura de las economías nacionales a los intercambios exteriores de mercancías, capitales, tecnología y mano de obra, constituye una de las recomendaciones mayores que el modelo económico dominante sugiere al conjunto de las economías del planeta, como condición principal de desarrollo.

✓ **Liberalismo económico:**

Hoy en día, el modelo liberal económico es el dominante dentro de las economías. Este modelo consiste en una concepción simple: cuando cada individuo obra en su interés personal, la suma de esas acciones contribuye al interés. Es entonces la persecución de los intereses individuales lo que permite el buen funcionamiento general de la economía: el orden natural es económico porque las relaciones sociales permiten la regulación automática de la actividad económica. Eso forma parte de la teoría de Adam Smith y de la “mano invisible” en su obra *La riqueza de las Naciones*; es a través de los intercambios que la economía general funciona gracias a esa “mano invisible” que asegura de manera abstracta los flujos y la demanda. Concretamente, para garantizar el buen funcionamiento de la mano invisible, Smith recomienda la intervención limitada del Estado en la economía. El Estado debe sin embargo conservar sus atribuciones, especialmente en materia de educación. Otros economistas como Locke y Hume van más lejos afirmando que no debería tener

ninguna intervención del Estado en el ámbito económico. La doctrina liberal preconiza la existencia de un Estado mínima. Más de dos siglos después de Smith, sus pensamientos se siguen usando; en efecto, podemos ver que una gran mayoría de los países ha aceptado esta filosofía; la está que se sigue aplicando a sus propias economías.

Sin embargo, existe una escuela de pensamiento que critica esta doctrina liberal: Keynesianismo. Keynes era un economista ferviente defensor de la intervención estatal. Se opuso a las tesis liberales en su obra *Teoría general*. Keynes defiende el Estado-Providencia; considera que el Estado debe intervenir en periodo de crisis. Debe para eso, salir de sus solas competencias tradicionales, propias del Estado gendarme. Para el, el pleno empleo no se puede alcanzar por la única regulación del mercado a largo plazo. La economía debe estar sostenida por el Estado, es decir, por una mayor actividad estatal en el ámbito económico.

#### ✓ **Modelo negocio del retail:**

El modelo de negocio es la traducción española del término inglés “Business Model”. Describe la lógica de la empresa, la manera cuya opera y crea valor a fin de garantizar su perennidad. Es de alguna manera una representación del sistema empresarial, una modelización de la manera cuya empresa hace negocio.

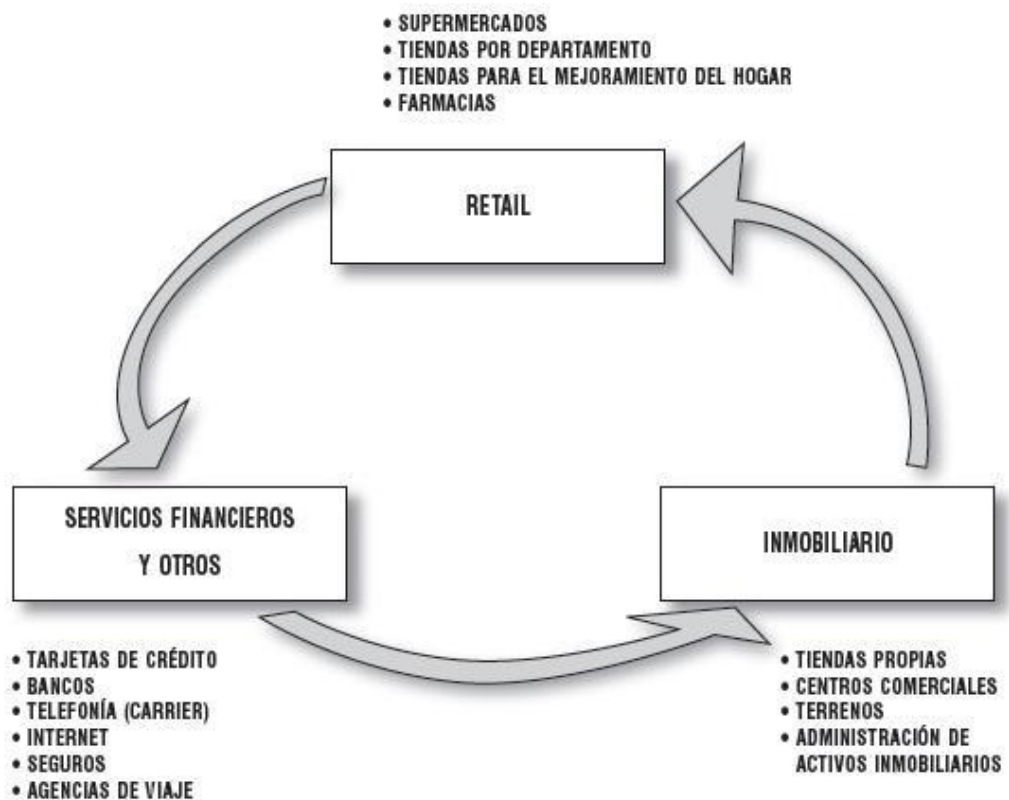
A.Osterwalder<sup>2</sup> define el modelo de negocio como una herramienta conceptual que contiene algunos elementos y su relación y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa proporciona a

---

<sup>2</sup> A. Osterwalder es un economista que creó el Business ModelCanvas y co-fundador de stretegyzer.com.

sus clientes y de la arquitectura de la empresa y de su red de socios para la creación, el marketing y la distribución de este valor a fin de generar ingresos rentables y sostenibles.

### Áreas del negocio del retail<sup>3</sup>



<sup>3</sup> INE Chile – *Estudio de grupos empresariales, sectores comercios y servicios.*

“El modelo de negocio que adoptan los conglomerados que participan en este sector apunta a tres áreas:

- *Área Retail*: Tiendas por departamento, supermercados, tiendas para mejoramiento del hogar y farmacias.

- *Área Financiera*: A través de otorgamiento de créditos a clientes y creación de entidades bancarias.

- *Área Inmobiliaria*: Mediante la inversión y participación de la propiedad, administración de centros comerciales y arriendo de locales comerciales.

Estas áreas se interrelacionan y complementan entre sí, lo que les otorga ventajas competitivas frente a nuevos interesados por ingresar al sector.”<sup>4</sup>

#### ✓ Estrategias de implementación:

Las estrategias son el conjunto de las elecciones a medio y largo plazo que hace la empresa respecto a su apreciación de su entorno y del potencial que presente. Estas elecciones o decisiones estratégicas abarcan la natura y la importancia de los medios que planifica utilizar para llevar una acción coordinada en el mercado. Una estrategia se presenta primero como la elección de los medios más apropiados para alcanzar un objetivo fijado.

Las estrategias de implementación son aquellas estrategias que utilizan una empresa para implementarse en un nuevo mercado. En general, cuando una empresa quiere implementarse en un nuevo mercado, tiene dos opciones: guardar el comportamiento

---

<sup>4</sup> INE Chile – *Estudio de grupos empresariales, sectores comercios y servicios*.- Modelo de negocios retail

que tenía en su mercado de origen sin tomar en cuenta las particularidades del nuevo mercado, o puede tomar en cuenta las particularidades del nuevo mercado para adaptarse.

✓ **Las cinco fuerzas de Porter:**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter representa el entorno competencial de una empresa. Se trata de un análisis para evitar poner la ventaja competencial en peligro y asegurar la rentabilidad de los productos a largo plazo. Para la empresa, esta visión es importante porque permite orientar sus innovaciones en términos de elecciones de estrategias y de inversiones. La rentabilidad de las actividades dentro de la estructura industrial depende de las fuerzas siguientes:

- Intensidad de la competencia entre las empresas del sector; la competencia determine la atracción para un sector. Las empresas luchan para mantener sus posiciones en el mercado. La competencia evalúa en función del desarrollo del sector, de la diversidad o de la existencia de barreras a la entrada.
- Amenaza de nuevos entrantes; toda empresa tiene interés crear a su alrededor barreras de entrada para limitar la aparición de nuevos competidores.
- Amenaza de productos de sustitución; los productos de sustitución pueden ser considerados como una alternativa respecto a la oferta del mercado. Estos productos son relacionados con la evolución de la tecnología o de la innovación. Estos productos son peligrosos para la empresa porque son productos a menudo con un ratio precio/calidad mejor, y la empresa debe anticipar para enfrentar esta amenaza.

- Poder de negociación de los clientes; los clientes pueden influir la rentabilidad del mercado si su poder de negociación es alto, imponiendo sus exigencias en término de precio, servicio, calidad y cantidad. Generalmente su poder tiende a ser inversamente proporcional al poder de los proveedores.
- Poder de negociación de los proveedores. Este poder es muy importante en un mercado. Proveedores potentes pueden imponer sus condiciones en término de precio, calidad y cantidad. Si hay muchos proveedores, su influencia es más débil.

En el sector chileno del retail, veremos que estas cinco fuerzas son factores claves de éxito para las empresas.

### c) Conceptos relacionados

#### ✓ **Tiendas anclas:**

En retail, una tienda ancla (o un almacén ancla o una tienda gancho) es una de las más grandes tiendas dentro de un Mall (o centro comercial) que es de costumbre una gran cadena comercial que se organiza por departamento o un hipermercado o supermercado y que es capaz a ella sola atraer los clientes hacia el centro comercial. Con el desarrollo de los centros comerciales en la década de 1950, había grandes almacenes para instalarse a fin de atraer un flujo constante de clientes en el centro comercial y así ayudar a las tiendas más pequeñas poder tener un flujo de clientes para sus productos.

### ✓ **Supermercados:**

Según el Instituto francés de las Estadísticas (INSEE), un supermercado es un establecimiento de ventas al por menor que propone en libre servicio productos alimentarios y productos de gran consumo y que realiza más de dos terceros de su volumen de negocios en alimentación. Generalmente, los productos están propuestos a precio y margen reducidos y con un gran volumen de productos vendidos. La superficie está incluida entre 400 y 2500 metros cuadrados, pero respecto a los países, esta dimensión puede ser distinta.

Se distinguen los hipermercados; que son supermercados aún más grandes, pero con un modelo de negocio similar (más de 2500 metros cuadrados en Francia por ejemplo).

En Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE-Chile) da la definición siguiente: “un supermercado es un establecimiento de autoservicio con más de tres cajas registradoras, donde se encuentra una amplia variedad de productos comestibles y no comestibles, de uso habitual en un hogar<sup>5</sup>”.

### ✓ **Tiendas por departamento:**

Las tiendas por departamento (también llamadas grandes almacenes) son establecimientos de grandes dimensiones multi-especialistas, que proporcionan una gran variedad de productos que cubren una larga gama de necesidades: la confección, el manejo del hogar en secciones especializadas; entre otras. Las superficies varían de 2.500 a 92.000 metros cuadrados. Estos tipos de tiendas encuentran su origen

---

<sup>5</sup>Gemines (1999). “Sector Supermercados: ¿Cómo ha evolucionado y hacia dónde va?”

desde el siglo XIX, en 1852 en París: fue la tienda “Bon Marché” conceptualizado y realizado por Aristide Boucicaut.

✓ **Medición éxito/fracaso:**

La noción de éxito y de fracaso es una noción relativamente subjetiva. Por eso cabe definir y establecer lo que consideremos como un éxito y un fracaso en el estudio de casos que haremos al fin de esta investigación.

Entenderemos como una implementación exitosa aquella empresa que estableció durablemente en el mercado local, una empresa que se posicionó en el mercado y cuyas ventas corresponden a los objetivos fijados por la empresa. Además, será una empresa que está reconocida como un actor mayor del mercado.

Una implementación fracasada será aquella implementación que no era rentable para el grupo y que resultó por el retiro de la empresa del mercado donde intentó implementarse, por la venta de la sociedad por ejemplo. El grupo considerado no hubiese logrado en las partes del mercado que ambicionaba.

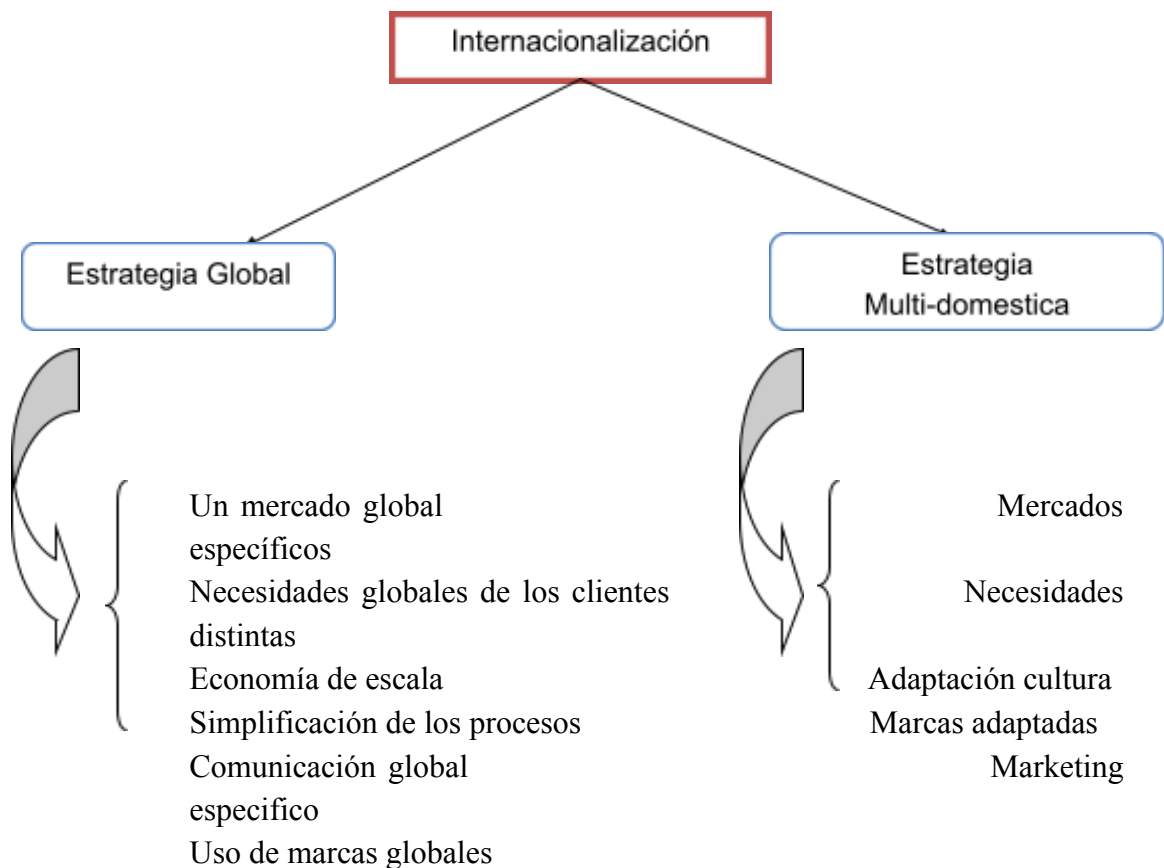
✓ **Estrategia global (Estandarización):**

Una estrategia global consiste en considerar que hay un único mercado global, con pocas variaciones nacionales. En efecto son pocas las empresas que adoptan una estrategia global “pura”; hay que tomar en cuenta algunas realidades como el precio o la distribución. Se basa principalmente sobre una comunicación global o el uso de marcas globales. Por eso se vende los mismos productos, de la misma manera a través de los mismos canales de distribución y que se promocionan con la misma imagen internacional. La organización de la empresa es la misma de un país a otro,

con un mismo tipo de management elegido por el grupo. Esta estrategia proporciona como ventajas el ahorro de costos y la simplificación de los procesos.

✓ **Estrategia multidomestica (adaptación):**

Es aquella estrategia para la cual adoptemos los elementos del marketing mix (precio, producto, promoción, plaza) al mercado de destino. En aquella estrategia se considera que cada mercado tiene distintas necesidades y particularidades que uno debe tomar en cuenta. El tipo de management de la empresa también se adapta a las diferencias culturales que pueden existir entre distintos países.



### ✓ **Marcas propias:**

Las marcas propias (o marcas blandas, o marcas genéricas, o marcas del distribuidor) son aquellas que pertenecen a una cadena de distribución que son generalmente hipermercados o supermercados o de gran distribución especializada, con la que se venden productos de distintos fabricantes. “Igual de buenas que las grandes marcas y más baratas (porque no hay gastos de publicidad)”; tal fue el eslogan de estos productos que se desarrollaron en 1975 con envases blancos y bastante asépticos, lo que les dio el nombre de marca blanda.<sup>6</sup> La particularidad de las marcas propias es que no exploten necesariamente el nombre del distribuidor.

### ✓ **Holding:**

Se entenderá por holding al conjunto de empresas organizadas en torno a una sociedad (empresa controladora o matriz del holding), que administra y controla la totalidad o una parte significativa de la propiedad de ellas.

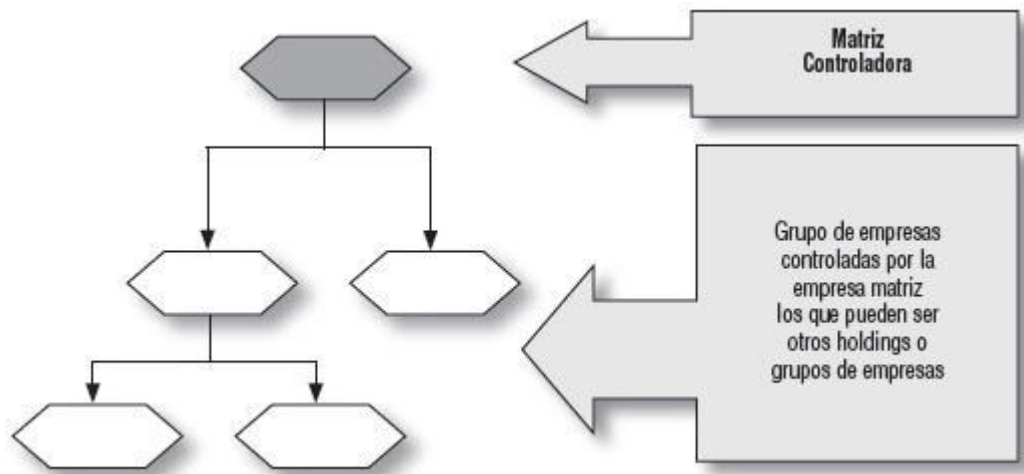
## **Holding<sup>7</sup>**

---

<sup>6</sup>

Colanesi, Jean Marc (julio de 2008). «La marca de distribución»

<sup>7</sup> INE Chile – *Estudio de grupos empresariales, sectores comercios y servicios.*



✓ **Inversión greenfield:**

Una inversión Green field, es una forma de inversión directa extranjera que se produce cuando una empresa transnacional se establece en un país en desarrollo para construir nuevas fábricas o tiendas. Estas inversiones están apreciadas en los países de destino porque permiten crear nuevos empleos a largo plazo y también permiten el traspaso tecnológico y de saber-hacer<sup>8</sup>. En contraparte, los gobiernos proponen a menudo deducciones de impuestos u otra facilitación a la empresa.

✓ **Fusión-adquisición:**

Esta expresión es la traducción inglesa para "*Mergers and Acquisitions*". Engloba los diferentes aspectos de la compra de una empresa por otra empresa, en los ámbitos de finanza de empresa, de estrategia de empresa y de gestión de operaciones financieras. La empresa adquirida puede conservar su integridad, o estar fusionada a la empresa adquiriendo. Las fusiones y adquisiciones son una herramienta utilizada por las empresas a fin de aumentar sus actividades económicas y sus beneficios; se trata en

<sup>8</sup> Definición sacada de la enciclopedia de las inversiones: "investopedia.com".

este caso decrecimiento externo por oposición al crecimiento orgánico (o crecimiento interno) realizada por el aumento del volumen de negocios sobre un perímetro de empresas.

La fusión consiste en *“la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción<sup>9</sup>”*. La adquisición consiste en *“la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios”*.

#### ✓ **Joint-venture:**

Joint-venture es un término inglés que significa “empresa conjunta” en castellano. Se trata o sea de una creación común, por dos socios de nacionalidad diferente, de una empresa industrial o comercial; sea de la tomada de participación significativa en el capital de una empresa extranjera implantada sobre el mercado de exportación determinado, por una empresa nacional. La creación de una filial común con empresas locales es igualmente deseable para penetrar durablemente y eficientemente algunos mercados caracterizados por legislaciones, con fastidios administrativos, diferencias culturales o comerciales, redes de distribución que les vuelvan demasiado complejos<sup>10</sup>.

#### ✓ **Franquicia:**

---

<sup>9</sup> Definición del diccionario “e-conomic”

<sup>10</sup> Definición el “Glossaire International” – el diccionario del comercio internacional.

La franquicia comercial o franquicia de distribución es un contrato temporario y exclusivo de comercialización de productos o servicios en un territorio definido. Por el contrato de franquicia, el franquiciador concede a un franquiciado el derecho exclusivo, sobre una zona geográfica definida, de utilizar algunos derechos de propiedad industrial como el nombre comercial, letrero comercial, marca, logo, diseños y modelos, derechos de autores. El franquiciador lleva también su saber-hacer comercial, forma el franquiciado antes el arranque de su actividad y provee una asistencia comercial y técnica. El franquiciador tiene igualmente una obligación de aprovisionar el franquiciado<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Definición el “Glossaire International” – el diccionario del comercio internacional

### **III. Metodología de la investigación**

#### **a) Información necesaria**

La información es un conjunto sistematizado de datos que en función de un criterio de ordenamiento, clasificación o relación que permite establecer un significado y sentido a una realidad<sup>12</sup>.

Necesitaremos datos y cifras de la economía chilena como el Producto Interno Bruto, de las empresas de retail como su volumen de negocios, sus márgenes, el número de empleados, etc.-

Queremos identificar y establecer; no tenemos la pretensión de analizar. Por eso necesitaremos también algunos análisis que podremos comparar y oponer.

Es importante que los datos que obtengamos sean fiables. Por eso la elección de las fuentes es muy importante.

#### **b) Fuentes de datos**

Para la realización de esta investigación, apoyaremos nuestro estudio sobre varias fuentes de datos (análisis documental). A fin de estudiar el entorno de la economía chilena, nos basaremos sobre informes que publicaron el Banco Mundial, el FMI, instituciones chilenas como la SOFOFA y el gobierno de Chile. Estos diferentes

---

<sup>12</sup> Definición Información, Profesor Galo Lopez, "Sistemas de Información de Marketing".

organismos son los más competentes y fiables para dar las informaciones sobre la economía de un país porque proporcionan datos oficiales.

El estudio de la industria del retail en el mundo se realizará en base principal de un documento: el *“Global Powers of Retailing 2013- RetailBeyond”*. Este documento que publicó Deloitte proporciona cada año un análisis del retail al nivel mundial, de los principales cambios y perspectivas de la industria del retail. La empresa Deloitte es una empresa de auditoría y de consultoría en materias financieras, contables y de gestión. Esta empresa hace el análisis de varios temas como el retail. Pero no solo: también sobre la globalización y el desarrollo sostenible, entre otros. Forma parte de las más grandes empresas de auditoría del mundo y audita grandes empresas. Su análisis del retail está basado sobre los informes anuales de las empresas para todo lo que son datos claves (volumen de negocios, empleados, países de implementación).

Utilizaremos el informe sobre las *“Perspectivas de la industria del retail en Chile”* que publicó Corpbanca en Marzo 2013 para estudiar la industria nacional del retail. Corpbanca es un banco chileno que tiene un ramo de analistas que se llama *“CorpResearch”* y que hace analistas de sectores de la economía chilena para fines de inversión. En este informe, se trata de un análisis de los principales actores del retail en Chile con los respectivos datos y cifras extraídos de los informes anuales de estas empresas.

Completaremos estas informaciones con otra reporte que se llama *“Retail en Chile: Evolución, Crecimiento y Riesgos”* y que hizo la empresa Humphreys<sup>13</sup> en Agosto

---

<sup>13</sup>Humphreys es una de las principales clasificadoras de riesgo de Chile, desde 1999. Tiene un departamento de investigación que realizó análisis de sectores de la economía.

2010. Como lo indica el título, proporciona un análisis de la industria del retail en Chile a través de su evolución, su crecimiento y sus riesgos.

Con todas estas fuentes, los dos estudios de casos se basarán sobre la compilación de varios análisis anteriores de especialistas en marketing de la experimentación de estas empresas en el mercado chileno a fin de identificar las estrategias que adoptaron respecto a los resultados.

### c) Técnicas aplicadas a la investigación

Dada las fuentes de datos secundarios, esta investigación tiene un alcance exploratorio. En efecto, este tipo de investigación está orientada a obtener información preliminar que incrementa la comprensión del problema y el conocimiento de las percepciones.

Como punto de partida, este trabajo se va a sustentar en la constatación de un hecho, a saber: que tiendas multinacionales de retail lograron implementarse en varios países del mundo, sin embargo, algunas de ellas no tuvieron éxito en Chile.

De ahí, que esta investigación exploratoria nos permitirá precisar más el problema. Así, empezamos la investigación y nos damos cuenta que hay otras grandes multinacionales de retail que sí tuvieron éxito.

Eso nos conduce elaborar algunas hipótesis; en particular, que el mercado chileno tiene especificidades y que estas especificidades no han sido tomadas en cuenta por algunas empresas cuando experimentaron en este mercado.

La investigación exploratoria es al final el mejor mecanismo para lo que queremos hacer durante esta investigación: aclarar un problema.

Pero queremos también identificar algunos elementos de respuesta de este problema; ver si hay variables que influyeron sobre el hecho de lograr o de fracasar en el mercado chileno. Para establecer eso, esbozaremos algunas prospecciones en el orden de lo causal. Es decir, aventuraremos algunas proyecciones para una investigación que quiera ahondar la relación “Causa- Efecto” entre variables. Por ejemplo, nos permitirá ver si la variable “estrategia adoptada por las empresas de retail” pueda explicar el “éxito o fracaso en la experimentación del mercado chileno”. En otra palabra, ver si el éxito o el fracaso de una multinacional que quiere implementarse en el mercado chileno dependen de las estrategias que decidieron adoptar en este mercado.

## IV. Desarrollo

### 1. La economía de Chile

#### a) Los diferentes componentes de la economía

##### *i. Modelo económico:*

Chile es a menudo presentado como un “modelo” por algunos economistas y organizaciones internacionales que ven en los principios del liberalismo y de la economía de mercado las claves del despegue económico chileno un conjunto de recetas cuyos otros países deberían inspirarse.

El modelo económico de Chile se fundó sobre los principios del liberalismo económico bajo el régimen militar de Pinochet. Con un Estado muy discreto, que no interviene mucho en la economía. Se privilegia el libre-comercio, lo que puede explicar en parte, el importante número de tratados de libre-comercio y otros acuerdos preferenciales firmados entre Chile y otros países.

##### *ii. Fortalezas de la economía de Chile:*

- Los recursos naturales son una de las fortalezas más importante de Chile.
- Industria minera:

La minería es un estimulante de la economía chilena. Representa el 12,11% del Producto Interior Bruto (PIB) del país en 2013<sup>14</sup> y concentra cerca del 57% de las exportaciones<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> SONAMI (Sociedad Nacional de Minería) – Según datos del Banco Central de Chile

<sup>15</sup> Banco Central (2012). “Indicadores de comercio exterior”

Se extrae una veintena de productos distintos en 13 regiones sobre las 15 que componen el país.

El producto principal de la minería chilena es el cobre. En efecto, el país es el primer productor mundial de cobre cubriendo el 36% de la demanda mundial<sup>16</sup> y disponiendo del 28% de las reservas mundiales de cobre<sup>17</sup>.

- Industria agrícola:

La industria agrícola también representa una parte importante de la economía de Chile. En efecto Chile exporta muchos productos agrícolas y agroalimentarios. La situación geográfica del país proporciona una agricultura muy diversificada.

Los principales productos que produce Chile son: cereales (avena, maíz y trigo), frutas (duraznos, manzanas, peras y uvas), verduras (ajos, cebollas, espárragos y habas).

- Industria turística:

Por la diversidad de sus paisajes, Chile es un país bastante atractivo para turistas. Ofrece una riqueza del Norte y sus desiertos hasta el Sur y la Patagonia con los lagos. Según el Ministro de Economía, Fomento y Turismo, la industria turística contribuye al 3,2% del Producto Interior Bruto de Chile en 2011.

La industria acuícola y pesquera y forestal representan las demás principales industrias del país.

---

<sup>16</sup> International Copper Study Group (2007). "The World Copper Factbook 2007"

<sup>17</sup>Barreno, Jorge (19 de febrero de 2012). «Chile, el mayor productor de cobre del mundo, y el que más reservas tiene»

- La diversidad climática y la estacionalidad inversa respecto a los países desarrollados es una ventaja para Chile. Sobre todo en las industrias agrícolas y turísticas.

- Respecto al comercio exterior, Chile tiene la particularidad de tener varios tratados de libre-comercio (TLC) y acuerdos comerciales. Es uno de los países con el mayor número de acuerdos comerciales. Hoy tiene 22 TLC con 60 países<sup>18</sup>.

- En la Región, Chile es uno de los países más estables. De un punto político primero, con un nivel de corrupción muy bajo respecto a sus vecinos; Argentina por ejemplo. Además de un punto de vista presupuestario también la situación es bastante estable. En efecto, por ejemplo, la deuda pública representa solo un 15% del PIB. El sector público se finanza a tasas razonables sobre el mercado doméstico.

*iii. Las debilidades:*

- Una economía pequeña y abierta, vulnerable a los choques externos:

Con exportaciones que representan el tercio del PIB del país y un sistema bancario dominado en un 40% por entidades extranjeras, Chile está muy expuesto a la coyuntura mundial. China es su primer cliente (23% de las ventas) comprando el 35% del cobre seguido por la Unión Europea, los Estados Unidos y el Japón.

- Una dependencia al cobre y a la coyuntura china.
- Vulnerabilidad de la red de carreteras y energía; Chile es dependiente energéticamente, lo que representa un riesgo en caso de conflicto por ejemplo.
- Fuerte exposición al riesgo climático y sísmico; estos eventos cuando ocurren, pueden tener consecuencias importantes en los hombres como en la economía

---

<sup>18</sup>«Cuadro resumen de Acuerdos». [direcon.gob.cl](http://direcon.gob.cl). Consultado el 4 de octubre de 2013

- Disparidad de los ingresos y deficiencia del sistema educativo: aunque Chile sea uno de los países con el PIB más alto de América Latina, existe una gran disparidad de los ingresos en el país.

- Endeudamiento privado elevado (un 80%).

*b) Los datos claves de la economía de Chile*

*i. Principales datos generales:*

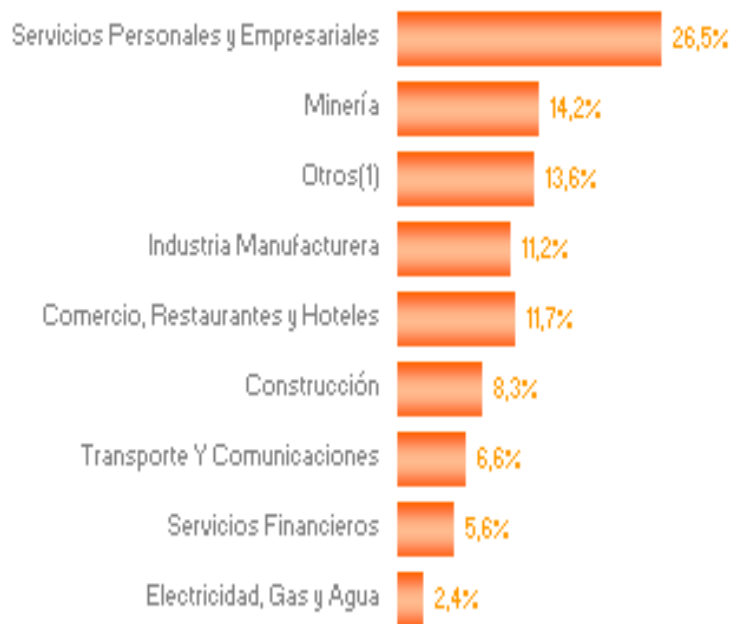
<b>Indicadores</b>	<b>2013<sup>19</sup></b>
<b>Población</b>	16.634.000
<b>Población activa</b>	8 millones
<b>Desempleo</b>	6,2% de la pob. activa
<b>IDH</b>	0,819( <i>Mundial: 0,694</i> )
<b>PIB/hab. (US\$)</b>	19.474( <i>en 1994: 6677</i> )

*ii. Estructura del PIB*

En el grafico siguiente, podemos ver la estructura del Producto Interno Bruto por el año 2012<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Datos del FMI – Últimos datos disponibles

<sup>20</sup> Sitio web SOFOFA.cl – Indicadores económicos – La industria Chilena en Cifras.



(1) Incluye Servicio de Vivienda, Administración Pública, Agropecuario-Silvícola y Pesca.

Podemos ver que el PIB de Chile es principalmente dominado por el sector terciario a través de los servicios (un 60,4%), seguido por el secundario (un 36%) y el primario (un 3,6%).

### iii. Principales indicadores económicos - Chile<sup>21</sup>

	2011	2012	2013	2014 (p)
Crecimiento PIB (%)	5,9	5,6	4,0	4,0
Inflación (promedio anual)	3,3	3	1,8	3
Saldo presupuesto / PIB (%)	1,3	0,6	-1	-0,9
Saldo corriente / PIB (%)	-1,3	-3,5	-4,2	-3,9
Deuda pública / PIB (%)	11,1	11,9	13,9	15,6

<sup>21</sup> COFACE – Estudios económicos y riesgos país – Chile (2013)

La economía chilena, aunque está muy abierta, supo resistir a la crisis internacional.

Podemos ver en esta tabla que a pesar de una desaceleración en 2013 debido a la desaceleración de la economía China, el PIB del país sigue creciendo a un buen nivel. Chile dispone de la economía más competente de América Latina y una de las más fuertes del OCDE desde 2010.

La inflación es bastante estable en los últimos años.

La deuda pública aumenta de poco. Su nivel es bastante bajo, representando un 15,6% del PIB.

### *c) Perspectivas económicas del país*

En 2014, según las previsiones, el crecimiento será similar al de 2013.

El consumo (63% del PIB) ralentizará un poco, como las inversiones (28%), pero su progresión quedará confortable.

Al revés, la contribución de los intercambios al crecimiento será menos negativa. Las exportaciones acelerarán gracias al aumento de la producción de cobre, mientras que las importaciones ralentizarán porque la depreciación del peso chileno disuaden los consumidores comprar bienes importados y la deceleración de la inversión minera se acompaña de la inversión en las compras de bienes de equipos.

La política presupuestaria quedará neutra, mientras que el banco central podrá bajar de nuevo su tasa director dadas las presiones inflacionistas.

Todos los sectores, servicios (el 60% del PIB), actividad minera (el 20%), la industria (el 15%) aprovecharán de este entorno de crecimiento.

Con la reelección de la actual presidenta, Michelle Bachelet y gracias a la mayoría de la que dispone su coalición de centro-izquierda en las dos cámaras del Congreso, quiere remediar a la mala calidad de la enseñanza primaria y secundaria, instaurar la gratuidad de la enseñanza superior, crear un fondo de pensión público para competir el privado y mejorar las pensiones.

Para tener los recursos necesarios, sin degradar las finanzas públicas, la tasa de impuesto sobre las empresas pasará de un 20% a un 25%, y la exoneración para los beneficios no distribuidos será cancelada.

Así los nuevos ingresos representarían un 3% del PIB. A largo plazo, habría que aumentar los ingresos que provienen del cobro (actualmente del 2% del PIB). También se piensan en un incremento de los medios de la empresa minera nacional CODELCO.

## 2. El sector del retail en el mundo

### a) Las principales empresas

#### *i. Los operadores mundiales*

La industria del retail está compuesta de varias empresas internacionales de varios países. Las 10 primeras empresas de retail se comparten el 29,3% de los ingresos de las 250 principales empresas de retail.

<b>Top 10</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>País de origen</b>	<b>Ingresos Retail (US\$mil)</b>	<b>Net profitmargin</b>	<b># país de operación</b>
1	Wal-Mart Stores Inc.	EE.UU	469.162	3.8%	28
2	Tesco PLC	U.K.	101.269	0,2%	13
3	Costco Wholesale Corporation	EE.UU	99.137	1,8%	9
4	Carrefour SA	Francia	98.757	1,7%	31
5	The Kroger Co.	EE.UU	96.751	1,6%	1
6	Schwarz Unternehmen s Treuhand KG	Alemania	87.236	n/a	26
7	Metro AG	Alemania	85.832	0,2%	32
8	The Home Depot Inc.	EE.UU	74.754	6,1%	5
9	Aldi Einkauf GmbH & Co. Ohg	Alemania	73.035	n/a	17
10	Target Corporation	EE.UU	71.690	4,1%	1
Top 10			1.257.892	2,8%	16,3 (promedio)
Top 250			4.287.587	3,1%	10 (promedio)

Podemos ver que en esta clasificación de las 10 primeras empresas de retail, hay una cierta selección geográfica: en efecto, podemos observar que dentro de las 10, 5 pertenecen a Estados Unidos y 5 a Europa de Oeste.

Las primeras empresas de esta clasificación benefician de su conocimiento en retail, de su posición en su propio país de origen y de su éxito implementación en varios países estratégicos, como son los países emergentes su demanda cada vez más fuerte.

Hace varios años que esas empresas encabezan la clasificación de las empresas de minoristas.

Walmart, Carrefour y Tesco son las más conocidas en este sector y siguen presentando buenos resultados, aunque por el año 2012, los ingresos en retail de Carrefour disminuyeron de un 5,5%, debido a la caída de las ventas de su filial de hard-discount, Dia.

A continuación, presentamos los ingresos de las 5 empresas con mayor influencia en el retail a nivel mundial:

✓ **Walmart:**

Probablemente una de las empresas la más conocida, no solo en la industria del retail. Fundada en 1962 en Arkansas, en los Estados Unidos, propone a sus clientes varios servicios que van desde la vestimenta, calzado, grandes almacenes de descuento, hasta los hipermercados y supermercados. Con más de 10.000 tiendas repartidas en 27 países (2013), el grupo genera un volumen de negocios de 469 mil millones de dólares y emplea aproximadamente 2.200.000 personas en el mundo.

✓ **Carrefour S.A.:**

Conocida por haber inventado el concepto de hipermercado, Carrefour es un grupo francés creado en 1959. Ofrece varios servicios desde la alimentación, droguería, electrónica hasta el banco y seguro. Rápidamente se desarrolló al internacional y en 2013, el grupo contabiliza más de 10.000 tiendas repartidas en 34 países (2013). El grupo genera un volumen de negocios de 98 mil millones de dólares en 2012 empleando más de 2 millones de personas en el mundo.

✓ **Tesco PLC:**

Es una empresa inglesa creada en 1919 y cuyo la sede se ubica en Cheshunt, Inglaterra. Como sus competidores Walmart y Carrefour, es un distribuidor minorista que ofrece una larga gama de productos a sus clientes (bienes de consumo, servicios financieros y telecomunicaciones,...). El grupo está implementado en 12 países donde emplea 530.000 personas. Su volumen de negocio sobrepasa los cien mil millones de dólares (101 mil millones de dólares para el año 2012).

✓ **Costco Wholesale Corporation:**

Segunda empresa estadounidense, Costco Wholesale Corporation es una cadena de tipo Club de precios que fue creado en 1976 en San Diego con su sede en Washington. Como los demás, el grupo ofrece muchos servicios a sus clientes y pone a su disposición varios productos (bienes de consumo, electrónico, locación,..). Emplea 186.000 personas en 9 países. Sus ingresos en retail crecieron en 2012 de un

11,5% con respecto al año 2011, y para alcanzar a 99 mil millones de dólares. Con estos resultados, entró en el Top 5 de las empresas de retail.

✓ **TheKroger Co.:**

TheKroger Co. es la tercera empresa estadounidense de esta clasificación. Creada en 1883 y con su sede en Cincinnati, el grupo contabiliza hoy 2.640 tiendas repartidas en 34 países. Sus actividades son principalmente comida (94% de las ventas de la empresa), joyería y bienes manufacturados que están proporcionados a los clientes a través de supermercado y tiendas multi-departamento. Su volumen de negocios alcanzó 96 mil millones de dólares en 2012.

ii. *Análisis geográfico*

Extendiendo, y como puede mostrarlo la siguiente tabla, Norte América y Europa representan 174 empresas dentro de las 250 primeras, sea 69,6% de las 250 principales empresas de retail del mundo.

Las 250 primeras empresas de retail respecto a su país de origen

	# empresas <sup>22</sup>	Promedio ingresos de retail (U\$mil)	% empresas in Top 250	% ingresos dentro del top 250
<b>Norte América</b>	<b>92</b>	<b>21.047</b>	<b>36,8%</b>	<b>45,2%</b>
EE.UU	83	21.797	33,2%	42,2%
Canada	9	14.132	3,6%	3,0%
<b>Europa</b>	<b>82</b>	<b>19.398</b>	<b>32,8%</b>	<b>37,1%</b>
Alemania	17	25.239	6,8%	10,0%
Francia	12	31.601	4,8%	8,8%
R.U.	14	19.460	5,6%	6,4%
Otros Europa	39	13.076	15,6%	11,9%
<b>Asia/Pacifico</b>	<b>60</b>	<b>10.802</b>	<b>24,0%</b>	<b>15,1%</b>
Japón	39	9.564	15,6%	8,7%
Otros Asia/Pacifico	21	13.102	8,4%	6,4%
América Latina	9	7.484	3,6%	1,6%

<sup>22</sup> Esta cifra considera las empresas locales que pertenecen a una empresa multinacional y esta misma empresa multinacional como una sola. Ejemplo: considera el Líder de Chile como una empresa de Walmart. Lo que explica el bajo número de empresas de retail proviniendo de América Latina.

Los minoristas europeos vivieron otro año difícil a causa de la recesión y de la eurozona; en particular de la crisis crediticia que afectó a la Región en 2012. Por eso, hubo un crecimiento débil y un importante desempleo. Debido a eso, los minoristas basados en Alemania y Reino Unido han tuvieron un mal comportamiento respecto al grupo Europeo del Top 250.

Las empresas de los países emergentes benefician del crecimiento de la demanda; ya que en estos países estos últimos años y siguen creciendo aunque hubo una desaceleración respecto al año 2011. En este grupo de países emergentes, las empresas de América Latina encabezan con un 14,7% de crecimiento de los ingresos de retail en 2012 con respecto al año 2011.

*iii. Principales operadores de retail chilenos*

Chile tiene varios operadores de retail, A continuación nos centraremos en los 3 principales actores chilenos de retail.

**✓ Cencosud S.A. (Centros Comerciales Sudamericanos S.A):**

Es un consorcio empresarial chileno que opera en varios países de América Latina : Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Perú. Sus principales áreas de negocio son las siguientes:

- Hiper y supermercados a través de Jumbo y Santa Isabel
- Servicios financieros a través de Banco Cencosud
- Tiendas para el mejoramiento del hogar a través de Paris y Johnson

- Fabricación de vestuario e inversiones inmobiliarias en centros comerciales a través participación en los Malls de Mall Plaza, Parque Arauco y Mall Vivo.

✓ **S.A.C.I Falabella:**

Es un holding chileno de retail fundado en 1889, comercializador de productos que opera bajo los conceptos de tiendas por departamentos, homecenters, supermercados e hipermercados. Está desarrollado en algunos países de América Latina como Argentina, Colombia y Perú. La empresa tiene varias áreas de negocios:

- Negocio de servicios financieros a través de Banco Falabella en Chile, Perú y Colombia.
- Supermercados a través de Tottus en Chile y Perú.
- Tiendas para el mejoramiento del hogar a través de Sodimac y Homecenter en Chile, Perú, Colombia y Argentina.
- Fabricación de vestuario e inversiones inmobiliarias en centros comerciales: 50% de Mall Plaza, 45% de Plaza Vespucio ambos en Chile y 100% de Malls del Perú en Perú.

✓ **SMU:**

La empresa SMU S.A. es un holding chileno. En el año 2007 el grupo de empresas de CorpGroup, ligado al empresario Álvaro Saieh, compra las cadenas de

supermercados Unimarc, Deca y Bryc. Un año más tarde nace SMU.<sup>23</sup>La empresa está presente también en Perú. Sus principales áreas de negocios son las siguientes:

- Supermercados minoristas a través de Unimarc y Bigger
- Materiales de construcción a través Construmart

Top 10	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos Retail (US\$mil)	# país de operación
1	Cencosud S.A.	Chile	17.895	5
2	S.A.C.I. Falabella	Chile	10.269	4
3	SMU S.A.	Chile	4.291	2
TOP 250	Promedio	Mundo	17.150	10

*b) Datos claves del sector*

- Las 250 empresas que componen esta clasificación se compartieron 4,29 trillones de dólares en el año 2012.
- El promedio de ingresos por empresa es de 17,15 billones de dólares.
- Para aparecer en esta clasificación en 2012, había que tener un ingreso superior a 3,80 billones de dólares. Lo que significa que las 250 primeras empresas de retail tienen un volumen de negocios superior a 3,80 billones de dólares.
- El crecimiento del ingreso del retail del año 2011 al año 2012 es de un 4,9%. Esto corresponde al crecimiento de las ventas de las empresas de retail.

<sup>23</sup>Site internet SMU, Presentación de la empresa. [www.smu.cl](http://www.smu.cl)

- El 24,3% de los ingresos de retail de este Top 250 proviene de operaciones extranjeras. Esta cifra corresponde al porcentaje que un grupo de retail (casa matriz, filiales, todo que pertenece de cerca o de lejos al grupo) hace a fuera del país de origen de la casa matriz.
- Una empresa de minoristas opera en promedio en 10 países distintos, a través filiales, compra de tienda local.
- El 63,2% de los minoristas del Top 250 tiene operaciones extranjeras. Los minoristas son por una mayor parte empresas internacionales, que están implementando en varios países, o tienen participaciones en varios mercados.

### c) Evolución del sector

La industria del retail está viviendo una evolución notable. En efecto, con el aumento de la utilización de las herramientas tecnológicas conectadas, los minoristas deberán adaptarse para seguir creciendo. Debido a eso, las grandes empresas de retail están trabajando y desarrollando nuevos medios para comprar, incluyendo las herramientas tecnológicas, y eso para preparar el futuro del retail.

Hace doce años, los clientes se movían a las tiendas, a los supermercados para comprar. Así, la actividad de comprar tenía un día y un horario fijos. Era como una actividad a compartir entre los miembros de una familia. La gente se hacía planes, comprando respecto a sus intereses y gustos. Las compras estaban influenciadas por la emoción, la afección y los sentimientos.

Con el pasar de los años, hubo un gran cambio respecto a las compras debido a aspectos del tiempo y el financiamiento son cada vez más determinantes a la hora de las compras.

En efecto, vemos una tendencia de cambio de los motivos de compras. Las personas dedican menos tiempo a pasar en los centros comerciales o en las grandes tiendas de retail. Los ocios están cambiando.

La gente prefiere más los lugares que facilitan los intercambios y la vida social como por ejemplo salir a divertirse, ir al cine. En consecuencia de lo anterior tienen menos tiempo para pasear en los centros comerciales o tiendas y efectuar compras. Esto se ve reflejado en el aumento de las ventas por Internet estos últimos años. El comportamiento de compra de los consumidores están cambiando: ya que prefieren realizar compras de productos que llegan directamente a su domicilio, sin necesidad de moverse.

Los minoristas entendieron eso, desarrollando las compras sobre internet: la gente realiza su compra en el sitio web de la empresa, y tiene dos posibilidades: el pedido a domicilio o a retirar directamente preparado en la tienda.

Esta nueva forma de comprar seduce cada vez más los clientes que están confrontados a las mismas problemáticas de tiempo.

El segundo aspecto que las empresas de retail tuvieron que tomar en cuenta fue el aspecto financiero. Desde algunos años, la mayoría de las personas en el mundo y sobre todo en los países desarrollados, dicen que su poder adquisitivo va disminuyendo fuertemente. A causa de la inflación, de las diferentes crisis. Eso

afectó directamente el comportamiento de compras de los consumidores y su influencia. En efecto, los consumidores realizan compras de acuerdo a sus necesidades reales.

Por eso van cada vez menos directamente en los lugares físicos para comprar, por miedo de sucumbir a la tentación comprando cosas no necesarias. Prefieren comprar sobre Internet, donde “se sienten” menos víctimas de las estrategias marketing. También así, pueden visualizar más fácilmente lo que compran y así respetar su presupuesto.

Pero aún hay gente que prefiere ir a los lugares físicos para comprar. Eso no significa que no tienen preocupaciones presupuestarias. Al contrario. Ellos, en vez de utilizar Internet para comprar, se sirven de la Red para seleccionar el lugar donde van a hacer las comprar. En efecto, muchas herramientas se desarrollaron sobre Internet para permitir al consumidor ver donde el producto es el más barato, y así ahorrar dinero. Esas herramientas son por ejemplo, comparadores de precio.

Hay varios comparadores de precios. El principio es simple: el consumidor selecciona un producto, y el comparador le indica las tiendas o supermercados donde se puede encontrar el producto y el precio donde se vende el producto en cada lugar. Así, el consumidor está seguro que beneficiará de la competencia que existe en este sector entre los diferentes minoristas.

Son por estas dos razones principalmente – el tiempo y el dinero – que Internet está cambiando los comportamientos de los consumidores desde algunos años.

Ahora vemos que los compradores pasan menos tiempo en las tiendas que antes, y sus compras son bastantes determinadas. Además quieren poder comparar el producto que quieren comprar donde es el más barato, a causa de la crisis y del poder adquisitivo que está disminuyendo de manera importante.

Son cada vez más efectuando compras sobre la famosa Red, y también cada vez más seleccionando el lugar donde van a comprar sobre Internet.

#### Una nueva actividad: el financiamiento

Respecto al aspecto financiero que pueden limitar las compras, las empresas se han desarrollado una nueva actividad: el financiamiento. El concepto es bastante simple: usted suscribe a una tarjeta de marca de la tienda, y así, la empresa le avanza el efectivo. Usted ya no necesita efectivo. Esta operación es similar a un préstamo, y como aquellos, el establecimiento que le acuerda el préstamo le cobra una tasa de interés más gastos de administración. Estas tarjetas seducían a los clientes al principio, hace algunos años. Pero ahora el número de tarjetas de las multi-tiendas están disminuyendo debido a los costos elevados que cobraban estas tiendas y que varias asociaciones del consumidor han denunciado. Ahora los clientes se hacen más responsables de su endeudamiento debido a los costos generados. Pero aún muchos de los clientes ven en los retailers una alternativa creíble al banco tradicional.

#### Nuevos desafíos:

Con el encuentro de los mundos virtuales y físicos, el comportamiento de compras de los consumidores está cambiando. Ahora, los consumidores buscan una experiencia integrada a través todos los canales, y esperan que las empresas de retail les ofrezcan esta experiencia.

Para sobrevivir a esta revolución, hay elementos claves como son la adaptación a las herramientas móviles a través de aplicaciones.

Las empresas deberán pasar de un único lugar físico de encuentro con los clientes a un encuentro a través varios canales de distribución como el digital. Por eso las futuras inversiones de estas grandes empresas se harán en equipos tecnológicos.

El desafío será lograr proponer la misma experiencia de consumo sobre todos los canales de distribución, proveer el buen servicio y producto en el buen tiempo. Los minoristas deben desarrollar una estrategia integrada que se compone de talento, espacios físicos y virtuales, procesos marketing a fin de encontrar las demandas de los consumidores.

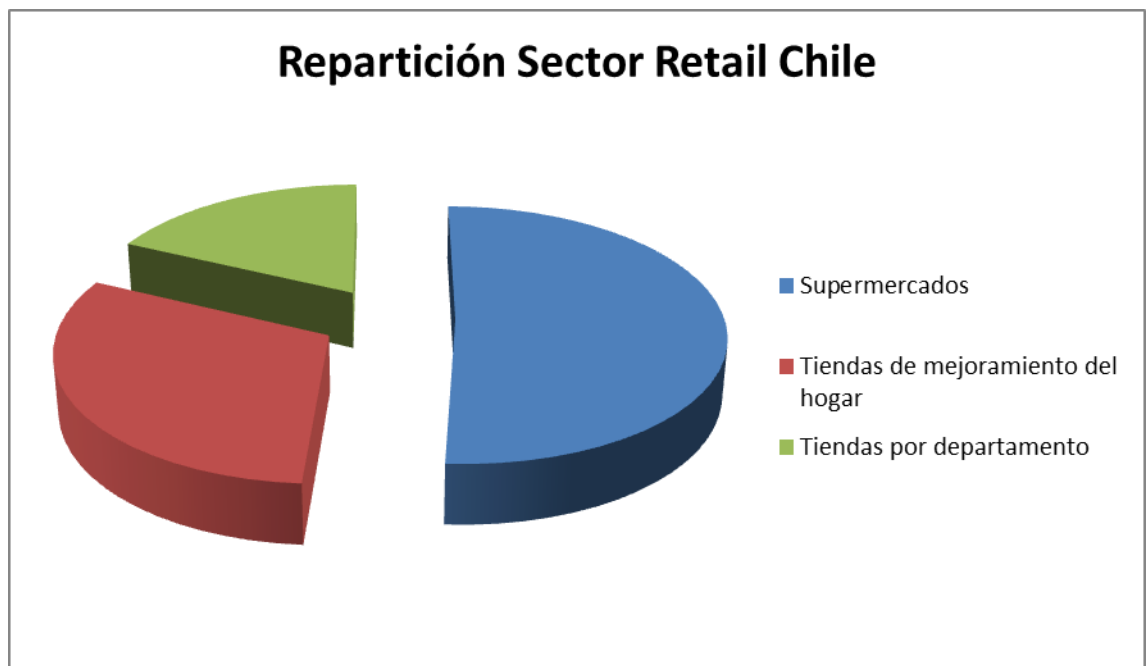
### 3. La industria del retail en Chile

#### a) Datos claves y empresas presentes

Chile es el tercer país de América Latina cuyo formato de retail es el más desarrollado respecto a las ventas totales (USD 25.633) y al espacio (4,073 millones de m<sup>2</sup>). Solo Brasil y México están más desarrollados.

Los altos crecimientos del PIB de Chile desde 2010 hasta 2012 con un promedio de casi un 6%, permitieron un crecimiento muy fuerte del sector del retail estos últimos años. Pero este crecimiento, el sector del retail le debe sobre todo a las empresas presentes, que invirtieron mucho; como prueba el incremento de la superficie de venta estimado a un 30% entre 2010 y 2012. Eso explica en parte el crecimiento de los ingresos del retail, de casi un 13%.

Sin embargo, hay que distinguir 3 tipos de segmentos en el sector del retail: los supermercados, las tiendas de mejoramiento del hogar y las tiendas por Departamento que se reparten el sector como sigue:



Según el tipo de tienda, los márgenes son bastante distintos: las que tienen el margen el más alto son las de mejoramiento del hogar con un margen EBITDA de 13%. Luego vienen los supermercados que tienen un margen EBITDA promedio de un 8% y por fin las tiendas por departamento con un margen EBITDA promedio de un 5%.

*i. Supermercados:*

Los ingresos de los supermercados alcanzarán a más de 11 billones de dólares.

Los principales grupos de supermercados son Walmart, Cencosud y Tottus.

<b>2012</b>	<b>Walmart</b>	<b>Cencosud</b>	<b>Tottus</b>
<b>Participación de Mercado</b>	44,0%	33,0%	7,0%
<b>N° de tiendas</b>	326	214	43
<b>M2 (miles)</b>	748	525	155
<b>Crecimiento Ventas 2012</b>	12,4%	12,7%	22,3%
<b>Margen Bruto 2012</b>	25,5%	23,8%	23,6%
<b>Margen EBITDA<sup>24</sup> 2012</b>	9,8%	7,4%	3,6%

Walmart Chile tiene una larga diversificación en los diferentes segmentos de mercado en Chile. En efecto, el grupo posee los Supermercados Lider Express, los Hipermercados Lider, las tiendas de descuentos Super bodega Acuenta y las tiendas de conveniencia Ekono.

El grupo SMU también está bien diversificado en los diferentes segmentos de mercado en Chile con los Supermercados Unimarc, las tiendas de descuento mayorista 10, Alvi y Dipac y las tiendas de conveniencia Ok Market.

---

<sup>24</sup> El EBITDA es el acrónimo formado por las iniciales de las palabras "*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*", que traduce Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Corresponde a los beneficios generados por la actividad de una empresa y permite desbloquear la creación de riqueza de las empresas con el objetivo de poder compararlas sin deber tener cuenta de las diferencias de tratamientos contables. El margen de EBITDA, es un indicador que se obtiene hallando la relación entre el EBITDA obtenido y los ingresos operacionales arrojados en el estado de resultados. La fórmula se ve así:

$$\text{Margen de EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ingresos operacionales} = \%$$

De su lado, Cencosud está menos diversificado; con los hipermercados Jumbo y la compra de Santa Isabel en 2005, el grupo está presente en algunos segmentos pero mucho menos que Walmart Chile y el grupo SMU.

El cuarto actor del retail en Chile, Falabella es el menos segmentado, con una presencia solo en los supermercados con los Supermercados de Tottus.

*ii. Mejoramiento del Hogar*

En el mercado chileno, los ingresos de mejoramiento del hogar alcanzaron a los 4.653 millones de dólares en 2012 con superficie de 1,14 millones de metros cuadrados.<sup>25</sup> Este tipo de tiendas tienen un alto nivel de concentración de mercados, con la presencia de solo 3 grandes cadenas presentes al nivel regional: Sodimac, Easy y Construmart.

Falabella domina el mercado a través de Sodimac con una participación de un 71% de mercado. Para Falabella, es el segundo negocio más importante respecto a los ingresos.

En segundo lugar, se encuentra el grupo Cencosud por medio de Easy con una participación de mercado de un 18,0%.

Con Construmart, el grupo SMU llega está el tercer actor de mercado con un participación de mercado de un 10%.

Los tres principales actores del mercado han visto sus ingresos aumentar en 2012.

---

<sup>25</sup>CorpResearch – El sector del retail en Chile

En continuación, podemos ver un recapitulativo del mercado de tiendas de mejoramiento del Hogar<sup>26</sup>.

2012	Sodimac	Easy
Participación de Mercado	71,0%	18,0%
Nº de tiendas	80	31
Países donde están presentes	Chile – Argentina – Colombia - Perú	Chile – Argentina - Colombia
M2 (miles)	649	300
Crecimiento Ventas 2012	17,2%	9,0%
Margen Bruto	28,8%	28,7%
Margen EBITDA	8,3%	7,6%

*iii. Tiendas por departamentos*

Los ingresos totales del segmento de tiendas por departamento en Chile alcanzaron los 7.825 miles de millones. Siete empresas se dividen el mercado y 3 de ellas se comparten un 74% de la participación de mercado. Estas tres empresas son Falabella, Cencosud y Ripley. Hites, Forus, La Polar y ABCDIN se comparten los 28% que quedan.

2012	Falabella	Cencosud	Ripley	La Polar	ABCDIN	HITES	Forus

<sup>26</sup> Tabla sacada de CorpResearch – “El sector del retail”. Fuente: Reporte Compañías.

Part.Mercado	29,0%	24,0%	21,0%	10,0%	8,0%	5,0%	3,0%
Nº Tiendas	38	78	40	40	81	14	240
M2(miles)	254	377	252	182	63	87	30
Creci.Ventas	11,8%	28,3%	10,1%	-16,1%	11,4%	12,2%	17,0%
Mg Bto	28,8%	27,1%	33,4%	17,3%	28,3%	25,8%	59,7%
Mg EBITDA	6,0%	4,5%	2,0%	-15,4%	2,0%	4,6%	12,1%
Tarjetas crédito	2 millones	1,3millones	1,1millones	453.000	798.679	519.000	ND

Al igual que en el segmento de las tiendas de mejoramiento del hogar, es el grupo Falabella que domina el segmento de las tiendas por departamento, con un 29% de participación de mercado. Con las marcas Paris y Johnson, es el grupo Cencosud que llega en segunda posición con una participación de mercado de un 24,0%. El tercer principal actor de este segmento en Chile es Ripley que representa un 21% del mercado.

Las marcas propias son elementos importantes en las tiendas por departamento. En efecto, ellas generan un mayor margen bruto (en promedio 20% más) que las marcas tradicionales. Falabella, Cencosud, Ripley e Hites realizan respectivamente alrededor de un 33%, 25%, 22% y 21% de sus ventas por sus marcas propias.

Otro elemento importante en el segmento de las tiendas por departamento chilenas: los servicios financieros. Constituye una herramienta esencial para fidelizar a sus clientes. Por medio de las tarjetas de créditos que proponen esas tiendas, los clientes pueden comprar en las tiendas respectivas. Esto corresponde a una actividad crucial para estas tiendas ya que una gran parte de las ventas realizadas por las diferentes tiendas están hechas por medio de las tarjetas de crédito propias a la tienda. El 57,5%

de las ventas realizadas por Falabella, son realizadas con su propia tarjeta. Esta cifra es de un 49% para Cencosud y de un 50% para Ripley.

### *b) Evolución del sector en Chile*

Se prevé que los ingresos en supermercados seguirán aumentando debido a que el gasto per cápita de Chile en compra de alimentos está todavía de un 55% por debajo del nivel promedio en las economías desarrolladas como Estados Unidos, Alemania y Francia. Con el crecimiento del PIB de Chile y su desarrollo actual, no cabe duda que el gasto per cápita en alimentación de Chile seguirá creciendo lo que aumentará los ingresos de los supermercados e hipermercados.

Aunque Chile es uno de los países que está más desarrollado en el segmento del Hogar de América Latina, todavía existe un importante potencial de desarrollo en este segmento; en efecto, Chile tiene una penetración de 67 metros cuadrados cada mil habitantes, mientras que en los países desarrollados, esta cifra sube a 500 metros cuadrados cada mil habitantes. Este segmento está relacionado con el sector de la construcción y este sector seguirá creciendo debido a las buenas perspectivas económicas de Chile.

### *El negocio crediticio*

Una evolución notable en el sector del retail y más específicamente en el mercado chileno es aquella hacia el negocio crediticio. En consecuencia, hubo el desarrollo de las tarjetas de crédito comerciales pertenecientes a los distintos retailers. Podemos identificar tres principales objetivos de estas tarjetas de crédito:

- El primero de ellos es adelantar el consumo de los clientes y así aumentar las ventas de la compañía.
- El segundo es elevar la rentabilidad de la compañía siguiendo conservar las márgenes, por los cobros de interés para esta tarjeta y los gastos de administración que pueden resultar.
- El tercer objetivo es fidelizar a los clientes; estas tarjetas crean de facto una relación entre la empresa y el consumidor, aquel será más tentado quedar fiel a su lugar de compra.

Aunque el negocio crediticio genera más ingresos para los retailers, ha involucrado nuevos riesgos para estas empresas. Como toda empresa de crédito, los retailers están ahora expuestos al riesgo de no pago de los créditos otorgados; puede ocurrir que algunos clientes que beneficiaron de las tarjetas de crédito no puedan asumir más su costo y su endeudamiento, y así no puedan cumplir con su deuda a la empresa. Luego, el negocio crediticio aumenta el nivel de endeudamiento de la empresa, lo que tiene una incidencia sobre el atractivo de la rentabilidad por. Hay destacar que las empresas de retail acuerdan la mayor parte del tiempo crédito – con los riesgos que contiene – a personas que se han visto rechazados un crédito de los bancos tradicionales. Son clientes más riesgosos, por eso y para soportar un nivel más elevado de pérdida esperada, los retailers piden una mayor tasa de interés que lo que hubieran pedido los bancos tradicionales.

Al principio del año 2013, las casas comerciales o multitiendas otorgaron más de 13 millones de tarjetas de crédito, sea una caída de un 39% respecto a las 22,5 millones

que fueron otorgados en 2007<sup>27</sup>. Esta caída tiene varios factores: el primero es de orden económica. Junto al crecimiento del país y de su PIB, los salarios han aumentado estos últimos años, lo que les permite disminuir su necesidad de endeudamiento. Luego, hay una voluntad de las empresas de “depurar sus carteras”, es decir tener clientes menos riesgosos al estar más exigentes a la concesión de sus tarjetas de crédito para mantener sus finanzas sanas. También, con el asunto La Polar y sus repactaciones<sup>28</sup> unilaterales, las personas desconfiaron en estas tarjetas de crédito del retail. Como lo explica el analista sénior de CorpResearch: “con La Polar la gente tiene un poco más desconfianza con algunas tiendas y trata de ser más cuidadosa en ya no tener 5 tarjetas sino tener 2 ó 3”.

### c) Análisis FODA

#### ✓ Fortalezas:

- El sector del retail está bastante desarrollado en Chile en comparación con sus vecinos Latinoamericanos.
- Los consumidores ya se están acostumbrados a comprar en tiendas de retail.
- La industria del retail en Chile puede basarse sobre las empresas nacionales. En efecto, los primeros grupos chilenos de retail forman parte de los mayores de Latinoamérica.

---

<sup>27</sup> Según cifras de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Sbif).

<sup>28</sup> La “Revista del Consumidor” define la repactación (o renegociación) de deudas “*como un ofrecimiento voluntario de la empresa, para ayudar al deudor a cumplir con sus obligaciones (deudas) Para ello se ofrecen nuevas condiciones como: otros plazos, intereses y cuotas más pequeñas*”.

✓ **Oportunidades:**

- Chile es un país cuyo PIB está creciendo y que se está desarrollando
- El nivel de penetración de los supermercados y tiendas de mejoramiento del hogar está todavía mucho por debajo de los niveles de penetración en los países desarrollados. Por eso hay crecimientos potenciales en los próximos años en el mercado chileno

✓ **Debilidades:**

- Un tamaño de mercado bastante bajo. En efecto Chile tiene un poco más de 17 millones de habitantes.

✓ **Amenazas:**

- El desarrollo de las ventas por Internet constituye una amenaza para la industria del retail y las grandes tiendas. Se tendrán que adaptar e invertir en las herramientas tecnológicas.
- Alta competencia en este sector

#### 4. Descripción de las estrategias adoptadas en Chile

##### a) Como entrar en el mercado chileno

Hay diversas formas de entrar en el mercado chileno, presentaremos las más relevantes.

Las empresas que quieren invertir en el mercado chileno para implantarse pueden decidir asociarse a un actor local. Esto puede traducirse por una fusión-adquisición, es decir que la empresa extranjera adquiere una empresa local, con la cual comparte sus recursos. Eso puede ser benéfico a las dos empresas ya que la empresa extranjera puede disfrutar del posicionamiento local de la empresa, de sus clientes, de su imagen de marca si ya tiene una, de su conocimiento del mercado local. Del otro lado, puede servir a la empresa local que puede beneficiar de recursos suplementarios, apoyarse sobre cadena logística de la empresa extranjera si esa es una multinacional. Esta estrategia se aplica especialmente en mercado donde es difícil entrar sea por la competencia, por el alejamiento de la cultura, por restricciones políticas. En esta estrategia, la empresa puede decidir conservar la misma administración a la dirección de la antigua organización, sin modificar un management que ya ha funcionado. O también puede decidir cambiar todo y aplicar su propio management. Esta última opción no está muy aconsejada debido a que los cambios no son siempre bien aceptado por los trabajadores, y también eso puede tomar mucho más tiempo y dificultades.

La empresa extranjera puede al contrario decidir no apoyarse sobre actores locales, y así implantarse de manera independiente (el caso de Carrefour), bajo la forma de

franquicia por ejemplo. Esta estrategia se aplica más para mercados donde los competidores no son importantes, no tienen un gran poder, y donde el mercado es abierto a la competencia y no está todavía desarrollado. En esta estrategia, la mayor parte del tiempo, la empresa extranjera debe crear su propio management. Este aspecto es muy importante porque desde ahí depende el buen desarrollo de la organización. En efecto, las empresas internacionales a menudo aplican la misma manera de manejar en distintos mercados, sin tomar en cuenta las diferencias organizacionales, o las diferencias culturales. Así, la gente puede no identificarse a la nueva empresa, y así crear una forma de rechazo de la organización.

Con lo que sabemos hasta acá, y lo que presentamos, para entrar en el mercado chileno de retail, una empresa tiene más interés asociarse con un actor local. En efecto, en Chile, los grupos de retails son muy potentes y tienen grandes participaciones de mercado, asociadas a una larga experiencia en este mercado y un posicionamiento conocido de todos. Es muy difícil para un actor extranjero implementarse si apoyo local, de manera independiente. Esta observación, lo vamos a ilustrar a través dos casos de implantación distintos.

#### *b) Consideraciones estratégicas para ingresar el mercado chileno*

Las empresas que quieren implantarse en el mercado chileno deben tomar en cuenta algunas consideraciones específicas respecto al mercado.

Primer aspecto es el tamaño del mercado chileno: aquel mercado es bastante pequeño. Por eso las empresas no pueden aplicar sin distinción las mismas estrategias que aplican en mercado más grande.

Luego, los competidores: en el sector del retail chileno, los competidores son muy potentes. Durante muchos años, las empresas extranjeras no se han preocupado del mercado de Chile, lo que ha permitido a los actores locales desarrollarse, y así prepararse a la llegada de los grupos internacionales y así complicar su implementación.

Además, el sector de retail de Chile, como el sector de retail en el mundo tiene la particularidad de cubrir todas las categorías, de la más alta a la más baja. Es importante no seleccionar una categoría particular, una clase particular.

La cadena logística y los proveedores son elementos que una empresa tiene que tomar en consideraciones, y más especialmente, tiene que cuidar la relación de los competidores con los proveedores. En efecto, si esta relación es muy fuerte, los competidores podrán presionar los proveedores para que no ofrezcan las mismas facilidades al nuevo entrante, lo que podrá plantear un problema para la empresa extranjera.

## **V. Estudio de dos casos**

Para ilustrar lo que acabamos de presentar a lo largo de esta investigación, y aclarar de manera concreta las estrategias adecuadas al mercado chileno, vamos a estudiar dos ejemplos de implementaciones de grupos extranjeros de retail en el mercado chileno. Elegimos dos grandes empresas que lideran el retail mundial para que estos estudios sean lo más relevantes posibles y nos da una idea más clara de las especificidades y de las estrategias que tenemos que adoptar en el caso de una implementación en Chile.

### **1. Una implementación exitosa: Wal-mart**

#### **a) Presentación de la empresa**

Wal-Mart es un grupo multinacional, líder del sector de retail en el mundo. Proponen a sus clientes varios servicios que van desde el vestuario, calzado, grandes almacenes de descuento, hasta los hipermercados y supermercados. Con más de 10.000 tiendas repartidas en 27 países (2013), el grupo genera un volumen de negocios de 469 mil millones de dólares y emplea aproximadamente 2.200.000 personas en el mundo.

#### **b) Estrategias de internacionalización**

El proceso de internacionalización en los años noventa se inscribe en un periodo de fuerte aumento del volumen de negocios de la empresa. Entre 1992 y 2006, el crecimiento fue regular: con una tasa promedio de un 15%.

Podemos distinguir 3 etapas en el proceso de internacionalización de Wal-Mart. El primero paso ocurre entre 1991 y 1994: en este periodo, el grupo americano se implementa los mercados cercanos mexicano y canadiense cuando se establece el ALENA, el acuerdo de libre comercio norte-americano. El segundo paso, que ocurre entre 1994 y 1999, está orientado hacia los mercados internacionales. Pero el objetivo no era realmente establecer una posición dominante sino testar estos mercados. Después de 1999, el tercer paso empieza, marcado por una atención creciente a los resultados financieros.

La estrategia de búsqueda de posiciones dominantes pasa por la adquisición de empresas fuertemente implementadas.

Wal-Mart conoció fracasos como los demás retailers. En efecto, el grupo se retiró del mercado en Corea del Sur, en Alemania en Hong-Kong y en Indonesia.

### *c) Implementación en el mercado chileno*

El mayor minorista del mundo había interesado durante mucho tiempo en Distribución y Servicios (D&S) que era la principal cadena de supermercados de Chile. Todo el mundo pensaba que este interés era un fracaso debido al anuncio de fusión de D&S con la cadena local de tiendas por departamento Falabella. Pero, esta

fusión ha sido rechazada por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, considerando que esta operación producirá “*un enorme cambio en la estructura del mercado creándose una empresa que sería el actor dominante en el retail integrado y en prácticamente todos sus segmentos – en tiendas por departamentos, de mejoramiento del hogar, supermercados, negocio inmobiliario y negocio financiero asociado*”, anunció el TDLC. Wal-Mart mostró de nuevo su interés por D&S, y en Enero de 2008, el grupo estadounidense adquirió el 58,2% de D&S por US\$ 1.550 millones, sea una de las mayores inversiones estadounidenses que se haya realizado en Chile y la mayor inversión que Wal-Mart haya hecho en América Latina.

Wal-Mart se implementó en el mercado chileno por la adquisición de una cadena local que ostenta un tercio de las ventas de supermercados en Chile.

Si el gigante americano decidió implementarse en Chile es porque, a pesar de ser pequeño y con alta competencia, el mercado chileno es estable y pro-negocios. Además el país tiene una economía bastante abierta y tiene Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y China – donde el grupo obtiene muchos de sus productos. Más encima, Kevin Gardner, el director de asuntos corporativos internacionales de Wal-Mart indicó que “*Presto es una gran operación (...) la fortaleza de los servicios financieros de D&S es una de las cosas que nos atrajo*”. En efecto, Presto es la tarjeta de crédito que desarrolló D&S en su área de servicios financieros.

Pero Wal-Mart no comenzará de cero -como trató de hacerlo Carrefour- y pretende operar los supermercados D&S bajo sus actuales marcas. Y debiera contar con mucha asesoría local experimentada.

Respecto al management, la empresa estadounidense decidió conservar a la administración de D&S al momento de la compra, encabezada por su gerente Enrique Ostalé. Wal-Mart, con la adquisición de D&S, una cadena de supermercados local, adoptó una estrategia de adaptación. Como dijo Debra Layton de Wal-Mart – quien era la nueva gerente de D&S después de la adquisición – *“Es una buena alianza porque compartimos la misma cultura y valores corporativos. (...) No es nuestra intención ‘americanizar’ a D&S.”*

La implementación de Wal-Mart en Chile sucedió principalmente porque no venían a conquistar un nuevo mercado ya que el mercado ya existía, porque Líder ha seguido siendo Líder después de la adquisición por Wal-Mart.

## 2. Una implementación fracasada: Carrefour

### a) Presentación de la empresa

Carrefour es un grupo francés creado en 1959. Ofrece varios servicios desde la alimentación, droguería, electrónica hasta el banco y seguro. Rápidamente se desarrolló al internacional y en 2013, el grupo contabiliza más de 10.000 tiendas repartidas en 34 países (2013). Genera un volumen de negocios de 98 mil millones de dólares en 2012 empleando más de 2 millones de personas en el mundo.

### b) Estrategias de internacionalización

Como para Wal-Mart, el proceso de internacionalización de Carrefour interviene en el contexto de un crecimiento fuerte de la actividad.

El fracaso del grupo francés en Chile no fue el primero. En efecto, al principio de su proceso de internacionalización, Carrefour experimentó algunos fracasos en Bélgica, Suiza, Italia y el reino Unido entre 1969 y 1972, u otro en Estados Unidos entre 1989 y 1992. Sin embargo, un proceso durable de internacionalización empieza con la instalación en España en 1973, en Argentina en 1982 y Taiwán en 1989. Estas experimentaciones si, fueron exitosa. La novedad del formato hipermercado y la debilidad de la competencia permiten las filiales extranjeras de ser muy rápidamente muy rentables. En la década noventa, Carrefour aumenta su orientación hacia los mercados extranjeros.

La trayectoria de Carrefour es marcada por la adquisición de los “*Comptoirs modernes*<sup>29</sup>” y sobre todo por la fusión con Promodès en 1999 que hizo pasar el grupo en posición de número 2 mundial del sector. Entre 1994 y 1998, la participación de volumen de negocios realizado al extranjero aumenta de 37,7% a 43,4%. Después de la fusión con Promodès, esta tendencia aumenta de nuevo a un 52% entre 1999 y 2006.

El grupo francés beneficia de una antigua experiencia internacional de largo tiempo con inversiones en España y en América Latina desde 1973. Fue el primer distribuidor internacional a implementarse en Asia, en Taiwán en 1989.

---

<sup>29</sup> Grupo francés de distribución

Desde de 2001, Carrefour va a favorecer el crecimiento orgánico y la mejora de su rentabilidad a partir las posiciones estratégicas que había adquirida en el periodo precedente.

Cuando se retiró de Hong-Kong en 2000, Carrefour ceda a partir de 2003, activos que juzgó no-estratégicos o no bastante rentables. Así, las tiendas en Chile, México, Japón, Corea del Sur, Republica Checa y Eslovaquia fueron vendidas. El objetivo es conservar únicamente filiales que se ubican dentro de los 3 primeros distribuidores de los países concernidos. A la excepción de Suiza en 2001, la totalidad de las implementaciones en nuevos países son limitadas a algunas tiendas bajo franquicia.

### c) Implementación en el mercado chileno

Antes de decidir implementarse en Chile, Carrefour estudió el mercado chileno y su economía varios meses antes. Vio un mercado del retail bastante desarrollado, con una estabilidad política escasa en esta región. Vio en Chile una buena oportunidad de inversión. Por eso, el grupo francés invirtió 25 millones de dólares cuando ingresa en el mercado chileno, para una superficie total de 13 mil metros cuadrados.

Carrefour decidió implementarse sin apoyarse sobre un grupo local que ya conocía el mercado local y sus especificidades; se implantaron de manera total e independiente, sin ninguna alianza. A la imagen de su implementación en Argentina, el distribuidor francés quería imponerse a través de una estrategia de largo plazo y de manera cautelosa, debido a las importantes inversiones realizadas.

El grupo podía apoyarse sobre su saber-hacer en el desarrollo de marcas propias y sobre el hecho de que era más experimentado que los competidores locales, pero el

mercado chileno ya estaba bastante desarrollado y con actores locales muy fuertes como lo son Cencosud, Falabella o D&S (antes de su adquisición por Wal-Mart).

Un profesor de Universidad – Fidel Francisco Alvarez – estudió el caso del fracaso de Carrefour en Chile y avanzó algunos elementos para explicar el fracaso de un gigante del retail en el mercado chileno.

En primer lugar, es el hecho de que no realizaron alianzas con empresas nacionales. En efecto, aunque el sector del retail se desarrolló muy pronto – desde la década setenta – las empresas internacionales llegaron bastante tarde, lo que permitió los actores locales desarrollarse e implementarse de manera fuerte en la economía chilena, y así prepararse a la llegada de los grupos extranjeros. Los grupos locales no querían compartir el mercado con actores extranjeros y por eso desarrollaron una estrategia con el objetivo de bloquear las acciones de Carrefour e impedir su consolidación. Además, el desarrollo de Carrefour se hizo de manera lenta lo que permitió a los grupos locales establecer sus estrategias para bloquear el grupo francés. Otro elemento que pueda explicar el fracaso de Carrefour es su posicionamiento: estaba percibido como un negocio dirigido a la clase media baja, con productos de bajos precios, poco diferenciado en cuanto a calidad. Los métodos y formas de trabajo, y más generalmente el ámbito cultural de Chile y de América Latina es diferente de Europa. Aunque el grupo logró su implementación en otros países latinoamericanos, como en el país vecino, Argentina, los dos no son comparables. Argentina tiene un mercado mucho más grande y cuando se desarrollaron allá, el sector del retail no era tan desarrollado como lo era en Chile.

Con una de las tasas de penetración de supermercados más altas de América Latina, es difícil para los nuevos actores hacerse de un espacio y, en parte debido a esta alta penetración, los hábitos de compra están arraigados de manera muy profunda

## CONCLUSIÓN

Realizar este proyecto de tesis implicó haber tenido la capacidad de adquirir los conocimientos de la materia empleado, para así establecer los pasos a seguir, estimar tiempos y poder dar forma a la planeación de este trabajo.

Diferentes variables caracterizan la entrada de una firma multinacional sobre un nuevo mercado:

- Las modalidades de inversiones (inversiones greenfield, adquisición, joint-venture o franquicia).

- La velocidad de entrada, es decir el hecho de que el desarrollo sea progresivo o instantáneo y que sea o no anunciado públicamente con anticipación.

- La estructura del mercado que ya existe y especialmente, el hecho de que la entrada sea o no procedida por la entrada de otro gran distribuidor internacional.

- La estrategia marketing, especialmente la elección del formato y la localización de las tiendas.

La combinación de estas variables influye sobre el éxito de una implementación. Dos tipos de mecanismos particularmente llaman la atención: la asociación, o no, de la firma con un actor local y el momento de entrada en el mercado determinado.

El primero de esos dos mecanismos – el hecho de ser asociado o no a un actor local o de tomar el control de una cadena local – es un elemento crucial en termino de marketing. Extendiendo, es el mejor medio para acelerar el enclaustramiento multidimensional de la empresa extranjera en el territorio determinado. La asociación o no a un actor local y la intensidad de esta asociación intervienen para alcanzar una

talla crítica que permita realizar ahorros de escala y adquirir un poder de mercado respecto a los productores. La rapidez de este tipo de entrada, permite desplegar la ventaja específica de la empresa multinacional a una gran escala, dejando así poco tiempo a las demás empresas del sector para imitarla.

En los países en desarrollo, el hecho de ser o no precedida por otra empresa multinacional es también un elemento importante porque la entrada de un actor extranjero tiene repercusiones rápidas sobre el sector en su conjunto. El primero que entra es entonces más susceptible que el segundo de beneficiar del abismo de ideas que separa las empresas multinacionales de los actores locales en los países en desarrollo. La desventaja estratégica de los siguientes puede sin embargo ser compensado por los beneficios de la adquisición de un actor local de importancia.

Varios estudios confirman que las modalidades y el momento de la implementación de Wal-Mart y Carrefour sobre nuevos mercados influyen sobre los resultados. En Chile, Carrefour no logró incrementarse en las redes sociales y económicas del país, ni adaptarse a las expectativas, ni alcanzar una masa crítica suficiente. Además, la llegada tardía de los líderes mundiales de la gran distribución en este país en comparación con Argentina, Brasil o México dejó a los actores locales el tiempo para prepararse a una intensificación de la competencia invirtiendo en las tecnologías, logística y formación a fin de imitar las prácticas de sus competidores extranjeros.

El éxito de las implementaciones de las multinacionales está afectada a doble nivel por las modalidades de entrada y de desarrollo: por un lado, el hecho de ser asociado o no con un actor local, la intensidad de esta asociación y la talla de este socio; por otro lado, en los países en desarrollo, la precocidad relativamente al proceso de

modernización del sector. Wal-Mart tomó la buena decisión para invertir en el mercado chileno: la fusión-adquisición de un actor local, y sobre todo de un actor local que dominaba el mercado chileno. Por eso, la empresa pudo beneficiarse de la posición de D&S en el sector, de sus clientes, de su organización, de su cultura de empresa, y sobre todo de su conocimiento del entorno y del mercado chilenos. En efecto, Wal-Mart no quiso desestabilizar el funcionamiento del grupo y conservó la dirección que ya estaba en puesto. También se adaptaron a la cultura, diciendo que el objetivo no era “*americanizar D&S*”. El grupo estadounidense pudo beneficiar de las enseñanzas del fracaso de su gran competidor Carrefour algunos años antes, para no reproducir los mismos errores. En efecto, en un sector y en un país donde los grupos nacionales son muy fuertes, con un pequeño mercado y donde el mercado del retail estaba bastante desarrollado, Carrefour quiso implantarse solo, sin el apoyo de un participante local que hubiera podido ayudarle en el conocimiento del mercado, en los competidores locales.

Así hemos identificado las estrategias que han adoptado dos grupos internacionales de retail en el mercado de Chile. Han adoptado dos estrategias opuestas, y uno logró su implementación mientras que el otro tuvo que retirarse del mercado.

El sector del retail en Chile tiene especificidades particulares que uno debe tomar en cuenta a la elección de la estrategia de implementación que va a desarrollar. La primera es que el sector del retail es fuertemente dominado por los grupos locales, y más específicamente por tres grupos que cubren el conjunto de los segmentos del retail: Falabella, Cencosud y el grupo SMU. Además los grupos locales están presentes en este mercado desde mucho tiempo y han podido desarrollar su

saber-hacer. Chile queda un país con un pequeño mercado y los lugares estratégicos para implantarse se están escaseando.

## **Bibliografía**

*Informes o estudios precedentes utilizados:*

- *Estudio de Grupos Empresariales : sectores comercio y servicios* – INE Chile (2007)
- *Global Powers of Retailing 2014* – Deloitte (2013)
- *Perspectivas Industria y Precios Objetivos* – CorpResearch(2013)
- « *Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent à l'étranger ?* » - Cédric Durand – Universidad de Lyon (2007)
- *Retail Outlook 2013, Faits et tendances* – Credit Suisse (2013)
- *Retail en Chile : evolución, crecimiento y riesgos* – Humphreys–(2010)

*Sitios internet utilizados:*

- Carrefour - <http://www.carrefour.com/> [consultado el 10 de Mayo de 2014 a las 11:15am]
- Cencosud - <http://www.cencosud.com/> [consultado el 24 de Mayo de 2014 a las 10 :40]
- Costco - <http://www.costco.com/> [consultado el 11 de Mayo de 2014 a las 3:40pm]
- Definitions Marketing – e-marketing: <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/M/3> [consultado el 28 de Abril de 2014 a las 3:15pm]
- Estadísticas económicas – Banco Central de Chile <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/> [consultado el 5 de Mayo de 2014 a las 10:15 am]

- Estrategias Fallidas – Empresa y estrategia:  
<http://www.empresayestrategia.com/2011/10/estrategias-fallidas.html>  
[consultado el 18 de Mayo de 2014 a las 9:30am]
- Falabella empresas -  
<https://www.falbellaparaempresas.com/ventaemppr/public/inicio.do> [consultado el 24 de Mayo de 2014 a las 9:30]
- Glossaire International:  
<http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes> [consultado el 27 de Abril de 2014 a las 9:45]
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile : <http://www.ine.cl/> [consultado el 4 de Mayo de 2014 a las 3:30 pm]
- Investopedia: <http://www.investopedia.com/university/> [consultado el 27 de Abril a las 9:00 am]
- Pulso: Se esfuman casi 9 millones de tarjetas del retail. Las razones tras la baja.  
<http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2013/07/11-26235-9-se-esfuman-casi-9-millones-de-tarjetas-del-retail-las-razones-tras-la-baja.shtml>  
[consultado el 1ero de Junio de 2014 a las 8:49am]
- SMU - <http://www.smu.cl/> [consultado el 24 de Mayo de 2014 a las 11:15]
- SOFOFA - Indicadores Industriales - Centro de Estudios:  
<http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/centro-de-estadistica/> [consultado el 4 de mayo de 2014 a las 5:45pm]
- Tesco - <http://www.tesco.com/> [consultado el 10 de Mayo de 2014 a las 2:10pm]
- The Krogerco - <http://www.thekrogerco.com/> [consultado el 11 de Mayo de 2014 a las 5:10 pm]

- Walmart - <http://www.walmart.com/> [consultado el 10 de Mayo de 2014 a las 9:30]
- Wikipedia en español - [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org) [consultado el 31 de Mayo de 2014 a las 10:10am]
- Wikipedia en francés - [www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org) [consultado el 1ero de Junio de 2014 a las 3:30pm]
- Wikipedia en inglés - [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) [consultado el 1ero de Junio de 2014 a las 4:05pm]