



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ENTRADA DE PARIS AL
MERCADO DE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS EN COLOMBIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION
PARA LA GLOBALIZACIÓN**

BOGDAN ALEJANDRO GJURANOVIC LETELIER

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 2013**

RESUMEN

Paris, cadena de tiendas por departamento, se plantea la posibilidad de expandir sus operaciones a Colombia, como parte de su estrategia de internacionalización, basándose principalmente en la observación de lo que están haciendo los otros retailers chilenos en Latinoamérica y que se cataliza dada la compra de supermercados Carrefour Colombia por parte de su casa matriz, Cencosud, lo que disponibiliza terrenos para instalarse en ese país.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es realizar una evaluación estratégica y económica de la entrada de Paris al mercado de tiendas por departamento colombiano. En la primera sección de este trabajo se definió a Colombia como el país ideal para continuar con la estrategia de internacionalización de Paris, ya que ofrece una serie de oportunidades e incentivos para la inversión extranjera y porque se encuentra viviendo un proceso de recuperación política y económica que ha atraído a los grandes actores del retail latinoamericano. Las tiendas por departamento son una industria creciente en Colombia, la cual está lejos de saturarse y Paris cuenta con los recursos tanto económicos, de personas y know-how para lograr una expansión exitosa bajo la modalidad Greenfield o de inversión directa.

El estudio de mercado muestra que la mejor estrategia es replicar el modelo de negocios que posee la compañía en Chile y realizar pequeñas adaptaciones locales, basándose en la exitosa experiencia que tiene Falabella en ese país. Esto tiene implicancias en el Plan de Marketing y Operaciones, ya que las tiendas funcionarán de una manera muy similar a como operan actualmente en nuestro país, manteniendo el lay-out y el mix de productos.

La selección de la localización de las tiendas se realizó seleccionando ciudades donde los segmentos altos son más relevantes y que no sean mercados saturados por los competidores. En esas ciudades, se seleccionaron los locales de Carrefour Colombia que cuenten con cercanía a los estratos objetivos, geo-referenciados a través de la estratificación socioeconómica, el atractivo comercial del área determinado a través del modelo de Huff y la ubicación del establecimiento dentro de un Centro Comercial, lo que entregó las ubicaciones exactas dentro de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Pereira que resultan más atractivas para instalar las tiendas Paris. Por las diferencias entre estas ciudades, la comunicación se debe realizar en dos etapas, primero a nivel local y luego nacional.

La operación se realizará con elementos locales en las actividades primarias y el corporativo realizará las de apoyo en la casa matriz. La estructura de Recursos Humanos será liviana, pero con la suficiente independencia que requiera para tomar las decisiones relevantes del negocio a nivel local, con un equipo multinacional, teniendo en cuenta las diferencias culturales entre Chile y Colombia.

La evaluación económica mostró que realizar un Greenfield resulta muy conveniente, con un VAN de USD 136 millones, descontado a WACC 10,7%, y una TIR de 24,7%. Finalmente, se recomienda evaluar la expansión a otras ciudades colombianas más pequeñas y también a otras economías latinoamericanas.

ABSTRACT

Paris, a Chilean department store chain, as part of its internationalization strategy is considering expanding its operations to Colombia, based on its competitors' actions in Latin America and motivated by the acquisition of Carrefour supermarkets by Cencosud, Paris parent company, which provides available land to settle in that country.

Therefore, the aim of this work is to conduct a strategic and economic evaluation of the entry of Paris into the Colombian department stores market. In the first section Colombia is defined as an ideal country to continue its strategy of internationalization, offering a number of opportunities and incentives for foreign investment and also because it is facing a process of political and economic recovery, which has attracted major players in the Latin American retail. Department stores are a growing industry in Colombia and it is far away from being saturated. Paris has economic resources, people and know-how to achieve successful expansion in the form of direct investment or Greenfield.

Market research shows that the best strategy to apply in Colombia is replicating the business model that the company has in Chile and it only requires small adjustments to the local market, based on the successful experience of Falabella in this country. This has implications for Marketing and Operations plans, as stores operating in a similar way as they currently do in our country, keeping the lay-out and product mix.

The locations of stores were selected by choosing cities with high proportion of upper socioeconomic level segments and also the ones that are not saturated by competitors. In those cities, Carrefour Colombia stores were chosen for its proximity to target markets, geo-referenced through socioeconomic stratification, the commercial attractiveness determined by Huff model and if the store is contained into shopping centers. It provided accurate locations in Bogota, Medellin, Cali, Barranquilla, Cartagena and Pereira which are the most attractive places to open Paris department stores. Communication must be done in two stages, first locally and then through a national campaign.

Operations will be done by local resources in primary activities, while support activities will be performed by corporate resources. Human resources structure has to be simple but with enough independence to make relevant business decisions locally. It will be accompanied by a multinational team, but taking into account cultural differences between Chile and Colombia.

Economic evaluation shows that Greenfield is the right strategy for Paris to expand its operation to Colombia, because NPV discounted at WACC 10.7% is USD 136 million, and IRR is 24.7%.

Finally, evaluating the expansion to smaller Colombian cities and other Latin American economies is recommended.

A Vinko, que llegó a nuestras vidas gracias a esta tremenda aventura.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Paris y en especial al Sr. Renato Gutiérrez, Gerente de Desarrollo Paris – Johnson Tiendas por Departamento Cencosud, por confiar en mí y darme la tremenda oportunidad de realizar este proyecto.

Así mismo, a todos los integrantes de mi familia, que pacientemente me han acompañado en este proceso. Sin su apoyo, no habría podido cumplir todos los desafíos a los que me afronté durante este periodo.

Por último, al programa Magister en gestión para la Globalización – Global MBA, por creer en mí y permitirme vivir esta inolvidable experiencia de vida.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
3. ALCANCES	3
4. MARCO TEÓRICO.....	3
5. METODOLOGÍA.....	4
6. PRIMERA PARTE: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	5
6.1. LA EMPRESA	5
6.2. LOS PRODUCTOS	6
6.3. ANÁLISIS FINANCIERO.....	6
7. SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
7.1. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	10
7.2. EL CONTEXTO – ANÁLISIS PESTL	13
7.2.1. SITUACIÓN POLÍTICO - LEGAL	13
7.2.2. SITUACIÓN ECONÓMICA	14
7.2.3. SITUACIÓN SOCIAL.....	15
7.2.4. TECNOLOGÍA.....	16
7.2.5. CONCLUSIONES ANÁLISIS PESTL	16
7.3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD – INDUSTRIA DE LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN COLOMBIA.....	17
7.3.1. GENERALIDADES DEL MERCADO	17
7.3.2. AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	18
7.3.3. COMPETENCIA	18
7.3.4. BARRERAS DE ENTRADA	20
7.3.5. PODER DE LOS COMPRADORES/CLIENTES.....	21
7.3.6. PODER DE LOS PROVEEDORES.....	21
7.4. CONCLUSIONES ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	22
7.5. ANÁLISIS FODA PARA PARIS.....	23
7.5.1. FORTALEZAS	23
7.5.2. OPORTUNIDADES.....	24
7.5.3. DEBILIDADES.....	24
7.5.4. AMENAZAS.....	25
7.5.5. CONCLUSIONES ANÁLISIS FODA.....	25
7.6. ANÁLISIS POTENCIALES ESTRATEGIAS DE ENTRADA	26
8. TERCERA PARTE: ESTRATEGIA DE ENTRADA EN MODALIDAD GREENFIELD	28
8.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ENTRADA	28
8.2. ESTUDIO DE MERCADO	29
8.2.1. COMPETIDORES	29
8.2.2. CLIENTES.....	31
8.2.3. CANALES.....	34
8.3. PLAN DE MARKETING	34
8.3.1. PRODUCTO.....	34

8.3.2. PRECIO	36
8.3.3. PLAZA	37
8.3.4. COMUNICACIÓN	59
8.3.5. PROYECCIÓN DE VENTAS	60
8.4. OPERACIONES	61
8.5. RECURSOS HUMANOS	64
8.6. ANÁLISIS FINANCIERO	67
8.6.1. SUPUESTOS	67
8.6.2. FLUJO DE CAJA	69
8.6.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	70
9. CONCLUSIONES	72
10. RECOMENDACIONES FINALES	73
11. BIBLIOGRAFÍA	74
12. ANEXOS	76
ANEXO A: SELECCIÓN MERCADO OBJETIVO	76
ANEXO B: ESTIMACIÓN DE SATURACIÓN DE TIENDAS POR CIUDAD	82
ANEXO C: DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN CHILE Y COLOMBIA	84
ANEXO D: ESTIMACIÓN TAMAÑO DE TIENDAS	86
ANEXO E: CIUDADES DE COLOMBIA	87
ANEXO F: APLICACIÓN DEL MODELO DE HUFF	90
ANEXO G: CÁLCULOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO	93

1. INTRODUCCIÓN

La economía mundial se caracteriza actualmente por un intenso proceso de internacionalización. En esta época de globalización, las empresas traspasan fronteras y amplían sus operaciones a nuevos mercados, ayudadas por los avances tecnológicos, las mejoras en las comunicaciones, la liberación del comercio internacional y los sistemas de financiación globales. El proceso de globalización ha producido que los gustos y preferencias de las personas en diferentes partes del mundo se homogeneicen, potenciado por el acceso democrático a la información que permite internet, y facilitando la llegada de productos o servicios que son exitosos en otros mercados a las economías locales.

Las tiendas por departamento en Chile es un ejemplo de aquello. Las tiendas por departamentos son establecimientos que ofrecen a sus clientes una gran variedad de productos y servicios, juntos en una sola tienda. Los productos se encuentran reunidos por categorías (o departamentos), lo que da origen a su nombre. No son una reunión de diferentes tiendas bajo una macro tienda; todos los productos, no importando la marca, son propiedad del retailer. Generalmente estos departamentos incluyen Vestuario, Hogar, DecoHogar, Tecnología, Deporte y Calzado, entre otras categorías. Suelen ser parte de una cadena de tiendas que se sitúan a lo largo de un país o varios países. Es una industria que vende con márgenes relativamente bajos para mantenerse frente a las tiendas tradicionales (o monocategoría) y cuya ventaja competitiva es el ofrecimiento de crédito. No importa qué categoría de producto el cliente necesite, la tienda por departamento le ofrecerá un plan de financiamiento, con lo cual obtiene interés comercial, aunque el negocio debe sustentarse por sí solo.

Es una industria muy exitosa en nuestro país y los retailers chilenos son reconocidos a nivel mundial. Sin embargo, Chile es un mercado que se está acercando a la saturación. Es este nivel de madurez en el mercado local, el que los ha llevado a mirar nuevos mercados, para ampliar la generación de ingresos y mantener el crecimiento. Traspasar las fronteras nacionales ha ayudado a los retailers a fortalecer sus empresas y, optimizar la calidad de los servicios que ofrecen. Han exportado un modelo probado y ahora son más fuertes financieramente, lo que los ha ayudado a disminuir riesgos y generar economías de escala.

Argentina, Brasil, Perú y Colombia han sido algunos de los destinos donde han expandido sus operaciones. Dentro de estos países, Colombia (en conjunto con Perú), se ha convertido en uno de los destinos preferidos de los inversionistas chilenos, dados los excelentes resultados económicos que han logrado las medidas que han tomado los dos últimos gobiernos y que le han cambiado la imagen al país. La firma del tratado de libre comercio entre Chile y Colombia en 2009 impulsó la llegada de capitales chilenos, pasando de representar sólo un 1% en 2010 a un 30% del total de la inversión extranjera en Colombia durante 2012, incluyendo proyectos en el sector industrial, servicios (principalmente por el retail) y el sector energético. Este dinamismo convierte a Colombia en el cuarto destino de las inversiones directas de capitales chilenos en el mundo¹.

¹ http://www.larepublica.co/empresas/inversi%C3%B3n-de-firmas-chilenas-en-los-%C3%BAltimos-dos-a%C3%B1os-supera-los-us7000-millones_23670

La primera compañía de retail que apostó por Colombia fue Falabella, la cual ya cuenta con 13 tiendas por departamento y 23 de mejoramiento del hogar Sodimac (joint venture con el grupo colombiano Corona), y que acaba de anunciar un plan de inversión de USD 3.927 millones hasta el 2017, que le permitirá abrir 231 nuevas tiendas y 20 centros comerciales en todos los países que opera, incluyendo Colombia². La Polar está presente desde 2010 y ya cuenta con 5 tiendas en 3 ciudades, y tiene proyectado abrir 14 tiendas más en los próximos dos años, con una inversión de USD 150 millones³. Ripley hará su arribo en 2013 con una inversión de USD 272 millones en 10 tiendas⁴. Por último Cencosud, quien ya tiene presencia en Colombia con 4 tiendas de mejoramiento del hogar Easy, concretó la compra de Carrefour Colombia en USD 2.600 millones, sumando 92 tiendas en este país⁵.

Considerando el atractivo potencial de crecimiento que ha atraído a todos los actores chilenos de la industria de las tiendas por departamento y aprovechando la entrada de Cencosud al mercado de supermercados, Paris, tienda por departamentos del mismo holding ha requerido hacer una investigación estratégica y financiera para explorar la posibilidad de expandir sus operaciones al mercado colombiano⁶.

Es necesario el desarrollo de un plan de negocios para evaluar la conveniencia de realizar una expansión: “Un plan de negocios es una declaración formal de un set de objetivos de negocios, las razones de por qué se creen factibles y el plan para alcanzar esos objetivos. Un plan de negocios representa todas las etapas del proceso de planeación de negocios, declarando visión y estrategia, junto a sub-planes para cubrir marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, así como el plan legal cuando sea requerido”⁷.

El presente plan de negocios analiza una estrategia de penetración de mercado, siendo en este caso la modalidad Greenfield, a nivel de prefactibilidad. Por lo tanto éste cuenta con información a nivel general del mercado objetivo, y buena parte de las decisiones y supuestos, están basados en juicios, opiniones y recomendaciones obtenidas en entrevistas realizadas a diversos actores, tanto de la compañía, la industria local y la colombiana. Para realizar un análisis más exacto, se incorporan aspectos racionales, de manera de fundamentar, los supuestos y decisiones realizados.

² <http://www.elmostradormercados.cl/destacados/falabella-anuncia-plan-inversiones-por-us-3-923-millones-hasta-el-2017/>

³ http://www.larepublica.co/empresas/la-polar-planea-abrir-14-tiendas-entre-2013-y-2014_20810

⁴ http://www.df.cl/ripley-se-adentra-en-colombia-con-una-inversion-de-us-272-millones/prontus_df/2012-10-15/204407.html

⁵ http://www.df.cl/cencosud-acuerda-compra-de-carrefour-colombia-en-us-2-600-millones/prontus_df/2012-10-18/213551.html

⁶ Suponiendo que en concordancia con la visión de los ejecutivos de Paris, la elección de Colombia como mercado objetivo es la óptima, lo cual será analizado más tarde.

⁷ Pinson, L. (2004). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. 6th Edition. Dearborn Trade: Chicago, USA.

2. OBJETIVOS

GENERALES

Contribuir al desarrollo económico de la industria chilena del retail, mediante el desarrollo de un plan de negocios con el objetivo de evaluar la factibilidad técnica y económica de realizar expansiones de sus operaciones a nuevos mercados.

ESPECÍFICOS

Elaborar un estudio, a nivel de prefactibilidad, de la entrada de la cadena de tiendas por departamento Paris al mercado colombiano, considerando la modalidad Greenfield. Realizar un análisis estratégico de esta opción, entregando detalles en todos los aspectos relevantes a un plan de negocios, incluyendo una evaluación financiera de esta estrategia, en base a los hechos descubiertos y los supuestos planteados en el desarrollo de ésta, entregando las correspondientes recomendaciones.

3. ALCANCES

El realizar una expansión a otro país es un proyecto que tiene muchísimas aristas y que presenta muchísimos detalles. No es el alcance de esta tesis el entregarse a la minuciosidad de todas las variables que influyen en una operación de esta escala. Las recomendaciones finales apuntan a informar al cliente de la factibilidad de una potencial entrada de la compañía a Colombia.

Si es parte del alcance de este estudio, el determinar el atractivo del mercado colombiano y cuáles son las locaciones más atractivas dentro de este país. Estos son los objetivos de la compañía al ofrecer la realización de esta tesis, por lo que en esas secciones la que la profundidad del análisis es mayor.

Sin embargo, posee información a nivel general en los otros aspectos del plan de Marketing, así como de los planes de Operaciones y Recursos Humanos. Paris, al ser parte de un holding internacional, ya cuenta con los equipos especializados para profundizar en estos ámbitos en una segunda etapa, si es que decide implementar este proyecto.

4. MARCO TEÓRICO

La expansión a diferentes mercados internacionales es un paso trascendental en una organización. No sólo se trata de proveer a otros mercados, sino de tener una visión global que lleve el conocimiento adquirido en la operación local a otras latitudes, con capacidad de adaptarse a las necesidades de estos nuevos clientes, a través de estrategias para afrontar esta vía de desarrollo.

Paris es una empresa que tiene una estrategia global. Pertenece a un holding que tiene presencia en varios países de Latinoamérica y está a punto de iniciar operaciones en

Perú. Cuenta con ventajas competitivas propias de una transnacional que le permiten optimizar sus operaciones y salir a la búsqueda de nuevos mercados para expandir sus operaciones.

Sin embargo, la estrategia de internacionalización tiene que ser sistematizada. La elección de un nuevo mercado y la forma de insertarse en éste, tiene que ocupar un proceso metodológico, que se detalla más adelante. Particularmente, herramientas utilizadas en el análisis estratégico, como PESTEL, Porter y FODA, son utilizados por su aporte a la comprensión del mercado colombiano en su conjunto, la industria de las tiendas por departamento y las ventajas que Paris tendría si es que se inserta dentro de este contexto.

Por otro lado, el marco conceptual considera los contenidos de las materias cursadas durante el transcurso del Global MBA, tanto en su etapa en la Universidad de Chile como en Cranfield University, para el desarrollo de cada una de las secciones del presente estudio, sumado a juicios, opiniones y supuestos entregados por los ejecutivos de la compañía y expertos de la industria.

5. METODOLOGÍA

La metodología a ocupar en el desarrollo de esta tesis, se ajusta a un plan de negocios, afrontado de la siguiente manera:

- **Análisis del mercado y competitividad**
El análisis de mercado y competitividad se abordará aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, con el objetivo de determinar la intensidad competitiva y el atractivo del mercado de tiendas por departamentos colombiano. Complementariamente, se aplicará el modelo PESTEL para establecer las características externas del entorno en que se desenvuelve esta compañía y que podrían influenciar al negocio.

Por otro lado, se analizará el tamaño de mercado y las oportunidades de crecimiento, basándose en la información disponible en bases de datos de la industria (Datamonitor 360, Euromonitor, Marketline) y entrevistas tanto con ejecutivos de la compañía y de la competencia. Estos datos ayudarán a estimar la demanda y conocer los detalles de la industria, en orden de establecer la estrategia.

- **Plan de Marketing**
En el plan de marketing se aplicarán técnicas para identificar oportunidades de mercado, como las 4 C (Consumidor, Compañía, Canales y Competencia) y así formular la estrategia de marketing, aplicando STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento), para finalmente establecer el programa de marketing a través de las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Se trata de un negocio B2C, por lo que las estrategias y tácticas de marketing utilizadas, irán orientadas a este tipo de clientes y serán coherentes con las

estrategias propuestas. Este proyecto requiere una estrategia de entrada y luego de mantención de la marca en el mercado colombiano.

- **Plan de Operaciones**
El plan de operaciones estará diseñado para sustentar la estrategia y aplicar el plan de marketing. Por lo tanto, en este caso se describirá la operación de una tienda por departamento y como es la interacción con los clientes y proveedores.
- **Plan de Recursos Humanos**
El organigrama se diseñará de acuerdo a las necesidades que requiera la organización, adecuando su tamaño y funciones en cada etapa de vida del proyecto. Se incluirán las definiciones de cargo y los niveles de dependencia, los cuales deben estar basados en facilitar los objetivos de la empresa.
- **Plan de Finanzas**
Para desarrollar el plan de finanzas, se establecerán las necesidades de económicas del negocio. Para lograrlo, y basándose en el análisis de mercado y el plan de marketing, se determinará el volumen de inversión y costos, así como los objetivos de venta, para desarrollar un flujo de caja, concluyendo con una evaluación financiera aplicando la metodología del valor actual neto (VAN). Esta evaluación será complementada con un análisis de sensibilidad para determinar que variables tienen mayor impacto en la rentabilidad del negocio.

6. PRIMERA PARTE: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

6.1. LA EMPRESA

París es una cadena de tiendas por departamento parte del holding Cencosud, uno de los más grandes conglomerados de empresas de retail de América Latina que cuenta con más de 130.000 empleados en 6 países. Sus negocios abarcan supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, centros comerciales y servicios financieros, en Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia, además de una oficina comercial en China. Sus oficinas centrales se encuentran en Santiago, Chile.

Al final del año 2011, Cencosud contaba con 800 tiendas y 25 centros comerciales, que representaban 3,1 millones de m² en superficie de ventas. Manejan más de 450 mil productos ofrecidos a través de sus divisiones de negocios y 15 marcas presentes en 5 países. Además, tienen un total de 4,2 millones de tarjetas de crédito emitidas y USD 1,53 billones en operaciones de tarjetas de crédito.⁸

París es parte de Cencosud desde el año 2005, cuando esta última adquirió Empresas Almacenes París S.A., una de las mayores empresas chilenas de tiendas por departamento. Esta cadena fue fundada en el año 1900 por José María Couso, quien instaló la entonces llamada Mueblería París. Sólo en 1950 la tienda cambia su nombre a Almacenes París, debido a la ampliación de su rubro de ventas. En 1970 crea la primera

⁸ Memoria Anual 2011 Cencosud

tarjeta de crédito de una multitienda, la Tarjeta París, paso que fue seguido inmediatamente por sus principales competidores, Ripley y Falabella. En 1996 deja de ser una empresa eminentemente familiar para convertirse en una sociedad anónima abierta. En su apertura en la Bolsa logró un aumento de capital de \$35 mil millones (100 millones de acciones) colocado exitosamente entre inversionistas institucionales y particulares. En marzo de 2005 fue oficializada la compra de Empresas Almacenes París S.A. por parte de Cencosud, por medio de un canje de acciones entre ambas sociedades. La adquisición de París significó la creación de dos nuevas divisiones empresariales dentro de Cencosud: la división de tiendas por departamento (para París) y la división de retail financiero (para Banco París, Viajes París y Seguros París, entre otros).

La actividad principal de París es la venta minorista de ropa que representan aproximadamente el 50,5% de sus ventas, así como electrodomésticos, electrónica y productos de tecnología que representan el restante 49,5% de las ventas⁹. Opera 40 tiendas a lo largo de todo Chile, con una superficie total de ventas de 260.000 metros cuadrados. Es la única división de Cencosud que no tiene presencia en otro país, aunque está alistando la apertura de sus primeras tiendas en Perú, donde su plan es abrir 15 tiendas entre los años 2013 y 2015. Se contempla abrir el primer local en el primer trimestre del 2013.

6.2. LOS PRODUCTOS

En el negocio de tiendas por departamento Paris se divide en seis grandes segmentos: Vestuario, Hogar, DecoHogar, Tecnología, Deporte y Calzado. De ellas, la más importante es Vestuario, unidad que desarrolla las marcas propias como Tribu (infantil), Opposite (juvenil/ urbano), Aussy (surf/ hombre), Greenfield (casual hombre/ mujer) y Alaniz.

La división también maneja una línea de productos exclusivos, llamada Eurofashion, dedicada a la comercialización, tanto dentro como fuera de las tiendas, de las marcas Umbrale, Foster y JJO. Adicionalmente, la unidad mantiene acuerdos con al menos una docena más de marcas, entre las que se cuenta a Opaline en ropa infantil, Lounge en accesorios de mujer, Faconnable en vestuario masculino y las representaciones para Chile de las zapaterías Paruolo (Argentina) Steve Madden (Estados Unidos) y de Toshop, el principal retailer de ropa juvenil de Inglaterra. También ha desarrollado marcas propias en el área Electrónica (Nex) y en Hogar (Attimo).

Además de la comercialización en locales, Paris ha desarrollado dos canales de creciente importancia, como son la venta telefónica y la que se realiza en forma electrónica a través de su sitio web www.paris.cl.

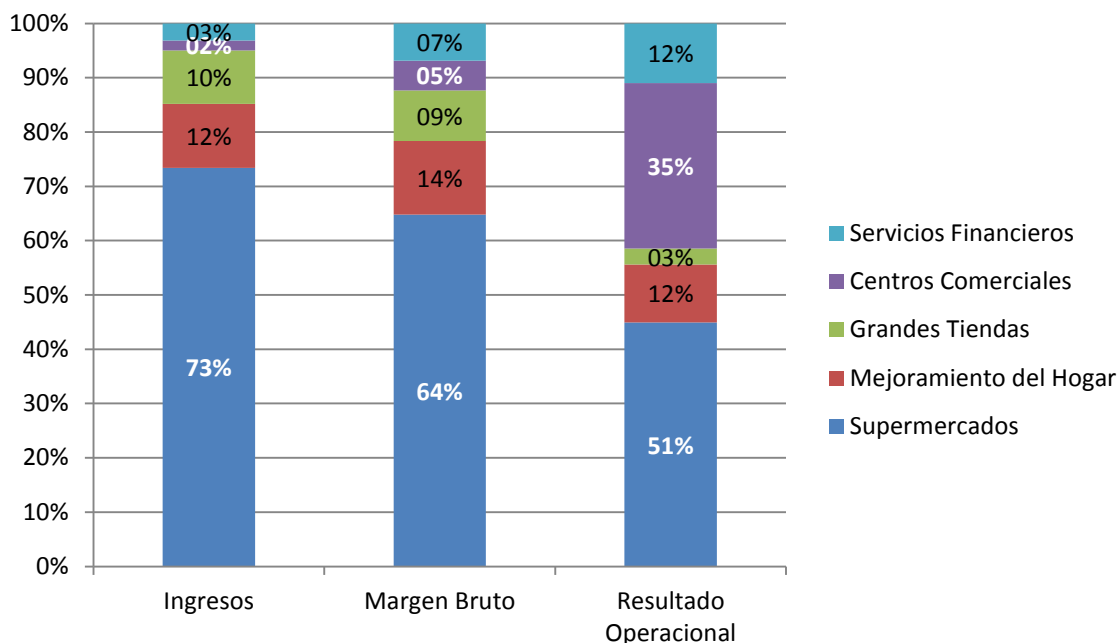
6.3. ANÁLISIS FINANCIERO

Tal como se mencionó, Paris es una división de Cencosud, por lo que los estados financieros que se informan anualmente y que pueden ser encontrados en la memoria anual se encuentran consolidados con todas las otras unidades de negocios.

⁹ Ídem

La importancia en ingresos, margen bruto y resultado operacional de cada una de las divisiones se encuentra detallada en la siguiente tabla.

FIGURA 1: IMPORTANCIA POR DIVISIÓN CENCOSUD 2012¹⁰



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE REPORTE RESULTADOS CUARTO TRIMESTRE 2012 CENCOSUD

Los ingresos consolidados de Cencosud fueron CLP 9.032 mil millones durante el año 2012, lo que representa un incremento de un 18,8% con respecto al año anterior. Este incremento se vio impulsado por la incorporación de 157 nuevas tiendas, incluyendo 31 tiendas provenientes de la adquisición de Prezunic (Brasil) en el segmento de Supermercados y 39 nuevas tiendas de la compra de Johnson (Chile) en el segmento de Tiendas por Departamento y ventas positivas a través de casi todas las unidades de negocios.

Los ingresos de Tiendas por Departamento representaron el 9,8% del total de la compañía y totalizaron CLP 886 mil millones durante el 2012, un crecimiento de 28,3% con respecto a 2011, siendo la división con mayor crecimiento dentro de Cencosud durante el año 2012. Estos fueron impulsados por la consolidación de Johnson, la apertura de 4 nuevas tiendas Paris abiertas desde el tercer trimestre de 2011 (Osorno, Costanera, Rancagua Centro y Quilín) y un 5,3% de crecimiento de las ventas en tiendas ya existentes.

El margen bruto de Tiendas por Departamento para el año 2012 se incrementó un 26,2% año a año, a CLP 241.407 millones, representando un 9,3% del total del margen bruto de la compañía. El margen bruto disminuyó de 27,7% a 27,2%, producto de la integración de Johnson que registró un margen menor que el de Paris, el cual está mejorando producto de una operación más integrada entre ambas compañías. Este

¹⁰ No se incluye el segmento Otros.

impacto se vio compensado con una mejora en el margen de Paris, debido a una mejor administración de inventario y al mix de ventas.

El resultado operacional de Tiendas por Departamento en 2012 alcanzó a CLP 20.231 millones, con una variación anual negativa de 31,9%, impacto causado por la incorporación de las tiendas Johnson, las cuales recién el 4° trimestre de 2012 empezaron a generar ingresos operacionales positivos. Considerando sólo tiendas Paris, el resultado presenta tasas de crecimiento por sobre el 20%, producto de un eficiente manejo de los Gastos de Administración y Ventas.

El EBITDA de Tiendas por Departamento llegó a CLP 43.127 millones durante el último año, con una caída interanual de un 8,2%. Si sólo se consideran las tiendas Paris, el último trimestre el EBITDA fue de 9,5%, por lo que es Johnson quien aún presenta números negativos para este indicador.

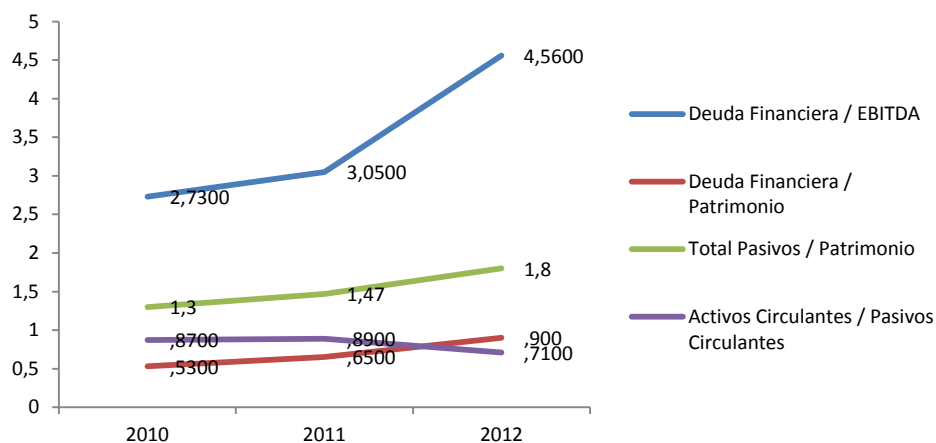
De acuerdo a los números de la división de Tiendas por Departamento de Cencosud, se concluye que es una parte de la compañía que se encuentra sana financieramente, con un crecimiento importante en los ingresos año a año y un buen margen bruto. Los resultados operacionales aportan a la compañía menos que los ingresos, por las características propias del negocio, ya que los Gastos de Administración y Ventas son mayores proporcionalmente. Sin embargo, el Resultado Operacional y EBITDA presentan un comportamiento en dirección contraria a los Ingresos y Margen Bruto, ya que caen con respecto al año anterior. Estos son efectos temporales producto de la incorporación de Johnson a la operación, ya que si se analiza Paris por sí solo, tiene crecimientos en todos los indicadores.

Pero no se puede analizar financieramente a Cencosud sin entender los mayores hitos que ha logrado durante el último año como negocio y que sin duda han influenciado en los indicadores financieros.

- En octubre de 2012, se firmó un acuerdo de compra de acciones relacionado a la adquisición de las operaciones de Carrefour en Colombia, incluyendo 72 supermercados, 16 tiendas de conveniencia, 4 tiendas cash and carry y estaciones de gasolina. Esta adquisición convierte a Cencosud en el segundo operador de supermercados en Colombia. Para financiar esta adquisición, Cencosud obtuvo un crédito puente de 18 meses por US 2,5 billones con JPMorgan Chase. Para mantener una prudente situación financiera, los planes de Cencosud son la emisión de un bono internacional por US 1 billón seguido de un aumento de capital por hasta US1,5 billones.
- En diciembre de 2011 Cencosud S.A. a través de su subsidiaria en Chile Cencosud Tiendas S.A. adquirió el 85,58 % del grupo Johnson's. Johnson's actualmente opera 40 tiendas por departamento y 13 tiendas FES, con una superficie de venta de 120.000 metros cuadrados. La adquisición incluyó un pago por Cencosud de USD 63 millones.
- En Junio de 2012 comenzó a operar Costanera Center, el centro comercial más grande Sudamérica, con 140.000 mts²

Producto de las operaciones mencionadas, más la consolidación de la deuda de Carrefour Colombia (que asciende a USD 170 millones), la deuda financiera neta, sin considerar las actividades bancarias aumentó de CLP 1.920.244 millones en 2011 a CLP 3.031.615 en 2012, lo que explica el cambio en los ratios financieros que se detallan a continuación.

FIGURA 2: INDICADORES FINANCIEROS CENCOSUD



FUENTE: MEMORIA ANUAL 2012 Y REPORTE RESULTADOS CUARTO TRIMESTRE 2012 CENCOSUD

El ratio de Deuda Financiera Neta sobre Ebitda se encuentra sobre 4x, lo que refleja una disminución a un nivel preocupante de su capacidad de pago, lo que se reflejó en la baja de los precios de la acción de la compañía al momento de la adquisición de Carrefour Colombia. El financiamiento de sus inversiones se ha logrado con una combinación de deuda y aumentos de capital.

Esta estructura de financiamiento impacta positivamente en el ratio de Endeudamiento Financiero, Deuda Financiera Neta / Patrimonio, el cual se ha mantenido creciente, por lo que el nivel de endeudamiento ha afectado a la rentabilidad.

El ratio de Deuda / Patrimonio también ha mostrado un crecimiento importante los últimos años, alcanzando niveles en que la compañía muestra niveles de disminución de su capacidad de obtención de fondos. Mientras no se incremente nuevamente, el riesgo de endeudamiento se mantendrá controlado, siendo el capital suficiente para operar normalmente. La razón circulante, o activos circulantes / pasivos circulantes está en una posición decreciente, por lo que la compañía ha tenido una disminución de su capacidad para hacer frente a sus compromisos a corto plazo en el último año.

De la observación de los ratios financieros se puede inferir que la compañía tiene que demostrar que la serie de inversiones que ha realizado en el último tiempo tienen que empezar a mostrar sus frutos, para bajar el nivel de endeudamiento que ha afectado a todos sus indicadores del último año. Cuando lo logre, puede lanzarse en un nuevo plan de inversiones.

El WACC (Promedio ponderado del costo de capital), se estima combinando datos del mercado colombiano con los de Cencosud. El costo del patrimonio (ke) fue estimado mediante el método CAPM.

TABLA 1: ESTIMACIÓN WACC

Datos WACC	Valor
Tasa libre de riesgo	6,1%
Premio por riesgo	5,5%
Tasa de mercado	11,6%
Beta	1,1
Deuda	30%
Patrimonio	70%
Costo de deuda kd	7,4%
Costo de patrimonio ke	12,2%
WACC	10,7%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7. SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

7.1. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

En la solicitud inicial de Paris se plantea la posibilidad de evaluar una posible entrada al mercado colombiano, como parte de su estrategia de internacionalización. La elección de Colombia como mercado potencial se basa principalmente en la observación de lo que están haciendo de los otros retailers chilenos en Latinoamérica y se cataliza dada la compra de supermercados Carrefour Colombia por parte de su casa matriz, Cencosud.

A pesar de que estos hechos indican que este país es el más adecuado para realizar una expansión, es importante sistematizar esta elección utilizando un criterio cuantitativo que ayude a entender cuáles son los países más atractivos para ampliar la operación de esta compañía. El proceso de selección se realiza en dos fases, utilizando diferentes filtros para determinar cuál mercado es el más atractivo para expandirse en retail.

Fase 1: Se han elegido cuatro filtros con los cuales se pueden definir los mercados dentro de Sudamérica que tendrían el mayor atractivo, reduciendo la lista de 21 países a sólo 5. Los índices utilizados son los siguientes:

1. Global Retail Development Index (GRDI): El índice de desarrollo global del retail es entregado anualmente por A.T.Kerney y muestra las oportunidades que los retailers pueden encontrar en mercados emergentes, clasificando a los países en niveles de prioridad de acuerdo a su atractivo para los retailers. El índice analiza 25 variables macroeconómicas y específicas del retail para ayudar a los retailers a identificar

oportunidades de inversión y diseñar estrategias de expansión en mercados emergentes.

2. Global Competitiveness Index 2012-2013 (GCI): El Índice de Competitividad Global, es desarrollado y publicado anualmente por el Foro Económico Mundial. El índice mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, analizando un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible a corto y a medio plazo.
3. Corruption Perception Index 2011 (CPI): El Índice de percepción de la corrupción, es publicado por la organización internacional Transparencia Internacional publica y mide, los niveles de percepción de corrupción en el sector público en un país determinado y consiste en un índice compuesto, que se basa en diversas encuestas a expertos y empresas.
4. Ease of Doing Business Index 2012 (EDB): El Índice de Facilidad de hacer negocios fue creado por el Banco Mundial y clasifica a los países por su nivel de complejidad en término de regulaciones y de protección de los derechos de propiedad.

Al primer índice (GDRI), se le asigna un peso relativo de un 40% ya que es un descriptor específico del mercado donde se quiere competir. Los otros tres tienen un peso menor e igual entre ellos dado que son indicadores macroeconómicos.

TABLA 2: SELECCIÓN DE MERCADOS POTENCIALES

Índice	GDR	GCI	CPI	EDB	Promedio
Peso Relativo	40%	20%	20%	20%	
Argentina	0	6	3	0	1,8
Bolivia	0	6	3	0	1,8
Brasil	10	10	3	0	6,6
Chile	10	10	10	10	10,0
Colombia	5	6	3	10	5,8
Costa Rica	0	10	6	0	3,2
Ecuador	0	6	3	0	1,8
El Salvador	0	6	3	0	1,8
Guatemala	0	6	3	5	2,8
Haiti	0	0	0	0	0
Honduras	0	6	3	0	1,8
Jamaica	0	6	3	5	2,8
México	5	10	3	10	6,6
Nicaragua	0	3	3	0	1,2
Panamá	5	10	3	5	5,6
Paraguay	0	3	3	0	1,2
Perú	10	10	3	10	8,6
República Dominicana	0	3	3	0	1,2
Uruguay	10	6	10	5	8,2
Venezuela	0	3	0	0	0,6

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por lo tanto se concluye que los países más atractivos dadas sus condiciones actuales de acuerdo a las clasificaciones internacionales antes descritas serían Brasil, Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay.

Fase 2: Para realizar la evaluación entre estos cinco países, se analizan tres macroaspectos:

- Management
 - Experiencia en el mercado, dada la presencia de alguna de las compañías pertenecientes a Cencosud en el país evaluado.
- Culturales
 - Afinidad cultural, utilizando los criterios de Hofstede¹¹
 - Idioma, ya sea español, que es el idioma hablado en Chile u otro.
- Atractivo del mercado
 - PIB per cápita
 - Tamaño del mercado, en términos de población
 - Protección a la inversión, fundamentado en los incentivos de la legislación vigente
 - Complejidad impositiva, considerando el número de pagos, y el porcentaje de impuestos pagados por las empresas en cada país.

TABLA 3: ELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

	Indice	Ponderación	Brasil	Colombia	Mexico	Panamá	Perú	Uruguay
Management	Experiencia en el mercado	25%	10,0	10,0	-	-	10,0	-
Culturales	Afinidad Cultural	20%	3,0	6,0	-	3,0	10,0	3,0
	Idioma	10%	-	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Atractivo del Mercado	PIB per cápita	10%	7,0	6,0	8,0	8,0	6,0	9,0
	Tamaño del mercado	15%	10,0	2,0	6,0	-	2,0	-
	Protección a la inversión	10%	6,0	10,0	7,0	6,0	9,0	5,0
	Complejidad impositiva	10%	2,0	5,0	4,0	1,0	5,0	2,0
	Promedio		6,1	7,1	3,8	3,1	7,8	3,2

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DEL BANCO MUNDIAL, HOFSTEDE Y DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo a los cálculos obtenidos, los países más atractivos son Perú, Colombia y Brasil. De los países elegidos, Perú queda descartado, pues París ya se encuentra implementando una expansión en ese país, la cual debiese empezar a operar durante el 2013. Brasil es descartado por la compañía, pues consideran que es un país muy complejo dado su tamaño y las diferencias entre cada uno de sus estados (en términos culturales, económicos, legislativos e impositivos), y ellos no cuentan aún con la experiencia necesaria como para afrontar un proceso de internacionalización tan complejo como ese. Por lo tanto, el país que se selecciona para realizar el análisis de expansión, dadas sus características es Colombia.¹²

¹¹ La descripción de las diferencias culturales de Hofstede entre Chile y Colombia están descritas en el Anexo C

¹² Todas las explicaciones y cálculos de esta sección se encuentran contenidos en el Anexo A.

7.2. EL CONTEXTO – ANÁLISIS PESTL

Una vez definido Colombia como mercado objetivo, es necesario realizar un análisis de las características de este país, con el objetivo de conocer el macro entorno donde se desenvolverá esta propuesta de negocios. Es por esto que es necesario realizar un análisis PESTL (político, económico, social, tecnológico y legal). Conocer el entorno donde se realizará esta propuesta de negocios es fundamental para identificar cuáles serían las condiciones, ventajas y desventajas a las que se verá enfrentada la compañía cuando se encuentre operando en este país.

7.2.1. SITUACIÓN POLÍTICO - LEGAL

Colombia ha logrado un clima de estabilidad política desde principios del 2000, producto de las acciones emprendidas por los gobiernos de Uribe y Santos para controlar el conflicto interno que ha sufrido este país los últimos 50 años. El narcotráfico se ha combatido con la ayuda de Estados Unidos en el contexto del Plan Colombia. La contienda con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), ha disminuido en intensidad ya que muchos de sus líderes han sido capturados y otros abatidos en combate, lo que les ha dejado la negociación como única opción. En octubre de 2012, representantes del gobierno y las FARC firmaron un comunicado conjunto en Oslo en el que acordaron “la instalación pública de la mesa de conversaciones encargada de desarrollar el acuerdo general para la terminación del conflicto”¹³. Las negociaciones se siguen desarrollando en La Habana y están centradas en el “desarrollo agrario integral”. La mayor parte de los colombianos (77%) apoya las negociaciones y se siente optimista en que se puedan llegar a acuerdos definitivos (54%)¹⁴. Actualmente un 5% del PIB es gastado en combatir a la guerrilla.

Estos esfuerzos por lograr estabilidad política han ido de la mano con las reformas realizadas al marco legal, las cuales han logrado un notable aumento de la inversión extranjera directa en Colombia. La inversión extranjera es tratada de la misma manera que el capital doméstico y se permite inversión internacional en Colombia a través de la adquisición de acciones de una empresa local, o entrando al país a través de inversión de propiedad 100% extranjera¹⁵.

Desde mediados de la década del 2000, Colombia ha puesto más énfasis en tener políticas de libre comercio, logrando relativo éxito en esta meta a nivel regional. Se han puesto en marcha tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, Chile y la Unión Europea. Estados Unidos es el mayor destino de las exportaciones colombianas, llegando a concentrar el 42,2% del total durante 2011. El segundo destino más importante es la Unión Europea con un 16%¹⁶. Las relaciones bilaterales con Venezuela, las cuales tuvieron un periodo crítico dados los cambios implementados por Chávez en ese país, han mejorado enormemente y se espera que continúen de esa

¹³ http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Octubre/Paginas/20121018_02.aspx

¹⁴ <http://www.semana.com/nacion/paz-paradojica/184730-3.aspx>

¹⁵ <http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html>

¹⁶ Inversiones Security. Informe de economías emergentes. 13 de diciembre de 2012.

manera¹⁷. Colombia es parte de la Alianza del Pacífico, la cual está integrada por los países de la región que tienen TLCs con Estados Unidos (México, Perú, Chile y Colombia). Fue formalizada el 6 de junio de 2012 y busca ser un sistema de integración latinoamericana como contrapeso al bloque del Mercosur. Es precisamente con estos países con quienes el intercambio comercial e inversión han sido más intensos en el último tiempo¹⁸.

De acuerdo a Transparency International, Colombia ocupa el lugar 80 de 183 países en el Índice de percepción de la corrupción el 2012, con un puntaje de 3.5 de 10, siendo 0 un país altamente corrupto. El Procurador General de ese país ha manifestado que la corrupción le cuesta al país un 13% del presupuesto nacional¹⁹. La transparencia legal es escasa en Colombia, lo cual afecta el ámbito de los negocios. El sistema judicial es conocido por ser lento e ineficiente, y está permanentemente acusado de corrupción. De acuerdo al Banco Mundial, Colombia tiene pocos e ineficientes órganos de regulación. El presidente Santos envió al congreso una serie de reformas al sistema judicial, para hacerlo más eficiente, incluyendo la creación del ministerio de justicia. Sin embargo la oposición del poder judicial fue tan fuerte, que luego de aprobados, estos fueron revocados²⁰.

7.2.2. SITUACIÓN ECONÓMICA

La economía colombiana ha vivido una fuerte recuperación desde que el gobierno implantó drásticas reformas económicas el año 2000, registrándose durante el periodo 2002-2006, un crecimiento promedio del PIB de un 4,8%, con un peak el 2007 de un 6,9%. Sin embargo, debido a la desaceleración económica mundial y una disminución de la demanda internacional, la tasa de crecimiento se desaceleró hasta el 3,1% y el 1,7% en 2008 y 2009 respectivamente. El consumo doméstico, en conjunto con el aumento de la inversión privada, el gasto público elevado, y las fuertes exportaciones lograron un crecimiento del 4,0% en 2010 y 5.9% en 2011²¹. El gobierno apunta a lograr un crecimiento económico anual de más del 6% a través de una política macroeconómica consistente en disciplina fiscal y la reducción de la deuda pública, junto con su estrategia de crecimiento orientada a la exportación²². De acuerdo a las proyecciones, Colombia debiese superar a Argentina en el tamaño de su economía este año²³. Adicionalmente, los niveles de deuda pública como porcentaje del PIB se han mantenido estables, alcanzando un 34,8% en 2011.

Durante la década de 1990, Colombia ocupaba uno de los últimos lugares en cuanto al ingreso de capitales al país: seis veces menos que México y casi cuatro veces menos que Argentina. En 2011 captó 13.000 millones de dólares, muy cerca de México y el

¹⁷ <http://informe21.com/relaciones-colombia-venezuela/ministro-defensa-colombia-destaca-distension-las-relaciones-venezuela>

¹⁸ Cepal, "La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe", Santiago de Chile, 2012

¹⁹ <http://eje21.com.co/caldas-secciones-58/48178-la-corrupcion-cuesta-el-13-del-presupuesto-nacional-dijo-el-procurador.html>

²⁰ <http://www.semana.com/nacion/congreso-archivo-reforma-justicia/179746-3.aspx>

²¹ <http://data.worldbank.org/country/colombia>

²² Presupuesto General de la Nación. Ministerio de Hacienda de Colombia. 2012

²³ <http://www.portafolio.co/economia/el-pib-colombia-ya-supero-el-argentina-echeverry>

doble que Argentina²⁴. Actualmente las tres principales calificadoras de riesgo mundial, Standard and Poor's, Moody's y Fitch, garantizan que Colombia es un país seguro para invertir, asignándole al país el grado de inversión. Según JP Morgan Colombia es el segundo país más atractivo para invertir en América Latina en los próximos 3 años. Así mismo, el Banco Mundial (Doing Business 2011) entre 183 países cataloga a Colombia como el quinto país en el mundo y primero en Latinoamérica que más protege a los inversionistas²⁵.

A pesar del crecimiento económico observado en Colombia, los niveles de gasto en consumo per cápita han crecido a una tasa más baja, del orden de 2,7% anual en el periodo comprendido entre 2006 y 2011, llegando a COP 8,1 millones (unos USD 4,400). Esto es consecuencia del control sobre el gasto del gobierno y la alta tasa de desempleo, que supera el 10%. Se espera que este indicador crezca un 4% el 2012 y se mantenga en ese orden de aquí al 2020. La proporción del ingreso per cápita discrecional (todo excepto comida y alojamiento) del total del gasto en consumo alcanza el 65%, siendo transporte, hoteles y restaurantes las categorías que más se han incrementado, llegando a ser el 23,3% del total en 2011²⁶.

Las tasas impositivas en Colombia son altas, lo que le da una posición de desventaja frente a otros mercados. En 2012, el impuesto a las empresas era de un 33%, mientras que el impuesto al valor agregado alcanzaba un 16%, siendo ambos de los más altos de Latino América.

7.2.3. SITUACIÓN SOCIAL

La población de Colombia era de 47.6 millones en 2011 con una edad promedio de 27.3 años, o sea un país joven considerando que un 66,8% de la población pertenece al segmento entre 15 a 64 años y un 27,2% a los menores de 14 años. Esto le provee una ventaja demográfica, dado el número de personas en edad de trabajar. La tasa de fertilidad es de 2,13 nacimientos por mujer, por lo que aún se encuentra sobre el nivel de remplazo.

La mayoría de la población vive en las ciudades que se encuentran a lo largo de la Cordillera de Los Andes, mientras que muy poca gente habita las tierras bajas, que están al sur y este del país. La concentración urbana es resultado de la migración desde el campo, forzada por el conflicto armado entre el ejército, la guerrilla y los paramilitares. Colombia cuenta con más de 60 ciudades de más de 100.000 habitantes, siendo la capital, Bogotá, la ciudad más poblada²⁷.

La clase media en este país ha crecido de manera muy relevante de la mano con el crecimiento económico y la estabilidad política. De acuerdo al informe del banco mundial "Economy mobility and the rise of the Latin American Middle Class", el crecimiento de este segmento fue de un 54% en Colombia entre 1992 y 2008, llegando a tener casi la misma proporción que la pobreza. Sin embargo, este mismo estudio

²⁴ Cepal, "La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe", Santiago de Chile, 2012.

²⁵ <http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html>

²⁶ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). <http://www.dane.gov.co>

²⁷ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). <http://www.dane.gov.co>

recomienda una generación de políticas públicas de acuerdo a esta nueva realidad, tales como subsidios para los pobres, mejorar la recaudación de impuestos para pagar los servicios públicos, y enfocarse en la seguridad social (como el seguro de desempleo) en lugar de la protección social.

Colombia tiene un bajo desarrollo humano y es uno de los países más desiguales de Latinoamérica. El coeficiente de Gini tuvo un promedio de 58,5 (siendo 100 un país extremadamente inequitativo), ubicándose en el lugar 150 de 160 países, siendo superado sólo por Bolivia y Honduras en Latinoamérica y algunos países africanos. El país cuenta con una mala infraestructura y presenta problemas de calidad en salud y educación, lo cual ha producido un exceso de población con bajas calificaciones y una falta de profesionales universitarios.²⁸

El sueldo mínimo en Colombia durante 2012 fue de COP 634,500, lo que equivale a aproximadamente a USD 350. La legislación colombiana establece que el sueldo mínimo debe ser ajustado anualmente al menos por la variación de la inflación del año anterior. El sueldo mínimo es una variable muy importante para el mercado colombiano, pues de acuerdo a los datos entregados por el Banco de la República, más del 24% de los empleados gana el sueldo mínimo y es este segmento quien circula entre empleos formales e informales.

De acuerdo a los datos entregados por el DANE (Departamento administrativo nacional de estadísticas), aproximadamente el 50% del empleo en las 13 ciudades más grandes del país está relacionado con el canal informal. La mayoría de las personas que trabajan en este sector de la economía, lo hace en actividades de ventas al por menor o como vendedor ambulante, siendo la mayoría los dueños de sus negocios. Se estima que más del 70% de las tiendas de alimentos son informales, ya que no pagan impuestos ni tienen certificación alguna para operar. Los vendedores ambulantes comercializan una amplia gama de productos, desde comida hasta ropa y zapatos.

7.2.4. TECNOLOGÍA

El incremento en el uso de internet ha sido explosivo en Colombia. De acuerdo a las proyecciones de Euromonitor, se espera que para el 2016, los usuarios de internet alcancen los 40 millones, o sea casi el 80% de la población. Esta tendencia, combinada con un aumento en la tenencia de tarjetas de crédito dado el crecimiento económico, el aumento de la clase media y la juventud de la población, provocará un incremento explosivo en las ventas a través de este canal.

7.2.5. CONCLUSIONES ANÁLISIS PESTL

Tras el análisis general del contexto en que está envuelta Colombia, se concluye que es un país que ofrece una serie de oportunidades e incentivos para la inversión extranjera, convirtiéndolo en un mercado muy atractivo para realizar expansiones internacionales.

²⁸ <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>

Los últimos dos gobiernos han tomado una serie de medidas que han transformado al país en una economía creciente y con una importante movilidad social. Cuenta con una población joven, más informada, conectada y exigente en términos de consumo, para quienes puede resultar atractivo el formato de tiendas por departamentos.

7.3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD – INDUSTRIA DE LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN COLOMBIA

7.3.1. GENERALIDADES DEL MERCADO

El canal de tiendas por departamentos es relativamente nuevo en Colombia. El formato originado en Norteamérica, que consiste en tiendas amplias, con techos altos donde el cliente puede observar todos los departamentos, generalmente Perfumería, Ropa y Accesorios para Mujeres, Hombres, Deportes, Niños y Hogar, en conjunto con el financiamiento a través de la propia tarjeta de crédito, era un concepto prácticamente desconocido en este país antes de la llegada de Falabella en 2006.

Las tiendas por departamentos registraron un 14% de crecimiento durante el 2011, el cual fue un poco más bajo que el observado en el periodo 2008-2010, cuando Falabella realizó fuertes inversiones para expandirse. Sin embargo, el crecimiento se ha mantenido fuerte durante 2011 y 2012 en parte por la recuperación económica del país, pero también por la estrategia implementada por los actuales actores de precios más baratos y estrategias de fidelización. Las ventas de las tiendas por departamento representaron en 2011 más de USD 2.000 millones²⁹.

Se espera que las tiendas por departamento continúen creciendo en Colombia, particularmente mientras sigan en proceso de expansión las que ya están y o se instalen nuevas multinacionales. Las tres mayores cadenas chilenas de tiendas por departamentos con presencia en el país, Falabella, La Polar y Ripley, han anunciado expansiones en Colombia por un total de 372 millones de dólares³⁰.

El metraje que ocupan las tiendas por departamento ha crecido exponencialmente en los últimos cinco años y lo continuará haciendo. Compañías están invirtiendo fuertemente en ampliar los espacios de venta para exponer sus productos de una manera más adecuada a sus clientes (como les ha enseñado Falabella). El tamaño de una tienda promedio en Colombia en 2006 era de 2.400 mts² y ahora es de 3.400 mts².³¹

El éxito del formato de tiendas por departamentos ha impulsado al de los malls, que en Colombia están muy relacionados. Los centros comerciales existentes han sido remodelados o ampliados y se han construido nuevos malls en todas las ciudades grandes y medianas del país. Por ejemplo, acaba de abrir en Bogotá el Titán Plaza, un centro comercial de más de 54.000 mts² y 220 tiendas, el cual cuenta con cines, supermercado, patio de comidas y tiendas por departamento como anclas³². Esta tendencia es influenciada por el mercado norteamericano, donde los malls están

²⁹ Passport Retailing in Colombia, Euromonitor International, June 2012

³⁰ <http://www.portafolio.co/negocios/chilenos-alistan-chequera-competir-mas-tiendas>

³¹ Passport Retailing in Colombia, Euromonitor International, June 2012

³² <http://www.lanotadigital.com/business/titan-plaza-un-proyecto-mixto-unico-en-colombia-33055.html>

diseñados para satisfacer a un amplio rango de consumidores, quienes pueden encontrar en un mismo lugar todo lo que necesitan. El modelo es básicamente muy parecido al que se ha desarrollado en Chile.

Las tiendas por departamento han sido capaces de incluir un sistema de tarjetas de crédito propias, las cuales facilitan el acceso a los productos que ellos ofrecen a un amplio rango de personas con un ingreso medio. Falabella y La Polar son las que ocupan este sistema, mientras que Almacenes Flamingo ofrece créditos personalizados y planes de pago.

7.3.2. AMENAZA DE SUSTITUTOS

El mercado de los supermercados se encuentra mucho más desarrollado que el de tiendas por departamentos en Colombia. Se estima que las ventas de las tiendas que venden alimentos son dos tercios del total del retail colombiano y los consumidores están acostumbrados a realizar todas sus compras en este formato, incluyendo ropa, electrónica y línea blanca. A pesar del crecimiento de las tiendas por departamento, los hipermercados y supermercados han mantenido tasas de crecimiento saludables y continúan expandiéndose a las ciudades más pequeñas, ya que se observa cierto nivel de saturación en los centros urbanos más grandes. Sin embargo, el crecimiento económico que está viviendo Colombia debiese producir clientes más exigentes e informados, con gustos más sofisticados, por lo que la tendencia a segmentar sus compras por formato es un comportamiento esperado. Ya lo han entendido así los grandes actores de supermercados, como Almacenes Éxito, quienes cuentan con hipermercados (Éxito), supermercados (Carulla y Pomoma) y tiendas de conveniencia (Éxito Express). Son estas últimas las que más han crecido, desde 11 que había en 2006 a 57 en 2011. Por lo tanto es esperable que los consumidores continúen esta tendencia y elijan las tiendas por departamento para realizar sus compras de categorías de productos en las que este canal es especialista.

Las tiendas especialistas son un mercado con una trayectoria más amplia que Supermercados y Tiendas por departamentos. Sin embargo, el crecimiento de estos canales ha cambiado el comportamiento de los consumidores y se espera que lo siga haciendo, especialmente gracias al acceso a crédito, que le permite a un segmento del mercado acceder a ciertos bienes los cuales serían imposibles de adquirir sin una opción de financiamiento. La apertura de nuevas tiendas por departamento representa una amenaza para este canal, pero a la vez una oportunidad. Al tener un formato más atractivo y conveniente para los clientes, éstos pueden migrar sus compras, a menos que las tiendas especialistas realicen una alianza estratégica que les permita el acceso a las tiendas por departamento. De esta manera acceden a nuevos segmentos que les permitan crecer en ventas, mientras que mantienen sus tiendas para públicos más exclusivos y especializados.

7.3.3. COMPETENCIA

Falabella y La Polar son las tiendas por departamentos internacionales en Colombia. Los actores locales han tenido que modernizarse y expandir sus operaciones para ser capaces de quedarse en el mercado.

Falabella es el líder de mercado, con un 27% de participación en las tiendas por departamento). Cuenta con 13 tiendas, distribuidas en Bogotá (Centro Mayor, Galerías, Hayuelos, Plaza Imperial, Santafé, Unicentro y Titán Centro), Medellín (San Diego y Santafé), Cali (Chipichape y Unicentro), Barranquilla (Villa Country) y Pereira (Parque Arboleda). En el cuarto trimestre de 2012 está programada la apertura de una nueva tienda en centro comercial El Castillo Shopping Plaza, en Cartagena. La firma en Colombia contempla la apertura de tiendas en Bucaramanga, Ibagué y otra en Cali.

Falabella se ha posicionado fuertemente en el mercado colombiano a través de sus marcas, promociones y variedad de productos ofrecidos. Durante 2011, amplió su red de servicios a través de la apertura de Banco Falabella en todas sus tiendas, además de contar con una red de cajeros automáticos. Esta actividad en diferentes tipos de mercado ha ayudado a Falabella a crear una imagen de marca relacionada con productos asequibles, responsabilidad con las necesidades de los consumidores, y buenas prácticas de negocios que ayudan a la compañía a obtener las ventas. Su mercado objetivo son los consumidores de clases medias altas.

La Polar llegó a Colombia en 2010 con una tienda por departamentos. En 2011 abrió 3 tiendas más y una en 2012, totalizando dos en Medellín (Los Molinos y Carabobo), dos en Bogotá (Centro Mayor y Cafam Floresta) y una en Bucaramanga (El Cacique). A mediados de 2012, esta cadena aprobó un aumento de capital de hasta por 240 millones de dólares y expresó a través de la prensa que unos 100 millones de dólares de la capitalización se dedicarán a la apertura de nuevas tiendas y capital de trabajo en Colombia. El plan contempla 10 sucursales en Bogotá, y las otras en Cali, Medellín, Pereira y Cartagena.

Esta tienda por departamentos ofrece ropa, electrónicos, juegos, decoración y muebles para el hogar, con un rango de más de 400 marcas locales e internacionales. La compañía apunta a la típica familia colombiana y se ha enfocado en adaptarse a la cultura, moda y preferencias colombianas, con el fin de convertirse en una marca reconocida a nivel local. La compañía en un principio se ha localizado en las ciudades más grandes, donde el crecimiento económico es más fuerte y los consumidores están en búsqueda de nuevos formatos, como las tiendas por departamentos. A pesar de que ha tratado de cambiar el posicionamiento que tiene en Chile orientándose a clases más altas, su mercado objetivo siguen siendo las clases media y media-baja.

Ripley planea invertir 272 millones de dólares en los próximos cuatro años en Colombia. La compañía abrirá a partir de 2013 diez locales en el país en un formato de 7.000 metros cuadrados. La primera tienda se inauguraría el primer trimestre del 2013 y quedará ubicada en Bucaramanga, mientras que ya se ha iniciado la construcción de dos más en Bogotá (Centro Mayor y Fontanar Chía). Para poder abrir las otras tiendas, Ripley logró un acuerdo con Grupo Éxito y su marca Viva, con el compromiso de apertura de seis locales en los centros comerciales ubicados en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Villavicencio y Neiva, los que suman un total de 47.000 m² de área de venta.

Almacenes Flamingo, Almacenes Only y Almacenes Máximo son empresas familiares con más de 40 años en el mercado. Su estrategia de precios son los precios bajos. Son

los líderes de mercado en los segmentos de bajos ingresos y están presentes en ciudades pequeñas y medianas.

Almacenes Flamingo fue fundado en Medellín y está enfocada en esa ciudad. Acaba de abrir una tienda en Pereira. La estrategia de la compañía es apuntar a familias de bajos ingresos con una variedad de productos de calidad razonable a precios bajos a través de créditos directos. Almacenes Only tiene 11 locales ubicados en barrios de bajos ingresos en Bogotá. Para mantener los precios bajos, la estrategia de la compañía es comprar ropa a pequeñas y medianas empresas locales. Por lo tanto logra una diferenciación a través de ropa de calidad y precios bajos, lo cual es posible mediante la negociación con sus proveedores, así como gestión de costos. Almacenes Máximo tiene la más amplia cobertura con 42 tiendas a lo largo del país. Su ventaja competitiva es que apunta a un público específico a través de sus tiendas Pepe Ganga. Se especializa en bebés, niños, tecnología y productos para el hogar.

Más de la mitad del mercado se encuentra atomizado en tiendas de propiedad familiar, que venden diferentes categorías de productos, pero a una escala muy pequeña, más conocidas como tiendas de misceláneos, pero no tienen las características de una tienda por departamento, en cuanto a la amplitud del mix de productos que manejan, ni al área de ventas.

Para los actores internacionales, las barreras de salida son fuertes, puesto que han crecido a través de inversión directa, por lo que su compromiso con la operación es a largo plazo. No sólo han llegado como tiendas, sino que como se menciona anteriormente, tienen desplegados todos sus negocios anexos y el financiamiento a través de tarjetas propias.

7.3.4. BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras a la entrada al mercado de las tiendas por departamento son las mismas que se pueden aplicar a cualquier otro retailer, y tienen que ver con la capacidad de invertir fuertes montos en la puesta en marcha del negocio, tales como inversión en activos específicos, publicidad, instalaciones, infraestructura y capital de trabajo.

Un potencial entrante al mercado debe contar con una significativa escala mínima eficiente de operación y conocimiento del negocio. Una inversión de estas características no se sustenta si es que no se cuenta con el know-how necesario. Los actores del mercado son grandes y tienen experiencia en varios países de Latinoamérica. La mayoría son originarios de Chile, que es reconocido como uno de los mercados más competitivos del mundo en retail, por lo que quien quiera entrar tiene que batirse con ellos en igualdad de condiciones, tanto de conocimiento como de escala.

A pesar de que un actor interesado en entrar a este mercado tenga las espaldas financieras para un negocio de esta escala y además cuente con el know-how necesario, se enfrentará a una gran barrera de entrada, que es la obtención de locaciones atractivas para su negocio. Las áreas comerciales pueden estar saturadas, los centros comerciales pueden no tener espacio para recibir una tienda de departamentos o la locación ideal puede estar destinada a otro uso, por lo que se

puede convertir en un desafío tratar de estar en el lugar que se quiera estar. La disponibilidad de paños para instalarse es uno de los mayores obstáculos a la hora de entrar a un nuevo mercado.

Los competidores que operan en Colombia han desplegado todos los negocios asociados a este formato, incluyendo las tarjetas de crédito propias. Si llega un nuevo competidor, tendrá que buscar la forma de vencer el costo de cambio para los clientes, quienes pueden ser reticentes a manejar más de una tarjeta de crédito y se vean atados a seguir comprando en la misma tienda.

7.3.5. PODER DE LOS COMPRADORES/CLIENTES

En el caso de las tiendas por departamentos, cada cliente representa una porción muy pequeña de sus ventas, por lo que el poder de negociación que estos tienen es bajo. Los clientes no se encuentran organizados. Sin embargo, como este es un mercado que se encuentra en etapa de crecimiento, las empresas tienen que asegurar precios competitivos, buena calidad de los productos y un excelente servicio al cliente. En otras palabras, tienen poder de mercado y se decidirán por la opción más competitiva, pero no tienen capacidad de exigir mejores condiciones.

En cuanto el mercado de las tiendas por departamento crezca y se potencien sus servicios financieros a través de las tarjetas propias, el poder de los compradores disminuirá, pues esta forma de financiamiento les da acceso a productos que de otra manera no podrían tener, situación más latente para los segmentos medios y bajos.

7.3.6. PODER DE LOS PROVEEDORES

En los países que ya cuentan con el canal de tiendas por departamento desarrollado, como Chile, los proveedores no cuentan con mucho poder de negociación, puesto que este se ha convertido en el canal de ventas más importante de sus productos. Es la conveniencia del formato para los clientes, los cuales pueden encontrar muchas categorías de producto en el mismo lugar, además de obtener un acceso a crédito relativamente fácil, lo que las convierten en lugares de exposición muy relevantes para los proveedores, los cuales no pueden no estar presentes en las salas de ventas de este canal. Para los proveedores, una eventual marginación de estos canales significaría no sólo la pérdida de ventas directas en éstos sino también los efectos que sobre ventas a otros canales, como resultado de la pérdida de exposición de sus productos en grandes tiendas.

Por lo tanto, si el canal crece de la manera en que los principales actores están esperando, los proveedores perderán poder de negociación ya que el costo de no estar presente en las grandes tiendas será muy alto. Esta realidad es más evidente en las categorías de electrónica y línea blanca, mientras que para la categoría vestuario, aunque puede llegar a ser un canal importante, los productores tienen una fuerte base de tiendas propias y tiendas de venta exclusiva de ropa.

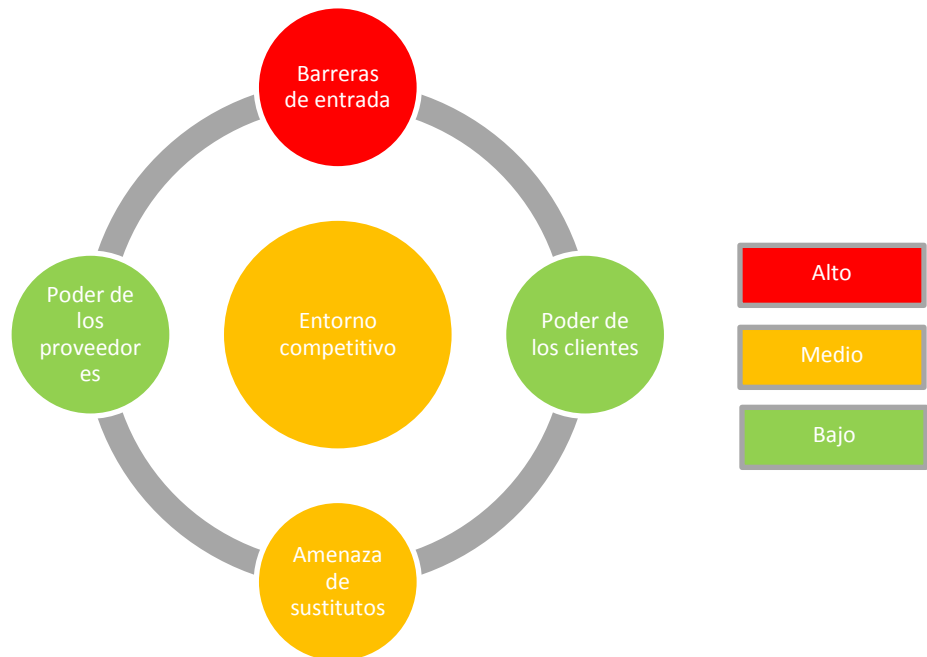
A pesar de que las tiendas por departamentos pueden tener un gran poder de mercado sobre sus proveedores, es clave para ellas contar con las marcas más importantes en

cada categoría de producto, dado que la percepción de los clientes será mejor si es que pueden elegir entre varias opciones. Es por esto que cuentan con un nivel de poder relativo, especialmente en el estado inicial en que se encuentra esta industria.

7.4. CONCLUSIONES ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Las principales conclusiones que arroja el análisis de Porter se muestran en el siguiente gráfico.

FIGURA 3: RESUMEN ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Colombia se encuentra en medio de un exitoso proceso de recuperación política y económica, con una población joven, la cual ha mejorado muchísimo su estándar de vida y que cada vez exige más y mejores productos y servicios, liderados por una creciente clase media, la cual ha crecido muchísimo los últimos años. Es por esto que los grandes actores del retail latinoamericano han comenzado a invertir fuertemente en este país, ya que cuentan con un mercado muy atractivo y con mucho espacio aún para nuevos participantes. Las grandes tiendas que están compitiendo actualmente, atacan mercados objetivos distintos en locaciones distintas, por lo que no siempre compite directamente con las otras en términos de locación. En términos de cobertura regional, existe una oportunidad para las tiendas por departamentos de lanzarse en nuevas ciudades y mercados, que actualmente están dominados por supermercados.

Sin embargo, como se puede apreciar en el análisis, una entrada a este mercado requiere un fuerte nivel de inversión, por lo que sólo pueden hacerlo aquellos actores que tengan grandes espaldas financieras y capacidad de endeudamiento, y estén dispuestos a invertir en la infraestructura necesaria para implementar nuevas tiendas. Por lo tanto, es necesario evaluar cuidadosamente los costos asociados, ya que cabe la posibilidad de que el negocio puede ser no rentable en un plazo razonable.

A pesar de esta fuerte barrera de entrada, la opción de entrada más razonable al mercado de tiendas por departamento colombiano sigue siendo ir a instalarse directamente y sin intermediarios. Es lo que han hecho todos los retailers chilenos instalados allá, dado que no existe un socio estratégico de la escala que se requeriría en el caso de optar por esta alternativa.

La oportunidad es muy atractiva. Colombia es un mercado creciente, que no está saturado y en el cual aún existe mucho espacio para entrar exitosamente y Paris cuenta con los recursos tanto económicos, de personas y conocimiento de la industria.

7.5. ANÁLISIS FODA PARA PARIS

El análisis FODA permite comparar los recursos de Paris (y Cencosud) con las características del mercado colombiano, descritas en el análisis PESTL y de cinco fuerzas de Porter. Los aspectos que destacan para la compañía son los siguientes:

7.5.1. FORTALEZAS

- **Conocimiento de la industria:** Paris es uno de los tres grandes actores en el mercado chileno de las tiendas por departamento, con una experiencia de más de 60 años en el rubro, por lo que posee un tremendo know-how y recursos humanos capacitados para atender las necesidades de este mercado específico, lo cual puede extrapolarse en el caso de una expansión.
- **Distancia psíquica reducida:** Colombia y Chile son parte de Latinoamérica. En ambos países se habla español y la religión mayoritaria es la católica. De acuerdo a Hofstede, ambos países son muy similares en cuanto a la distancia al poder, niveles de individualismo y la aversión a la incertidumbre (aunque presentan una gran distancia en masculinidad). Esto sumado a que tienen políticas económicas libremercadistas y están abiertos a la inversión extranjera, crea cierta proximidad entre un mercado y otro. La entrada de Falabella y La Polar a este mercado ha sido exitosa, por lo que Paris no debiese tener problemas para penetrarlo.
- **Experiencia exitosa en el mercado colombiano:** Cencosud, el holding del cual es parte Paris, tiene presencia en Colombia desde 2008 con su tienda de mejoramiento del hogar Easy. Actualmente tiene cuatro locales ubicados en Bogotá. La experiencia y conocimiento del mercado de esta división puede ser traspasable en una posible expansión de Paris, especialmente en comportamiento de los clientes, manejo de proveedores y de empleados.
- **Locaciones atractivas:** A fines de 2012, Cencosud compró la operación completa de Carrefour Colombia, incluyendo todos los edificios y terrenos, algunos de los cuales están ubicados en centros comerciales o áreas comerciales estratégicas en todas las ciudades más grandes del país. Una de las mayores barreras de entrada a un mercado de estas características es la escasez de locaciones y Cencosud se encuentra evaluando como distribuirlos entre sus diferentes unidades de negocios, incluyendo Paris.

7.5.2. OPORTUNIDADES

- Mercado colombiano es confiable para la inversión: Como se señaló en el análisis PESTL, los dos últimos gobiernos han traído estabilidad política y crecimiento económico al país. El gobierno colombiano está muy enfocado en atraer capitales extranjeros, por lo que ha creado un marco legislativo que lo convierte en el quinto país en el mundo y primero en Latinoamérica que más protege a los inversionistas, otorgando garantías de seguridad a la inversión y ciertas exenciones tributarias. Estas características permitirían a Paris controlar el riesgo de invertir en este país.
- Bajo nivel de saturación de tiendas por departamento: El formato fue introducido por Falabella y cuenta con pocos actores distribuidos en algunas ciudades. Colombia es un país con 46 millones de habitantes, que cuenta con más de 60 ciudades con más de 100,000 habitantes, en la mayoría de las cuales aún no existe presencia de ni uno de los competidores.
- Crecimiento económico y clase media: La estabilidad política en conjunto con las medidas de libre mercado tomadas por el gobierno colombiano en la última década, han provocado un crecimiento sostenido del PIB colombiano. Este aumento de la riqueza del país se ha transmitido a todas las capas de la sociedad, logrando que la clase media aumente considerablemente su tamaño y disminuya la pobreza.
- Tratados de libre comercio (TLF's): Colombia es uno de los países que está muy interesado en fortalecer el comercio con otras naciones. Posee tratados de libre comercio con importantes mercados, como Estados Unidos y Unión Europea. Además, está vigente el TLF con Chile, lo que facilita el accionar de Paris, que es una empresa chilena.

7.5.3. DEBILIDADES

- Falta de experiencia internacional: A pesar de ser una de las tiendas por departamento más reconocidas en el mercado chileno, no tiene experiencia en otros mercados. Paris recién se está embarcando en su primera expansión fuera de Chile, en Perú y se espera que esta operación esté en funcionamiento durante 2013. Esta debilidad se convertirá en fortaleza con el tiempo.
- Origen de los recursos humanos: De acuerdo al análisis entregado por Hofstede, a pesar de que ambos países muestran similitudes culturales, hay algunas diferencias que pueden causar fricciones. Las diferencias entre ambos países se dan principalmente en el grado de colectivismo y masculinidad de la sociedad colombiana. Al momento de arribar a este país, se debe tener en cuenta que el sentido de pertenencia a un grupo es muy fuerte y que la planificación que se quiera implementar no necesariamente va a ser cumplida por los empleados, quienes van a tender a sus propias reglas. Es necesario incluir figuras que sean validadas como líderes internos dentro de cada grupo social y que éstos estén alineados con los objetivos de la compañía. Paris cuenta con recursos humanos exclusivamente chilenos, característica que debe ser modificada para tener una entrada exitosa en el mercado colombiano.

- Paris está atrasado en la entrada a Colombia: Los tres competidores chilenos en el mercado de tiendas por departamento ya tienen presencia en el país. Falabella está desde 2006 y ya tiene 13 tiendas en 5 ciudades, mientras que La Polar tiene 4 tiendas en 2 ciudades. Ripley está a punto de inaugurar y tiene proyectado instalar 10 tiendas en 6 ciudades. Es una debilidad exclusiva de esta división de negocio de Cencosud, puesto que en el área supermercados, son pioneros en varios mercados. Si sigue llegando después que sus competidores, se puede encontrar con un mercado saturado y le será mucho más difícil expandirse.

7.5.4. AMENAZAS

- Tamaño mercado informal: Los colombianos están muy acostumbrados a realizar sus compras al por menor en el comercio informal, en el cual no se pagan impuestos. El rango de productos que se comercializan en este canal incluyen una amplia gama de productos, desde comida hasta ropa y zapatos. Para que el negocio sea exitoso, hay que transformar los hábitos de compra de los consumidores que están habituados a estas compras que incluyen pago al contado y negociación de precio, con un sentido de conveniencia muy amplio.
- Aumento del riesgo país: A pesar de que el conflicto con las FARC y otros grupos paramilitares está bastante controlado y en avanzadas negociaciones de paz, éste no se ha solucionado definitivamente. Cualquier paso en falso en el proceso puede reactivar el conflicto y revertir los avances en términos de seguridad, lo que provocaría un retroceso en el progreso económico e incluso convertir a la inversión extranjera en objetivo de los ataques terroristas.
- Entrada de otros actores internacionales: El bienestar económico y social de Colombia en los últimos años lo ha convertido en un mercado muy atractivo. Este hecho es conocido a nivel global y obviamente hay muchos actores del retail de otras latitudes que están interesados en participar en este país, como Macy's o Sears.
- Dependencia de mercados deprimidos: El comercio exterior colombiano depende en casi un 60% de Estados Unidos y Unión Europea. Ambos mercados han estado enfrentando una fuerte crisis económica, lo cual puede afectar la economía colombiana.

7.5.5. CONCLUSIONES ANÁLISIS FODA

De acuerdo al análisis FODA, se puede concluir que la posición de Paris en Colombia es muy atractiva, puesto que tiene una serie de fortalezas que le ayudarán en su expansión a este mercado. La estrategia de entrada tiene que estar basada en su conocimiento de la industria, la experiencia que le puede transmitir Easy y especialmente en que puede tener acceso a las locaciones de Carrefour, que es una de las mayores barreras de entrada para esta industria.

Al mismo tiempo, Paris tiene la capacidad de solventar su falta de experiencia internacional apoyándose en las otras divisiones del holding que si han franqueado un proceso de expansión. Dada las diferencias culturales, es imperativo que algunos puestos claves del equipo sean de origen colombiano, para mantener alineado al personal con los objetivos de la compañía. Por último, el llegar tarde a este mercado, da la oportunidad de realizar un benchmarking para determinar que prácticas son más exitosas en este mercado.

Además, el país ofrece una serie de oportunidades que favorecen la entrada de la compañía y que la vuelven un mercado muy atractivo. Si el país sigue por la senda que ha mantenido en los últimos dos gobiernos, las amenazas que se vislumbran debiesen disminuir cada vez más en intensidad.

Un resumen del análisis realizado para Paris en Colombia, se encuentra en la siguiente figura.

FIGURA 4: RESUMEN ANALISIS FODA PARA PARIS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.6. ANÁLISIS POTENCIALES ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Una vez determinado y analizado el mercado objetivo, es necesario establecer cuál es la estrategia de entrada más apropiada para que Paris realice su proceso de internacionalización.

La estrategia de entrada se basa en una decisión entre varias opciones, y va determinada de acuerdo a cuánto se quiere invertir, el nivel de control esperado y el riesgo asociado. Por lo tanto, es necesario identificar el o los factores que afectan

directamente la decisión de entrada de Paris al mercado de tiendas por departamento colombiano.

Existen varias formas de entrar a un mercado internacional, las cuales son adquisición de una empresa local, creación de negocios conjuntos, cadenas franquiciadas o inversión directa (Greenfield). La elección de la estrategia está determinada por cuales son las competencias centrales con que cuenta la compañía que se quiere internacionalizar³³.

TABLA 4: DESCRIPCIÓN ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Estrategia de Entrada	Características Principales	Factores Positivos	Factores de Riesgo
Adquisición	Compra de una empresa local	Partir de una red experimentada con conocimiento del mercado	Choques culturales y dificultades de coordinación
Franquicias	La compañía cede a un concesionario las técnicas para administrar, organizar, elaborar y para brindar los servicios que sean necesarios en un territorio determinado, a cambio de una regalía o remuneración	Mantener el control sobre el marketing, rápido acceso a mercados estratégicos y bajos costos	Implica una menor flexibilidad y pérdida de control, puesto que hay que negociar con los franquiciados y existe un gran riesgo de perjudicar la imagen de la marca si éstos realizan una mala gestión
Alianza Estratégica	Consiste en una colaboración entre dos firmas	Compartir los riesgos y costos y aumentar el poder de negociación	Existe el riesgo de transmitir el conocimiento, perder flexibilidad y dificultades de coordinación
Greenfield	Implica que la compañía se instale en el mercado local, adquiriendo y desarrollando las competencias necesarias	Esto permite un máximo control sobre el marketing, y aunque es de alto riesgo, presenta altos retornos	Es necesario incurrir en altos niveles de inversión y comprometer fuertemente a recursos humanos en su implementación.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS OBTENIDOS DE STRATEGIC MANAGEMENT: COMPETITIVENESS & GLOBALISATION: CONCEPTS & CASES. VOLBERDA, MORGAN, REINMOELLER, HITT

De las estrategias de internacionalización detalladas anteriormente, no es posible realizar una adquisición de una empresa local, puesto que las únicas compañías que operan en Colombia en el mercado de tiendas por departamento tal como lo entiende Paris, son Falabella y La Polar, y próximamente Ripley, quienes son sus tres

³³ Strategic Management: Competitiveness & Globalisation: Concepts & Cases. Volberda, Morgan, Reinmoeller, Hitt, Ireland. 1° edición, capítulo 7

competidores directos en Chile. Los otros actores, como Almacenes Flamingo, Almacenes Only y Pepe Ganga, apuntan a mercados distintos en formatos diferentes y a una escala mucho menor.

Por las mismas razones se descarta una alianza estratégica. Para implementar esta estrategia, se requieren la presencia de un socio en el mercado y actualmente no existe ni un actor en el mercado colombiano que sea capaz de asumir este desafío, que no sea un competidor directo en Chile

Implementar una franquicia no es una alternativa para la compañía. Las estrategias que ha seguido su casa matriz, Cencosud, están orientadas principalmente a las adquisiciones, alianzas estratégicas o inversión directa. Pero el franquiciar la marca no se encuentra dentro de los modelos de negocios con que opera la compañía.

Por lo tanto, la estrategia elegida es Greenfield. Paris, bajo el alero de Cencosud, cuenta con las espaldas financieras para vencer la barrera de entrada producida por la alta inversión requerida. Además, es el modelo que han seguido todos sus competidores directos en sus expansiones internacionales con éxito y es lo que está haciendo la compañía en Perú.

A pesar de ser una entrada tardía, es una estrategia con menor riesgo, puesto que se puede aprovechar que los clientes ya están un poco más familiarizados con el formato y el modelo de negocios.

8. TERCERA PARTE: ESTRATEGIA DE ENTRADA EN MODALIDAD GREENFIELD

8.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ENTRADA

Una expansión utilizando la estrategia de entrada en modalidad Greenfield, consiste en inversiones directas en un país extranjero, donde la compañía matriz construye una nueva operación desde cero. Estas inversiones son realizadas en instalaciones en un mercado donde no existían previamente³⁴.

Esta estrategia debe ser utilizada por compañías que tienen ventajas competitivas que aseguren el éxito en el mercado que se quiere penetrar. En el caso de Paris, sus ventajas competitivas van asociadas al know-how que poseen del negocio, el conocimiento del comportamiento de sus clientes y una operación eficiente que les proporciona la capacidad para contener sus costos y generar rentabilidad a largo plazo. En el caso que eligiera otra estrategia de expansión, se expondría a perder o no transferir de manera correcta estas ventajas competitivas, comprometiendo el éxito del negocio.

Las ventajas de una estrategia Greenfield incluyen los incentivos que entregan los países en los cuales las compañías invierten, reflejados en beneficios tributarios y bajo nivel de burocracia para que se instalen compañías extranjeras, ya que estas generan

³⁴ Barclay, Lou Ann, Foreign Direct Investment in Emerging Economies: Corporate Strategy and Investment Behavior in Caribbean, Routledge. 2002

empleo y aumento de la capacidad productiva, lo que aporta al crecimiento. Como se detalló en el análisis estratégico, Colombia trata a las empresas extranjeras bajo las mismas exigencias que a las nacionales.

Además, esta estrategia permite una mejor satisfacción de los requerimientos locales. Bajo Greenfield, la compañía matriz puede entender mejor las necesidades de los clientes locales. La construcción de marca es fundamental en un negocio B2C, por lo que debe entenderse de manera profunda la idiosincrasia local y no imponerse un modelo extranjero. De la misma manera, ayuda a evitar un choque cultural dentro de la organización, ya que si la mayoría de las personas que se contratan son locales, la distancia psíquica se verá reducida.

Sin embargo, existen algunas desventajas al aplicar esta estrategia. La primera es el alto grado de riesgo asociado dado el desconocimiento del nuevo mercado y la ausencia de socios estratégicos. Las compañías que quieran entrar a través de Greenfield se enfrentan a mayores riesgos de este tipo que las que la hacen a través de alianzas estratégicas. Ejemplos claros en Chile son el caso de JCPenny en la década de los 90's o Netflix el año pasado, quienes por desconocimiento del mercado, tuvieron que enfrentar grandes fracasos.

Otra desventaja es que es más cara comparada con otras alternativas de expansión. Las inversiones en infraestructura y todos los costos asociados a la partida de un nuevo negocio, deben ser pagados completamente por la casa matriz. En el caso del mercado de tiendas por departamento, los montos asociados son inmensos.

Por último es importante señalar que esta es una forma lenta de penetrar mercados, puesto que hay que realizar un fuerte plan de inversiones en infraestructura que toma tiempo en estar listo, sin olvidar la preparación del personal y todo lo relacionado a la puesta en marcha del negocio.

8.2. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado fue realizado a través de consultas a fuentes bibliográficas como Datamonitor y Passport 360, artículos especializados en retail y principalmente entrevistas con ejecutivos de la compañía y de la competencia que se encuentra operando actualmente en Colombia. Sus resultados se muestran en esta sección, así como influyen la estructura de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero.

8.2.1. COMPETIDORES

Los competidores en el mercado de tiendas por departamentos colombiano fueron descritos en el análisis de 5 fuerzas de Porter, presentado en el desarrollo del análisis estratégico.

Tal como se menciona en el análisis, el formato de tiendas por departamentos que conocemos en Chile no existía en Colombia hasta la llegada de Falabella. Los actores que competían en este mercado presentaban un modelo de negocio más rudimentario

y tradicional, orientado a los segmentos más bajos. Ni uno de esos competidores presentaban, ni presentan en la actualidad, la variedad ni calidad de productos con la que cuenta Falabella o La Polar, sino que se acercan más a las multitiendas como Hites o ABC Din.

Un resumen de la posición actual de estos competidores, se detalla en la siguiente tabla.

TABLA 5: ENTORNO COMPETITIVO DE TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN COLOMBIA

Compañía	Participación de mercado en valor 2011	Espacio de Ventas miles de mts2	N° Tiendas	N° Ciudades	Mercado Objetivo
Falabella	27,0%	86,9	13	5	Medio-Alto
Almacenes Flamingo	8,9%	22,0	2	2	Bajo
Almacenes Only	5,0%	14,3	11	1	Bajo
Pepe Ganga	3,9%	147,9	37	12	Bajo
La Polar	2,4%	33,5	5	3	Medio-Bajo
Otros	52,8%	935,3	N/D	N/D	
Total	100%	1.239,9			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE EUROMONITOR, PÁGINAS WEB DE LAS COMPAÑÍAS Y ENTREVISTAS A EXPERTOS

Falabella de Colombia se ha posicionado fuertemente en el mercado colombiano a través de sus marcas, promociones y amplia variedad de productos y servicios. Participar diferentes industrias bajo la misma marca, incluyendo la tienda, viajes, seguros y el banco Falabella, ha ayudado a crear una imagen de productos asequibles, responsabilidad con las necesidades de los consumidores y buenas prácticas de negocios, lo que le ha permitido crecer y lograr importantes volúmenes de ventas. Su segmento objetivo son los estratos altos, por lo que están muy enfocados en tener moda exclusiva en sus tiendas y son exigentes al momento de entregar la tarjeta de crédito CMR.

El fuerte del negocio de Falabella, a diferencia de Cencosud, no son los supermercados, sino sus multitiendas y centros comerciales. Todo bajo el gran paraguas financiero de su tarjeta CMR.

Falabella acaba de anunciar que invertirá USD 4.000 millones en cinco años con especial énfasis en el desarrollo de multitiendas, homecenter y centros comerciales, donde participa a través de Mall Plaza, de la cual tiene el 60 % de la propiedad, en todos los países donde opera, incluyendo Colombia.

La Polar al momento de entrar a Colombia se enfocó en una estrategia distinta a la que tiene en Chile, tratando de captar a los segmentos altos. Sin embargo, a pesar de que continúa expandiéndose, no ha logrado sus objetivos, pues según señalan los entrevistados, tuvo que desviar sus esfuerzos hacia los segmentos en los que son exitosos en Chile, es decir medios-bajos. La comunicación de la compañía está orientada hacia la típica familia colombiana y se ha esforzado en adaptarse a la cultura, modas y preferencias de la gente común y corriente. La obtención de tarjetas de crédito propias no requiere mayores trámites.

Ripley ha realizado anuncios de su llegada en la prensa, la cual debe estar por concretarse muy pronto, pero dado a que no empieza a operar aun, no tiene un posicionamiento claro.

Tanto Falabella, La Polar y Ripley se han localizado mayoritariamente dentro de centros comerciales, por lo que los clientes los tienen como conceptos asociados. En general son las tiendas anclas de centros comerciales.

El tamaño de las tiendas para Falabella fue inicialmente grande, de 12.000 m², pero dado que no existe tanta disponibilidad de espacios, ha preferido formatos más medianos, de 7.000 m². Ripley, anunció su llegada en el formato mediano, condicionado también por la disponibilidad de paños.

8.2.2. CLIENTES

El negocio de las tiendas por departamentos es netamente B2C, es decir, apunta directamente a captar clientes finales. Pero no todos los clientes que componen la población pueden ser servidos, por lo que es necesario identificar los segmentos más atractivos a los cuales existe la posibilidad de servir con eficacia. Es por esto, que es necesario segmentar el mercado, establecer un segmento objetivo o target, y luego posicionarse en ese segmento.

SEGMENTACIÓN

La segmentación de un mercado se puede realizar utilizando diferentes criterios, mientras se logre identificar grupos que sean medibles, alcanzables, relativamente homogéneos y estables. Las tiendas por departamento apuntan a tener una masa importante de clientes, por lo que los criterios utilizados en estos casos son factores demográficos o socioeconómicos, que agrupan grandes cantidades de personas.

Las tiendas por departamento son transversales en términos demográficos, ya que comercializan productos tanto para niños como adultos jóvenes y mayores. Por lo tanto, para definir su mercado objetivo, es necesario realizar una clasificación socioeconómica.

En el caso de Colombia, existen dos metodologías utilizadas por el gobierno para clasificar socioeconómica a la población, teniendo cada una metodologías y objetivos diferentes. Estas son el Sisbén (Sistema de identificación de potenciales beneficiarios de programas sociales, una encuesta similar a la CASEN) y la estratificación socioeconómica.

El Sisbén identifica a los hogares, familias o individuos que por sus condiciones de empleo, ingresos y características de las viviendas que habitan, califican para recibir subsidios. En cambio, la estratificación socioeconómica es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos, para el cobro diferencial, es decir, para asignar subsidios y cobrar sobrecostos o contribuciones. Estos instrumentos corresponden a enfoques distintos pero complementarios de la política social en materia de prestación de servicios públicos. El Sisbén está dirigido a

servicios personalizados (salud y educación principalmente), y la estratificación socioeconómica para servicios domiciliarios (energía, acueducto y saneamiento básico principalmente). Ambas metodologías se complementan, ya que actualmente el estrato es una de las variables determinantes en la definición del nivel SISBEN a tal punto, que la correspondencia entre dicho nivel y la estratificación es muy alta.

Para realizar una segmentación que sea más acorde con los resultados esperados de esta tesis, se elige la metodología de estratificación socioeconómica. Pese a que ésta es una herramienta diseñada para focalizar los recursos de ayuda social, permite a su vez geo-referenciar a la población por ingresos, lo cual es relevante en la decisión de localización de las potenciales tiendas de Paris, las cuales deben estar cerca de su mercado objetivo.

Este método clasifica a las viviendas en seis grupos, homogéneos en sí y heterogéneos entre sí, que indican la capacidad económica de sus habitantes, con el fin de cobrar de manera diferencial, los consumos de energía eléctrica, gas, agua, alcantarillado, aseo y telefonía fija³⁵. Esta es una política pública de tipo compensatoria, puesto que se orienta a la equidad en el cobro de los servicios públicos para contribuir a su acceso a toda la población.

Los grupos se identifican con números del 1 al 6, siendo estrato 1 Bajo-Bajo, 2 Bajo, 3 Medio-Bajo, 4 Medio, 5 Medio-Alto y 6 Alto. Existe un estrato 0, que son las personas que no tienen las condiciones básicas para vivir o simplemente habitan la calle. Es elaborada por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) a través de datos obtenidos del Sisbén, declaraciones de renta y principalmente las características físicas de los inmuebles. La metodología es uniforme a lo largo de todo el territorio colombiano, lo que permite obtener parámetros objetivos para la asignación de los subsidios. En general la unidad de generación de estrato es la manzana.

La información acerca de los resultados de la estratificación de un municipio es de uso privativo de la autoridad local, por lo que depende de ellos si es que esta información está disponible de manera pública.

La clasificación por estrato tiene un equivalente al ingreso per cápita de los miembros de los hogares que pertenecen a este estrato. Aunque no es parte de la metodología medir ingresos, se supone que las familias que habitan las viviendas que caracterizan a cada estrato, tienen que contar con un ingreso que le permita solventar los gastos que conlleva una vivienda de esas características.

Esta es una estimación y puede no ser un reflejo de lo que ocurre en cada hogar, pero permite tener una idea de los niveles de ingreso por estrato. Se diferencia por la cantidad de Sueldos Mínimos Legales (SML) per cápita y se realiza de la siguiente manera:

³⁵ La estratificación socioeconómica para el cobro de los servicios públicos domiciliarios en Colombia ¿Solidaridad o focalización? María Cristina Alzate – CEPAL 2006

TABLA 6: ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS EN COLOMBIA

	Estrato	Ingreso
1	Bajo-Bajo	Menos de 1 SML
2	Bajo	Entre 1 y 3 SML
3	Medio-Bajo	Entre 3 y 5 SML
4	Medio	Entre 5 y 8 SML
5	Medio-Alto	Entre 8 y 16 SML
6	Alto	Más de 16 SML

FUENTE: DANE - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

TARGETING

El mercado objetivo para Paris en Chile son los segmentos medios-altos. Sin embargo, la marca presenta una penetración transversal a todos los segmentos, siendo relevantes en la toma de decisiones con respecto a las tiendas, como la elección de la locación y el mix de producto de cada tienda, hasta el estrato C3 (Medio-Bajo). La competencia directa, Falabella y Ripley, tienen objetivos similares. Apuntan a los segmentos más altos, pero su presencia es transversal. En cambio La Polar apunta a los segmentos medio-bajos y bajos, que no son el objetivo de los otros competidores.

En Colombia, Falabella ha establecido una estrategia similar, enfocándose en los segmentos altos, pero captando de igual manera a los segmentos medios. De acuerdo a los ejecutivos entrevistados, estos representan cerca de un 70% de las ventas de esta compañía.

Por lo tanto, y manteniendo la estrategia utilizada en el mercado chileno, Paris debe utilizar su alto conocimiento de los clientes y orientar su estrategia para captar a los segmentos más altos, pero considerando la capacidad de penetrar transversalmente todos los segmentos. Por lo tanto, los segmentos objetivos para Paris en Colombia, deben ser los estratos 4, 5 y 6, es decir, Medios, Medios-Altos y Altos.

POSICIONAMIENTO

Paris se diferencia de sus competidores en Chile a través de la calidad de servicio. Es parte de su visión como compañía ser la tienda por departamento N°1 en todos los mercados donde compiten, a través de la mejor experiencia de servicio, el mejor lugar para trabajar y el mejor desempeño. O sea que la satisfacción de sus clientes y empleados se vea reflejada en los resultados.

Por lo tanto el posicionamiento que debe tener Paris en Colombia, es el mismo que en Chile, o sea ser reconocida como la tienda por departamentos de los segmentos altos y que se caracteriza por la calidad del servicio.

La elección de este posicionamiento, corresponde a la estrategia que se plantea a lo largo de la tesis, la cual es replicar las fortalezas de la operación en Chile. Como se observó en el estudio de mercado, Falabella no ha realizado mayores cambios a su

estrategia en la operación colombiana y ha tenido un gran éxito, por lo que se concluye que si Paris hace lo mismo, los resultados en este país debiesen ser similares a los que ha obtenido en Chile.

8.2.3. CANALES

Las tiendas por departamento, por definición ocupan la tienda como canal de distribución, por lo que no se requiere mayor detalle en esta sección. Tal como se describió anteriormente, el formato que se ha aplicado en Chile, es el mismo que tanto Falabella, La Polar y Ripley han puesto en práctica en Colombia. Sin embargo, las tiendas de estos actores están, casi en su totalidad, contenidas en centros comerciales como tiendas ancla.

El canal de internet está desarrollado sólo por Falabella. En su página web se pueden comprar productos de todas las categorías y ser pagados con tarjeta de crédito o la tarjeta propia de esta cadena (CMR). La Polar tiene página web, pero sólo informativa de las marcas que ofrece y la ubicación de las tiendas.

8.3. PLAN DE MARKETING

8.3.1. PRODUCTO

Una tienda por departamentos estándar maneja una cantidad gigantesca de SKU en cada tienda. No es el alcance de esta tesis determinar el mix de productos a ese nivel de detalle, pero es importante establecer las diferencias con lo que se ofrece en Chile.

En este país, la forma en que los productos se agrupan en términos físicos dentro de la tienda, determina las categorías de productos, las cuales agrupan bienes de similares características. La clasificación que realiza Paris se divide en dos Gerencias, Hogar y Vestuario. Hogar está compuesto por las categorías de Electro-Hogar (refrigeración, lavado, cocinas, etc.), Tecnología (televisión, audio, entre otros) y Deco-Hogar (muebles, decoración, cocina, baño, etc.). Vestuario se divide en Mujer (ropa y calzado), Hombre (ropa y calzado), Deportes (ropa, artículos deportivos y zapatillas), Accesorios femeninos (Zapatos, Perfumería, Carteras, Lencería y Corsetería, Relojería y otros accesorios) e infantil (ropa y calzado).

De acuerdo a la información entregada por la empresa, la importancia de las categorías de producto es similar y comparable entre los tres competidores directos en Chile, es decir, Falabella, Ripley y Paris.

La información recopilada en entrevistas sobre el mercado colombiano, indica que el mix de productos a nivel de categorías es casi idéntico en este país al que se ofrece en Chile. Las tiendas presentan un lay-out exactamente igual al que se observa en nuestro país y esto condiciona que las categorías tengan un comportamiento de ventas con muy pocas variaciones en cuanto al peso que tiene cada una. La cantidad de SKU es similar.

TABLA 7: IMPORTANCIA CATEGORÍAS DE PRODUCTO PARA PARIS EN 2011

Gerencia	División	Participación %
Hogar	Electro-Hogar	18,6
	Tecnología	16,7
	Deco-Hogar	12,5
Total Hogar		47,8
Vestuario	Mujer	11,5
	Hombres	12
	Deporte	6,6
	Accesorios Femeninos	12,3
	Infantil	9,8
Total Vestuario		52,2
Total General		100,0

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR PARIS

Sin embargo, señalan que dentro de vestuario, Mujer y Accesorios femeninos tienen una importancia mayor. Además, que para todas las categorías que componen vestuario, los proveedores locales son muy importantes. La industria textil representa el 2% del PIB y más del 5% del total de exportaciones de Colombia, con ventas por USD 6,000 millones anuales y generando aproximadamente 650.000 empleos. El crecimiento de esta industria fue un 6,4% en 2011, impulsado principalmente por la demanda interna³⁶. Los departamentos de mayor producción son Cundinamarca y Antioquía.

Para los colombianos, aunque el precio es un punto esencial para realizar o no la compra de vestuario, existen factores clave a la hora de seleccionar sus prendas, entre los cuales se destaca la durabilidad del producto, la calidad, el estilo y el color³⁷, por lo que los productos locales son percibidos como mejores que los asiáticos.

Otro factor a considerar es el clima. De acuerdo al Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IHMEA), institución encargada de estudiar las condiciones climáticas en Colombia, este país posee un clima tropical que mantiene una temperatura uniforme la mayor parte del año, en donde no existen las estaciones sino períodos secos y períodos de lluvia.³⁸

Sin embargo, las condiciones climáticas varían de acuerdo a la altitud, mientras más alto, más frío. Tal como se mencionó anteriormente, las ciudades más pobladas (con excepción de Cartagena y Barranquilla) se encuentran posicionadas sobre la cordillera de los Andes, por lo que dependiendo a la altura en que se encuentren, variarán las temperaturas. Por ejemplo Bogotá, que se encuentra a una altura superior a los 2.500 metros sobre el nivel del mar, tiene una temperatura media anual de 13,5°C. Medellín en cambio, que está en un valle a 1.500 metros 21°C. Por último en Cartagena, que está al nivel del mar, la temperatura promedio alcanza los 27°C.

³⁶ Proexport Colombia, sector textil y confección, 2012.

³⁷ Consumidores Global Lifestyle Monitor 2008', realizado por Cotton USA

³⁸ El detalle del clima y otras características particulares de cada ciudad se encuentran en el Anexo E

Por lo tanto la oferta de vestuario tiene que estar adaptada a estas condiciones climáticas y debe variar de acuerdo a las condiciones geográficas de cada ciudad donde se instale la compañía, con una estrategia acorde, por lo que traer colecciones de temporada no es válido, ni se puede tener una planificación igual para todo el país.

Falabella Colombia utiliza una estrategia mixta de abastecimiento en vestuario, utilizando proveedores locales y globales. Cerca de un 70% de los productos ofrecidos en esta categoría son adquiridos de manera centralizada a proveedores que generalmente se encuentran en China y les diseñan colecciones completas, las cuales se distribuyen en todos los mercados donde esta compañía opera. Sin embargo, el otro 30% es abastecido por proveedores locales, ya que el mix tiene que ser adaptado a las condiciones locales, ya sea climáticas y de gustos, además de otorgarles una mayor capacidad de reacción ante posibles quiebres de stock o alzas en la demanda, que en el caso de los proveedores chinos les toma al menos 6 meses suplir.

Este factor afecta de la misma manera a las otras categorías, especialmente las relacionadas con Hogar, puesto que los estilos de vida son completamente diferentes de una ciudad a otra, condicionados por el clima. Dentro de esta macrocategoría, la sección de Deco Hogar tiene una importancia un poco mayor que la presentada anteriormente, dado que es parte de la idiosincrasia local una preocupación por la decoración interior de los hogares.

Electro Hogar y Tecnología, presenta un mix de productos y marcas muy similares al que se observa en Chile. Sin embargo, se deben realizar negociaciones con los representantes locales de las compañías que los proveen, puesto que no existe una negociación para todos los países, a diferencia de lo que ocurre en vestuario.

8.3.2. PRECIO

El precio es una de las variables más determinantes en un plan de marketing, dado que es la única que genera ingresos. Por lo tanto, la determinación de éste puede ser clave en el éxito o fracaso de un negocio.

Existen tres formas de determinar el precio de un producto³⁹.

- La primera basada en los costos, donde se fija un margen esperado de ganancia sobre éste. Aunque es una de las formas más utilizadas, no es muy certera y puede generar precios poco competitivos, ya que los clientes en general desconocen cuál es el costo de los productos y están más interesados en que valor les entrega.
- Es ahí donde aparece la segunda metodología, que es fundamentada sobre cuanto la empresa cree que el cliente está dispuesto a pagar, o sea el valor real percibido. Aquí se establecen estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto y el interés que tengan los diferentes segmentos por éste, con precios de penetración, descreme o madurez.

³⁹ Notas de Introducción al Marketing. Universidad de Chile. Ricardo Montoya. 2012

- Por último, se pueden establecer los precios a través de los competidores, es decir, basar la estrategia de acuerdo a los precios que los otros actores del mercado establecen. Generalmente se utiliza este método cuando la industria es competitiva, lo que produce que los actores no tienen suficiente poder para establecer precios por sobre sus competidores. Una ventaja es que al alinear los precios con la competencia, esta variable deja de ser una desventaja competitiva, pero fuerza a buscar métodos no relacionados al precio para competir, como un mejor servicio al cliente o mayor disponibilidad de productos.

De las tres metodologías propuestas, se utilizará esta última para establecer precios. Falabella se encuentra muy bien posicionado en los segmentos a los que apunta, que son exactamente los mismos a los que apuesta Paris y es muy probable que ellos ya hayan realizado el trabajo de determinar cuál es el valor que perciben los clientes de los productos.

Además, París va a ser un competidor nuevo tratando de entrar al mercado colombiano, por lo que sólo le queda ser un seguidor de precios a lo menos hasta que tenga una imagen de marca fuerte que le permita diferenciarse. Por lo tanto, los precios deben estar alineados con los que ofrece este competidor.

Al igual que en la definición de productos, no es materia de este análisis el tener un alcance a nivel de SKU. Si Paris decide aventurarse en una expansión en Colombia a través de la estrategia propuesta en este estudio, se realizará un proceso exhaustivo de investigación de mercado de los competidores y sustitutos para fijar los precios.

En una fase posterior, y de ser aplicada esta estrategia, se podrá realizar un estudio más profundo y detallado de estos aspectos.

8.3.3. PLAZA

La localización de las tiendas es clave en el negocio de tiendas por departamentos, pues deben estar ubicados cerca del público objetivo. El origen de esta tesis es la determinación de las locaciones más atractivas para la instalación de tiendas Paris, por lo que el alcance en esta sección es bastante profundo.

De acuerdo al DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), la población urbana en Colombia alcanza el 75% de la población y está proyectado que supere los 39 millones.

Colombia cuenta con un gran centro urbano en la capital, Bogotá, con casi 8 millones de habitantes, 2 ciudades de más de 2 millones de habitantes (Cali y Medellín), 2 ciudades de un tamaño cercano a 1 millón de habitantes (Barranquilla y Cartagena), 24 con más de 200.000 y 23 con más de 100.000.

Para realizar un primer filtro en el análisis de locación, se seleccionan las ciudades con más de 300.000 habitantes, considerando su tamaño actual, como el proyectado para el año 2020.

Pero no sólo el tamaño de la población es relevante al momento de realizar una selección geográfica de mercados. Es necesario complementar con una clasificación de las personas que viven en esas ciudades a través de segmentación socioeconómica, tal como se señaló en la sección Clientes del estudio de mercado.

Por lo tanto, se utilizará la metodología de estratificación socioeconómica para el cobro de los servicios públicos como segundo filtro en la elección de las locaciones óptimas.

TABLA 8: CIUDADES DE COLOMBIA CON MÁS DE 300.000 HABITANTES

Departamento	Municipio	2012	2020
Total Nacional Urbano		35.377.138	39.241.145
Bogotá, D.C.	Bogotá, D.C.	7.555.165	8.363.671
Antioquia	Medellín	2.361.134	2.541.978
Valle del Cauca	Cali	2.258.025	2.459.789
Atlántico	Barranquilla	1.196.333	1.235.248
Bolívar	Cartagena	923.414	1.016.599
Atlántico	Soledad	566.147	700.464
Norte de Santander	Cúcuta	609.656	657.704
Cundinamarca	Soacha	472.152	561.259
Tolima	Ibagué	507.321	548.631
Santander	Bucaramanga	519.384	522.265
Meta	Villavicencio	428.980	514.077
Magdalena	Santa Marta	441.883	507.549
Antioquia	Bello	421.434	495.196
Cesar	Valledupar	359.751	433.031
Risaralda	Pereira	388.627	408.864
Valle del Cauca	Buenaventura	342.745	407.218
Nariño	Pasto	349.370	391.242
Caldas	Manizales	364.365	374.977
Córdoba	Montería	324.720	367.679
Huila	Neiva	315.857	330.772

FUENTE: DANE - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

En Chile, Paris está orientado a un mercado perteneciente a los segmentos medio y alto. Sin embargo, la marca tiene una penetración transversal a todos los segmentos. La decisión de abrir una tienda nueva, se realiza estimando el potencial de mercado sumando todos los clientes desde el estrato C3 hacia arriba. Si esa estimación alcanza para lograr una venta suficiente para lograr una rentabilidad esperada, se elige esa locación.

Consecuentemente, esta variable se utiliza como segundo filtro en la selección de las locaciones más interesantes para Paris, utilizando el criterio de seleccionar las ciudades donde los estratos socioeconómicos más altos, es decir, 4 Medio, 5 Medio-Alto y 6 Alto, son más relevantes.

Los detalles de la importancia de los estratos socioeconómicos por ciudad, se muestran a continuación.

**TABLA 9: DISTRIBUCIÓN DE VIVIENDAS POR ESTRATO SOCIOECONÓMICO
(SEGÚN SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA)**

Departamento	Municipio	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Estratos 4-5-6
Total Nacional Urbano		21,7%	38,0%	26,6%	8,2%	3,5%	2,0%	13,8%
Bogotá, D.C.	Bogotá, D.C.	7,7%	35,1%	35,5%	13,4%	4,6%	3,7%	21,7%
Antioquia	Medellín	11,0%	33,5%	29,6%	12,1%	8,9%	4,8%	25,8%
Valle del Cauca	Cali	16,0%	27,0%	33,0%	12,1%	9,1%	2,8%	24,0%
Atlántico	Barranquilla	27,8%	29,0%	23,2%	11,9%	4,6%	3,7%	20,1%
Bolívar	Cartagena	30,6%	34,5%	19,8%	5,7%	4,0%	5,4%	15,1%
Atlántico	Soledad	34,7%	60,0%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Norte de Santander	Cúcuta	28,2%	40,6%	19,7%	9,6%	1,8%	0,1%	11,5%
Cundinamarca	Soacha	23,4%	43,0%	33,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tolima	Ibagué	16,7%	47,3%	24,3%	9,7%	1,6%	0,5%	11,7%
Santander	Bucaramanga	22,9%	31,3%	17,5%	21,7%	2,4%	4,2%	28,3%
Meta	Villavicencio	20,9%	29,5%	39,2%	6,8%	2,8%	0,8%	10,4%
Magdalena	Santa Marta	16,9%	26,8%	37,5%	11,0%	2,6%	5,2%	18,8%
Antioquia	Bello	20,7%	37,3%	37,8%	4,2%	0,0%	0,0%	4,2%
Cesar	Valledupar	30,6%	40,3%	21,0%	5,7%	1,7%	0,9%	8,2%
Risaralda	Pereira	14,3%	29,9%	21,9%	17,2%	10,7%	6,0%	33,9%
Valle del Cauca	Buenaventura	55,4%	20,8%	21,7%	2,1%	0,0%	0,0%	2,1%
Nariño	Pasto	19,3%	38,0%	29,0%	10,3%	3,3%	0,0%	13,6%
Caldas	Manizales	8,8%	22,8%	40,1%	15,1%	5,0%	8,2%	28,3%
Córdoba	Montería	47,5%	30,8%	12,9%	4,4%	2,7%	1,6%	8,7%
Huila	Neiva	25,7%	55,0%	11,6%	5,9%	1,6%	0,2%	7,7%

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS - SISTEMA ÚNICO DE INFORMACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS (SUI-SSPD).
CONSIDERA VIVIENDAS URBANAS DE USO RESIDENCIAL PARA EL AÑO 2012.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la composición por estrato socioeconómico es muy variada en las diferentes ciudades de Colombia, aunque se puede observar una tendencia a una concentración de éstos en las 5 urbanizaciones más populosas.

La incorporación de los estratos permite descartar varias ciudades, que a pesar de ser grande en tamaño total, no son atractivas dado el tamaño del segmento objetivo, como Soledad (Atlántico), Soacha (Cundinamarca), Bello (Antioquía), Valledupar (Cesar), Buenaventura (Valle del Cauca), Montería (Córdoba) y Neiva (Huila). Para las ciudades seleccionadas, se calcula el tamaño del mercado objetivo multiplicando la población total por la importancia de los segmentos objetivo. Los resultados se detallan en la siguiente tabla.

TABLA 10: TAMAÑO MERCADO OBJETIVO

Departamento	Municipio	Tamaño Mercado Objetivo
Bogotá, D.C.	Bogotá, D.C.	1.636.934
Antioquia	Medellín	609.811
Valle del Cauca	Cali	542.274
Atlántico	Barranquilla	240.509
Bolívar	Cartagena	139.838
Norte de Santander	Cúcuta	70.130
Tolima	Ibagué	59.407
Santander	Bucaramanga	147.232
Meta	Villavicencio	44.508
Magdalena	Santa Marta	83.247
Risaralda	Pereira	131.866
Nariño	Pasto	47.673
Caldas	Manizales	103.148

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DANE Y SUI-SSPD

Bajo el supuesto de que hay espacio para una tienda cada 50.000 habitantes (Ver Anexo B) y considerando el entorno competitivo presente y futuro que existe en cada ciudad, se puede apreciar donde es más recomendable entrar.

TABLA 11: DISPONIBILIDAD DE ESPACIO POR CIUDADES

Municipio	Tamaño Mercado Objetivo	N° Tiendas	Falabella	Falabella Plan	La Polar	La Polar Plan	Ripley Plan CP	Ripley Plan LP	Espacio
Bogotá, D.C.	1.636.934	33	7		2	6	2	2	14
Medellín	609.811	12	2		2	1		2	5
Cali	542.274	11	2	1		1			7
Barranquilla	240.509	5	1					1	3
Bucaramanga	147.232	3		1	1		1		-
Cartagena	139.838	3		1		1			1
Pereira	131.866	3	1			1			1
Manizales	103.148	2							2
Santa Marta	83.247	2							2
Cúcuta	70.130	1							1
Ibagué	59.407	1		1					-
Pasto	47.673	1							1
Villavicencio	44.508	1						1	-

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Bajo este criterio, quedan descartadas como posibles locaciones las ciudades de Bucaramanga, Ibagué y Villavicencio. Por lo tanto, las ciudades a estudiar entonces serán Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Pereira, Manizales, Santa Marta, Cúcuta y Pasto.

La determinación de la cantidad de tiendas por ciudad se establece de acuerdo al promedio de las otras cadenas, con lo que en Bogotá hay que instalar 4 tiendas por cadena, Medellín 2 y el resto de las ciudades 1 cada una. Por lo tanto, se utilizarán estos mismos números para determinar el número de tiendas por ciudad para el Plan de penetración de París.

Dado que Cencosud compró recientemente la operación completa de Carrefour en Colombia⁴⁰, París cuenta con una gran oportunidad de ahorrar costos en terrenos y edificaciones, ya que aún no se define que unidades de negocios del holding ocuparán estos activos. Por lo tanto, dada la conveniencia de poseer estas locaciones, que como se verá a continuación se encuentran en algunos casos emplazadas en lugares muy atractivos del punto de vista comercial, que es una de las mayores barreras de entrada para el mercado de tiendas por departamento, en la etapa de penetración al mercado se instalarán las tiendas París en las propiedades de Carrefour Colombia.

Es importante señalar que las ciudades colombianas presentan una fuerte segregación socioeconómica en términos geográficos, por lo que los estratos sociales con mayores ingresos viven agrupados en ciertas unidades territoriales, las cuales se encuentran alejadas de los segmentos más bajos. Esta característica es una ventaja al momento de determinar una locación, ya que se puede asegurar que ciertos lugares tendrán un mejor acceso a los mercados objetivos.

Para facilitar el análisis, se agruparán los estratos socioeconómicos en tres tipos. Primero, estrato bajo, el cual contiene a los estratos 1 (Bajo-Bajo) y 2 (Bajo). El otro grupo es estrato medio, que está compuesto por los estratos 3 (Medio-Bajo) y 4 (Medio). Por último, el estrato alto contendrá a los estratos 5 (Medio-Alto) y 6 (Alto). Esto permitirá identificar de manera más rápida en que sectores de las ciudades seleccionadas se encuentra el mercado objetivo.

El criterio de selección de los locales de Carrefour que son más atractivos para instalar una tienda por departamentos de París será bajo tres parámetros. Primero, cercanía geográfica a los estratos objetivos. Como segundo filtro, el atractivo comercial del área, determinado a través del modelo de Huff⁴¹. Este modelo estima la probabilidad de que las personas de un área realicen sus compras en otra localidad, establecido a través de la distancia que tiene que recorrer desde el punto de origen al polo comercial. Este parámetro está ponderado por el tamaño de la población de cada territorio considerado. Por último, la ubicación del establecimiento dentro de un Centro Comercial, que es el formato más habitual en el mercado colombiano.

BOGOTÁ

Bogotá está dividida administrativamente en 20 localidades, de las cuales sólo una, Sumapaz, tiene características rurales. Las otras 19 localidades urbanas son muy disímiles entre sí en cuanto a la composición socioeconómica de sus habitantes.

⁴⁰ <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2012/10/655-489056-9-cencosud-comprara-activos-de-carrefour-en-colombia-por-us2625-millones.shtml>

⁴¹ El cálculo del modelo de Huff para cada ciudad se encuentra en el Anexo F

La estratificación por localidad urbana se puede observar en la siguiente tabla, ordenados por la importancia que tienen los estratos más altos (5 y 6), dentro de cada una.

TABLA 12: ESTRATIFICACIÓN POR LOCALIDAD EN BOGOTÁ

Localidades	% Estrato Bajo	% Estrato Medio	% Estrato Alto	Estrato promedio
Chapinero	12,8	33,6	53,6	4,3
Usaquén	11,1	56,7	32,2	3,9
Suba	35,8	47,0	17,2	3,1
Teusaquillo	0,1	92,9	7,0	3,6
Barrios Unidos	-	97,2	2,8	3,6
Puente Aranda	1,0	99,0	-	3,5
Los Mártires	5,7	94,3	-	3,4
Antonio Nariño	6,6	93,4	-	3,4
Fontibón	13,1	86,9	-	3,2
Engativá	14,7	85,3	-	3,2
Kennedy	42,3	57,7	-	2,7
La Candelaria	60,8	39,2	-	2,3
Rafael Uribe	59,7	40,3	-	2,3
Tunjuelito	67,2	32,8	-	2,2
Santa Fe	85,2	14,8	-	1,8
San Cristóbal	85,8	14,2	-	1,8
Bosa	97,4	2,6	-	1,6
Ciudad Bolívar	96,8	3,2	-	1,6
Usme	100,0	-	-	1,5

FUENTE: CARACTERIZACIÓN SOCIOECONOMICA DE BOGOTÁ 2010 – ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ

Las localidades más atractivas de acuerdo a la proporción que tienen los estratos más altos son Chapinero y Usaquén. En menor medida lo son Suba y Teusaquillo. Todas estas localidades están agrupadas en el sector Norte de la ciudad. Barrios Unidos, Puente Aranda, Los Mártires y Antonio Nariño pueden representar un atractivo para largo plazo, puesto que son localidades de clase media exclusivamente.

De acuerdo al análisis planteado anteriormente, la cantidad de tiendas promedio que existe por cadena en la ciudad de Bogotá son 4, que es el número de tiendas que se proyectan para Paris en esta ciudad. A pesar de que en números absolutos, podría considerarse que este es un mercado saturado, ya que tiene actualmente 9 tiendas funcionando (7 de Falabella y 2 de La Polar), más 10 tiendas en carpeta (incluyendo los planes de Ripley y La Polar), existe aún espacio para 14 tiendas más, por lo que 3 es número bastante conservador. Este es por lejos el mercado más atractivo en términos de tamaño y en términos de imagen de marca, por lo que es importante estar presente en este centro urbano.

La competencia se encuentra distribuida entre las localidades de estratos altos y medios y todas las tiendas son parte de centros comerciales. Falabella cuenta con 7 tiendas, de las cuales 4 están ubicadas en sectores más pudientes y las otras 3 en

sectores donde el segmento medio es mayoritario. La Polar posee dos tiendas en la ciudad, una cerca de cada segmento. Por último, Ripley ha elegido ubicarse en sectores de estratos medios.

TABLA 13: TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN BOGOTÁ

Cadena	Tienda	Dirección	Localidad
Falabella	Centro Mayor	Autopista Sur No. 38 A Sur, Centro Comercial Centro Mayor	Antonio Nariño
	Galerías	Calle 53 No. 25 - 35, Centro Comercial Galerías	Teusaquillo
	Hayuelos	Calle 20 No. 82 - 52, Centro Comercial Hayuelos	Fontibón
	Plaza Imperial	Avenida Carrera 104 No. 148 - 07, Centro Comercial Plaza Imperial	Suba
	Santafé	Calle 185 No. 45 - 03, Centro Comercial Santafé	Suba
	Unicentro	Avenida 15 No. 123 - 30, Centro Comercial Unicentro	Usaquén
	Titan Plaza	Calle 80 con Av. Bocayá, Centro Comercial Titán Plaza	Engativá
La Polar	Centro Mayor	Autopista Sur No. 38 A Sur, Centro Comercial Centro Mayor	Antonio Nariño
	Cafam Floresta	Av. Carrera 68 No. 90 - 80, Centro Comercial Cafam Floresta	Suba
Ripley	Calima	Avenida NQS con calle 22, Centro Comercial Calima	Los Mártires
	Centro Mayor	Autopista Sur No. 38 A Sur, Centro Comercial Centro Mayor	Antonio Nariño

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A PÁGINAS WEB DE COMPAÑÍAS Y GOOGLE MAPS

Carrefour tiene presencia en distintas localidades a lo largo de la ciudad, abarcando todos los segmentos, con 20 tiendas dentro del casco urbano. De aquellas, 12 son de propiedad de la compañía y el resto son arrendadas, por lo que se considerarán sólo las primeras dentro del análisis, ya que se puede disponer de ellas para ser transformadas en potenciales tiendas por departamento.

De las 12 tiendas, sólo 3 se ubican en las localidades seleccionadas anteriormente, dos en Suba y una en Usaquén. Sin embargo, se ha incorporado en el análisis la tienda del Centro Comercial Titán Plaza por ser uno de los más grandes del país y en el cual se debe estar presente, pues representa para Colombia lo que Parque Arauco para Chile. Está diseñado para ser el centro comercial más grande e importante del país, por lo que tiene un gran potencial, por lo que es relevante tener presencia en él, dado su potencial.

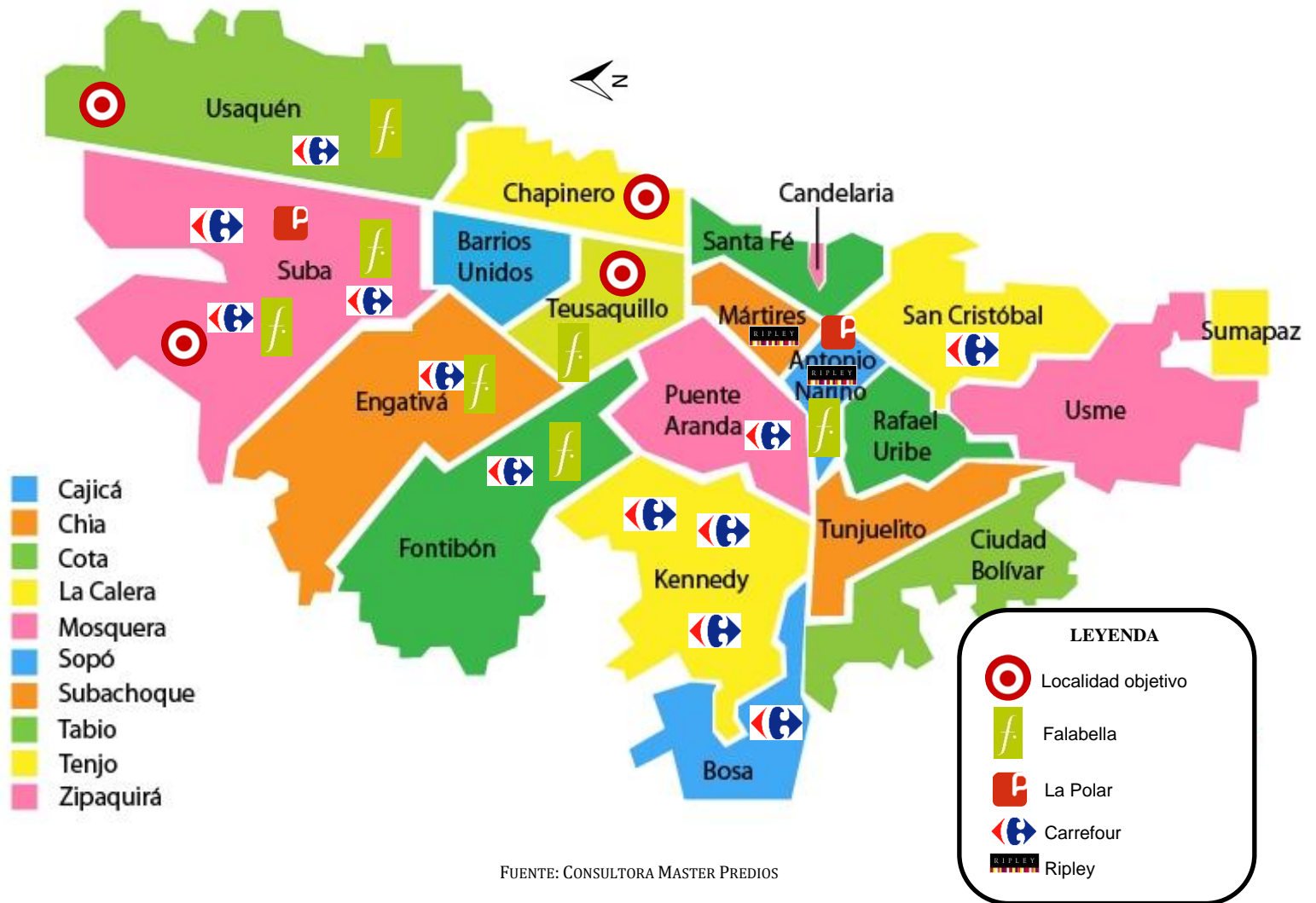
Las tiendas propias de Carrefour en Bogotá se encuentran caracterizadas en el mapa y sus detalles en la siguiente tabla.

TABLA14: TIENDAS CARREFOUR EN BOGOTÁ

Tienda	Dirección	Localidad	Centro Comercial
20 de julio	Carrera 10 N° 30B - 20 Sur	San Cristóbal	Emplazamiento Independiente
Alquería	Av. Carrera 68 No. 38 B 19 Sur	Kennedy	Emplazamiento Independiente
Autopista Sur	Calle 57 Sur N° 77A - 18	Kennedy	Emplazamiento Independiente
Banderas	Calle 6A N° 78A - 68 Sur	Kennedy	Emplazamiento Independiente
Bosa	Carrera 92 N° 60 - 90 Sur	Bosa	Emplazamiento Independiente
Calle 170	Calle 170 N° 64 - 47	Suba	Emplazamiento Independiente
Calle 80	Av. Calle 80 N° 69 Q - 50	Engativá	Centro Comercial Titán Plaza
Carrera 30	Carrera 32 N° 17B - 04	Puente Aranda	Centro Comercial Calima
Hayuelos	Av. Carrera 86 No. 19A - 50	Fontibón	Centro Comercial de Hayuelos
Santa Ana	Calle 110 N° 9B - 04 C. Cial. Santa Ana	Usaquén	Centro comercial Santa Ana
Santafe	Calle 185 N° 43 - 05 Local 167 C. Cial. Santafé	Suba	Centro comercial Santafé
Suba	Av. Ciudad de Cali - Calle 146A N° 106 - 20	Suba	Centro comercial Plaza Imperial

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

FIGURA 5: LOCALIDADES DE BOGOTÁ



FUENTE: CONSULTORA MASTER PREDIOS

La aplicación del modelo de Huff se realizó considerando a las tiendas que se ubican en Suba y Usaquén, así como las de Engativá, Antonio Nariño y Fontibón, por la presencia de la competencia en esas áreas y su condición de barrios de estratos medios.

TABLA15: MODELO DE HUFF EN BOGOTÁ

Población Objetivo	Engativá	Usaquén	Suba	Antonio Nari	Fontibón
Probabilidad	0,43	0,52	0,60	0,12	0,12
Rendimiento	71%	88%	100%	21%	21%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Definitivamente Suba y Usaquén son las localidades más atractivas, seguidas por Engativá. Como se señaló anteriormente, Titán Plaza debe ser considerado, ya que es un ícono de los centros comerciales en Colombia. Este es un centro comercial de más de 54.000 mts² y 220 tiendas, el cual cuenta con cines, supermercado, patio de comidas y tiendas por departamento como anclas⁴².

La locación en el centro comercial Santa Ana en Usaquén, es la segunda localidad elegida, ya que está ubicado en medio del mercado objetivo. Este centro comercial cuenta con 53.000 mts² y su tienda principal es Carrefour. Tiene 3 pisos y es considerado uno de los lugares más tranquilos, seguros y exclusivos de Bogotá⁴³.

Por último, en Suba se deben elegir ambas tiendas, la del centro comercial Santafé y la del centro comercial Plaza Imperial ya que en ambos es posible encontrar a Falabella. Santafé fue inaugurado en 2006 y es el cuarto más grande del país, después del centro comercial Centro Comercial Centro Mayor, Centro Comercial Calima y el Centro comercial Titán Plaza. Tiene 215.000 mts² con 500 locales en tres pisos y 2.300 estacionamientos.⁴⁴

MEDELLÍN

El área urbana de Medellín se encuentra dividida en 16 comunas, las cuales tienen una composición socioeconómica diferente entre sí. La distribución de los estratos de cada comuna en la que está dividida la ciudad, se encuentra detallada en la siguiente tabla:

TABLA 16: ESTRATIFICACIÓN POR COMUNA EN MEDELLÍN

Comuna	% Estrato		% Estrato	
	Bajo	% Estrato Medio	Alto	Estrato promedio
El Poblado	1,7	5,3	92,9	5,3
Laureles Estadio	0,2	35,7	64,2	4,8
La América	2,1	73,0	24,9	4,0
Belén	19,1	59,7	21,2	3,5
La Candelaria	7,9	88,8	3,3	3,4

⁴² <http://titanplaza.com/>

⁴³ <http://santaanacentrocomercial.com/>

⁴⁴ <http://www.centrocomercialsantafe.com/bogota>

Castilla	15,3	84,7	-	3,2
Guayabal	17,5	82,5	-	3,1
Buenos Aires	28,6	69,6	1,8	3,0
Aranjuez	44,8	55,3	-	2,6
Robledo	60,9	38,3	0,9	2,3
Villa Hermosa	73,5	26,5	-	2,0
Doce de Octubre	73,5	26,5	-	2,0
San Javier	73,7	26,4	-	2,0
Manrique	84,6	15,5	-	1,8
Santa Cruz	100,0	0,0	-	1,5
Popular	100,0	0,0	-	1,5

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE MEDELLÍN

En los municipios que se encuentran adyacentes y conurbanizados con Medellín, la distribución por estratos es la siguiente.

TABLA 17: ESTRATIFICACIÓN POR MUNICIPIOS ADYACENTES EN MEDELLÍN

Comuna	% Estrato		% Estrato	
	Bajo	% Estrato Medio	Alto	Estrato promedio
Bello	59,5	40,4	0,1	2,3
Itaguí	47,7	52,3	-	2,5
Envigado	23,2	61,8	15,0	3,3
Río Negro	37,7	61,5	0,7	2,8

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE MEDELLÍN

Las comunas más atractivas en Medellín para instalar tiendas son El Poblado, Laureles Estadio, La América, Belén y La Candelaria, las cuales están concentradas en la parte Sur de la ciudad. De los municipios adyacentes, sólo Envigado presenta atractivo dado que se encuentra lindante con El Poblado, con una importante proporción de los estratos más altos.

Medellín es la otra ciudad, en conjunto con Bogotá, donde se encuentran operando actualmente dos competidores. Falabella posee dos tiendas localizadas en centros comerciales de La Candelaria (Centro Comercial San Diego) y El Poblado (Centro Comercial Santafé). La Polar también tiene dos tiendas, una emplazada en Belén (Centro Comercial Los Molinos) y la otra en una locación independiente en La Candelaria (Carabobo), área llena de comercio, hoteles y edificios públicos.

Carrefour tiene 5 tiendas en el área urbana de Medellín y 3 tiendas en las comunas adyacentes. Sólo 4 de ellas están ubicadas en comunas atractivas de acuerdo a la estratificación.

Las tiendas Carrefour que actualmente se encuentran disponibles en Medellín se encuentran detalladas en la siguiente tabla.

TABLA 18: TIENDAS CARREFOUR EN MEDELLÍN

Ciudad	Tienda	Dirección	Localidad	Centro Comercial
Medellín	Las Vegas	Carrera 48 No. 19 sur - 29	Envigado	Emplazamiento independiente
Medellín	Santafé	Cra 43A No. 7 Sur - 170	El Poblado	Centro Comercial Santafé
Medellín	Medellin (La 65)	Carrera 65 No. 45 - 85	Laureles Estadio	Zona comercial
Medellín	Pintuco (Premium Plaza)	Calle 29 No. 49 G 10	La Candelaria	Centro comercial Premium Plaza
Medellín	Guayabal/Apolo	Carrera 50 No. 2 Sur - 189	Guayabal	Emplazamiento independiente
Bello	Medellin - Bello	Carrera 50 No. 27 B 71	Bello	Emplazamiento independiente
Rio Negro	Rio Negro, Tutucán	Diagonal 51B No. 38 - 44	Río Negro	Emplazamiento independiente
Itaguí	Itaguí	Calle 50 No. 52 - 21	Itaguí	Emplazamiento independiente

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

La distribución geográfica de las comunas más atractivas, de la competencia y las tiendas Carrefour como potenciales locaciones para Paris, se presentan en la siguiente figura.

FIGURA 6: COMUNAS DE MEDELLIN



FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE MEDELLÍN

El modelo de Huff se aplica en Medellín para las 4 localidades más atractivas para instalar una tienda por departamentos, a saber Envigado, El Poblado Laureles Estadio y La Candelaria, los cuales presentan la mayor concentración de los estratos objetivo.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

TABLA 19: MODELO DE HUFF EN MEDELLÍN

Población Objetivo	Envigado	El Poblado	L. Estadio	La Candelaria
Probabilidad	0,19	0,55	0,49	0,54
Rendimiento	35%	100%	89%	99%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Del análisis, se obtiene que tanto El Poblado como La Candelaria son mucho más atractivas que las otras dos. Por lo tanto, la tienda de Envigado, que se encuentra en un emplazamiento independiente, a la orilla de una carretera, y en el límite de dos de las comunas más pudientes de la ciudad, se descarta. Como se comentó anteriormente, estar dentro de un centro comercial es como funciona este negocio en Colombia, por lo que se recomienda la tienda en el centro comercial Santafé, en la comuna de El Poblado, potenciado por de la presencia de Falabella en ese mall. Este centro comercial fue inaugurado en 2010 y es el más grande la ciudad, con 200.000 m².

La segunda locación elegida es en el centro comercial Premium Plaza, en La Candelaria. Está ubicada en pleno centro de la ciudad y cuenta con 115.000 m² y más de 400 tiendas⁴⁵. Falabella posee una tienda en el centro comercial San Diego, el cual está a una cuadra de distancia.

La locación de Laureles Estadio (Carrefour La 65) es atractiva y no debe descartarse, puesto que está ubicada en un área comercial donde además del supermercado, hay cines, una sucursal bancaria, un supermercado mayorista y un Homecenter.

CALI

El área urbana de Cali está dividida en 22 comunas, las cuales presentan una fuerte segregación, tal como se aprecia en la tabla a continuación.

TABLA 20: ESTRATIFICACIÓN POR COMUNA EN CALI

Comuna	% Estrato Bajo	% Estrato Medio	% Estrato Alto	Estrato promedio
Comuna 1	99,2	0,3	0,4	1,5
Comuna 2	3,9	42,8	53,3	4,5
Comuna 3	19,0	76,0	5,0	3,2
Comuna 4	52,0	48,0	-	2,5
Comuna 5	-	100,0	-	3,5
Comuna 6	88,3	11,7	-	1,7
Comuna 7	48,0	52,0	-	2,5
Comuna 8	25,3	74,6	-	3,0
Comuna 9	30,0	70,0	-	2,9
Comuna 10	5,9	93,8	0,3	3,4
Comuna 11	27,9	72,2	-	2,9
Comuna 12	42,7	57,3	-	2,6

⁴⁵ <http://www.ccpremiumpalaza.com/>

Comuna 13	90,0	10,0	-	1,7
Comuna 14	100,0	-	-	1,5
Comuna 15	80,0	20,0	-	1,9
Comuna 16	96,0	4,2	-	1,6
Comuna 17	1,0	41,0	58,0	4,6
Comuna 18	60,0	40,2	-	2,3
Comuna 19	4,0	48,0	48,0	4,4
Comuna 20	97,0	3,0	-	1,6
Comuna 21	100,0	-	-	1,5
Comuna 22	3,3	0,3	96,4	5,4

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE CALI

Las comunas de Cali más atractivas para el establecimiento de tiendas Paris son las que se encuentran en el área Sur de la ciudad (17, 19 y 22), Noroccidente (2 y 3) y Nororiente (5) que es donde se concentran los estratos más altos.

Falabella es el único competidor presente en Cali, con dos tiendas. Una está emplazada en el Centro Comercial Chipichape, en la comuna 2. La segunda está localizada en la comuna 17, dentro del Centro Comercial Unicentro. Carrefour tiene 5 tiendas en esta ciudad, todas ellas ubicadas en las comunas de más altos estratos.

TABLA 21: TIENDAS CARREFOUR EN CALI

Tienda	Dirección	Localidad	Centro Comercial
Chipichape	Calle 40 Norte No. 6 A 45	Comuna 2	Centro Comercial Chipichape
Cali, Autocine o Limonar	Calle 5a No. 69 - 03	Comuna 17	Centro Comercial Premier El Limonar
Cali Suroriental (La 70)	Carrera 3 No. 68 B 26	Comuna 19	Emplazamiento Independiente
Simon Bolivar	Dg 65 No 25 - 50 (Dg 65 y 66 con Calle 33A)	Comuna 17	Cerca de Centro Comercial Santiago Plaza
Tienda Calí Valle del Lili	Carrera 98 No. 16 - 50	Comuna 22	Centro Comercial Jardín Plaza

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

La aplicación del modelo de Huff se realiza considerando las 4 comunas que poseen estratos altos dentro de ellas, con lo que se obtienen las siguientes conclusiones.

TABLA 22: MODELO DE HUFF EN CALI

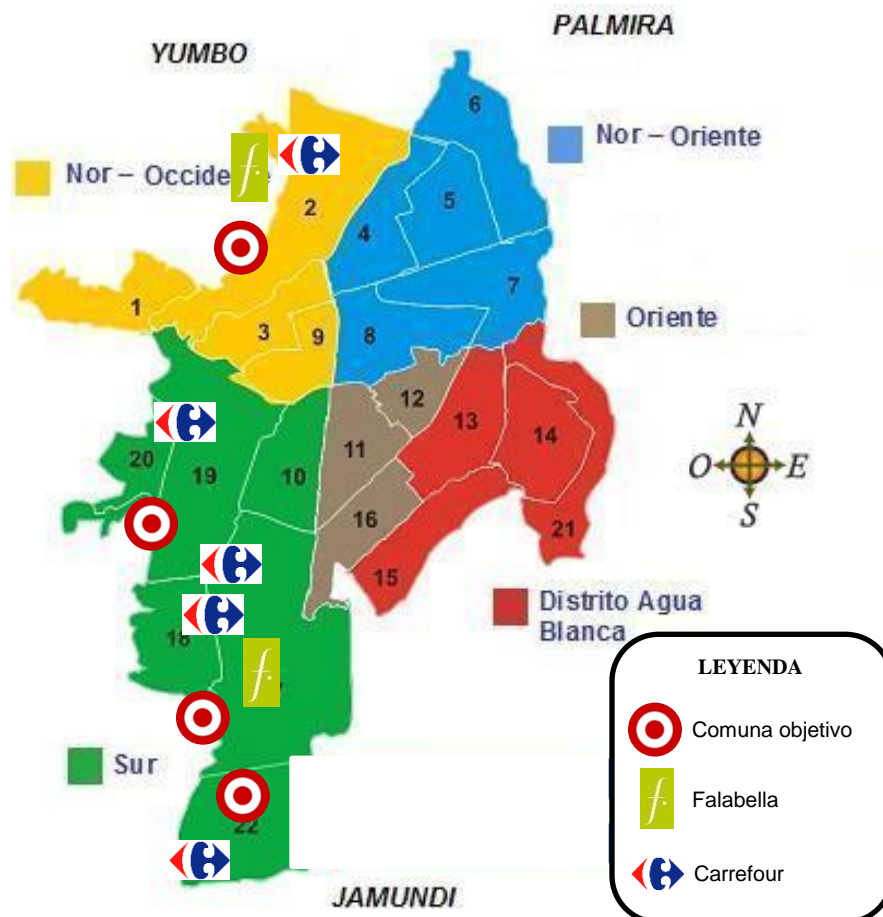
Población Objetivo	Distancia Km			
	Comuna 2	Comuna 17	Comuna 19	Comuna 22
Probabilidad	0,46	0,59	0,63	0,32
Rendimiento	73%	94%	100%	50%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por lo tanto, tener presencia en las comunas 17 o 19 es mucho más atractivo que las otras, por la capacidad de atraer público objetivo. La locación más atractiva es la de La 70, ya que está en la comuna más atractiva. De las otras dos, se elige la del centro comercial Premier Limonar, ya que la otra está en un emplazamiento independiente, aunque cerca de un centro comercial.

La distribución geográfica de las comunas más atractivas, de la competencia y las tiendas Carrefour como potenciales locaciones para Paris, se presentan en la siguiente figura.

FIGURA 7: COMUNAS DE CALI



FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE CALI

BARRANQUILLA

Barranquilla se divide políticamente en 5 localidades. La distribución de los estratos en cada localidad de encuentra detallada a continuación.

TABLA 23: ESTRATIFICACIÓN POR LOCALIDAD EN BARRANQUILLA

Localidad	% Estrato Bajo	% Estrato Medio	% Estrato Alto	Estrato promedio
Norte Centro Histórico	21	44	35	3,8
Riomar	30	30	40	3,7
Metropolitana	77	23	0	2,0
Suroccidente	58	42	0	2,3
Suroriente	53	47	0	2,4

FUENTE: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN BARRANQUILLA COMO VAMOS 2010. IPSOS - NAPOLEON FRANCO

Las localidades de Barranquilla más atractivas para el establecimiento de tiendas Paris son las que se encuentran en la parte norte de la ciudad, Norte Centro Histórico y Riomar, dado que es en ellas donde se concentran los miembros de los estratos altos. Las otras tres localidades, aunque cuentan con una masa importante de estratos medios, tienen ausencia de estratos altos y una proporción muy importante de estratos bajos, por lo que quedan descartadas.

Falabella es el único competidor presente en Barranquilla y cuenta con una tienda en el exclusivo Centro Comercial Villa Country, que se encuentra emplazado en la localidad de Norte Centro histórico.

Carrefour tiene 5 tiendas en esta ciudad, de las cuales 3 se encuentran en las localidades previamente seleccionadas. De aquellas, todas están situadas en centros comerciales.

TABLA 24: TIENDAS CARREFOUR EN BARRANQUILLA

Tienda	Dirección	Localidad	Centro comercial
Altos del Prado	Carrera 56 No. 75 - 155	Norte Centro Histórico	Centro Comercial Villa Country
Americano	Carrera 38 No. 74 - 179 (esquina)	Norte Centro Histórico	Centro Comercial Americano
Buenavista	Calle 99 entre Carrera 52 y 53	Riomar	Centro Comercial Buenavista 2
Barranquilla CII 30	Calle 30 No 18 - 24/62/70	Suroriente	Emplazamiento independiente
La Cordialidad	Carrera 6 No. 60 - 128 (Av. Cordialidad)	Metropolitana	Emplazamiento independiente

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

La aplicación del modelo de Huff no aplica en este caso, ya que se compara entre dos opciones para dos localidades objetivas, que son las mismas. Por lo tanto, la variable determinante en este caso es el tamaño del mercado objetivo en cada una de las localidades.

TABLA 25: POBLACIÓN OBJETIVO EN BARRANQUILLA

Barranquilla	Población	% Estrato Alto	Población Objetivo
Norte Centro Histórico	320.000	35	112.000
Riomar	78.000	81	63.180

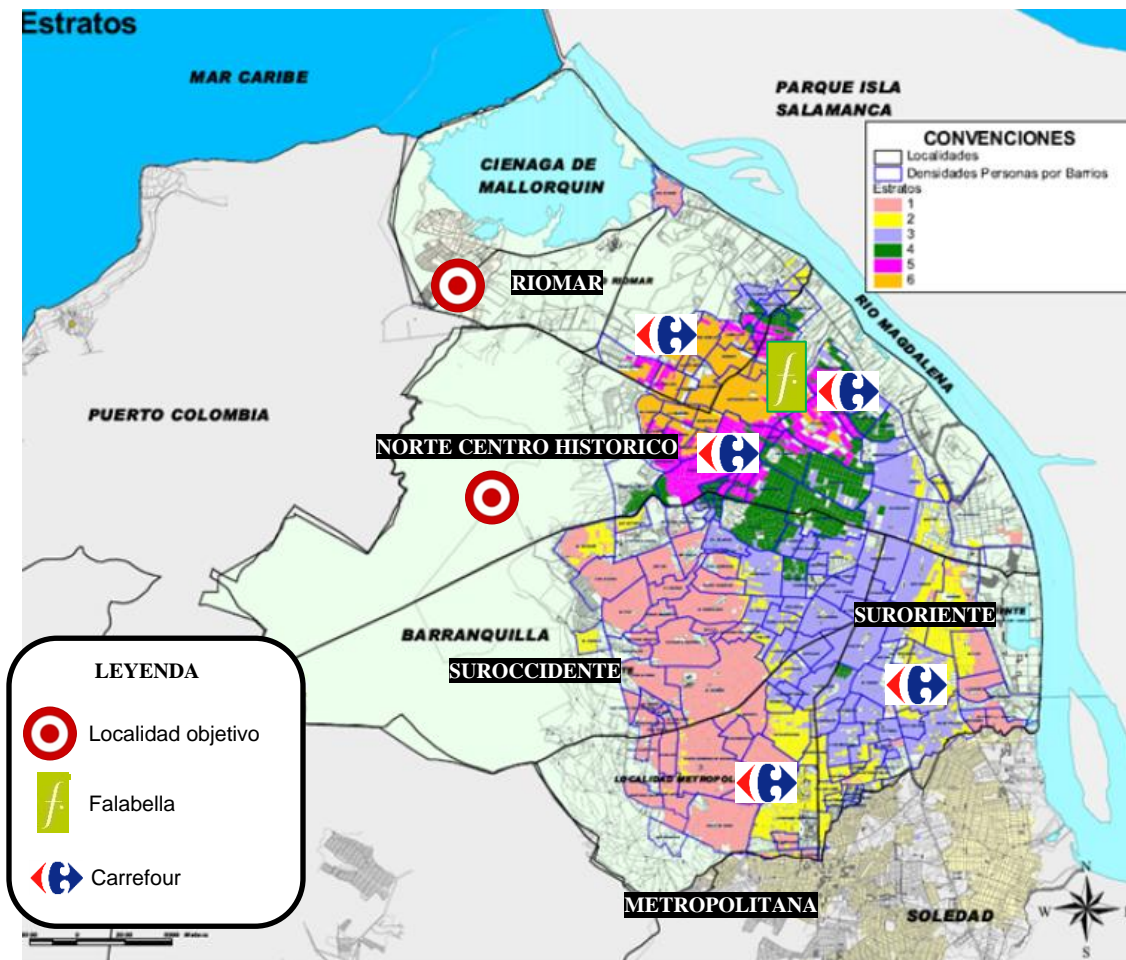
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A pesar de que la proporción de estratos altos es mayor en Riomar que en Norte Centro Histórico, la primera es una localidad con mucho menos población, lo que resulta en que en términos absolutos, Norte Centro Histórico es mucho más atractivo.

Por lo tanto, la locación elegida para la tienda Paris en Barranquilla está entre las tiendas del centro comercial Americano y Villa Country. Se elige esta última, ya que está ubicada justo en el límite entre ambas localidades y Falabella ya está ahí, por lo que las probabilidades de atraer más público son mayores.

La distribución geográfica de las comunas más atractivas, de la competencia y las tiendas Carrefour como potenciales locaciones para Paris, se presentan en la siguiente figura.

FIGURA 8: LOCALIDADES DE BARRANQUILLA



FUENTE: GISBAQ –CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA

CARTAGENA

Cartagena se encuentra dividida administrativamente en tres localidades, Histórica y del Caribe Norte, De la Virgen y Turística, y por último, Industrial de la Bahía. A su vez, las localidades se dividen en 15 unidades comuneras, cuya estratificación se describe en la tabla.

TABLA 26: ESTRATIFICACIÓN POR LOCALIDAD EN CARTAGENA

Localidad	Unidad Comunera	% Estrato			Estrato promedio
		Bajo	% Estrato Medio	% Estrato Alto	
Histórica y del Caribe Norte	1	0,3	25,8	73,9	5,0
	2	73,8	26,1	0,0	2,0
	3	74,0	26,0	-	2,0
	8	60,1	39,9	-	2,3
	9	52,5	47,5	-	2,5
	10	63,9	36,1	-	2,2

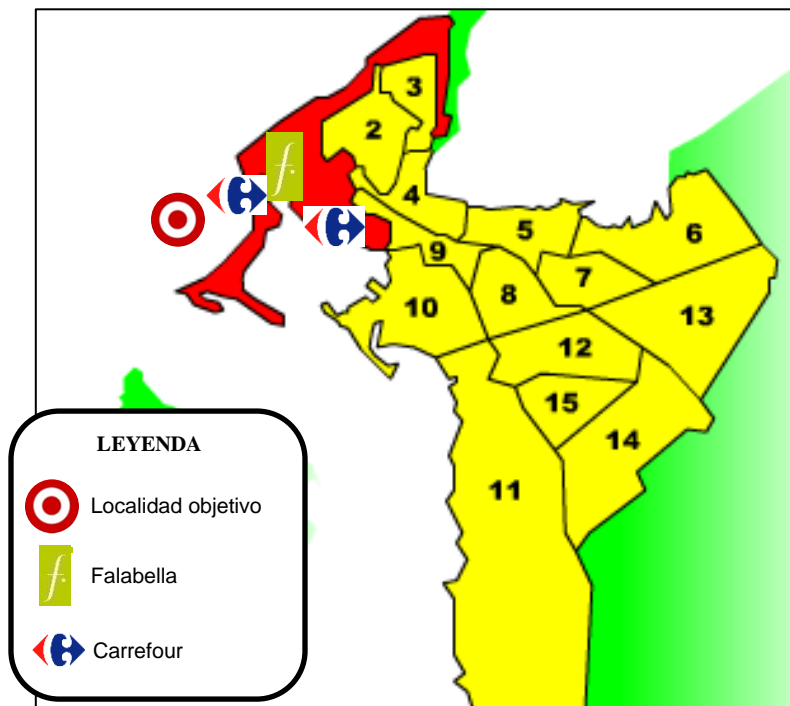
De la virgen y turística	4	98,2	1,8	-	1,5
	5	97,7	2,3	-	1,5
	6	99,8	0,2	-	1,5
	7	58,2	41,8	-	2,3
Industrial de la Bahía	11	96,0	4,0	-	1,6
	12	20,4	79,6	0,0	3,1
	13	57,8	41,6	0,6	2,4
	14	90,2	9,1	0,7	1,7
	15	95,1	4,9	-	1,6

FUENTE: CARTAGENA COMO VAMOS 2010

Como se puede apreciar en la tabla, los estratos altos se encuentran concentrados en la localidad Histórica y del Caribe Norte, específicamente en la unidad comunera 1. El resto de las unidades comuneras de esta localidad y las otras dos no cuentan con población de estas características.

La distribución geográfica de las comunas más atractivas, de la competencia y las tiendas Carrefour como potenciales locaciones para Paris, se presentan en la siguiente figura.

FIGURA 9: UNIDADES COMUNERAS DE CARTAGENA



FUENTE: CARTAGENA COMO VAMOS 2010

Falabella cuenta con una tienda en esta ciudad, dentro del Mall Plaza el Castillo, ubicado en la unidad comunera 1, la zona más exclusiva de la ciudad. A su vez,

Carrefour tiene una tienda en el mismo centro comercial y otra localizada en el centro comercial Caribe Plaza.

TABLA 27: TIENDAS CARREFOUR EN CARTAGENA

Tienda	Dirección	Localidad	Centro Comercial
Caribe Plaza	calle 29 D No. 22 - 63 (Av. Del Lago)	Unidad Comunera 9	Centro Comercial Caribe Plaza
El Castillo	Junto al castillo de San Felipe, Mall Plaza	Unidad Comunera 1	Centro Comercial El Castillo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

En el caso de Cartagena, no es aplicable el modelo de Huff, ya que se encuentra toda la población objetivo concentrada en una sola comuna. Por lo tanto, se elige a la tienda del centro comercial El Castillo, por estar en medio de la comuna objetivo y porque Falabella ya cuenta con presencia ahí, lo que genera mayor atracción de público.

PEREIRA

Pereira se divide administrativamente en 19 comunas, cuya estratificación se puede apreciar en la tabla:

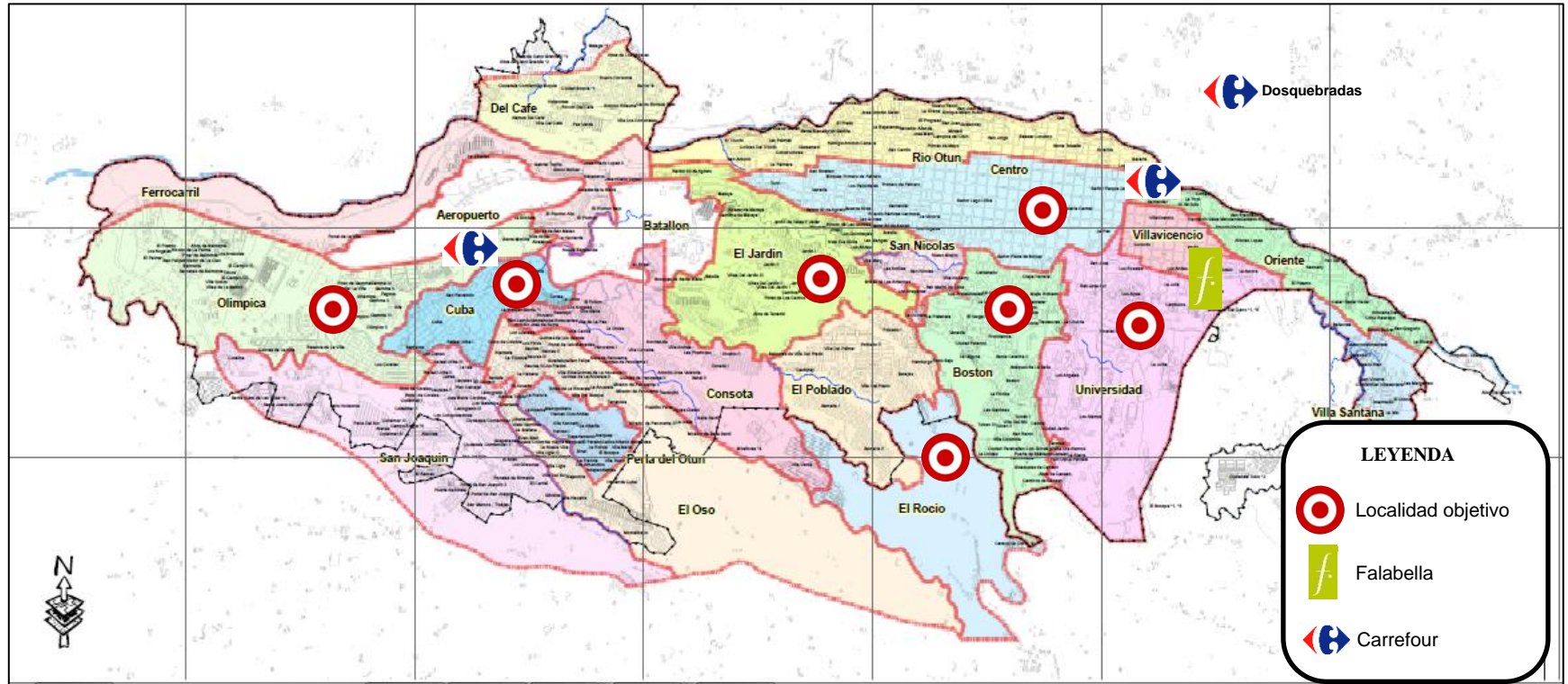
TABLA 28: ESTRATIFICACIÓN POR LOCALIDAD EN PEREIRA

Localidad	% Estrato Bajo	% Estrato Medio	% Estrato Alto	Estrato promedio
Universidad	1,4	3,6	95,0	5,4
Centro	2,7	30,3	67,0	4,8
El Jardín	3,1	30,4	66,5	4,8
Olímpica	0,9	50,0	49,1	4,5
El Rocío	41,4	25,9	32,7	3,3
Boston	16,7	56,2	27,1	3,7
Cuba	14,1	63,9	22,0	3,7
Consota	78,6	9,3	12,1	2,2
San Joaquín	65,2	24,5	10,3	2,4
San Nicolás	53,4	41,1	5,5	2,5
Rio Otún	43,5	51,7	4,8	2,7
Villavicencio	5,1	92,7	2,1	3,4
El Poblado	42,1	57,2	0,7	2,7
Oriente	59,4	40,4	0,1	2,3
Ferrocarril	73,0	26,9	0,0	2,0
El Oso	71,1	28,9	0,0	2,1
Perla del Otún	89,3	10,7	-	1,7
Del Café	96,9	3,1	-	1,6
Villa Santana	99,9	0,1	-	1,5

FUENTE: INFORME TÉCNICO DE LA ESTRATIFICACION SOCIOECONÓMICA - MUNICIPIO DE PEREIRA 2011

Las comunas que concentran los estratos más altos se encuentran en dos polos. Uno en el sector oriente, donde se encuentran las tres comunas con mayor proporción de los segmentos más altos y otra en el poniente de la ciudad, en la zona cercana al aeropuerto.

FIGURA 10: COMUNAS DE PEREIRA



FUENTE: CENTRO DE DOCUMENTACIÓN ALCALDÍA DE PEREIRA

Falabella tiene presencia con una tienda en esta ciudad, la cual está ubicada en el Centro Comercial Parque Arboleda, en la comuna de Universidad. Carrefour tiene 3 tiendas, dos de ellas en centros comerciales.

TABLA 29: TIENDAS CARREFOUR EN PEREIRA

Tienda	Dirección	Localidad	Centro Comercial
Av. Del Río	Av. Del Río No. 8 - 13	Río Otún	Emplazamiento Independiente
Unicentro	Av. 30 de Agosto No. 68-125 C.C. Unicentro	Olímpica	Centro Comercial Unicentro
Dosquebradas	Centro Comercial El Progreso Cra 16 No. 38-130	Dosquebradas	Centro Comercial El Progreso

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

Se realiza el análisis de Huff considerando las ubicaciones de Río Otún y Olímpica, puesto que Dosquebradas no tiene mercado objetivo cercano. Los resultados son los siguientes.

TABLA 30: MODELO DE HUFF EN PEREIRA

Población Objetivo	Distancia Km	
	Río Otún	Olímpica
Probabilidad	0,87	0,24
Rendimiento	100%	27%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

A pesar de que la tienda ubicada en el Centro Comercial Unicentro permitiría cubrir con exclusividad a las comunas de Olímpica y Cuba, ya que está ubicada en el lado contrario de la ciudad que Falabella, la capacidad que posee para atraer al total del mercado objetivo es muy baja, por lo que se elige la tienda de Av.del Río.

BUCARAMANGA

A pesar de que en el proceso de selección de las ciudades para establecer tiendas Paris en Colombia, se descartó Bucaramanga por no contar con espacio para nuevas tiendas, la compañía solicitó evaluar posibles locaciones dentro de esta ciudad, por su relevancia en términos económicos y poblaciones.

La segmentación por estratificación socioeconómica, criterio utilizado en las otras ciudades de este análisis, no se encuentra disponible por parte del municipio, quien no tiene obligación legal de entregarla. Sin embargo, el periódico local del departamento de Santander, Vanguardia, publicó en su página web en el mes de Agosto de 2012, una infografía llamada “¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga?”, basándose en información que les proveyó la Secretaría de Planificación de Bucaramanga y la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza, la cual da luces sobre la realidad socioeconómica de las diferentes comunas de la ciudad.⁴⁶ En ella se clasifican las comunas en 4 segmentos, Bajo, Bajo Medio, Medio y Alto, siendo tres las comunas

⁴⁶ <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga>

pertencientes a este último rango, las que se ubican en al oeste de la ciudad, llamadas Oriental, Cabecera y Lagos del Cacique.

TABLA 31: ESTRATIFICACIÓN POR LOCALIDAD EN BUCARAMANGA

Comuna	Estrato
Norte	Bajo
Nororiental	Bajo
San Francisco	Bajo Medio
Occidental	Bajo Medio
García Rovira	Bajo Medio
La Concordia	Medio
La Ciudadela	Medio
Sur Occidente	Bajo
La Pedregosa	Bajo Medio
Provenza	Medio
Sur	Bajo Medio
Cabecera	Alto
Oriental	Alto
Morrórico	Bajo
Centro	Bajo Medio
Lagos del Cacique	Alto

FUENTE: SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN DE BUCARAMANGA

De los municipios adyacentes, Floridablanca es el único que tiene un porcentaje importante de estratos altos dentro de su territorio. De acuerdo al DANE, 92% (237 828) de la población pertenece a los estratos 1, 2 y 3; el 7,6% (20 681) pertenece a los estratos 4, 5 y 6.

La Polar y próximamente Ripley poseen tiendas en el Centro Comercial El Cacique, ubicado en la comuna Lagos del Cacique, una de las zonas más exclusiva de la ciudad. Carrefour posee tiendas en Bucaramanga, Floridablanca y Girón.

TABLA 32: TIENDAS CARREFOUR EN BUCARAMANGA

Tienda	Dirección	Localidad	Centro Comercial
Megamall	Carrera 33A N° 29 - 15 C. Cial. Megamall Local 29	Oriental	Centro Comercial Megamall
Floridablanca	Av. Floridablanca con calle 25	Floridablanca	Emplazamiento Independiente
Giron	Bulevar de las Ceibas No. 23 - 11	Giron	Emplazamiento Independiente

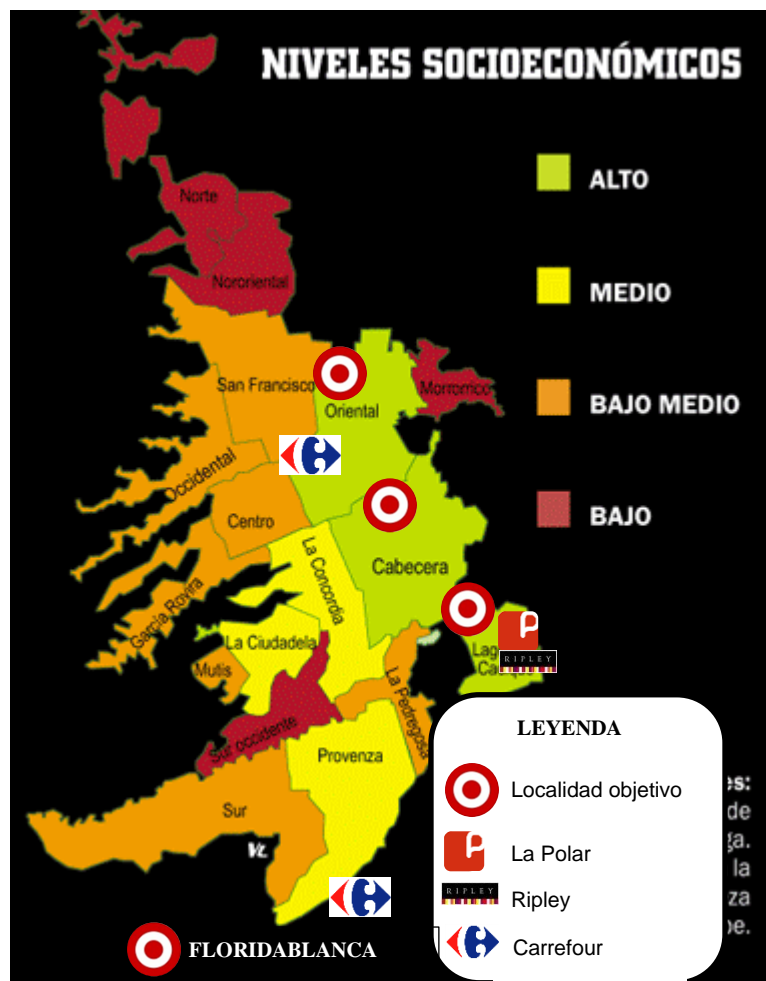
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN PÁGINA WEB DE CARREFOUR COLOMBIA Y GOOGLE MAPS.

La tienda Carrefour en el centro comercial Megamall está ubicada en la comuna Oriental, que está clasificada como de segmento Alto. Este centro comercial fue inaugurado en 2007, cuenta con 48.000 metros cuadrados, más de 140 tiendas, 500 estacionamientos y su tienda ancla es el supermercado Carrefour. A pesar de la conveniencia de esta tienda, se analiza Floridablanca frente a estar situado en el centro comercial El Cacique, a recomendación de la empresa.

La tienda de Floridablanca, está rodeada de barrios de estrato 5 y 6 y está emplazada en una locación independiente. La de Girón no está cerca del mercado objetivo.

La distribución geográfica de las comunas más atractivas, de la competencia y las tiendas Carrefour como potenciales locaciones para Paris, se presentan en la siguiente figura.

FIGURA 11: COMUNAS DE BUCARAMANGA



FUENTE: WWW.VANGUARDIA.COM

Los resultados del modelo de Huff, para las tiendas de Floridablanca y El Cacique se muestran a continuación

TABLA 33: MODELO DE HUFF EN BUCARAMANGA

Población Objetivo	El Cacique	Floridablanca
Probabilidad	0,80	0,49
Rendimiento	100%	61%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De los resultados obtenidos se recomienda establecer la tienda de Bucaramanga en el centro comercial El Cacique, pues tiene una mayor capacidad de captar al mercado objetivo que Floridablanca y con esto generar mayores volúmenes de venta.

MANIZALES, SANTA MARTA, CÚCUTA Y PASTO

Estas ciudades presentan un atractivo mercado objetivo que debe ser atacado. Pero por ser este un plan de penetración inicial, quedan descartadas puesto que dada la escala de la operación propuesta, debiesen ser abordadas en una segunda etapa.

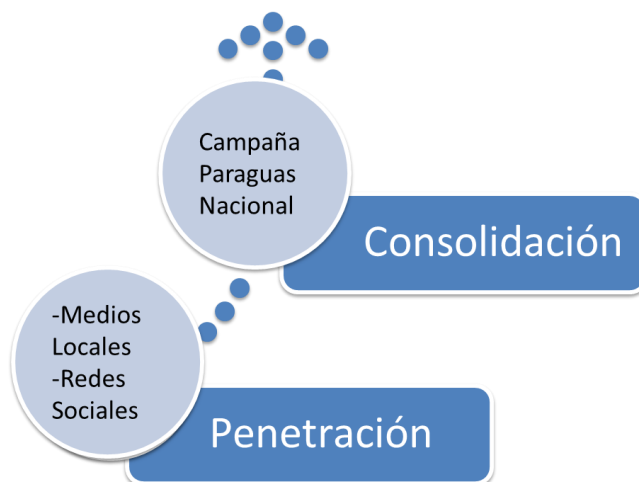
Así mismo, en un mediano plazo, cuando la marca sea reconocida en las grandes ciudades que son parte del plan inicial, se debe expandir la operación a ciudades más pequeñas. En Chile, París o sus competidores tienen operaciones en todas las ciudades de más de 100.000 habitantes. Hay que recordar que Colombia tiene alrededor de 60 ciudades con esa población, por lo que queda un tremendo mercado por explorar, cuando se tenga una mayor madurez y reconocimiento de los consumidores colombianos.

8.3.4. COMUNICACIÓN

Paris es una cadena de tiendas por departamento con un enfoque de negocios B2C. Por lo tanto, la comunicación debe estar enfocada a los clientes finales y se debe tratar de llegar a ellos de la manera más directa posible.

La expansión de Paris a Colombia debe ser comunicada en dos etapas. En primer lugar la llegada de la compañía a cada una de las ciudades donde se realice apertura de tiendas y una segunda etapa se debe enfocar en la consolidación de la marca.

FIGURA 12: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para la penetración, hay que tener en consideración las diferencias locales que se plantearon en el apartado de plaza. Cada ciudad cuenta con diferencias notables en términos culturales, geográficos e inclusive climáticos y la entrada a cada una se realizará de manera paulatina. Es por esto que los lanzamientos se deben enfocar de

manera local, por lo menos hasta que exista un volumen importante de tiendas y la certeza de que se están haciendo bien las cosas para justificar una campaña paraguas a nivel nacional. Por lo tanto es necesario darse a conocer en los medios locales de cada ciudad desde el momento en que se decida iniciar el proyecto e iniciar una campaña dos meses antes de cada apertura.

En el análisis de tecnología se indicaba que los colombianos cada vez ocupan más las nuevas tecnologías para informarse y comunicarse, con una proyección de un 80% al 2016. En 2013, casi 18 millones de personas estaban conectadas a Facebook, lo que representa una penetración de un 40% y convierte a Colombia en el 15° país con más usuarios en el mundo⁴⁷. Por lo tanto, es fundamental utilizar las redes sociales para darse a conocer en los mercados locales donde se vaya instalando la compañía, ya que permiten llegar directamente al público objetivo y son de bajo costo. Se desarrollará una campaña a través de Facebook, Twitter, Google y en los medios electrónicos locales.

8.3.5. PROYECCIÓN DE VENTAS

Las ventas de las tiendas por departamento Paris Colombia, fueron estimadas observando el comportamiento de Falabella en este país y el desempeño de la operación de París en Chile.

- Las ventas se distribuyen uniformemente desde enero a noviembre, con un 7,5% de las ventas anuales en promedio en cada mes. El mes de diciembre tiene un comportamiento distinto, con una concentración de ventas producto de Navidad, acumulando el 17,5% restante.
- Las tiendas presentan fuertes crecimientos en los primeros cinco años desde su apertura; de ahí en adelante, en la mayoría de los casos se alcanza una estabilidad, creciendo a valores cercanos a la inflación. En el caso de París Colombia, se utilizará la tasa de crecimiento de ventas por metro cuadrado que han tenido las aperturas de sus tiendas en Chile en los 5 últimos años. Este es un criterio conservador, ya que nuevas tiendas en nuestro país corresponden a mercados secundarios, y tienen un comportamiento de crecimiento de un 16% el primer año y 13% (promedio anual entre 2008 y 2011) los años siguientes.

El plan de Paris, es alcanzar lo más rápido posible una penetración de 10 tiendas, ya que como se verá más adelante en el apartado de Recursos Humanos, el equipo central es el mismo para 1 o 10 tiendas, por lo que para generar economías de escala y evitar una subutilización de recursos, se proyectan 4 tiendas por año. De acuerdo a su experiencia, tienen la capacidad para realizar aperturas de nuevas tiendas hasta cada 2 meses, por lo que 4 tiendas por año es una meta realista, con lo que se alcanzarían 20 tiendas al quinto año de la expansión. La habilitación de las tiendas puede realizarse de manera paralela.

Las ventas por metro cuadrado son la medida que se utiliza en esta industria. Por lo tanto, un comparativo de esta medida muestra el comportamiento y grado de madurez

⁴⁷ <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>

de las tiendas por departamento en Colombia frente a la realidad chilena, que es un mercado mucho más maduro. El cálculo de las ventas por metro cuadrado de París Colombia fue estimado considerando la relación de esta variable entre Falabella Chile, Falabella Colombia y París Chile.

TABLA 34: VENTAS POR METRO CUADRADO

2011	Ingresos MMUSD	Superficie m2	Ingresos USD/m2	Proporción
Falabella Chile	1.973	242.806	8.126	1,00
Falabella Colombia	441	68.183	6.468	0,80
Paris Chile	1.422	252.882	5.623	0,69
Paris Colombia			4.476	0,55

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN DATOS FINANCIEROS DE FALABELLA Y CENCOSUD

Como se aprecia en la tabla, el rendimiento por metro cuadrado de Falabella en Colombia es un 20% menor comparado con la operación chilena. Por lo tanto, se espera que la operación colombiana de París tenga un comportamiento similar.

Dado que París en Chile muestra ventas por metro cuadrado 31% menores que las de Falabella, las ventas de París Colombia debiesen cumplir al menos con ese ratio, o sea el 69% de las ventas de Falabella Colombia, lo que lo deja con un rendimiento cercano a los USD 4,500 por metro cuadrado por año, lo que debiese obtenerse al final del proyecto, o sea al año 5, cuando la compañía logre una consolidación en este mercado.

Por lo tanto, manejando este dato, es relevante determinar el tamaño de las tiendas para establecer el volumen de ventas, ya que el crecimiento anual y la distribución de ventas durante el año ya son conocidos.

El tamaño de las tiendas se estima en 7.000 mt2 en promedio, de acuerdo a los cálculos obtenidos en el Anexo D.

8.4. OPERACIONES

El funcionamiento típico de una tienda por departamentos tiene dos áreas relevantes a ser consideradas, las tiendas en sí y un centro de distribución que las abastezca. El centro de distribución tiene como función el manejar los productos desde que arriban al país de comercialización hasta que están disponibles en las tiendas. En ese momento es responsabilidad de las tiendas, las cuales tienen su operativa propia para la comercialización.

En el caso del centro de distribución, este puede ser de propiedad de la empresa o ser externalizado a través de un operador logístico quien se encargue de la operación completa. Esta es una decisión muy relevante, ya que se deben cumplir con los requerimientos de la operación de las tiendas y tiene que tener capacidad de adaptación a las variaciones que se produzcan a medida que la cantidad de tiendas crezca o que las ventas por tienda aumenten.

Las ventajas de tener un centro de distribución propio son la capacidad de flexibilizar la operación y adaptarse rápidamente a los requerimientos de las tiendas. En este modelo el control de la gestión logística es total y permite que ésta esté muy alineada con la operación de las tiendas.

Sin embargo, poseer un centro de distribución propio presenta ciertas desventajas, las cuales son más patentes al comienzo de una operación. Estas están principalmente asociadas a la fuerte inversión requerida para implementar el centro de distribución y la dificultad para determinar la escala. Aparte de realizar todas las inversiones necesarias para construir e implementar las tiendas, lo cual implica una fuerte carga financiera para la compañía, hay que invertir en el centro de distribución que abastezca a las tiendas. Además, como se está en etapa de introducción a un mercado nuevo, el cual no está maduro aún y que no se tiene certeza de cómo va a reaccionar frente a la entrada de la compañía, puede provocar que la inversión realizada sea insuficiente o al contrario, que se proyecte una capacidad instalada excesiva, la cual sea subutilizada. De la misma manera influye la dependencia de la economía de las condiciones económicas. Tal como se señaló en el análisis estratégico, la economía colombiana depende fuertemente del desempeño de Estados Unidos y la Unión Europea, que actualmente se encuentran en crisis. Una nueva crisis económica podría modificar los planes de apertura de tiendas, por lo que no es sencillo establecer el tamaño de la operación hasta que la compañía entre en un estado de madurez en este mercado.

Por lo tanto, hasta que no se tenga una certeza mayor de qué tamaño va a tener la operación y así evitar el riesgo asociado, es mejor externalizar estas funciones a un tercero. Las ventajas de tener un operador logístico están relacionadas con el aumento de la capacidad de la empresa de concentrarse en su negocio, que es la venta al por menor, lo que deriva en un aumento de la productividad, ya que se destinan todos los recursos de la empresa, tanto personas como materiales a su principal objetivo, la comercialización. Esto se traduce a su vez, que se entrega a un especialista la gestión logística, con la consecuente mejora en estos procesos y la obtención de soporte técnico especializado, lo que implica un mejor servicio al mismo costo o un costo menor por un servicio similar al que se podría obtener con un centro de distribución propio, ya que el operador posee una masa crítica de otros clientes que le permite obtener economías de escala.

Así mismo, se evita invertir fuertemente en capital especializado, lo cual mejora la rentabilidad. La operación a través de un operador logístico convierte los costos fijos asociados a esta operación en variables, lo cual es clave en el éxito cuando un negocio está comenzando ya que se paga en función del volumen manejado. Si la operación es lenta y se mueve poco, se paga poco, lo cual no podría ocurrir en el caso que el centro de distribución fuera propio. Además, se evita cualquier tipo de costos ocultos asociados a la operación logística, que son asumidos por el operador.

Sin embargo, el tener un operador logístico manejando la distribución de los bienes a las tiendas presenta algunas desventajas asociadas. Inevitablemente y como ocurre con cualquier tercerización, existe la posibilidad de pérdida de control sobre la operación logística y una dependencia mayor de la correcta gestión de éste.

Los errores u omisiones que pueda cometer pueden afectar la operación y puede provocar roces entre los miembros de ambas compañías, ya que ambos se tendrán que ajustar el uno al otro. Estos ajustes implican una fuerte interconexión entre uno y otro, especialmente en términos sistémicos, puesto que no necesariamente los sistemas de información con los que opera Paris serán los mismos que los del operador. Para que esta conexión sea exitosa, se debe contar con la disponibilidad del operador con harta anticipación y que éste pueda garantizar la continuidad de la operación en un escenario expansivo.

Así mismo, es necesario manejar las expectativas de ambas partes para evitar posibles conflictos respecto a los resultados esperados por ambas partes, lo que implica una comunicación muy estrecha y con un alto grado de supervisión, especialmente al comienzo.

La comercialización en tiendas tiene su propia operación, la cual comienza desde que recibe las mercancías. En el estudio de mercado se muestra que la competencia opera sus tiendas en Colombia es exactamente bajo la misma estructura y formatos que en Chile. La experiencia de Paris en la puesta en marcha del negocio en Perú es que el formato se tiene que mantener, ya que está probado como exitoso.

El funcionamiento de una tienda por departamentos es fácilmente observable en terreno. Una tienda básicamente cuenta con departamentos, o secciones físicas donde se agrupan productos de las mismas características. Generalmente tienen 3 plantas, interconectadas entre ellas a través de escaleras mecánicas y con entradas independientes. Una planta es para Vestuario y accesorios para mujer. La otra para Vestuario Hombre, deportes y electrónica. Por último, la más alta es para electro hogar y deco hogar.

Existe personal de ventas que asesora a los clientes en la elección del producto, realiza el cobro y empaqueta. La cantidad depende de los peaks de demanda que generalmente son los fines de semana. Existe al menos una caja por departamento, dependiendo del tamaño de la tienda.

El resto de las funciones debe ser una combinación entre elementos locales y corporativos. Una transnacional tiene la capacidad de generar ahorros en costos y economías de escala al utilizar recursos de sus diferentes operaciones para apoyar a las otras. Paris posee recursos muy capacitados y eficientes en la operación en Chile, que pueden ser aprovechados para transmitir el conocimiento y a su vez para generar economías de escala propias de una operación internacional.

Estas funciones serán apoyadas por áreas corporativas que ya prestan servicios a otras Unidades de Negocios de Cencosud (Supermercados, Mejoramiento del Hogar, Shopping, Retail Financiero, etc.), tales como Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, Sistemas, Inmobiliaria/Proyectos y Arquitectura, Procurement, etc.

Visto a través de la cadena de valor de Porter, la operación de Paris Colombia se dividirá en actividades primarias, realizadas por ellos mismos, y actividades de apoyo, las cuales serán responsabilidad del corporativo en Chile

FIGURA 13: CADENA DE VALOR DE PORTER DE PARIS COLOMBIA



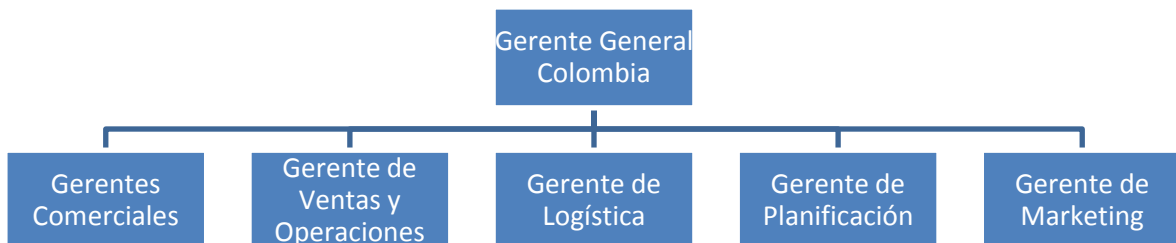
FUENTE: [HTTP://WWW.WEBYEMPRESAS.COM/LA-CADENA-DE-VALOR-DE-MICHAEL-PORTER/](http://www.webyempresas.com/LA-CADENA-DE-VALOR-DE-MICHAEL-PORTER/)

La operación del canal internet se realizará desde el corporativo, incorporando todas las herramientas que ya se encuentran desarrolladas, incluyendo la página web, que debe ser creada en un dominio local y el sistema de conexión con el operador logístico para los despachos.

8.5. RECURSOS HUMANOS

El organigrama propuesto para la operación colombiana de París es una réplica del que se está aplicando por parte de la compañía en Perú.

FIGURA 14: ORGANIGRAMA PARIS COLOMBIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La estructura tiene que ser liviana, apoyada en la operación central en Chile, pero con la suficiente independencia que requiera para tomar las decisiones relevantes del negocio a nivel local.

La selección de las personas que desempeñarán los cargos estratégicos dentro de esta nueva operación de Paris, es clave en el éxito de la misma. Tal como se planteó anteriormente, Hofstede descubrió que existen diferencias culturales entre Chile y Colombia que son importantes a considerar para evitar una confrontación interna y así hacer más eficiente la operación. Estas distinciones pueden ser solventadas si es que algunos líderes en puestos determinantes para alinear a sus subordinados con los objetivos de la compañía, son de nacionalidad colombiana.

Se presenta a continuación una descripción general de los puestos que componen el equipo de Paris Colombia y los requerimientos que deben poseer los candidatos que ocupen estos cargos.

GERENTE GENERAL

Tal como se aprecia en el organigrama, la primera línea está compuesta por el Gerente General del País. Es el encargado de la operación total de Paris Colombia y responsable final de la gestión ante la Casa Matriz. Es la cabeza de la operación y como máximo líder, tiene la misión de elegir a su equipo. Dada la estructura de la compañía, tiene dependencia directa de la gerencia general corporativa, tal como su par en Perú y tiene que ser parte del equipo al menos un año antes de la puesta en marcha.

Los requerimientos para este puesto, son ser profesional con estudios de postgrado (MBA como mínimo). Debe ser de nacionalidad colombiana o al menos tener una relación muy fuerte con este país, una amplia experiencia en tiendas por departamento e idealmente tener alguna relación con Cencosud, para que sea capaz de transmitir los valores y cultura de la empresa. Dado que la industria de tiendas por departamentos es relativamente nueva en Colombia, no es una misión fácil, por lo que si no se es capaz de encontrar a un candidato que cumpla con las tres características, al menos debe tener las otras dos.

Dependiendo del Gerente General del país, se encuentra la segunda línea, que está compuesta por 5 Gerentes de División Comercial, 1 Gerente de Ventas y Operaciones, 1 Gerente de Logística, 1 Gerente de Planificación Comercial y 1 Gerente de Marketing.

El Salario del Gerente General corresponde a USD 25.000 mensual⁴⁸

GERENTES COMERCIALES

El equipo tiene que contar con cabezas comerciales ajustándose a las categorías de productos que la compañía comercializa, es decir Vestuario Mujer y Accesorios, Vestuario Hombre y Deportes, Deco Hogar, Electro Hogar y Electrónica. Los 5 Gerentes de Divisiones Comerciales además de reportar directamente al Gerente General, lo hacen matricialmente al Gerente de Negocios Regional de Paris, quien forma parte de la estructura principal en Chile.

⁴⁸ <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/un-gerente-colombia-gana-75-veces-mas-que-un-obrero>

Los requerimientos para este cargo son ser profesional con un postgrado afín (MBA o Marketing), con una trayectoria probada en tiendas por departamentos de la compañía o de la competencia. No existen requerimientos de nacionalidad.

GERENTE DE VENTAS Y OPERACIONES

Es un puesto estratégico dentro de la operación, pues es quien arma los equipos que componen las tiendas. Tiene a su cargo a los gerentes de cada tienda y es el responsable por la operación del canal de ventas. Debe poseer un fuerte conocimiento de la cultura corporativa, por lo que provenir de dentro de la compañía y puede ser colombiano, chileno o de la operación en Perú.

GERENTES DE LOGÍSTICA, PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

El gerente de logística tiene que mantener la relación con el proveedor logístico, el de planificación comercial determinar y modelar el presupuesto (ventas, gastos, etc.) y el de marketing la estrategia para posicionar a la compañía y sus productos en el mercado local.

Idealmente deben provenir desde el interior de Cencosud, ya que es relevante en estas funciones el conocer la cultura y procedimientos de la compañía.

Los salarios de la segunda línea de Gerentes corresponden a USD 15.000 mensuales.

TERCERA LÍNEA DEL EQUIPO CENTRAL

La tercera línea del equipo central está compuesto por un importante número de cargos de nivel Profesional (unas 25 personas, donde más de la mitad son parte del área comercial (compradores), apoyados por 5 puestos administrativos.

París estima en base a su experiencia, que el tamaño del equipo central debe ser de 40 personas, no importando el número de tiendas, hasta un máximo de 10. Por lo tanto es relevante que la apertura de tiendas sea rápida para generar economías de escala frente a este costo fijo.

GERENTES DE TIENDAS

Los Gerentes de Tiendas reportan directamente al Gerente de Ventas y Operaciones; y no forman parte del equipo central. Su responsabilidad es el punto de venta, donde debe implementar los planes que el equipo central diseñe y gestionar al equipo de ventas la tienda a su cargo.

Los gerentes de tienda deben ser colombianos, pues son los que tienen a cargo la comercialización directa a público y tratan con el personal de la tienda, que dada la baja calificación con la que deben contar, son nacionales. Tiene que tener una personalidad enérgica, capaz de liderar y motivar a sus subordinados para que toda la planificación sea puesta en práctica. Pueden provenir de la competencia o de áreas comerciales de otras industrias, que tengan la disposición a hacer carrera en tiendas.

Para las tiendas de tamaño mediano, o sea unos 7.000 m² – 8.000 m², la compañía utiliza una dotación equivalente de 200 personas. Una dotación equivalente contabiliza a los empleados de tiempo parcial por el tiempo en que se desempeñan en la tienda, equivalentes a empleados de tiempo completo.

8.6. ANÁLISIS FINANCIERO

8.6.1. SUPUESTOS

El presente análisis financiero considera un horizonte de planeación de 5 años, ya que de acuerdo a los datos entregados por la compañía, el crecimiento de las ventas para las tiendas nuevas se desacelera rápidamente después de ese periodo, llegando a niveles de inflación. La metodología de entrada Greenfield, que es la propuesta para que Paris penetre el mercado colombiano, implica una estrategia a largo plazo, dada la escala de una operación de estas características y las inversiones asociadas.

Sin embargo ya que el mercado colombiano aún no se encuentra en un proceso de maduración y está lejos de saturarse, las posibilidades de crecimiento son altas y es esperable que los retornos sean rápidos. Complementariamente, la inexistencia de Paris en Colombia implica la necesidad de crear una imagen de marca, por lo que un plazo mediano como el propuesto se justifica, ya que con 5 años de operación, pueden cambiar la estrategia local que se planteaba en el apartado comunicaciones, y pasar a una nacional bajo la marca paraguas.

La tasa de descuento que se utiliza para el presente análisis financiero, es el WACC que se calculó anteriormente y fue estimado en 10,7%. Se considera como la medida óptima, ya que es la comúnmente aceptada por los inversionistas.

Los ingresos se estiman considerando aperturas de tiendas de manera trimestral durante todo el horizonte de evaluación, es decir 4 por cada año, sumando un total de 20 tiendas. El tamaño de cada tienda se supone en 7.000 metros cuadrados⁴⁹. El rendimiento por metro cuadrado es de USD 4.500, tal como se estimó anteriormente. Para cada tienda se aplicó el factor rendimiento obtenido en el análisis de Huff, por lo que las ventas de cada una se encuentra regularizada de acuerdo a su atractivo comercial. Como se señaló anteriormente, el comportamiento de las ventas se distribuye de manera equitativa mensualmente (7,5%), con un alza en diciembre (17,5%).

El costo de venta alcanza el 69,7%, supuesto basado en el valor que presenta esta variable en la operación de Paris Chile, corregido por la diferencia entre las operaciones de Falabella en Chile y Colombia, quien tiene un margen un 10% más alto, por lo que el margen bruto llega al 30,3% sobre las ventas.

⁴⁹ Anexo D

TABLA 35: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

2011	Margen
Falabella Chile	30,0%
Falabella Colombia	33,0%
Paris Chile	27,5%
Paris Colombia	30,3%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los gastos de operación se estiman fijando una meta de alcanzar un EBITDA del mismo valor que Paris Chile al final del proyecto, o sea un 6,8%. La tasa impositiva de Colombia para empresas es de un 33%.

Las inversiones consideran inversión inmobiliaria y operativa. El análisis está basado en el supuesto que no se realiza inversión inmobiliaria, ya que la metodología de trabajo de Cencosud consta de arrendar a la corporación la obra gruesa a largo plazo y efectivamente es el holding del dueño de los terrenos de Carrefour Colombia.

En cambio si es necesario incurrir en inversión operativa que es la inversión que hay que realizar para habilitar la obra gruesa y transformarla en un ambiente adecuado para que las tiendas por departamento operen. De acuerdo a datos proporcionados por la compañía, se estima en USD 1.100 por metro cuadrado.

El capital de trabajo es estimado en USD 120 por metro cuadrado, de acuerdo a lo informado por la compañía.

La depreciación se calcula a 10 años, de acuerdo a la legislación colombiana.⁵⁰

El resultado de la evaluación se presenta en la siguiente tabla

TABLA 36: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN⁵¹

Variable	Valor
WACC	10,7%
VAN (USD)	135.986.838
TIR	24,7%
Break Even	Año 5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se aprecia, el proyecto en modalidad Greenfield es sustentable en el tiempo, puesto que obtiene un VAN positivo y una TIR por sobre el WACC de la compañía, lo que implica que se le podría exigir más al proyecto. La operación comenzaría a generar flujos positivos (o breakeven), a contar del año 5, que es el momento en que se termina el periodo de inversión en tiendas nuevas.

⁵⁰ <http://www.gerencie.com/depreciacion.html>

⁵¹ El detalle de los cálculos de la evaluación financiera se encuentra en el Anexo G

8.6.2. FLUJO DE CAJA

La siguiente tabla muestra los flujos de caja del proyecto en USD, calculados en un horizonte de planeación de 5 años y considerando los supuestos de la sección anterior.

TABLA 37: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Ventas USD	-	46.856.838	135.631.043	250.884.956	395.004.425	572.355.000	614.880.000
Costo de Venta		32.659.216	94.534.837	174.866.814	275.318.084	398.931.435	428.571.360
Margen Bruto		14.197.622	41.096.206	76.018.142	119.686.341	173.423.565	186.308.640
Margen Bruto %		30,3%	30,3%	30,3%	30,3%	30,3%	30,3%
Gastos de Administración y Ventas		11.011.357	31.873.295	58.957.965	92.826.040	134.503.425	144.496.800
EBITDA		3.186.265	9.222.911	17.060.177	26.860.301	38.920.140	41.811.840
EBITDA %		6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%
Depreciación	-	6.160.000	12.320.000	18.480.000	24.640.000	30.800.000	30.800.000
Impuestos		-	-	-	732.699	2.679.646	3.633.907
Depreciación		6.160.000	12.320.000	18.480.000	24.640.000	30.800.000	30.800.000
Utilidad Neta		3.186.265	9.222.911	17.060.177	26.127.602	36.240.494	38.177.933
Inversión Operativa	30.800.000	30.800.000	30.800.000	30.800.000	30.800.000	-	-
Capital de Trabajo	3.360.000	6.720.000	10.080.000	13.440.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000
Inversión en Capital de Trabajo	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	-	-
Total inversión	34.160.000	34.160.000	34.160.000	34.160.000	34.160.000	-	-
FCF	- 34.160.000	- 30.973.735	- 24.937.089	- 17.099.823	- 8.032.398	36.240.494	38.177.933
VP(FCF)	- 34.160.000	- 27.979.887	- 20.349.349	- 12.605.171	- 5.348.780	236.430.026	356.803.110
							Perpetuidad al año 5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8.6.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para determinar la robustez del modelo de negocios, se realizan análisis de sensibilidad a ciertas las variables, las cuales son:

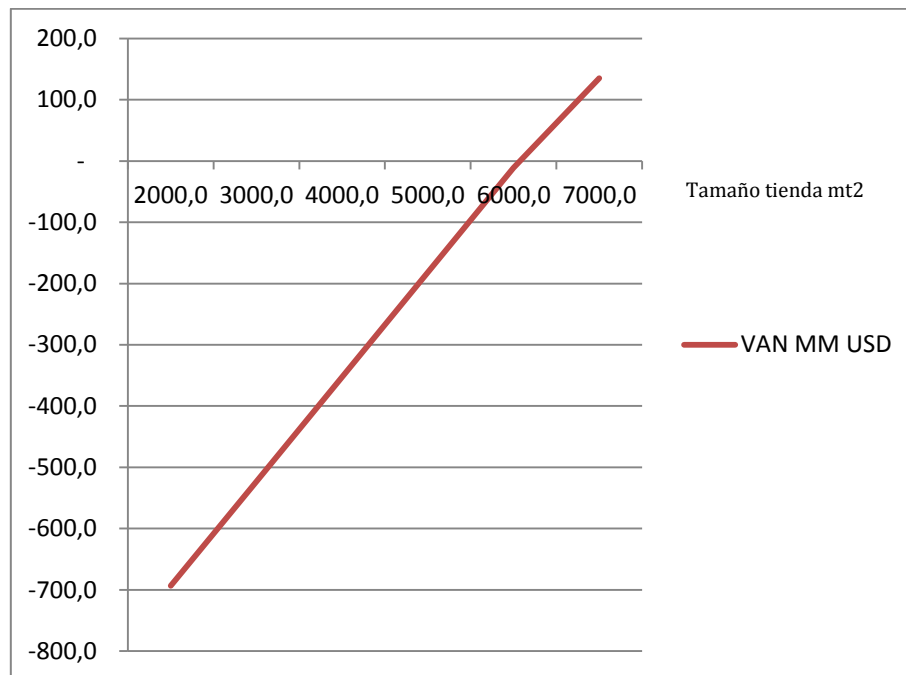
- Tamaño de las tiendas
- Rendimiento por metro cuadrado
- Tasa de apertura

EVALUACIÓN A DIFERENTES TAMAÑOS DE LAS TIENDAS

Al variar el tamaño de las tiendas, disminuyen los ingresos, pero también las inversiones. Sin embargo, la estructura no soportaría una disminución del metraje de 7.000 mt² de sala de ventas, puesto que con el rendimiento esperado de 4.500 USD/mt², los VAN pasan a ser negativos con cualquier valor menor a este.

Siguiendo la misma tendencia, mientras más grandes sean las tiendas, mejor VAN producirá el proyecto, pero en el caso de tiendas más grandes la logística cambia y es mucho más difícil conseguir paños de tierra donde instalarse.

FIGURA 15: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

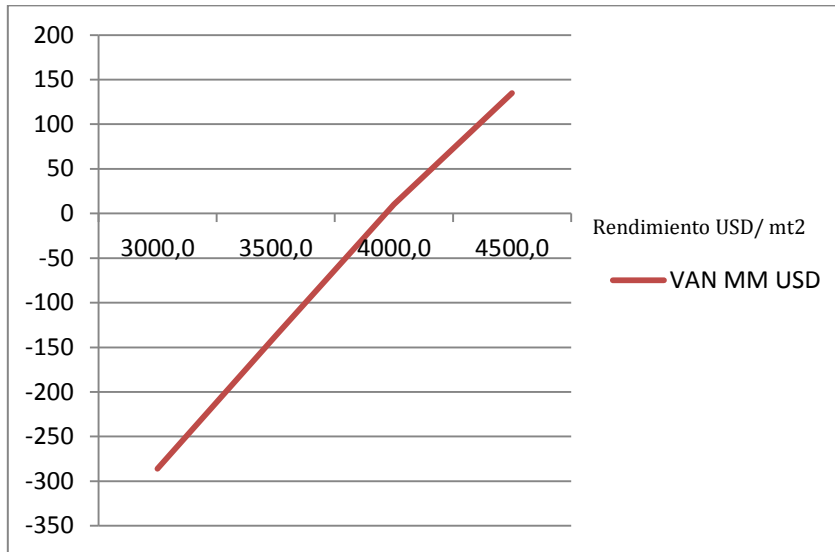


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

EVALUACIÓN A DIFERENTES RENDIMIENTOS POR METRO CUADRADO

Al variar el rendimiento de ventas por metro cuadrado, manteniendo el metraje de las tiendas, se observa que si la operación no logra superar los USD 4.000 por metro cuadrado, el VAN se vuelve negativo.

FIGURA 16: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

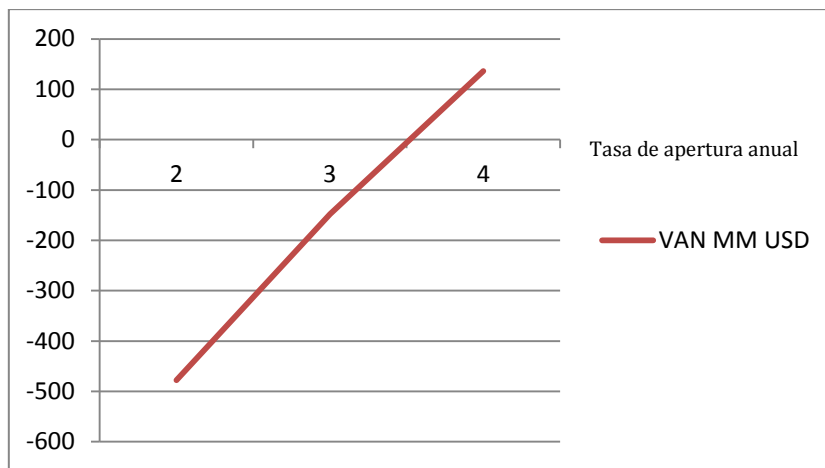


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

EVALUACIÓN A DIFERENTES TASAS DE APERTURA DE TIENDAS

Al variar el rendimiento a diferentes tasas de apertura de tiendas, manteniendo el metraje de las tiendas y el rendimiento, se observa que si la operación no logra superar el plan de abrir 4 tiendas por año, el VAN se vuelve negativo.

FIGURA 17: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los diferentes análisis de sensibilidad muestran que el proyecto tiene poca flexibilidad para modificar las variables claves que generan el ingreso, ya sea el metraje de las tiendas, el rendimiento en ventas por metro cuadrado o la cantidad de aperturas. Los costos de administración y ventas son relativamente altos, característica propia de este negocio, por lo que la velocidad de penetración de la operación tiene que ser lo más rápido posible, en orden de absorber estos costos y generar flujos positivos.

9. CONCLUSIONES

Paris ha optado por una estrategia de crecimiento basada en una expansión de mercado a través de una diversificación geográfica, con el objetivo de ampliar su alcance y tamaño. Es por esto, que el plan de negocios propuesto permite comprender el atractivo que tiene utilizar la modalidad Greenfield para Paris en una entrada al mercado de tiendas por departamento colombiano.

Colombia es un país que está pasando por un periodo de fuerte crecimiento económico, con una clase media emergente que tiene cada vez más poder adquisitivo y un formato de tiendas por departamento que se encuentra todavía con una baja penetración al compararlo con un mercado maduro como el chileno. Todo esto indica que existe bastante espacio de crecimiento y explica por qué los más importantes retailers nacionales han decidido ampliar sus operaciones allá.

Paris presenta una serie de fortalezas que le ayudarán en su expansión a este mercado, ya que cuenta con un gran conocimiento de la industria de tiendas por departamento, tiene un equipo humano que está ganando experiencia con la reciente apertura de París Perú y es parte de un holding multinacional con grandes espaldas financieras, Cencosud, lo cual le permite acceso a las locaciones de Carrefour Colombia, que es una de las mayores barreras de entrada para esta industria.

La implementación de este plan de negocio, no sólo permite a Paris tener una base exploratoria del gran potencial que tiene la realización una expansión a Colombia, sino que le provee una herramienta para defender la adjudicación de terrenos y edificios correspondientes a Carrefour Colombia que sean las más atractivas para estar cerca de su mercado objetivo, frente a las otras unidades de negocio de Cencosud que se aventuren en ampliar sus operaciones a este país.

Los competidores que operan en el mercado de tiendas por departamento, han mantenido la misma estrategia y posicionamiento que en Chile, con bastante éxito. Por lo que la estrategia de Paris Colombia tiene que ser el aprovechar todas sus fortalezas y conocimiento del mercado, ya que la situación actual es muy similar a la de nuestro país en la década de 1990, contexto que permitió el desarrollo de una de las industrias de retail más dinámicas y avanzadas del mundo.

En el ámbito económico, se concluye que el proyecto es rentable, puesto que el VAN es positivo (USD 135 millones) y la TIR (24,7%) es mayor que la tasa de descuento (WACC Cencosud 10,7%).

Los principales factores de riesgo que podrían afectar las posibilidades de éxito de este plan de negocios son las diferencias culturales y de productividad entre ambas operaciones y la capacidad de la compañía de adaptarse a funcionar como una transnacional.

10.RECOMENDACIONES FINALES

Como se establece al inicio de este informe, el origen de este plan de negocios corresponde al encargo de la empresa Paris para evaluar técnica y económicamente la factibilidad de una posible entrada al mercado de tiendas por departamento a Colombia.

Probada la factibilidad y seleccionadas las mejores locaciones en base a los actuales locales disponibles de Carrefour Colombia, se establece un plan para comenzar con el proceso de expansión a ese país.

Para que este paso sea exitoso, Paris debe tener un equipo local sólido, que le permita entender las sutilezas del mercado local, y a su vez, debe apoyarse en los recursos corporativos, los cuales deben prepararse y adaptarse para soportar una operación multinacional, considerando que son tres países, Chile, Perú y Colombia, los que deben cubrir. Esto les permitirá ahorrar costos y eficientar los procesos. Sin embargo, no deben olvidar la relevancia que tienen las diferencias culturales que puntualiza Hofstede entre las tres naciones, para evitar cualquier problema que impacte en el éxito de la expansión.

Un buen entendimiento del mercado local, permitirá a Paris tener una capacidad de mantener o mejorar sus márgenes operativos a través de una operación eficiente y una mejora constante, con el objetivo de lograr una porción significativa de participación de mercado.

Consecuentemente, se recomienda a un mediano plazo ampliar la cobertura dentro del país a la mayor velocidad posible. Como se observó en el estudio de mercado, Colombia tiene alrededor de 60 ciudades con más de 100.000 habitantes, la mayoría de las cuales no cuenta con ninguna tienda por departamento, ya que actualmente sólo algunas de las ciudades con más de 400.000 habitantes presentan este formato. Como se demostró, una ciudad soporta una tienda por cada 50.000 habitantes del mercado objetivo, por lo que las plazas que aún se encuentran disponibles no tendrán espacio para soportar a todos los competidores. Es por esto que llegar primero se convierte en un factor clave.

En la misma línea, Paris es el último de los 4 más importantes retailers chilenos en llegar a Colombia, situación similar a lo que ocurrió en Perú, donde llegó después de Falabella y Ripley. Por lo tanto es relevante llegar de manera temprana a nuevos mercados nacionales. En el primer apartado se mostró el atractivo de Brasil, México, Panamá, y Uruguay como interesantes destinos para la inversión de retailers buscando ampliar sus operaciones, por lo que se recomienda explorar la posibilidad de estudiar la factibilidad del negocio en esas economías, ya que luego de realizar las expansiones a Perú y Colombia, Paris contará con la experiencia internacional que actualmente carece.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. ALZATE, M.C. 2006. La estratificación socioeconómica para el cobro de los servicios públicos domiciliarios en Colombia ¿Solidaridad o focalización? Bogotá, CEPAL, United Nations Publications. 101 p. (Serie estudios y perspectivas)
2. ATKEARNEY. 2012. Global Retail Expansion: Keeps on Moving. 28 p.
3. BARCLAY, L. A. 2002. Foreign Direct Investment in Emerging Economies: Corporate Strategy and Investment Behavior in Caribbean. London, Routledge. 279 p.
4. CENCOSUD. 2012. Memoria Anual 2011. Santiago, Cencosud. 357 p.
5. CEPAL, 2012, “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”, Santiago, CEPAL, United Nations Publications. 164 p
6. CHASCO LAFUENTE, P. 2000. Modelos de Gravitación Comercial: Una aplicación al anuario comercial de España. Madrid, Instituto L. R. Klein, Universidad Autónoma de Madrid. 9 p.
7. DAMODARAN, A. 2004. Applied Corporate Finance. 2da Edición. New York, Wiley. 672 p.
8. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. 2008. Evaluación de la estratificación socio-económica como instrumento de clasificación de los usuarios y herramienta de asignación de subsidios y contribuciones a los servicios públicos domiciliarios. Bogotá, Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Colombia. 34 p
9. HOFSTEDE, G. 2012. National Cultural Dimension [En Línea] <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [consulta: 15 de diciembre de 2012]
10. MARKETLINE. 2011. Country Analysis Report: Colombia. London, Marketline. 75 p.
11. MONTROYA, R. 2012. Notas de Introducción al Marketing. Santiago, Universidad de Chile.
12. PASSPORT. 2012. Retailing in Colombia. Euromonitor International. 147 p.
13. PINSON, L. 2004. Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. 6ta Edición. Chicago, Dearborn Trade. 292 p.
14. THE WORLD BANK. 2013. Economic Mobility and the Rise of Latin American Middle Class. Washington, The World Bank. 184 p.
15. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2012. Corruption Perception Index 2012. Berlin, Transparency International. 5 p.

16. VOLBERDA, MORGAN, REINMOELLER, HITT. 2007., Strategic Management: Competitiveness & Globalisation: Concepts & Cases. Dublin, Cengage Learning. 624 p.
17. WORLD ECONOMIC FORUM. 2012. The Global Competitiveness Report 2012-2013: Full Data Edition. Geneva, The Global Benchmarking Network 529 p.

12. ANEXOS

ANEXO A: SELECCIÓN MERCADO OBJETIVO

Fase1:

Para la selección de los mercados potenciales, se utilizó la metodología detallada a continuación, índice por índice.

Global Retail Development Index (GRDI):

<http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>

Este índice desarrollado por A.T.Kearney, en su edición de 2012, muestra las posibilidades para los retailers que buscan obtener una ventaja de crecimiento en países en desarrollo, los cuales podrían producir un rápido y fuerte impacto en sus operaciones. El GRDI clasifica a los 30 principales países en vías de desarrollo para la inversión en retail considerando 4 factores con la misma importancia entre ellos, siendo estos el atractivo del mercado, riesgo país, saturación del mercado y presión de tiempo. Luego, los separa en 3 grupos de 10 países, de acuerdo al puntaje obtenido, siendo llamados los 10 más atractivos “On the radar screen”, los 10 intermedios “To consider” y los 10 últimos “Lower priority”. Para el caso de este análisis se tomaron los países latinoamericanos en conjunto con esta última clasificación, asignándose un puntaje de 10 a “On the radar screen”, 7.5 a “To consider”, 5 a “Lower priority” y 0 para aquellos que no figuraban en el ranking.

TABLA 38: GDRI LATINOAMERICA

País	Puntaje GRDI	GRDI Ranking 2012	Classification	Puntaje
Argentina		No está en el índice		0
Bolivia		No está en el índice		0
Brasil	73.8	1	On the radar screen	10
Chile	65.3	2	On the radar screen	10
Colombia	47.8	23	Lower Priority	5
Costa Rica		No está en el índice		0
Ecuador		No está en el índice		0
El Salvador		No está en el índice		0
Guatemala		No está en el índice		0
Haiti		No está en el índice		0
Honduras		No está en el índice		0
Jamaica		No está en el índice		0
México	44.3	28	Lower Priority	5
Nicaragua		No está en el índice		0
Panamá	47.4	24	Lower Priority	5
Paraguay		No está en el índice		0
Perú	57.4	10	On the radar screen	10
República Dominicana		No está en el índice		0
Uruguay	63.1	4	On the radar screen	10
Venezuela		No está en el índice		0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A GDRI 2012

A esta variable se le asignó una ponderación de un 40%, dado que es un índice específico del mercado que se está analizando.

Global Competitiveness Index 2012-2013 (GCI):

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

Este índice considera a 144 economías, entregando perfiles muy detallados de cada una y ordenándolas a través de un puntaje estimado a través de más de 100 indicadores. Le asigna un puntaje que va desde 1 (bajísima competitividad) a 7 (altísima competitividad). El país más competitivo es Suiza con 5,62 y el menos competitivo es Burundí con 2,78. Sin embargo, los países latinoamericanos se mueven en un rango menor, estando en los extremos Chile con 4,65 y Haití con 2,90. Por lo tanto, para motivos de este análisis, se crea un índice de acuerdo al puntaje obtenido, separando a los países en 4 grupos equivalentes en términos de puntaje dentro del rango latinoamericano, o sea en intervalos de 0,438, a los cuales se les asigna puntajes que van de 0, 3, 6 y 10.

TABLA 39: GCI LATINOAMERICA

País	Ranking GCI	Puntaje GCI	Puntaje	Rango Puntaje GCI	Puntaje
Argentina	94	3,87	6	2,90	3,33
Bolivia	104	3,78	6	3,34	3,77
Brazil	48	4,4	10	3,78	4,20
Chile	33	4,65	10	4,21	4,65
Colombia	69	4,18	6		
Costa Rica	57	4,34	10		
Ecuador	86	3,94	6		
El Salvador	101	3,8	6		
Guatemala	83	4,01	6		
Haiti	142	2,9	0		
Honduras	90	3,88	6		
Jamaica	97	3,84	6		
Mexico	53	4,36	10		
Nicaragua	108	3,73	3		
Panama	40	4,49	10		
Paraguay	116	3,67	3		
Peru	61	4,28	10		
República Dominicana	105	3,77	3		
Uruguay	74	4,13	6		
Venezuela	126	3,46	3		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A GCI 2012-13

Esta variable tiene un peso de 20%, al igual que las dos variables siguientes, ya que son índices que muestran al país como conjunto en la variable que se mida, en este caso competitividad, pero que a diferencia del índice anterior, no se refieren a la industria específica del retail ni menos a las tiendas por departamento, que es donde Paris se desenvuelve.

Corruption Perception Index 2011 (CPI):<http://cpi.transparency.org/cpi2011/>

Este índice mide el nivel de corrupción percibido en el sector público de 183 países alrededor del mundo, asignándoles un puntaje que va desde 0 (altamente corrupto) a 10 (libre de corrupción). Los países latinoamericanos se mueven entre Haití con un puntaje de 1,8 y Chile con 7,2, por lo que para este estudio se dividen en 4 rangos de 2 puntos cada uno, asignándoles puntajes de 0, 3, 6 y 10 respectivamente.

TABLA 40: CPI LATINOAMERICA

País	Puntaje CPI	Puntaje	Rango Puntaje CPI	Puntaje	
Argentina	3	3	-	1,99	0
Bolivia	2,8	3	2,00	3,99	3
Brazil	3,8	3	4,00	5,99	6
Chile	7,2	10	6,00	7,99	10
Colombia	3,4	3			
Costa Rica	4,8	6			
Ecuador	2,7	3			
El Salvador	3,4	3			
Guatemala	2,7	3			
Haiti	1,8	0			
Honduras	2,6	3			
Jamaica	3,3	3			
Mexico	3	3			
Nicaragua	2,5	3			
Panama	3,3	3			
Paraguay	2,2	3			
Peru	3,4	3			
República Dominicana	2,6	3			
Uruguay	7	10			
Venezuela	1,9	0			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A GCI 2012-13

Al igual que la variable anterior, el puntaje obtenido por CPI tiene un peso de un 20% por ser una variable no específica de la industria.

Ease of Doing Business Index 2012 (EDB):<http://www.doingbusiness.org/rankings>

En este índice, las economías son ordenadas de acuerdo a la facilidad para hacer negocios de 1 a 185, no entregando puntaje, sólo la posición de cada país. Mientras más cerca se esté de las primeras posiciones, indica que existe un ambiente regulatorio que facilita el inicio y la operación de los negocios. Se calcula promediando rankings de los países en 10 tópicos, los cuales tienen un peso equivalente. Para efectos de este análisis, y ya que no existe puntaje, sólo ranking, se separa a los países en tres grupos.

A los que están dentro de los primeros 50, se les asigna 10 puntos, mientras que los que están posicionados sobre los anteriores y bajo el lugar 100, 5 puntos. Por sobre la posición 100, no obtienen puntaje.

TABLA 41: EDB LATINOAMERICA

País	Ranking EDB	Puntaje
Argentina	124	0
Bolivia	155	0
Brasil	130	0
Chile	37	10
Colombia	45	10
Costa Rica	110	0
Ecuador	139	0
El Salvador	113	0
Guatemala	93	5
Haiti	174	0
Honduras	125	0
Jamaica	90	5
México	48	10
Nicaragua	119	0
Panamá	61	5
Paraguay	103	0
Perú	43	10
República Dominicana	116	0
Uruguay	89	5
Venezuela	180	0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A EDB 2011

El resultado de la combinación de estas variables, ponderadas por el peso específico estimados para cada una, está expuesto en la Tabla 2: Selección de mercados potenciales.

Fase 2:

Para la selección del mercado objetivo, se utilizó la siguiente metodología, detallada a continuación, variable por variable.

Management: Se asignó un puntaje de 10 a los países en que Cencosud se encuentra operando actualmente con cualquiera de sus divisiones, ya sea supermercados, mejoramiento del hogar, centros comerciales o servicios financieros. Se le asignó una ponderación de un 25%, dado que es una variable muy importante al entrar a un mercado nuevo, el tener ciertas sinergias dentro de la compañía que se puedan transmitir.

TABLA 42: PRESENCIA CENCOSUD

País	Brasil	Colombia	Mexico	Panamá	Perú	Uruguay
Presencia	si	si	no	no	si	no
Puntaje	10	10	0	0	10	0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A PÁGINA WEB CENCOSUD.

Afinidad cultural: Fue estimada utilizando los criterios de Hofstede para cada uno de los países en las cuatro dimensiones que componen este estudio cultural, las cuales son Distancia al poder (PDI), Individualismo (/IND), Masculinidad (MAS) y Evasión de la incertidumbre (UAI). A los puntajes obtenidos por cada país, se les calculó el promedio y luego la diferencia con respecto al promedio de Chile. Posteriormente se estableció un puntaje de 10 si la diferencia es menor o igual a 3, 6 si es menor o igual a 6, 3 si es menor o igual a 9 y 0 cero si es igual o mayor a 10. La afinidad cultural es muy relevante al momento de iniciar una penetración de un mercado y es clave en el éxito o fracaso del negocio, tanto interna como externamente, por lo que se le asigna una ponderación de 20%.

TABLA 43: DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE POR PAÍS

País/Variable	PDI	IDV	MAS	UAI	Promedio	Diferencia	Puntaje
Chile	63	23	28	86	50	-	-
Brasil	69	38	49	76	58	8	3
Colombia	67	13	64	80	56	6	6
Mexico	81	30	69	82	66	16	-
Panamá	95	11	44	86	59	9	3
Perú	64	16	42	87	52	2	10
Uruguay	61	36	38	100	59	9	3

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A PÁGINA WEB HOFSTEDE CENTER GEERT.HOFSTEDE.COM

Idioma: Si el idioma hablado en el país es español, tal como en Chile, se asigna un puntaje de 10. Sino, el puntaje es cero. Aunque es una variable importante para comunicarse, se puede sortear de cierta manera, por lo que se le asigna una ponderación de un 10%.

TABLA 44: DIMENSIÓN IDIOMA POR PAÍS

País	Brasil	Colombia	Mexico	Panamá	Perú	Uruguay
Idioma	Portugués	Español	Español	Español	Español	Español
Puntaje	0	10	10	10	10	10

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

PIB per cápita: es la relación entre el producto interno bruto y la población de un país y generalmente es utilizado para medir y comparar la riqueza o bienestar de los habitantes de cierto país con otros. En este caso, se utilizaron los datos obtenidos de la base de datos World Economic Outlook 2012 del Fondo Monetario Internacional. Como Chile tiene el mayor PIB per cápita, se le utilizó como base para calcular la proporción de cada economía, y dependiendo de ese porcentaje, se le asignó un puntaje equivalente de 0 a 10. Esta variable tiene un peso de 10%.

TABLA 45: PIB PER CÁPITA POR PAÍS

País	Ingreso per cápita USD 2012	Proporción respecto a Chile	Puntaje
Brasil	12.038	66%	7
Colombia	10.742	59%	6
México	15.300	83%	8
Panamá	15.266	83%	8
Perú	10.679	58%	6
Uruguay	15.840	86%	9
Chile	18.354	100%	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DEL FMI

Tamaño del mercado: La variable anterior no es relevante, si es que no se considera el tamaño de la población que vive en el país. La metodología utilizada es la misma que en la variable anterior, pero se realizó el cálculo respecto a Brasil país que tiene la mayor cantidad de habitantes. Esta variable tiene un peso de un 15%, dado que ayuda a estimar el tamaño del mercado potencial al que se puede acceder.

TABLA 46: POBLACIÓN POR PAÍS

País	Población en millones	Proporción respecto a Brasil	Fuente
Brasil	193,9	100%	www.ibge.gov.br
Colombia	46,9	24%	www.dane.gov.co
México	112,3	58%	www.inegi.org.mx
Panamá	3,4	2%	www.censos2010.gob.pa
Perú	30,1	16%	www.inei.gob.pe
Uruguay	3,3	2%	www.ine.gub.uy

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE INSTITUTOS DE ESTADÍSTICA DE CADA PAÍS

Protección a la inversión: Este es uno de los 10 rankings que componen el Easy of Doing Business Index y mide el nivel de protección de los accionistas minoritarios contra el uso indebido de los directores de los activos de la empresa para beneficio personal. Los indicadores distinguen tres dimensiones: transparencia de las operaciones vinculadas (índice del grado de divulgación), responsabilidad por beneficio propio (índice del grado de responsabilidad de los directores) y capacidad de los accionistas para demandar a los funcionarios y directores por mala conducta (facilidad de los trajes de los accionistas índice). El puntaje se calculó utilizando una escala proporcional inversa correspondiente a la distribución en que se ubica cada país dentro de este ranking. Esta variable tiene una importancia de un 10%.

TABLA 47: RANKING PROTECCIÓN A LA INVERSIÓN

País	Ranking Protección a la inversión	Distribución respecto al total	Puntaje
Brasil	82	44%	6
Colombia	6	3%	10
Mexico	49	26%	7
Panamá	82	44%	6
Perú	13	7%	9
Uruguay	100	54%	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE EASY OF DOING BUSINESS 2012

Complejidad impositiva: Este es otro de los 10 rankings medidos por el Easy of Doing Business Index y registra los impuestos y contribuciones obligatorias que una compañía de tamaño medio debe pagar en un año determinado, así como medidas de la carga administrativa por el pago de impuestos y contribuciones. Incluyendo las ganancias o el impuesto de sociedades, las cotizaciones sociales y los impuestos laborales pagados por el empleador, los impuestos sobre la propiedad, impuestos a la propiedad de transferencia, impuesto sobre los dividendos, ganancias de capital, impuesto a las transacciones financieras, impuestos de recolección de residuos, vehículos y de circulación, y cualesquiera otros impuestos o tasas. La metodología utilizada y el peso específico de esta variable son exactamente iguales a la estimación de la protección a la inversión.

TABLA 48: RANKING COMPLEJIDAD IMPOSITIVA

País	Ranking Protección a la inversión	Distribución respecto al total	Puntaje
Brasil	82	44%	6
Colombia	6	3%	10
Mexico	49	26%	7
Panamá	82	44%	6
Perú	13	7%	9
Uruguay	100	54%	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE EASY OF DOING BUSINESS 2012

Los resultados de la fase 2 se exponen en la Tabla 3: Elección del mercado objetivo.

ANEXO B: ESTIMACIÓN DE SATURACIÓN DE TIENDAS POR CIUDAD

Para estimar si existe espacio para instalar nuevas tiendas en las ciudades colombianas, se determina un criterio de selección de acuerdo a la observación de un mercado más maduro como el chileno.

Para ello, se seleccionan las ciudades del Norte y Sur de Chile, descartando la Región Metropolitana y la V Región, dado que estas áreas presentan fuertes conurbanizaciones que pueden afectar el análisis. Tomado datos de población comunal del Censo de Población realizado en el país durante el año 2012 y la cantidad de tiendas tanto de Paris como de su competencia directa (Falabella y Ripley), bajo el supuesto de que tienen una importancia similar, se realiza una estimación del tamaño de población que atiende cada tienda y luego se calcula un promedio.

TABLA 49: ESTIMACIÓN DE POBLACIÓN POR TIENDA

Area	Ciudad	Número de tiendas			Total	Población	Población por tienda
		Paris	Falabella	Ripley			
Norte	Arica	1	-	-	1	210.920	210.920
	Iquique	1	1	1	3	183.997	61.332
	Calama	1	1	1	3	138.109	46.036
	Antofagasta	1	1	1	3	346.126	115.375
	Copiapó	1	1	-	2	158.438	79.219
	La Serena/Coquimbo	2	2	1	5	412.586	82.517
Sur	Rancagua	2	1	1	4	232.532	58.133
	Curicó	1	1	1	3	140.353	46.784
	Talca	1	1	1	3	200.461	66.820
	Chillan	1	1	1	3	175.405	58.468
	Concepción	1	2	2	5	214.234	42.847
	Talcahuano	1		1	2	150.881	75.441
	Los Angeles	1	1	-	2	187.017	93.509
	Temuco	2	1	2	5	268.720	53.744
	Valdivia	-	1	1	2	154.097	77.049
	Osorno	1	1	-	2	153.797	76.899
	Puerto Montt	1	1	1	3	228.118	76.039
	Punta Arenas	-	1	1	2	131.067	65.534
							Promedio

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL CENSO 2012 Y PÁGINAS WEB DE LAS COMPAÑÍAS

Como se mencionó en el desarrollo de esta tesis, Paris y sus competidores directos poseen una masa de clientes amplia, que abarca los estratos ABC1, C2 y C3. Estos segmentos socioeconómicos se distribuyen poblacionalmente de la siguiente manera.

TABLA 50: TAMAÑO SEGMENTOS SOCIOECONÓMICOS EN CHILE

Segmento	Importancia %
ABC1	10
C2	20
C3	25
D	35
E	10

FUENTE: ASOCIACIÓN CHILENA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Por lo tanto, el mercado objetivo pesa un 55% del total de la población, lo que aplicado al promedio por tienda significa que cada tienda atiende alrededor de 40.000 clientes

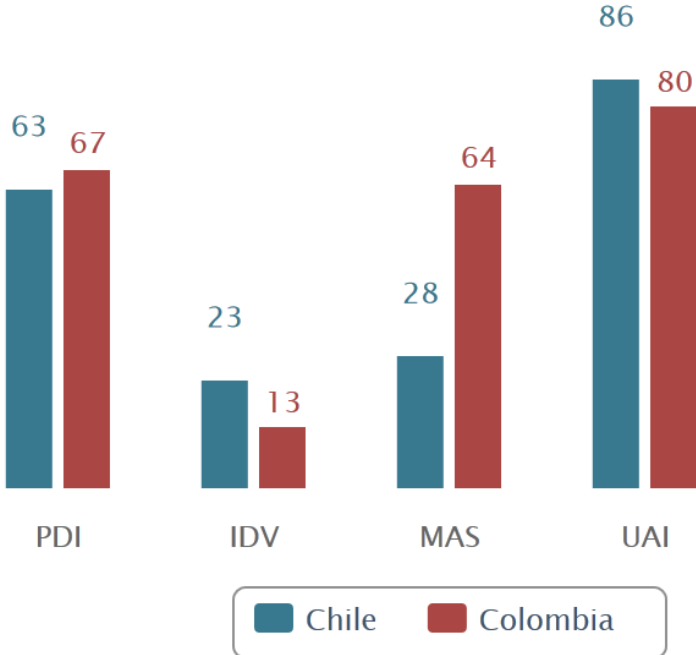
por ciudad. Esta cifra es la de un mercado maduro que está habituado al formato, por lo que no es extrapolable directamente a Colombia, en el cual las tiendas por departamento son algo relativamente nuevo. Es por esta razón que es necesario castigar la cifra obtenida anteriormente, para reflejar la inmadurez de este mercado. Si consideramos un 25% como factor de riesgo por inmadurez, se obtiene que existe espacio para una tienda cada 50.000 habitantes del mercado objetivo.

ANEXO C: DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN CHILE Y COLOMBIA

El professor Geert Hofstede dirigió uno de los estudios más exhaustivos de como los valores en el lugar de trabajo son influenciados por la cultura local. El estudio entrega 5 dimensiones o valores que permiten distinguir un país de otro, y de esa manera, realizar comparaciones, las cuales están disponibles en el sitio web www.geert-hofstede.com. Es relevante en el caso de esta tesis, pues la expansión a Colombia puede enfrentar aspectos culturales distintos a los chilenos, que se deben tener en consideración al momento de la implementación del plan.

El comparativo entre Chile y Colombia se puede apreciar en la siguiente figura

FIGURA 18: DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN CHILE Y COLOMBIA



FUENTE: WWW.GEERT-HOFSTEDE.COM

Distancia al poder (PDI): se define como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país, aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Chile muestra un puntaje más bajo que Colombia en términos de Distancia al Poder, pero ambos países se encuentran en un orden de magnitud similar, que es medio-alto. Ambas culturas presentan estructuras sociales jerárquicas muy rígidas, lo cual se transmite a las organizaciones, donde existen pirámides muy pronunciadas, donde es muy difícil escalar, con un bajo grados de delegación.

Individualismo vs. Colectivismo (IDV): Esta dimensión se refiere al grado de interdependencia que mantienen los miembros de una sociedad. Chile y Colombia se encuentran en el mismo rango que la mayoría de los países latinoamericanos. Sin embargo, dado el crecimiento económico que Chile ha experimentado en las últimas décadas, los niveles de individualismo se han incrementado, con trabajadores a todo nivel, que no dudan en cambiarse de compañía. En cambio los colombianos pertenecen a una de las culturas más colectivas del mundo, donde identificarse con un grupo es muy importante. Este hecho combinado con una alta distancia al poder, deriva en que exista un sentimiento de que cada uno está donde le tocó. En términos corporativos, esto implica que los conflictos se evaden y las relaciones son más importantes que las tareas que hay que realizar.

Masculinidad vs. Feminidad (MAS): En esta dimensión lo fundamental es lo que motiva a la gente. Una sociedad masculina se mueve por la competitividad, asertividad, ambición y la acumulación de riqueza y posesiones materiales. En cambio en una sociedad femenina, existe una mayor preocupación por los otros y la calidad de vida es el símbolo de éxito. Es aquí donde se presentan las mayores diferencias entre ambos países. La evidencia recopilada en Chile muestra que las personas presentan un comportamiento modesto y que tienen una gran necesidad de pertenencia a algún grupo, por lo que son muy colaborativos entre sí, especialmente entre sus iguales. En cambio Colombia es una sociedad muy competitiva, a nivel colectivo, lo que significa que compiten contra miembros de otras clases sociales, no contra los de su mismo grupo. La gente busca pertenecer a grupos que le den status y recompensas relacionadas con el trabajo.

Evasión de la incertidumbre (UAI): Esta dimensión refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. Tanto Chile como Colombia presentan muy altos grados en esta dimensión, muy parecidos a todos los países latinoamericanos, por lo que sus sociedades necesitan una estructura basada en reglas y sistemas legales. A nivel corporativo, existe una gran dependencia en expertos y autoridades, especialmente de los trabajadores de los niveles medios y bajos.

La combinación de una alta evasión de la incertidumbre combinada con los puntajes obtenidos en las otras dimensiones, muestran que en estas sociedades es muy difícil cambiar el estatus quo, a menos que una figura con autoridad sea capaz de convencer a un grupo y guiarlos hacia el cambio.

Las diferencias entre ambos países se dan principalmente en el grado de colectivismo y masculinidad de la sociedad colombiana. Al momento de arribar a este país, se debe tener en cuenta que el sentido de pertenencia a un grupo es muy fuerte y que la planificación que se quiera implementar no necesariamente va a ser cumplida por los empleados, quienes van a tender sus propias reglas. Es necesario incluir figuras que sean validadas como líderes internos dentro de cada grupo social y que éstos estén alineados con los objetivos de la compañía

ANEXO D: ESTIMACIÓN TAMAÑO DE TIENDAS

El tamaño óptimo de las tiendas fue estimado cruzando datos de la población chilena, la población colombiana y la operación de París en Chile.

La población chilena de acuerdo al censo 2012 alcanza a 16,5 millones. Utilizando la proporción de los segmentos objetivo (ABC1 C2 y C3), que es de un 55% del total, se obtiene que el mercado objetivo es levemente superior a los 9 millones de personas en Chile. Con la superficie de ventas de París Chile y su rendimiento en ventas, se obtienen las ventas por persona perteneciente al mercado objetivo. Con estos mismos datos, se estima la misma variable para Colombia.

TABLA 51: ESTIMACION VENTAS POR PERSONA COLOMBIA

	Chile	Colombia
Población Objetivo	9.075.000	
superficie Paris mt2	252.882	
personas x mt2	36	36
vts USD x mt2	5.600	4.500
vts USD x persona	156	125

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Utilizando este dato combinado con la población objetivo de las ciudades seleccionadas para penetrar el mercado colombiano, la cantidad de tiendas y el rendimiento en ventas por metro cuadrado de París Colombia, se obtiene la superficie óptima para sus tiendas.

TABLA 52 ESTIMACIÓN TAMAÑO TIENDAS PARIS COLOMBIA

Departamento	Municipio	Tamaño Mercado Objetivo	Ventas totales anuales USD	Cantidad Tiendas	Ventas por tienda	Superficie m2
Total Nacional Urbano		4.866.211				
Bogotá, D.C.	Bogotá, D.C.	1.636.934	205.264.984	4	51.316.246	11.404
Antioquia	Medellín	609.811	76.467.845	2	38.233.922	8.496
Valle del Cauca	Cali	542.274	67.999.045	2	33.999.522	7.555
Atlántico	Barranquilla	240.509	30.158.933	1	30.158.933	6.702
Bolívar	Cartagena	139.838	17.535.151	1	17.535.151	3.897
Santander	Bucaramanga	147.232	18.462.331	1	18.462.331	4.103
Risaralda	Pereira	131.866	16.535.516	1	16.535.516	3.675

Promedio	6.547
----------	-------

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El resultado promedio, se puede aproximar a 7.000 metros cuadrados, que es el valor que se utiliza para el análisis financiero.

ANEXO E: CIUDADES DE COLOMBIA

BOGOTÁ

Bogotá es la capital de Colombia y del departamento de Cundinamarca. Es el centro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural y turístico del país. Como capital, es sede de los tres poderes del Estado, Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Su importancia a la economía es sustancial, ya que aporta un cuarto del PIB del país.

Está ubicada en el centro de Bogotá, a una altura de 2.600 metros sobre el nivel del mar. Tiene una longitud de 33 km de sur a norte, y 16 km de oriente a occidente. Por causa de su gran altitud, Bogotá tiene un clima templado de altura; el cual presenta una escasa oscilación térmica a lo largo del año. Las temperaturas regularmente oscilan entre los 6 y 24 °C, con una media anual de 15 °C.

De acuerdo a las proyecciones del DANE para el 2012 del Censo de población y vivienda de 2006, Bogotá cuenta con más de 7,5 millones de habitantes, siendo por lejos la ciudad más populosa del país.

Bogotá es el centro neurálgico de una gran con-urbanización con una serie de municipios, los cuales tienen diferentes grados de integración con la ciudad. Soacha es el único municipio que está completamente integrado a la ciudad de Bogotá. Mosquera, Funza, Cota y Chía tienen grados menores de integración urbana. Otros municipios podrían considerarse ciudades dormitorio, donde habitan personas que trabajan en Bogotá u otros municipios del área, como Facatativá, Zipaquirá, Madrid, Cajicá, Sibaté, Tocancipá, La Calera, Sopó, Tabio, Tenjo, Gachancipá y Bojacá.

MEDELLÍN

Medellín es la capital del departamento de Antioquía. Es reconocida como uno de los principales centros financieros, industriales, comerciales y de servicios de Colombia, y por ser la sede de numerosas empresas nacionales e internacionales, principalmente en los sectores textil, confecciones, metalmecánico, eléctrico y electrónico, financiero, telecomunicaciones, automotriz, alimentos, entre otros⁵². Además, la ciudad es uno de los principales centros culturales de Colombia, ya que es sede de importantes festivales culturales y es reconocida como ciudad universitaria⁵³.

Está localizada al noroeste del país en el Valle de Aburrá, sobre la cordillera central de los Andes. Está equidistante de los principales centros urbanos de Colombia. La ciudad es un plano inclinado que desciende desde 1.800 a 1.500 metros de altura sobre el nivel del mar.⁵⁴

⁵²http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/empresario/Paginas/PorqueinvertirenMedellin_1104_29.aspx

⁵³ <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/nc/detalle/article/medellin-se-proyecta-como-ciudad-universitaria/index.html>

⁵⁴ Alcaldía de Medellín (Diciembre de 2011). *Medellín en cifras No. 2* (Primera edición).

Cuenta con un clima tropical monzónico, por lo que es una ciudad templada y húmeda, con muchos días de lluvia y una temperatura promedio de 24 °C, siendo el clima muy uniforme durante el año⁵⁵.

Con una población de 2.541.978 habitantes, es la segunda ciudad más poblada de Colombia después de Bogotá, de acuerdo a las proyecciones del DANE para el 2012 del Censo de población y vivienda de 2006.

El área urbana de la ciudad se divide en 16 comunas, las cuales se componen de 249 barrios oficiales. Además es el núcleo del área metropolitana del valle del Aburrá, compuesta además por los municipios de Caldas, La Estrella, Envigado, Itagüí, Sabaneta, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa.⁵⁶ La ciudad está conurbanizada con los municipios de Bello, Envigado e Itagüí.

CALI

Cali es la capital del departamento de Valle del Cauca y es uno de los principales centros económicos e industriales del país además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano. Está ubicada en un plano a una altura promedio de 1.000 mt. sobre el nivel del mar, en un punto estratégico, pues está conectada con el puerto de Buenaventura, situado a unos 100 km. en la costa del océano Pacífico, y con el centro industrial de Yumbo. Además es paso obligado en la ruta desde Colombia hacia Ecuador.

Dada su ubicación, entre montañas pero cerca del mar, la ciudad presenta un clima de sabana tropical, lo que implica que la temperatura media sea similar a la de Medellín, 24°C, pero las oscilaciones son menores, con mínimos más altos y máximos más bajos y con marcadas estaciones secas y lluviosas.

Es la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín, alcanzando 2.258.025 habitantes en su área urbana de acuerdo a las proyecciones del DANE para el 2012 del Censo de población y vivienda de 2006. El área urbana de la ciudad se divide administrativamente en 22 comunas, las cuales se denominan por números del 1 al 22. Estas comunas se subdividen en 249 barrios y 91 urbanizaciones. Además es parte del área metropolitana de Cali, que está conformada por Cali y los municipios aledaños, los cuales son Palmira, Yumbo, Jamundí y Candelaria. En algunas fuentes se señala una división territorial de la ciudad en 5 distritos. Los distritos son sólo agrupaciones de comunas según su ubicación dentro de la ciudad, pero carecen de valor administrativo.

BARRANQUILLA

Barranquilla es la capital del departamento de Atlántico. Está ubicada sobre la margen occidental del río Magdalena, a 7,5 km de su desembocadura en el mar Caribe. Es uno de los puertos marítimos y fluviales más importantes y activos de Colombia, y el

⁵⁵ Datos de geografía y clima, Alcaldía de Medellín (2003), Medellín, Guía Turística y de Desarrollo Urbano

⁵⁶ Municipio de Medellín - Viviendas residenciales estratificadas por comuna y barrio, según estrato 2010

principal centro comercial, industrial, cultural y educativo de la Región Caribe colombiana.

El clima de Barranquilla es tropical seco y cuenta con una temperatura media de 27 °C, con temperaturas mínimas muy altas, siempre por sobre los 24° y máximas levemente superiores a los 30°. Tiene dos periodos de precipitaciones, uno seco de diciembre a abril y uno lluvioso, que dura el resto del año, aunque no llueve más de 100 mm por mes.⁵⁷

La población de Barranquilla es de 1.196.333 de acuerdo a las proyecciones del DANE para el 2012 del Censo de población y vivienda de 2006, lo que la convierte en la cuarta ciudad más poblada del país detrás de Bogotá, Medellín y Cali.

El distrito de Barranquilla está dividido política y administrativamente en cinco localidades: Riomar, Norte-Centro Histórico, Sur Occidente, Metropolitana y Sur Oriente. A su vez, las localidades se subdividen en barrios. En la ciudad existen 188 barrios y 7.611 manzanas aproximadamente. Además está con-urbanizada con la ciudad de Soledad en su parte sur.

CARTAGENA

Cartagena es la capital del departamento de Bolívar. Está localizada a la orilla del mar Caribe y es reconocida como el principal puerto colombiano, tanto para las importaciones como exportaciones. Además es un foco turístico por sus playas y su ciudad amurallada, declarada patrimonio de la Humanidad por la Unesco.

El clima es muy similar al de Barranquilla, dado que ambas son ciudades costeras. La media anual es de 28°C con oscilaciones entre los 25 y 32 °C. La humedad ambiente es de un 80%, siendo estable a lo largo del año, aunque cuenta con estaciones secas y lluviosas, siendo los vientos predominantes en la primera, lo que produce estabilidad térmica a lo largo del año.

Según las cifras del DANE, su población alcanza los 923.414 habitantes en 2012 y dos tercios de ella se encuentran bajo la línea de la pobreza. Cartagena se encuentra dividida administrativamente en tres localidades, Histórica y del Caribe Norte, De la Virgen y Turística, y por último, Industrial de la Bahía. A su vez, las localidades se dividen en 15 unidades comuneras.

PEREIRA

Pereira es la capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada de la región del Eje cafetero, cuenta con más de 500.000 habitantes y conforma el Área Metropolitana de Centro Occidente, junto con los municipios de Dosquebradas y La Virginia. Pereira se encuentra sobre la cordillera central, sobre el valle del río Otún. Es la ciudad más importante de la zona cafetera de Colombia.

⁵⁷ José Blanco. Geografía Física de Barranquilla. 1997

Pereira tiene un clima predominantemente templado, aunque algunas áreas de la ciudad tienen clima cálido y otras clima frío. La mayoría del año hay mucha lluvia, con una precipitación promedio anual de 2.301 mm. Las temperaturas son estables, con un promedio anual de 21°C.

Su población bordea las 400.000 personas en el área urbana y es la ciudad con mayor proporción de estratos altos del país, alcanzando a un tercio de su población. En cambio el municipio de Dosquebradas, que está conurbanizado a la ciudad, tiene casi exclusivamente personas de los tres primeros estratos.

BUCARAMANGA

Bucaramanga es la capital del departamento de Santander y es el eje del área metropolitana de Bucaramanga, que en conjunto con los municipios satélites de Girón, Piedecuesta, Floridablanca y tiene un poco más de 1 millón de habitantes. Está ubicada al noreste del país sobre la cordillera Oriental, a una altura casi 1.000 metros sobre el nivel del mar, a orillas del río de Oro. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, es la ciudad con menor índice de pobreza del país y la ciudad más favorable de Colombia para el entorno empresarial.

El clima cálido seco y tiene una temperatura promedio de 24 °C. se caracteriza por tener dos periodos lluviosos y dos secos, con una precipitación anual promedio de 1.279 mm al año. Los periodos secos comprenden los meses de diciembre, enero, febrero, marzo, junio, julio y agosto. Los periodos lluviosos se distribuyen en los meses de abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre. Según las cifras del DANE, su población alcanza los 520 mil habitantes en 2012 y administrativamente se divide en 17 comunas.

ANEXO F: APLICACIÓN DEL MODELO DE HUFF

El Modelo de Huff expresa la atracción que ejerce el equipamiento comercial de una determinada localidad cabecera de área o subárea "j" sobre el consumidor medio de una localidad o municipio "i" en términos de probabilidades, considerando la distancia que un consumidor tiene que recorrer para llegar a un área comercial y el tamaño de esta, que en este caso se supone igual para todas, por lo que no es relevante.

La probabilidad obtenida está ponderada con el tamaño de la población objetivo, para obtener el porcentaje del mercado que cada locación puede captar.

El rendimiento es la proporción de clientes que capta cada localidad con respecto a la que tiene la más alta probabilidad y se interpreta como rendimiento en ventas comparativo con ésta.

El detalle de los cálculos realizados se encuentra detallado a continuación, separado por ciudad.

Bogotá

TABLA 53: MODELO DE HUFF BOGOTÁ

Bogotá	Población	% Estrato Alto	Población Objetivo	Distancia Km					
				Engativá	Usaquén	Suba	Antonio Nari Fontibón		
Usaquén	479.830	32,2	154.505	13,8	0	12,7	19,5	19	
Chapinero	135.160	53,6	72.446	11,1	7,9	12,6	13	13,5	
Suba	1.094.488	17,2	188.252	7,3	12,5	0	20	20	
Barrios Unidos	234.948	2,8	6.579	7,6	7,5	9,3	14,5	15	
Teusaquillo	147.933	7	10.355	9,5	12	18,2	9	10	
			Población Objetivo	Probabilidad					
Usaquén			154.505	0,31	1,00	0,37	0,16	0,16	
Chapinero			72.446	0,19	0,38	0,15	0,14	0,13	
Suba			188.252	0,62	0,21	1,00	0,08	0,08	
Barrios Unidos			6.579	0,31	0,32	0,21	0,09	0,08	
Teusaquillo			10.355	0,26	0,16	0,07	0,28	0,23	
				Probabilidad	0,43	0,52	0,60	0,12	0,12
				Rendimiento	71%	88%	100%	21%	21%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Medellín

TABLA 54: MODELO DE HUFF MEDELLÍN

Medellín	Población	% Estrato Alto	Población Objetivo	Distancia Km				
				Envigado	El Poblado	L. Estadio	La Candelaria	
El Poblado	124.210	92,9	115.391	8	0	7	4	
Laureles Estadio	121.358	64,2	77.912	13	7	0	3	
La América	95.104	24,9	23.681	15	8,5	2,5	6	
Belén	194.921	21,2	41.323	9	6,5	6,5	7,5	
La Candelaria	85.221	3,3	2.812	15	4	3	0	
Envigado	175.240	15,0	26.286	0	8	13	15	
			Población Objetivo	Probabilidad				
El Poblado			115.391	0,16	1,00	0,21	0,63	
Laureles Estadio			77.912	0,04	0,15	1,00	0,81	
La América			23.681	0,02	0,07	0,78	0,13	
Belén			41.323	0,16	0,31	0,31	0,23	
La Candelaria			2.812	0,02	0,35	0,62	1,00	
Envigado			26.286	1,00	0,60	0,23	0,17	
				Probabilidad	0,19	0,55	0,49	0,54
				Rendimiento	35%	100%	89%	99%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cali

TABLA 55: MODELO DE HUFF CALI

				Distancia Km			
Cali	Población	% Estrato Alto	Población Objetivo	Comuna 2	Comuna 17	Comuna 19	Comuna 22
Comuna 2	103022	53,3	54.911	0	11,5	7	15
Comuna 17	103975	58	60.306	11,5	0	6	5,5
Comuna 19	98257	48	47.163	7	6	0	10
Comuna 22	9871	96,4	9.516	15	5,5	10	0
Cali			Población Objetivo	Probabilidad			
Comuna 2			54.911	1,00	0,23	0,63	0,14
Comuna 17			60.306	0,11	1,00	0,41	0,48
Comuna 19			47.163	0,35	0,48	1,00	0,17
Comuna 22			9.516	0,09	0,70	0,21	1,00
			Probabilidad	0,46	0,59	0,63	0,32
			Rendimiento	73%	94%	100%	50%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Pereira

TABLA 56: MODELO DE HUFF PEREIRA

				Distancia Km	
Pereira	Población	% Estrato Alto	Población Objetivo	Río Otún	Olímpica
Universidad	17950	95	17.053	3	9
Centro	36026	67	24.137	1,5	7
El jardín	11390	66,5	7.574	6	12
Olímpica	14984	49,1	7.357	7,5	0
El Rocío	1114	32,7	364	4,5	8
Boston	25444	27,1	6.895	2	8
Cuba	19676	22	4.329	13	4,5
			Probabilidad		
Universidad			17.053	0,9	0,1
Centro			24.137	1,0	0,0
El jardín			7.574	0,8	0,2
Olímpica			7.357	1,0	1,0
El Rocío			364	0,8	0,2
Boston			6.895	0,9	0,1
Cuba			4.329	0,1	0,9
			Probabilidad	0,87	0,24
			Rendimiento	100%	27%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Bucaramanga

TABLA 57: MODELO DE HUFF PEREIRA

Bucaragamanga	Población	% Estrato Alto	Población Objetivo	Distancia Km	
				El Cacique	Floridablanca
Cabecera	33.345	100	33.345	3	6,5
Oriental	52.197	100	52.197	5,5	7,5
Lagos del Cacique	15.018	100	15.018	0	4
Floridablanca	263.095	7,6	19.995	4	0
Bucaragamanga			Población Objetivo	Probabilidad	
Cabecera			33.345	0,82	0,18
Oriental			52.197	0,65	0,35
Lagos del Cacique			15.018	1	1
Floridablanca			19.995	1	1
				96.446	59.123
			Probabilidad	0,80	0,49
			Rendimiento	100%	61%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO G: CÁLCULOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

TABLA 58: INGRESOS POR METRO CUADRADO Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

2011	Ingresos MMUSD	Superficie m2	Ingresos USD/m2	Proporción	Margen
Falabella Chile	1.973	242.806	8.126	1,00	30,0%
Falabella Colombia	441	68.183	6.468	0,80	33,0%
Paris Chile	1.422	252.882	5.623	0,69	27,5%
Paris Colombia			4.476	0,55	30,3%
			4.500		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 59: INGRESOS POR VENTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Crecimiento anual ventas x m2			16%	13%	13%	13%	0%
Ventas x mt2		2.689	3.119	3.524	3.982	4.500	4.500
Cantidad de tiendas		2,49	6,21	10,17	14,17	18,17	19,52
Ventas USD		46.856.838	135.631.043	250.884.956	395.004.425	572.355.000	614.880.000
Tamaño Tienda mt2	7000						

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 60: APERTURAS Y APOORTE DE VENTAS POR TIENDA

Periodo					Año 1				Año 2					
Distribución de Ventas					0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325		
Tienda	Ciudad	Localidad	Tienda	Rendimiento	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
I	Bogotá	Suba	Santa Fé	100%	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325		
II			Plaza Imperial	100%		0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325		
III		Usaquén	Santa Ana	88%			0,198	0,286	0,198	0,198	0,198	0,286		
IV		Engativá	Titán Plaza	71%				0,23075	0,15975	0,15975	0,15975	0,23075		
V	Medellín	El Poblado	Santa Fé	100%					0,225	0,225	0,225	0,325		
VI		La Candelaria	Premium Plaza	99%						0,22275	0,22275	0,32175		
VII	Cali	Comuna 19	La 70	100%							0,225	0,325		
VIII		Comuna 17	El Limonar	94%								0,3055		
IX	Barranquilla	Norte Centro Histórico	Villa Country	100%										
X	Cartagena	Unidad Comunera 1	El Castillo	100%										
XI	Pereira	Río Otún	Av. del Río	100%										
XII	Bucaramanga	El Cacique	El Cacique	100%										
XIII	Otras Locaciones			100%										
XIV				100%										
XV				100%										
XVI				100%										
XVII				100%										
XVIII				100%										
XIX				100%										
XX				100%										
			Rendimiento Tiendas		0,225	0,45	0,648	1,16675	1,03275	1,2555	1,4805	2,444		

Año 3				Año 4				Año 5				Año n			
0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
0,198	0,198	0,198	0,286	0,198	0,198	0,198	0,286	0,198	0,198	0,198	0,286	0,198	0,198	0,198	0,286
0,15975	0,15975	0,15975	0,23075	0,15975	0,15975	0,15975	0,23075	0,15975	0,15975	0,15975	0,23075	0,15975	0,15975	0,15975	0,23075
0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
0,22275	0,22275	0,22275	0,32175	0,22275	0,22275	0,22275	0,32175	0,22275	0,22275	0,22275	0,32175	0,22275	0,22275	0,22275	0,32175
0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
0,2115	0,2115	0,2115	0,3055	0,2115	0,2115	0,2115	0,3055	0,2115	0,2115	0,2115	0,3055	0,2115	0,2115	0,2115	0,3055
0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
		0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
			0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
				0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
					0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
						0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
							0,325	0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
								0,225	0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
									0,225	0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
										0,225	0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
											0,325	0,225	0,225	0,225	0,325
1,917	2,142	2,367	3,744	2,817	3,042	3,267	5,044	3,717	3,942	4,167	6,344	4,392	4,392	4,392	6,344

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Rendimiento Tiendas	2,49	6,21	10,17	14,17	18,17	19,52

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 61: INVERSIONES Y DEPRECIACION

7000	mt2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
	Nuevas Tiendas		4	4	4	4	4	
1100	Inversión Operativa	30.800.000	30.800.000	30.800.000	30.800.000	30.800.000		
120	Capital de Trabajo	3.360.000	6.720.000	10.080.000	13.440.000	16.800.000	16.800.000	16.800.000
	inversión en Capital de Trabajo	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	-	-
	Depreciación		6.160.000	6.160.000	6.160.000	6.160.000	6.160.000	6.160.000
				6.160.000	6.160.000	6.160.000	6.160.000	6.160.000
					6.160.000	6.160.000	6.160.000	6.160.000
						6.160.000	6.160.000	6.160.000
							6.160.000	6.160.000
	Depreciación		6.160.000	12.320.000	18.480.000	24.640.000	30.800.000	30.800.000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA