



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION EN MERCADO PERUANO PARA
UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

DANIELA ALEJANDRA PARRAGUEZ LAGOS

PROFESOR GUÍA:

LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

FRANCISCA PINO ALARCÓN

GERARDO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2014

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE: Magister en Gestión para la Globalización
POR: Daniela Alejandra Parraguez Lagos
FECHA: 19 de Mayo de 2014
PROFESOR GUÍA: Luis Javier Venegas Núñez

“Estrategia de Diferenciación en Mercado Peruano para una Tienda por Departamento”

El mercado de las tiendas por departamento en Chile se encuentra maduro, con bajas expectativas de crecimiento y constante amenaza de entrada de operadores internacionales. Esto ha llevado a actores chilenos a llevar sus operaciones al extranjero de modo de asegurar su crecimiento y permanencia en el tiempo. Falabella y Ripley ya llevan 15 años en este proceso. Paris en cambio, recién en el año 2013 abrió su primera tienda fuera del país, específicamente en Perú.

Dada la amplia ventaja en términos de *know-how* en el extranjero que posee la competencia, Paris necesita de una estrategia diferenciadora y difícil de imitar, que le permita ganar terreno en el corto plazo en los mercados en los que decida operar. La forma más efectiva de lograr esta diferenciación es en la sala de venta, a través de cambios en la exhibición de los productos y del *lay-out* de las tiendas. El objetivo del presente documento es realizar un análisis de factibilidad de la implementación de este cambio estratégico.

En la primera parte del trabajo, se determinó que Perú es el país idóneo para realizar estos cambios debido a la afinidad cultural que presenta con Chile, a su estabilidad político-económica, al fuerte crecimiento que presenta el retail en ese país y sobre todo a que Paris-Perú aún tiene una estructura liviana que le da mayor nivel de flexibilidad a la hora de realizar cualquier tipo de cambio.

El estudio de mercado muestra que los dos principales actores en el mercado peruano tienen una capacidad instalada tal que hace difícil que puedan llevar a cabo cambios profundos en la estructura de sus tiendas. Esto confirma la oportunidad que tiene Paris para diferenciarse en el punto de venta. Esta diferenciación tiene implicancias directas en el plan de marketing y de operaciones de la compañía, ya que las tiendas deberán realizar cambios en el mix de productos y *lay-out* que tienen en la actualidad.

Una vez determinado qué tipo de cambio que se debe realizar, se seleccionó la división a la que se deben aplicar estos cambios. Esta selección se realizó considerando cuál es el área de negocios que en la actualidad presenta mas oportunidades de crecimiento, que en comparación con el mercado chileno tiene menos participación en las ventas y que tiene márgenes que permitan disminuir el riesgo financiero. De este análisis se concluye que la división Deco-Hogar debe ser la unidad en la que se apliquen los cambios estratégicos.

Considerando que Deco-Hogar es la división escogida, se revisó en el mercado internacional experiencias exitosas en el punto de venta de compañías que se dedican a la comercialización de productos para el hogar, principalmente se revisaron los modelos de exhibición en sala de Pottery Barn, Create&Barrel e IKEA. De esta observación se desprende un modelo que se adapta a la realidad local y que permite una venta y rentabilidad por metro cuadrado superior a la que existe en la actualidad.

Finalmente, la evaluación económica muestra que realizar este cambio de estrategia es muy conveniente, con una VAN de USD\$ 14 millones, descontado a WACC 11.03% y con una TIR de 23.63%.

EXECUTIVE SUMMARY

In Chile, the market of department stores is mature. That is to say, it presents low growth expectations and the entry of international operators is a continuous threat to the market. This situation has encouraged Chilean actors to expand their operations abroad in order to guarantee their growth and continuity in the future. Falabella and Ripley have been part of this process for 15 years, whereas Paris has just opened its first store abroad in Peru in 2013.

Due to the broad advantage that competitors have in terms of international know-how, Paris needs a differentiation strategy; this strategy must be difficult to imitate in order to obtain a sustainable competitive advantage that allows the company to gain ground and to obtain market share in the short term, in the markets in which it decides to operate. The most effective way to achieve this differentiation is directly on the showroom by changing the form in which products are displayed and the store layout. The aim of this document is to make an analysis of the viability of the implementation of this strategic change.

In the first part of this work, Peru was chosen as the most suitable country to implement those changes due to the cultural similarity between this country and Chile, its political and economic stability, the significant growth of retail industry in the country and, mainly, due to the fact that Paris-Peru still has a simple structure that allows more flexibility to implement.

The market research shows that the main two actors in the Peruvian market have an installed capacity that makes difficult to carry out deep changes in the structure of their stores. This confirms the opportunity Paris has to differentiate in the showroom. In addition, it is important to mention that this differentiation has direct implications in the marketing and operational plan of the company since the stores will have to make changes in the product mix and in the current layout of the stores.

Having determined the type of changes needed, the division in which these changes have to be applied was identified. This selection was done taking into account the business area that nowadays presents growth opportunities that, in comparison to the Chilean market, has less participation in sales and margins that allowing supporting financial risks. From this analysis, it can be conclude that the Deco-Hogar division is the most suitable unit to apply the changes in strategy.

Considering Deco-Hogar as the selected division, successful showroom experiences of companies that sell home products in the international market are examined. Mainly, the models that are examined are the showrooms of Pottery Barn, Create&Barrel and IKEA. From this observation, was proposed a model adapted to the local reality that allows higher sales and profitability per square meter than the ones that exist today.

Finally, the economic assessment reveals that this change of strategy is convenient for Paris, because NPV discounted at WACC 11.03% is near to USD\$ 14 million, and IRR is 23.63%.

A Rafa y Jorge, por apoyarme y acompañarme en cada nueva aventura.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a Paris, especialmente al equipo de planificación y al área comercial de Hogar, por confiar en mí y ser mi mucho más que un lugar para trabajar.

A Katy, Bogdan, JP y Sole, por ser mis nuevos grandes amigos y a todos mis compañeros delfines por los grandes momentos que vivimos juntos.

A Javier y Francisca, por su infinita paciencia y por su ayuda para sacar adelante este proyecto en un año especialmente difícil para mí.

Por ultimo a todos quienes hacen posible este maravilloso programa.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	3
3. ALCANCES	3
4. MARCO TEORICO.....	4
5. METODOLOGÍA	5
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	5
6.1 LA EMPRESA.....	5
6.2 LOS PRODUCTOS.....	6
6.3 ANÁLISIS FINANCIERO.....	7
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	12
7.1 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	12
7.2 ANÁLISIS PESTL	14
7.2.1 ANÁLISIS POLITICO-LEGAL	14
7.2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO	15
7.2.3 ANÁLISIS SOCIAL.....	16
7.2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO	17
7.2.5 CONCLUSIONES ANÁLISIS PESTL.....	17
7.3 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: INDUSTRIA TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN PERÚ	18
7.3.1 MERCADO DEL RETAIL EN PERÚ.....	18
7.3.2 AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	19
7.3.3 COMPETENCIA	20
7.3.4 BARRERAS DE ENTRADA	22
7.3.5 PODER DE LOS COMPRADORES.....	23
7.3.6 PODER DE LOS PROVEEDORES	23
7.3.7 CONCLUSIONES ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER....	24
7.4 ANÁLISIS FODA	25
7.4.1 FORTALEZAS.....	25
7.4.2 OPORTUNIDADES.....	26
7.4.3 DEBILIDADES	26
7.4.4 AMENAZAS	27
7.4.5 CONCLUSIONES ANALISIS FODA.....	27
7.5 ANÁLISIS ESTRATEGIA PARIS PERÚ	28

8.	ANALISIS DE MERCADO	30
8.1	COMPETIDORES.....	30
8.2	CLIENTES.....	31
8.3	CANALES	35
9.	DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA	35
9.1	ELECCION DE GERENCIA A INTERVENIR.....	35
9.2	ELECCION DE ESTRATEGIA Y DIVISION A INTERVENIR	36
10.	PLAN DE MARKETING	39
10.1	PRODUCTO.....	39
10.1.1	CLASIFICACION DE PRODUCTOS	39
10.1.2	MIX DE PRODUCTOS	40
10.1.3	DECO PARIS PERU EN LA ACTUALIDAD	41
10.1.4	CAMBIOS ESTRATEGICOS	42
10.2	PRECIO.....	45
10.3	PLAZA.....	47
10.4	PROMOCION	52
10.5	PROYECCION DE VENTAS.....	53
10.6	OPERACIONES	54
10.7	RECURSOS HUMANOS	56
10.8	ANALISIS FINANCIERO	59
10.8.1	SUPUESTOS.....	59
10.8.2	FLUJO DE CAJA.....	61
10.8.3	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	62
11.	CONCLUSIONES	66
12.	RECOMEDACIONES	67
13.	BIBLIOGRAFIA.....	68
14.	ANEXOS	70

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: RATIOS FINANCIEROS	9
TABLA 2: WACC.....	11
TABLA 3: ELECCION DE MERCADO OBJETIVO.....	14
TABLA 4: ESTRATEGIAS DE ENTRADA	29
TABLA 5: MERCADO TIENDAS POR DEPTO PERÚ	31
TABLA 6: PROMEDIO DE GASTO POR SEGMENTO.....	33
TABLA 7: GASTO POR CATEGORIA COMO % DEL GASTO TOTAL.....	33
TABLA 8: GASTO POR CATEGORIA COMO % DEL INGRESO TOTAL.....	34
TABLA 9: MIX DE PRODUCTOS.....	40
TABLA 10: MARGENES POR TIPO DE PRODUCTO.....	45
TABLA 11: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION POR DEPARTAMENTO.....	48
TABLA 12: DISTRIBUCIÓN DE NSE POR DEPARTAMENTO.....	49
TABLA 13: DISTRIBUCIÓN DE NSE LIMA METROPOLITANO	51
TABLA 14: VENTA POR METRO CUADRADO.....	54
TABLA 15: REMUNERACIONES POR CARGO	58
TABLA 16: CALCULO DE MÁRGENES	60
TABLA 17: DESGLOSE GAV	60
TABLA 18: CALCULO INVERSION NECESARIA	61
TABLA 19: CALCULO INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	61
TABLA 20: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	61
TABLA 21: FLUJO DE CAJA	62
TABLA 22: EVALUACIÓN NUMERO DE LOCALES	62
TABLA 23: EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN GERENCIA DE HOGAR.....	63
TABLA 24: EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN EN SALA DE DECO	64
TABLA 25: BETAS DE LA INDUSTRIA	71
TABLA 26: PRESENCIA DE PARIS	73
TABLA 27: AFINIDAD CULTURAL.....	73
TABLA 28: DIFERENCIAS IDIOMATICAS.....	73
TABLA 29: PIB PERCÁPITA.....	74
TABLA 30: POBLACIÓN POR PAÍS	74
TABLA 31: EDB.....	75
TABLA 32: PROYECCION DE VENTAS EN USD\$.....	77
TABLA 33: PROYECCION DE DEPRECIACIÓN	77

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: INGRESOS POR DIVISIÓN CENCOSUD 2013	8
FIGURA 2: INGRESOS POR DIVISION CENCOSUD 2013	8
FIGURA 3: EVOLUCION INDICADORES FINANCIEROS	9
FIGURA 4: NÚMERO DE TIENDAS EN PERÚ	19
FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTO.....	20
FIGURA 6: RESUMEN DE FUERZAS DE PORTER	24
FIGURA 7: EVOLUCION SAGA FALABELLA	30
FIGURA 8: EVOLUCIÓN RIPLEY	30
FIGURA 9: DISTRIBUCION DE PERSONAS POR NSE.....	32
FIGURA 10: CREACION DE VALOR DE PRODUCTO.....	38
FIGURA 11: CLASIFICACION DE PRODUCTOS	39
FIGURA 12: MAPA DE POSICIONAMIENTO DECO PARIS	43
FIGURA 13: ABASTECIMIENTO A TIENDA	55
FIGURA 14: ORGANIGRAMA DECO-PARIS	56
FIGURA 15: ORGANIGRAMA TIENDAS PARIS	58
FIGURA 16: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	63
FIGURA 17: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	64
FIGURA 18: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	65
FIGURA 19: PASIVOS CENCOSUD.....	70
FIGURA 20: PATRIMONIO CENCOSUD.....	70
FIGURA 21: EXHIBICION DE PRODUCTOS.....	76

1. INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso que nos ha afectado a todos en distintos aspectos de nuestra vida. Internet ha permitido “democratizar” la información, homogeneizar los gustos y estar al corriente casi al instante de lo que está ocurriendo en distintas partes del mundo. En términos económicos, la globalización ha permitido la liberación del comercio y obtener financiamiento de distintas fuentes lo que hace que las empresas traspasen fronteras y amplíen sus operaciones en distintas partes del mundo. Así por ejemplo, empresas como Nike diseñan sus productos en Estados Unidos, los confeccionan en Indonesia y los almacenan en sus centros de distribución alrededor del globo.

Desde el punto de vista del consumidor, Internet permite que éste sea cada día más informado, más exigente y menos fiel con una marca determinada. El uso de las redes sociales puede destruir la imagen de una empresa en cuestión de horas o movilizar a ciudades enteras para detener proyectos que no estén acordes con las necesidades o valores de la sociedad.

En este contexto global es que se desempeña el retail en Chile. Esta industria ha crecido fuertemente durante los últimos años y hoy representa cerca de un 20% del PIB¹, empleando directamente a más de cuatrocientas mil personas. Durante las décadas de los 80 y 90, la lucha entre los distintos actores del mercado era por conseguir la mayor cantidad de metros cuadrados posibles. Hoy, la lucha es por la diferenciación, creando propuestas de valor que les permitan capturar a los compradores y obtener el mayor porcentaje de su gasto.

En Chile las tres principales categorías en la Industria del retail son Supermercados, con un 51% de participación del mercado, Mejoramiento del Hogar, con un 31% y Tiendas por Departamento, que representan un 18%². El sector de Tiendas por Departamento, tiene una penetración en Chile de 64 metros cuadrados por cada 1,000 habitantes. Este valor es cercano al de países desarrollados como EE.UU.

Las ventas de las Tiendas por Departamento en Chile en el año 2012 ascendieron a USD \$7,825³ millones y un 74% del mercado se concentra en tres empresas: Falabella, 29%, Cencosud (Paris y Johnson), 24% y Ripley, 21%. Las tres departamentales comercializan productos de Vestuario, Deco-Hogar y Electrónica. Además, se caracterizan por el desarrollo de las marcas propias, las cuales generan alrededor de un 20% más de margen que las marcas tradicionales. Por otra parte las tres empresas han ampliado sus operaciones a distintos países de la región. Falabella opera - además de Chile- en Argentina, Perú y Colombia. Ripley opera en Perú y Colombia y Paris en Perú. El mercado chileno aun sigue representando el mayor porcentaje de ingresos por venta. Para Falabella, a septiembre del 2013, el mercado nacional representa un 51.6% de los ingresos⁴,

¹http://www.uai.cl/images/sitio/facultades_carreras/esc_negocios/cursos_seminarios/factores_de_exito_del_retail/folleto.pdf

²http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf

³Ídem

⁴ Resultados trimestrales Falabella, release de resultados 3Q 2013

mientras que en el caso de Ripley el mercado chileno representa un 70,8%⁵. En el caso de Paris, el mercado nacional representa más del 90% de los ingresos.

Adicionalmente, dada la estabilidad político-económica y lo desarrollada de la industria del retail, el mercado chileno resulta atractivo para grandes actores internacionales que hasta ahora no tenían presencia en el país. Así, especialistas en vestuario como GAP, Banana Republic, Forever 21 y H&M ya iniciaron sus operaciones en Chile. Así también se espera el arribo de especialistas en productos para el hogar como Crate&Barrel, Pottery Barn o IKEA.

Debido a la madurez alcanzada en el mercado nacional, la fuerte competencia instalada y la amenaza de nuevos entrantes, las Tiendas por Departamento chilenas deben explorar nuevos mercados internacionales para poder asegurar su permanencia y crecimiento en el tiempo y para poder diversificar riesgo. Falabella y Ripley llevan la delantera en esta carrera y Paris debe buscar una estrategia diferenciadora que le permita ganar terreno en los mercados en los que aun no tienen una participación importante.

En busca de una estrategia diferenciadora es que Paris decide dar un nuevo enfoque en la forma de ver y vender los productos relacionados con el Hogar, este enfoque consiste mayormente en cambiar el *lay-out* de las tiendas, de modo que éstas den una mejor experiencia de compra a los clientes, los productos se exhiban de manera mas atractiva y sea mejor utilizado el espacio que ocupa cada departamento. Con este nuevo enfoque espera aumentar las ventas y rentabilidad por metro cuadrado, fidelizar a los clientes, ser un referente en el mercado en los que Paris opere y desarrollar un modelo tal que pueda ser exportable a los países en los que Paris decida instalarse.

Es necesario un plan de negocios para analizar la factibilidad de este proyecto, evaluar si es o no conveniente y determinar cuál es el mercado indicado para comenzar este cambio de estrategia. De ser el mercado peruano el indicado, es necesario definir cuál es el modelo de negocios más apropiado de acuerdo a las características propias de ese país. Un plan de negocios permite evaluar e implementar con mayor probabilidad de éxito un proyecto, levantar capital y evitar la pérdida de recursos.

El desarrollo del presente plan de negocios analiza el cambio de estrategia considerando el modelo actual que tiene Paris en Chile y modelos exitosos que se han desarrollado en mercados internacionales. Cabe señalar que una parte importante de las decisiones y supuestos están basadas en opiniones y juicios de las personas involucradas en el proyecto, distintos actores de la compañía, de la industria y de consumidores.

⁵ Resultados trimestrales Ripley, release de resultados 2Q 2013

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular una estrategia de diferenciación para una tienda por departamento chilena en el mercado peruano de modo de contribuir en su proceso de diferenciación e internacionalización de la misma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el desempeño actual de Paris en Perú para así determinar en que división debe definirse los cambios de estrategia.
- Formular una estrategia de diferenciación en la división determinada.
- Realizar un estudio de segmentación de mercado.
- Definir canales de comunicación
- Determinar las líneas de productos a cambiar que permitan optimizar la utilidad por metro cuadrado operativo.
- Determinar los planes funcionales de un plan de negocios: marketing, operaciones, recursos humanos y financieros.
- Evaluar económicamente la estrategia de diferenciación propuesta.

3. ALCANCES

El cambio de estrategia de una empresa o de un área determinada una empresa es un proceso complejo que requiere un análisis acucioso de distintos factores que influyen en el éxito del proyecto. En la presente tesis se analizarán aspectos generales del mercado peruano y no es parte de su alcance el análisis de detalles que puedan afectar la operación. Las recomendaciones y conclusiones finales de la presente apuntan a la factibilidad de la implementación de la estrategia diseñada para la división Deco-Hogar de acuerdo a las características del consumidor peruano.

Es parte del alcance de este estudio determinar el atractivo del mercado peruano y el impacto de los cambios en la estrategia de Deco-Hogar. Dado que el mayor interés de la compañía es determinar en qué mercado es conveniente realizar un cambio de estrategia y a que tipo de productos afectaría, es que el acento del presente análisis estará en estos puntos.

Finalmente, se hará un análisis aunque en menor profundidad de otros aspectos igualmente importantes tales como: operaciones, logística y recursos humanos. Esto, dado que Paris ya comenzó sus operaciones en Perú, y debido a que forma parte de Cencosud, que cuenta con equipos especializados que permitirán llevar a cabo el proyecto en caso de ser implementado.

4. MARCO TEORICO

El proceso de internacionalización o el cambio de estrategia en el extranjero es siempre un proceso difícil, porque a pesar de la experiencia exitosa que pueda tener la empresa en el mercado nacional, las características propias de la idiosincrasia de cada país hace que un modelo que es exitoso en un lugar no necesariamente sea exitoso en otro. Por lo tanto, hay que ser capaz de crear una estrategia flexible que se adapte a las necesidades de cada mercado.

París, al ser parte de un holding internacional y debido a la alta experiencia que posee en términos de la creación de marca y de productos, puede lograr sinergias, obtener rápidamente conocimiento del mercado extranjero, lograr economías de escala, por ejemplo, al consolidar importaciones o poder negociar en bloque, lo que es una fuente de ventaja en relación a competidores locales, sin embargo, actores como Falabella poseen la misma ventaja, por lo que Paris necesita realizar un cambio profundo para lograr participaciones de mercados similares a las que posee en Chile y lograr así que los mercados internacionales sean relevantes para la compañía en términos de ingresos y de utilidades.

Para llegar a conclusiones adecuadas sobre las potencialidades de un nuevo mercado y el éxito o no que pueda tener una estrategia en el mismo, es necesario un análisis mas macro y sistemático de este nuevo mercado. Para esto es posible utilizar herramientas de análisis estratégico. El desarrollo de la presente tesis se sustenta en:

- Conceptos estudiados en el desarrollo tanto en el Global MBA de la Universidad de Chile así como en Thunderbird School of Global Management, particularmente temas relacionados con las clases de Marketing, Finanzas, Plan de Negocios y *Regional Business Environment: Latin America (RBE)*, que permitirán dar soporte a distintas partes del presente documento.
- El análisis del contexto general del mercado peruano se realizará a través del análisis de variables macroeconómicas, índices de atractivo de país para hacer negocios, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter y FODA. La principal fuente de información para este análisis proviene de datos del gobierno peruano y de bases de datos internacionales.
- Para el análisis de la competencia y de la posición actual de Paris se utilizó información pública obtenida de la información trimestral que otorgan las sociedades anónimas a sus accionistas, así como los estados de resultados anuales.
- Investigación de cadenas exitosas en retail a nivel mundial.
- Datos y supuestos entregados por ejecutivos de la compañía y expertos de la industria, que permiten entender las particularidades del negocio.

5. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el trabajo se basa en el marco teórico expresado en el punto anterior, donde las principales actividades desarrolladas serán:

Análisis de mercado

Como primer paso, se analizará cuál mercado es el indicado para la introducción de cambios en la división seleccionada, considerando datos como el tamaño del mercado, oportunidades de crecimiento, afinidad cultural, inversión necesaria, etc. Este análisis se realizará en base a la información disponible de la industria, obtenida de Euromonitor y EUI.

Análisis de competitividad

Una vez escogido el mercado, se realizará el análisis de competitividad utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y adicionalmente, se aplicará el modelo PESTEL para determinar las características del entorno en el que se mueve la compañía.

Plan de Marketing

Luego del análisis de la situación actual del mercado se realizará un análisis de la situación actual de Paris, en términos de plan de marketing de su compañía y se propondrán los cambios correspondientes, particularmente a nivel de productos y tiendas. En este punto, se aplicarán técnicas orientadas a identificar las oportunidades de mercado considerando Consumidor, Compañía, Canales y Competencia (4C), así como el establecimiento de un plan de marketing a través del Producto, Precio, Promociones y Plaza (4P).

Plan de Operaciones

El área de Operaciones debe ser capaz de sustentar los cambios que la compañía desea llevar a cabo y ser capaz de apoyar el crecimiento esperado. Por lo tanto, en este punto se describirá la operación de la empresa y si ésta necesita variaciones para afrontar los cambios señalados en el plan de marketing de manera adecuada.

Plan de Finanzas

Se establecerán las necesidades económicas del negocio para poder llevar a cabo su cambio de estrategia en el extranjero, basándose principalmente en los análisis anteriores (marketing, operaciones, recursos humanos, etc.). Se determinarán, la inversión necesaria, costos, estimaciones de venta, los flujos de caja, se evaluará el proyecto mediante el Valor Actual Neto (VAN). Esta evaluación se complementará con un análisis de sensibilidad para determinar cuáles son los factores que más influyen en la rentabilidad del proyecto.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

6.1 LA EMPRESA

Paris es la cadena de multitiendas más importante de la división Tiendas por Departamento del Holding Cencosud. Con 50 años de historia, Cencosud retailer multiformato cuenta con más de 140,000 colaboradores y 6 unidades estratégicas de negocios (UEN): Supermercados, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar y Construcción, Shopping Center, Retail Financiero

y Costanera Center⁶, con presencia en Chile, Argentina, Perú, Brasil, Colombia y con oficinas comerciales en China, lo que convierte al holding en la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta en términos de metros cuadrados.

Al 31 de diciembre de 2012, Cencosud contaba con 952 tiendas, 29 centros comerciales, 3.600.000 metros cuadrados de superficie de ventas, 470.000 productos e ingresos por más USD\$18,000 millones⁷. El año 2012, además, Cencosud tuvo tres importantes hitos: Colocación en la bolsa de Nueva York, adquisición de Carrefour Colombia y la emisión de un bono por USD\$1,200 millones.

La UEN Tiendas por Departamento se creó en el año 2005, año en el cual Cencosud adquiere París. En la actualidad pertenecen al formato tiendas por departamento: Paris Chile que cuenta con 40 tiendas a lo largo del país, además del canal de venta no presencial que incluye fono compras y www.paris.cl; Eurofashion, empresa creada hace 6 años y especializada en vestuario, que se dedica a la comercialización tanto de marcas propias exclusivas como Umbrale, Foster, JJO, así como la franquicia de marcas extranjeras como TopShop, Topman y Legacy. Hoy cuenta con un total de 10 marcas y 80 locales. También pertenece a este formato Johnson, cadena de multitiendas adquirida a fines del año 2011 y que cuenta con 38 tiendas. Finalmente, en el año 2013 comienza la operación de Paris Perú. En el año 2012 este formato logra ingresos por más de USD\$1,800 millones y un EBITDA ajustado de USD\$190 millones.

En términos de ingresos, Paris es el segundo operador de Tiendas por Departamento en Chile. Esta empresa fue fundada bajo el nombre de Mueblería Paris en el año 1900. En 1950, al ampliar el rubro del negocio cambia su nombre a Almacenes Paris. En 1970, abre la primera tarjeta de crédito de una “casa comercial” en Chile, Tarjeta Paris. En 1996 se abre a la bolsa logrando un aumento de capital de cerca de \$35,000 millones. En el año 2004 cambia el nombre de Almacenes Paris a Paris y en el 2005 es adquirida por Cencosud.

Paris cuenta con dos gerencias de negocios: Vestuario, que representa un 50.5% de las ventas totales y Hogar, con un 49.5% de las ventas.

6.2 LOS PRODUCTOS

La gerencia de vestuario cuenta con 4 divisiones, Hombres, Mujeres, Niños y Accesorios. Estas se dedican tanto a la venta de ropa como de zapatos, perfumería y accesorios para la mujer. Las marcas propias tanto para hombre como para mujeres y accesorios son las mismas y apuntan a segmentos determinados. Por ejemplo, Opposite es la marca juvenil, Alaniz es para el segmento adulto y sofisticado, Aussie es para el público adolescente, etc.

La gerencia de Hogar a su vez se divide en 3 divisiones: Tecnología, Electro-Hogar y Deco-Hogar. Tanto Electro-Hogar como Tecnología venden productos electrónicos que van desde audífonos hasta refrigeradores. Casi el 100% de los productos de esta categoría son de marcas no propias y con márgenes bajos, particularmente en el área de Imagen (LCD y Led). Esto, debido a

⁶<http://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/>

⁷ Memorial Anual Cencosud 2012

la guerra de precios que se desató hace un par de años y que convierte a Chile en el país con los menores precios y márgenes de todo Sudamérica.

Por su parte, la división Deco-Hogar está dividida en 12 departamentos: Colchones, Muebles, Blanco, Menaje de Mesa, Menaje de Cocina, Menaje Fino, Decoración, Maletería, Gourmet, Cortinas, Alfombras y los estacionales Terrazas y Navidad (adornos de Navidad).

La división comercializa, por un lado, productos de proveedores nacionales e internaciones que poseen marcas reconocidas en el mercado como Rosen, CIC, Canon, Jamie Oliver, Tfal, etc., y por otro lado, ha logrado un desarrollo importante de las marcas propias, las cuales se comercializan tanto en Chile como en Perú. Al igual que en vestuario, cada marca propia apunta a un segmento de mercado distinto, estas marcas son: Stylo (segmento Económico), Sarah Miller (segmento Clásico), Attimo (Juvenil) y Alaniz Home (segmento Sofisticado).

Para el desarrollo de marcas propias, la compañía cuenta con un equipo de diseño que se encarga de viajar a ciudades como Nueva York o Londres para conocer las tendencias de estas línea de productos y luego crear diseños propios (incluye tanto el producto en sí mismo como su empaque), los que se envían a China para su confección.

Dependiendo de la naturaleza del departamento es cuán desarrollada está la marca propia. Así por ejemplo, para el departamento Menaje de Mesa (cuchillería, vajillas y cristalería) la marca propia representa más de un 80% de la venta. En Blanco (ropa de cama y artículos de baño), la marca propia representa cerca de un 60% de la venta total y en otros departamentos, como Gourmet, prácticamente no hay marca propia. Además de los productos de línea, también hay una gama de productos “In and Out” que corresponden a colecciones específicas para eventos determinados que se realizan en el año, por ejemplo, “East Asia” o “India”. Para estos eventos, se compran productos en países o regiones determinadas y se distribuyen bajo el paraguas de alguna de las marcas propias. Lo mismo ocurre en el caso de vestuario. Así, hay colecciones especiales para cada cambio de temporada y para eventos institucionales como “Look Book” o “Love it”.

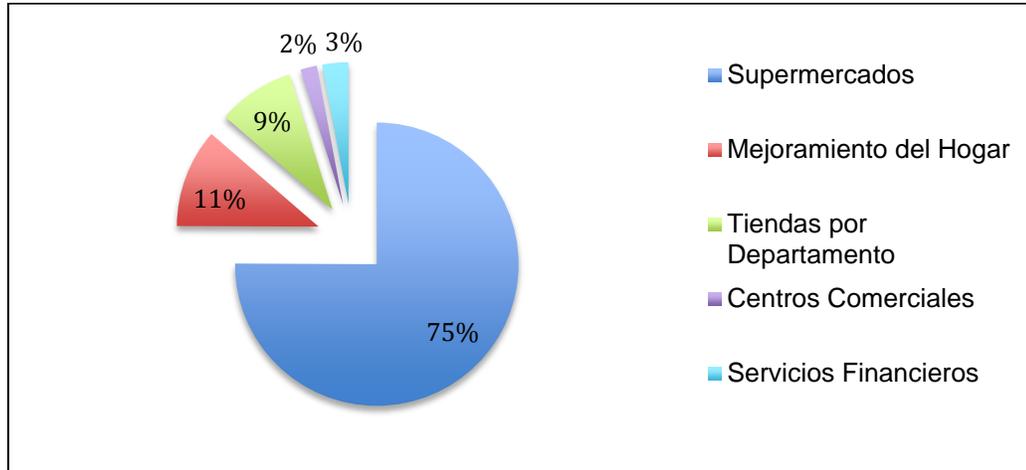
Para que un producto sea exitoso no sólo basta con la calidad o el diseño del mismo, sino que depende en gran medida de la exhibición en el punto de venta. Para esto, además del área comercial, existe un equipo de *visual merchandising* y arquitectura, que se encargan del diseño de los espacios y la implementación de eventos en cada tienda de cada país. Cada local cuenta con espacios definidos para cada una de los departamentos y cada una de las marcas, los cuales se adecúan de acuerdo a las necesidades de cada mercado.

6.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Dado que Cencosud es una sociedad anónima que se transa en la bolsa, tanto sus estados financieros anuales como sus resultados trimestrales son de conocimiento público y se publican anual o trimestralmente dependiendo del informe en cuestión.

La distribución de ingresos por división en Cencosud es la siguiente:

FIGURA 1: INGRESOS POR DIVISIÓN CENCOSUD 2013

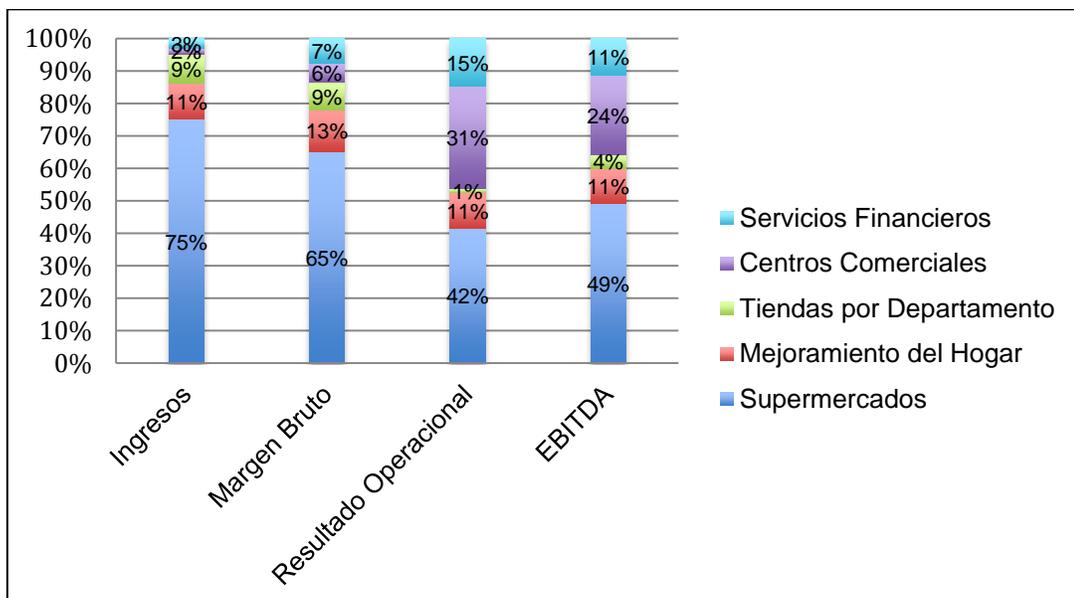


FUENTE: ELABORACION PROPIA A PARTIR DE RESULTADOS TERCER TRIMESTRE 2013

Los ingresos consolidados de Cencosud acumulados al 30 de septiembre del 2013 son de CLP\$ 7.279.663 MM lo que representa un 14.4% de crecimiento en relación al mismo periodo del año 2012. Este crecimiento se explica por la adquisición de supermercados en Colombia y mayores ingresos en las divisiones Mejoramiento del Hogar y Tiendas por Departamento.

Tanto a nivel de ingresos, así como en margen bruto y resultado operacional, la división Supermercados es la más importante para Cencosud. Sin embargo, el peso específico depende del indicador que se esté midiendo.

FIGURA 2: INGRESOS POR DIVISION CENCOSUD 2013



FUENTE: ELABORACION PROPIA A PARTIR DE RESULTADOS TERCER TRIMESTRE 2013

Adicionalmente, algunos de los riesgos que enfrenta Cencosud de cara al futuro son cambios en las condiciones económicas, comerciales o políticas en algunos de los países en los que opera; cambios en el mercado de capitales que puedan afectar las políticas de inversión en Chile, Perú, Colombia, Brasil, Argentina o cualquier otro país de Latinoamérica; altos niveles de inflación o de deflación; aumentos de costos; movimientos en el mercado cambiario; dificultades de integración de las nuevas operaciones; dificultades en la adquisición de terrenos o restricciones para apertura de tiendas en el extranjero, etc.

Los principales ratios financieros de Cencosud a septiembre del 2013 son los siguientes

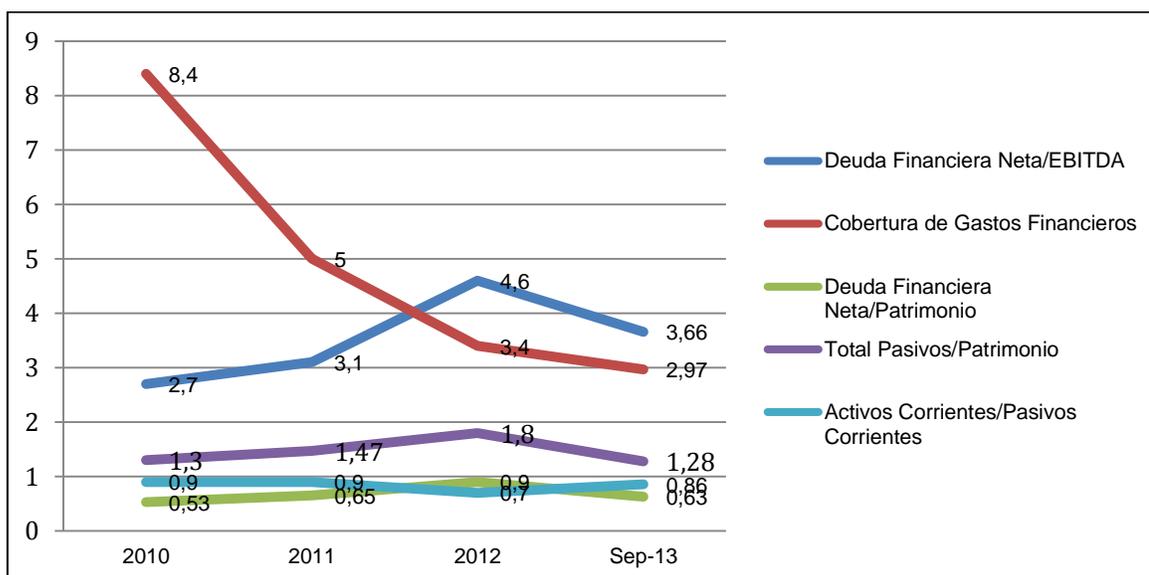
TABLA 1: RATIOS FINANCIEROS

Indicadores Financieros	sep-13
Deuda Financiera Neta/EBITDA	3.66
Cobertura de Gastos Financieros	2.97
Deuda Financiera Neta/Patrimonio	0.63
Total Pasivos/Patrimonio	1.28
Activos Corrientes/Pasivos Corrientes	0.86

FUENTE: ELABORACION PROPIA A PARTIR DE RESULTADOS TERCER TRIMESTRE 2013

Por otra parte la evolución de estos indicadores en los últimos tres años es la siguiente:

FIGURA 3: EVOLUCION INDICADORES FINANCIEROS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MEMORIA 2012 Y RESULTADOS TERCER TRIMESTRE

La cobertura de gastos financieros, es un ratio de solvencia que mide la capacidad de pagar los cargos provenientes del financiamiento. Este ratio se ha visto fuertemente impactado por la expansión que ha experimentado la compañía en los últimos años. Ejemplos de esta expansión son la adquisición de Johnson en diciembre del 2011 y la compra de Carrefour Colombia en octubre del 2012. Esta última significó un crédito con JPMorgan Chase por USD\$2.5 billones. Esto ha implicado una fuerte disminución en la solvencia de la compañía que en 2010 estaba en 8.4x y que a septiembre de 2013 muestra su punto mas bajo con 2.97x.

La deuda financiera neta sobre el EBITDA es de 3.66x. El mismo indicador en el año 2010 era de 2.7x. Este cambio en el ratio implica una disminución en la capacidad de pago de la empresa, que si bien ha mejorado en comparación con el año 2012, aun sigue siendo preocupante. Al igual que en el punto anterior, este resultado se explica por la incursión en el mercado colombiano y su financiamiento a través de aumento de capital. Del mismo modo, este tipo de estructura afecta la razón deuda financiera neta/patrimonio, la cual se mantuvo creciente hasta el año 2012 y que a septiembre de 2013 muestra niveles cercanos a los de 2011.

El ratio activo circulante (corriente)/sobre pasivo circulante llega a su nivel máximo en septiembre de 2013 (0.86x). Este indicador de liquidez ha sido creciente en los últimos 4 años, lo que indica que la compañía ha mejorado su capacidad de hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

Cabe destacar además, que debido a los altos índices de endeudamiento que presenta la empresa, el precio y la rentabilidad de la acción han disminuido de manera dramática en los últimos 12 meses, tanto en Chile como en la Bolsa de Nueva York. A noviembre del 2013, la acción mostraba una rentabilidad anual de -21.79%, a nivel semestral de -25.59%. En noviembre, el precio de la acción fue el más bajo del año llegando a \$1.915⁸ en la Bolsa de Santiago. La situación en NYSE no es mejor desde marzo del 2013 a noviembre: el precio de la acción ha pasado de USD\$19.76 a USD\$ 10.74⁹.

De lo anterior, se desprende que la empresa debe comenzar a mostrar frutos de la fuerte inversión realizada en los últimos años, bajar el nivel de deuda y detener la expansión hacia nuevos mercados hasta que se consolide en los mercados en los que ya tiene presencia.

Finalmente, se determina el costo de capital promedio ponderado de la empresa (WACC) o tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos. Se estima combinando los datos del mercado peruano con los de Cencosud y el costo del patrimonio lo que se estima mediante el método CAPM.¹⁰

⁸<http://www.bolsadesantiago.com/theme/resumenInstrumento.aspx?nemo=cencosud>

⁹<http://www.nyse.com/about/listed/lcddata.html?ticker=cnco&fq=D&ezd=1Q&index=4>

¹⁰Desarrollo y detalles con respecto a los supuestos para realizar el calculo se encuentran contenidos en el Anexo A.

TABLA 2: WACC

Calculo WACC	Valor
Re	16.34%
Deuda (D)	3,923,589
Patrimonio (E)	4,125,287
Rd	7.40%
T	30%
WACC	11.03%

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Considerando sólo la UEN Tiendas por Departamento, es posible ver que en el tercer trimestre del año 2013, esta división tuvo un ingreso de CLP\$219.000 MM lo que representa un aumento de un 7.7% en relación al tercer trimestre del año 2012. En el acumulado del año, los ingresos de esta división son cercanos a los CLP\$655.000 MM, por lo que en el acumulado del año el crecimiento es cercano al 10%. Este crecimiento se explica por el comienzo de las operaciones en Perú y por el desempeño obtenido en Chile. Paris Perú contribuyó con CLP\$5.362 MM en el tercer trimestre lo que refleja las ventas de tres tiendas en ese país.

En términos de margen bruto, la división obtuvo en el tercer trimestre del 2013 un 24.7%, debido a un mejor resultado de las operaciones en Chile y compensado por la operación en Perú. En Chile, la mejora se produjo por el aumento del margen bruto de Johnson de un 19.8% en el 2012 a un 23.3% en el 2013. Esto significa una ganancia bruta en el trimestre equivalente a CLP\$53.911 MM, y considerando el acumulado del año en CLP\$179.772 MM, lo que equivale a un crecimiento de 10.8% en relación al 2012.

El resultado operacional de Tiendas por Departamento en los primeros nueve meses del 2013 fue de CLP\$6.726 MM, lo que significa un crecimiento de un 192.9%. Sin embargo, esta división mostró pérdidas en el tercer trimestre del 2013, producto de la operación en Perú. Así, el resultado operacional del trimestre fue de CLP\$ (2.469) MM, de los cuales CLP\$ (1.475) MM corresponden a la operación en Perú.

Finalmente, el EBITDA acumulado de Tiendas por Departamento es cercano a los CLP\$25.000 MM lo que equivale a un crecimiento de un 15.9% en lo que va del año. En el tercer trimestre este índice alcanzó CLP\$3.704 MM, lo que es equivalente a una reducción de un 13.6% frente al mismo periodo del año anterior. Esto se debe a la apertura de operaciones en Perú, las cuales enfrentan la estructura de costos de la entrada al nuevo mercado peruano.

De acuerdo al análisis anterior, se concluye que la división Tiendas por Departamento se encuentra sana financieramente. La baja en los resultados del tercer trimestre del año se debe a la apertura en Perú, lo que se encuentra dentro de lo esperado cuando se abren operaciones en un nuevo mercado. La meta de Paris Perú es alcanzar un EBITDA positivo un año después de la apertura de la primera tienda. Paris espera cerrar el año 2013 con USD\$ 40 MM en venta, USD\$150 MM el 2014 y USD\$250 MM el año 2015, esto en el caso que se logre una expansión de 10 tiendas para el año 2014 y 13 para el año 2015. Dado esto y considerando la mejora en la

operación de Johnson se espera un aumento continuo tanto de los ingresos como del margen operacional y el EBITDA, producto del crecimiento en ventas en Perú y las economías de escala y sinergias alcanzadas en Chile.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

7.1 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

A pesar de que Paris ya cuenta con operaciones en Perú, es necesario evaluar en que mercado es factible realizar un cambio estratégicos que puedan ser exportados hacia otros países, ya sea a futuras expansiones y hacia el mercado chileno, o si sería más aconsejable realizar estos cambios en nuevos mercados como el colombiano, una vez que Paris comience sus operaciones en dicho país.¹¹

Dado que el proyecto se trata de un cambio de estrategia en una división determinada de Paris y debido a la alta tasa de endeudamiento que posee la compañía, el análisis de mercado se acotará sólo a los países de Latinoamérica en los que Cencosud posee supermercados. Esto, porque como estrategia el Holding siempre abre un mercado con el formato Supermercados y luego comparte sus ubicaciones con el resto de las unidades de negocios y porque parte de las recomendaciones que se desprenden del análisis financiero es que la empresa no entre en nuevos países hasta que consolide sus resultados en los países donde ya tiene operaciones y disminuya su deuda. Por lo mismo, el estudio se acota a 5 países: Brasil, Argentina, Perú, Colombia y Chile.

Brasil es el país número uno en términos del Global Retail Development Index (GRDI), seguido por Chile que ocupa el lugar número 2 en el ranking. Perú ocupa el lugar 12 y Colombia el 18. Esto se debe a que en general en estos 4 países ha habido un fuerte crecimiento de la clase media, inflación controlada, crecimiento económico sostenido, estabilidad social y política y aumento en la confianza tanto de lo inversores como de los consumidores, lo que crea un ambiente favorable para el desarrollo del retail.

Se espera que para el año 2013, el crecimiento de la industria del retail en Brasil sea de un 11%, gracias a la continua expansión de su industria, su crecimiento orgánico, las mejoras en infraestructura, el aumento en la confianza de los consumidores, la disminución en las tasas de desempleo y el aumento al acceso al crédito.

Por su parte, el mercado en Chile se caracteriza por ser sofisticado y atractivo. El país ha mantenido sus tasas de crecimiento económico, posee una economía orientada a la exportación, baja inflación y altos índices de consumo interno.

Perú ha emergido como un destino atractivo para el retail, con crecimiento en su economía y aumento en la confianza de los consumidores. Además, ha aumentado los niveles de salario mínimo y al mismo tiempo en los últimos años ha habido un dramático aumento en términos de

¹¹En el caso hipotético de que comenzara a operar en Colombia en los próximos 5 años producto de la operación con Carrefour Colombia

acceso al crédito, junto con disminución en los índices de desempleo. Los retailers se están imponiendo por sobre el comercio informal, particularmente en Lima.

Colombia ocupa el lugar 18 en el ranking, su mejor índice desde el año 2002. Esto, porque en los últimos años han mejorado las expectativas de crecimiento económico del país, se ha reducido su vulnerabilidad ante fuerzas externas, existe una inflación moderada y se ha manejado un tipo de cambio flotante, lo que genera un escenario futuro optimista para el país.

Finalmente, Argentina no está considerado dentro del ranking, debido a la complejidad que implica hacer negocios en el país y la poca estabilidad política que posee, por lo que se descarta como posible mercado.

Así, el análisis se acota a cuatro países. Para estos países se analizan cuatro aspectos para determinar cuál es el lugar más idóneo para establecer el cambio estratégico. Estos aspectos son:

- Expertise, que tiene que ver con la experiencia que posee Paris en el mercado en cuestión.
- Diferencias culturales, los rasgos culturales de cada país nos permite comprender el comportamiento de las personas. Hoy en día, un gran desafío que enfrentan los ejecutivos es como poder liderar equipos multiculturales. Dado que el proyecto de la presente tesis será liderado por ejecutivos chilenos para trabajar con equipos del país seleccionado, es necesario determinar la afinidad cultural que hay entre los chilenos y el resto de los países estudiados. Para este análisis se consideran las diferencias idiomáticas y los criterios de Hofstede.
- Variables Macroeconómicas, Estas consideran el PIB, el tamaño del mercado y la facilidad para hacer negocios (EDB).
- Variables internas, que tienen que ver con el financiamiento o la inversión adicional en la que se debería incurrir para llevar a cabo el proyecto y el tiempo en el que se pueda llevar a cabo.¹²

¹² Análisis detallado de cada uno de los aspectos Anexo B

TABLA 3: ELECCION DE MERCADO OBJETIVO

Aspecto	Variable	Ponderación	Brasil	Chile	Perú	Colombia
Expertise	Experiencia en el mercado	15%	0	10	10	0
Diferencias Culturales	Afinidad Cultural	10%	2,5	10	7,5	5
	Idioma	10%	0	10	10	10
Variables Macroeconómicas	PIB per cápita	10%	7,5	10	2,5	5
	Tamaño de la población	15%	10	2,5	5	7,5
	EDB	15%	2,5	10	7,5	5
Variables Internas	Financiamiento Adicional	25%	0	5	10	0
	Promedio		2,88	7,63	7,88	3,88

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Una vez analizadas todas las variables y por medio del promedio ponderado es posible determinar en que país le conviene a Paris comenzar con su nueva estrategia. El resultado da a Perú como país elegido.

7.2 ANÁLISIS PESTL

Ya definido el mercado peruano como mercado objetivo, es necesario hacer un análisis de las características macro del país antes de entrar al detalle de la estrategia, esto permite conocer el entorno de negocios en el que se desarrollará el proyecto. Para esto se debe realizar un análisis político, económico, social, tecnológico y legal, o análisis PESTL, que permita identificar las ventajas y desventajas que tendrá la empresa en este nuevo mercado.

7.2.1 ANÁLISIS POLITICO-LEGAL

Hasta la década de 1980, Perú fue dirigido por militares, el país enfrentaba problemas económicos y violencia social liderada por Sendero Luminoso. A partir del gobierno de Alberto Fujimori, en la década de los 90, se tomaron medidas para enfrentar la guerrilla y comenzó una era de fuerte crecimiento económico. En la actualidad, el presidente Ollanta Humala se ha preocupado de mantener la estabilidad social y comenzar con políticas económicas liberales lo que ha impulsado la economía peruana.

Uno de los principales objetivos del presidente Humala es disminuir la pobreza en Perú. De acuerdo con el reporte de pobreza de la comisión de economía de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, Perú es uno de los países que más ha logrado disminuir la pobreza, pasando de un 54.7% a un 34.8% entre los años 2001 y 2009. Una de las medidas que ha tomado el presidente Humala para reducir la pobreza es crear un clima favorable para aumentar la inversión extranjera, especialmente en el sector minero, el cual tiene comprometidas para la siguiente década inversiones por sobre los USD\$50 billones.

En este mismo sentido, en agosto del 2011, Ollanta Humala llegó a un acuerdo con los operadores mineros para cambiar la estructura de impuestos y royalties de la industria. Estas medidas ayudaron a fortalecer la confianza de los inversionistas hacia Perú.

Perú ha optado por la apertura económica. En la actualidad, entre otros, tiene tratados de libre comercio con Chile, Singapur, Canadá, China, AELC, Corea y Panamá; acuerdo de complementación económica con el Mercosur; acuerdo de promoción comercial con Estados Unidos; acuerdos suscritos con la Unión Europea, etc.

De acuerdo con la Guía Internacional de Riesgo País, (International Country Risk Guide) Perú presenta un bajo nivel de riesgo, tendencia que se espera continúe para los próximos 5 años. La expectativa es que este índice se mantenga en dicho período entre un 55% y un 69%.

En términos de transparencia, el año 2012 Perú ocupó el lugar 83 de 176 en el índice de percepción de la corrupción, mientras que la percepción del control de la corrupción está en el percentil 50%. Estos indicadores son mejores que los obtenidos en el mismo estudio por Bolivia y Ecuador, aunque todavía muy lejanos a los índices de Chile o Brasil¹³. Con el fin de aumentar la transparencia y disminuir los niveles de corrupción, el gobierno peruano ha fortalecido su marco legal creando leyes que promuevan la transparencia y responsabilidad pública. Las más relevantes son: la ley de transparencia y acceso a información pública, ley de responsabilidad y transparencia fiscal, y creación del Consejo Superior de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (CONSUCODE)¹⁴.

7.2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Perú ha mostrado, en los últimos 5 años, un crecimiento constante del PIB y baja inflación, lo que ha permitido el crecimiento tanto del comercio interno como externo. En 2011, el crecimiento del país fue de un 6.9% y las expectativas de crecimiento entre el 2013 y 2016 son de alrededor de un 6%. Este crecimiento es sustentado por el aumento del consumo privado, el atractivo para invertir en la industria minera y el aumento de las exportaciones de metal. Al año 2012, el sector industrial representaba un 33.54% del PIB, el sector de servicios representaba un 60.9% y la agricultura un 5.56%.

Además del aumento del PIB, Perú muestra un aumento en el gasto en consumo per cápita. La demanda interna muestra un aumento de un 5.1% en el periodo comprendido entre enero y septiembre de 2013. Este resultado está por sobre el crecimiento de la inversión privada que fue de un 2.1%. En el tercer trimestre del 2013, el consumo interno al igual que el PIB aumentó en un 4.4%. Estos resultados se explican por el mejor desempeño de los sectores minero y pesquero¹⁵.

En 2012, la inflación del país fue de un 3% y de acuerdo a la EIU¹⁶ esta tendencia se mantendría por los próximos 4 años. El alto precio de los combustibles y de los alimentos continúa presentando un riesgo para la inflación así como la fuerte demanda interna.

¹³ <http://www.transparency.org>

¹⁴ http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/asociacion_G8_peru.pdf

¹⁵ <http://peru21.pe/economia/consumo-familias-crece-51-tercer-trimestre-2159380>

¹⁶ EIU: Economy Intelligence Unit

La tasa de impuesto a la renta es de un 30% sobre las utilidades distribuidas y de un 27% sobre las utilidades reinvertidas y el impuesto al valor agregado (IVA) es de un 18%.

En términos de comercio internacional, los mercados mas importantes para las exportaciones peruanas son China, con un 18.3% de las exportaciones, Estados Unidos, con un 15.2% y Canadá, con un 11.4%. En el caso de las importaciones, los tres actores mas relevantes son Estados Unidos, con un 24.5% de las importaciones, China con 13.7% y Brasil con un 6.7%. Perú aumentó sus exportaciones de USD\$50.85 billones en 2011 a USD\$59.75 billones en 2012, mientras que sus importaciones crecieron de USD\$44.69 billones a USD\$52.48 en el mismo periodo de tiempo. En Perú el sistema tarifario para las importaciones es de entre un 17% a un 19%, el arancel promedio efectivo es de un 1.9% y las barreras no arancelarias al comercio han desaparecido.

Finalmente, de acuerdo al índice EDB, Perú se encuentra en el lugar 42 de 183, lo que ha permitido el constante crecimiento de la inversión extranjera. Así en el primer semestre del 2013 la inversión extranjera directa en Perú aumentó en un 27%, convirtiéndolo en el tercer destino para la inversión extranjera en América Latina y el Caribe¹⁷.

7.2.3 ANÁLISIS SOCIAL

De acuerdo a estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), la población en Perú es de 30.475.166 habitantes de los cuales un 50.11% son hombres y 49.89% Mujeres¹⁸. El país está dividido en 25 regiones (departamentos). La ciudad más importante es Lima, capital del país, que concentra el poder político y económico. Otras ciudades importantes son Arequipa, Chiclayo y el Cusco. El 29% de la población vive en Lima y más del 70% de la población vive en zonas urbanas¹⁹.

La clase media peruana se ha duplicado en los últimos 8 años y representa en la actualidad un 58% de la población urbana. El aumento de la clase media se debe fundamentalmente a que ha mejorado el acceso a la educación, el crédito, la tecnología y el sector inmobiliario. De acuerdo con datos del Banco Central peruano el ingreso de la clase media está entre USD\$1,000 y USD\$3,000²⁰. Existe consenso sobre el impacto positivo de la clase media sobre el crecimiento económico, la equidad y la estabilidad política. La evidencia empírica muestra que las clases medias tienen mayor propensión al ahorro, a la inversión y espíritu empresarial, sus hábitos de consumo pueden ser un motor para el crecimiento económico y tienden a favorecer la estabilidad y la adopción de programas políticos más incluyentes.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Perú en 2012 fue de un 0.741 lo que representa una mejora con respecto al año 2011 donde el IDH fue de 0.738 y que ubica a Perú en el puesto 64

¹⁷ <http://www.larepublica.pe/11-10-2013/la-inversion-extranjera-directa-hacia-peru-crecio-27-en-el-primer-semester>

¹⁸ <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

¹⁹ <http://www.unfpa.org.pe/infosd/peruencifras.htm>

²⁰ Considerando el tipo de cambio 1 USD\$= Soles\$2,59

entre 144 países. Este índice se construye en base a indicadores de desarrollo en salud, ingresos y educación. En los dos primeros, Perú ha mostrado un crecimiento sostenido durante la última década, sin embargo, el índice de educación muestra estancamiento²¹. El índice Gini que mide la distribución del ingreso es de 48.1²² en el año 2011, lo que muestra una mejora en relación al año 2010 (49.1) y se encuentra además en una situación de mayor equidad que en Chile (52.1).²³

7.2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Cerca de un 30% de la población peruana no cuenta con energía eléctrica. En tanto, las telecomunicaciones son controladas por TISA, subsidiaria de la empresa española Telefónica. Otros actores relevantes en este mercado son Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y Entel. La penetración de los teléfonos móviles alcanza un 76%, lo que equivale a cerca de 23.000.000 de celulares y la penetración de los teléfonos inteligentes es de un 17%. En tanto, de acuerdo a cifras entregadas por el INEI el 25.5% de los hogares peruanos tiene acceso a Internet, con un 44.1% de penetración en Lima y un 25.9% en el resto de las zonas urbanas. Considerando además que 33.5% de la población posee un computador en su hogar y que esta tendencia continua al alza, es posible anticipar un aumento en las ventas de este canal.

7.2.5 CONCLUSIONES ANÁLISIS PESTL

Tras la revisión de los puntos anteriores, especialmente el aumento del PIB per cápita, la estabilidad social, las mejoras en infraestructura y comunicaciones, es posible concluir que Perú es un lugar atractivo para la inversión extranjera, convirtiéndolo en un destino muy atractivo posibles expansiones.

Perú, a diferencia de otros países de Sudamérica, posee un sistema tributario sencillo, un mercado con pocas barreras a las importaciones y tratados de libre comercio con Asia. Esto es especialmente atractivo para las tiendas por departamento ya que permite de mejor manera el desarrollo de las marcas propias, que son claves para la obtención de mayores márgenes y diferenciación.

El consumidor promedio de las tiendas por departamento, proviene fundamentalmente de la clase media y una parte importante de las utilidades de esta industria es producida por el retail financiero, es decir, de las compras financiadas con las tarjetas de crédito de cada tienda. En este sentido y debido al gran crecimiento de la clase media en Perú y el acceso al crédito que posee ésta, hace de Perú un destino especialmente atractivo para Paris.

²¹ <http://www.datosmacro.com/idh/peru>

²² <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>

²³ Un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta.

7.3 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: INDUSTRIA TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN PERÚ

7.3.1 MERCADO DEL RETAIL EN PERÚ

Debido a las positivas tendencias de crecimiento de la economía peruana, el aumento de la población y el aumento de la riqueza, la industria del retail en Perú mostró un crecimiento promedio cercano al 7% durante el periodo comprendido entre 2006 y 2011. De acuerdo a la Federación Nacional de Retail el crecimiento de esta industria en el año 2012 fue superior a 3%, lo que significa ventas por más de USD\$42 billones en el mercado completo. Tanto el rubro de supermercados como tiendas por departamento obtuvieron un crecimiento superior al 20%.

Este crecimiento se explica porque Perú no tiene un mercado consolidado. Tradicionalmente, la industria del retail en ese país es altamente segmentada, ya que las ventas se realizan en pequeñas tiendas. Por otra parte, el número de metros cuadrados de tienda por cada 1.000 habitantes es de 8.9 en Perú, a diferencia de lo que ocurre en Chile, donde el número es 64 por cada 1.000²⁴. En el año 2011, la demanda latente de Perú por tiendas por departamento era superior a USD\$1,500 MM.

El mercado peruano está dominado por empresas chilenas. El líder del mercado es Saga Falabella con 79 tiendas, 21 de las cuales son tiendas por departamento con una superficie 140.845 metros cuadrados y con un crecimiento acumulado a septiembre del 2013 de un 9% en relación al año 2012 en el formato tiendas por departamento.²⁵ Por su parte Ripley, durante el año 2013, ha tenido un crecimiento de un 8.9% en las ventas en Perú. Esta empresa cuenta con 22 tiendas y 156.842 metros cuadrados²⁶. En ambos casos, la estrategia que se ha usado es seguir con el mismo modelo que en Chile, esto es en términos de comercialización de productos y arquitectura de las tiendas, han logrado el desarrollo de marcas propias, junto con la venta de productos de marcas relevantes en el mercado peruano.

Un factor que explica el éxito que han tenido las departamentales chilenas en el mercado peruano son los servicios financieros, ya que las cadenas de multitiendas cuentan con sus propias tarjetas de crédito y bancos. El desarrollo de este negocio ha crecido de manera exponencial. Así, en 1996 el número de tarjetas de crédito que existía en el mercado era de 210.000 mientras que en 2009 las tarjetas de crédito excedían los 6.000.000. Y se espera que al 2016 el 80% de los hogares peruanos tenga al menos una tarjeta de crédito. En el negocio crediticio, Falabella es también el líder del mercado.

El aumento del número de tarjetas de crédito, el crecimiento del mercado y la poca competencia crea una industria retail peruana muy atractiva para la entrada de nuevos actores. Esto al mismo tiempo implica un desafío debido a que en un mediano plazo, probablemente, la competencia será más fuerte.

²⁴ Estudio realizado por la gerencia de Desarrollo de Paris

²⁵ http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/images/contenidoDescargable/pressRelease/2013/Release_3Q2013.pdf

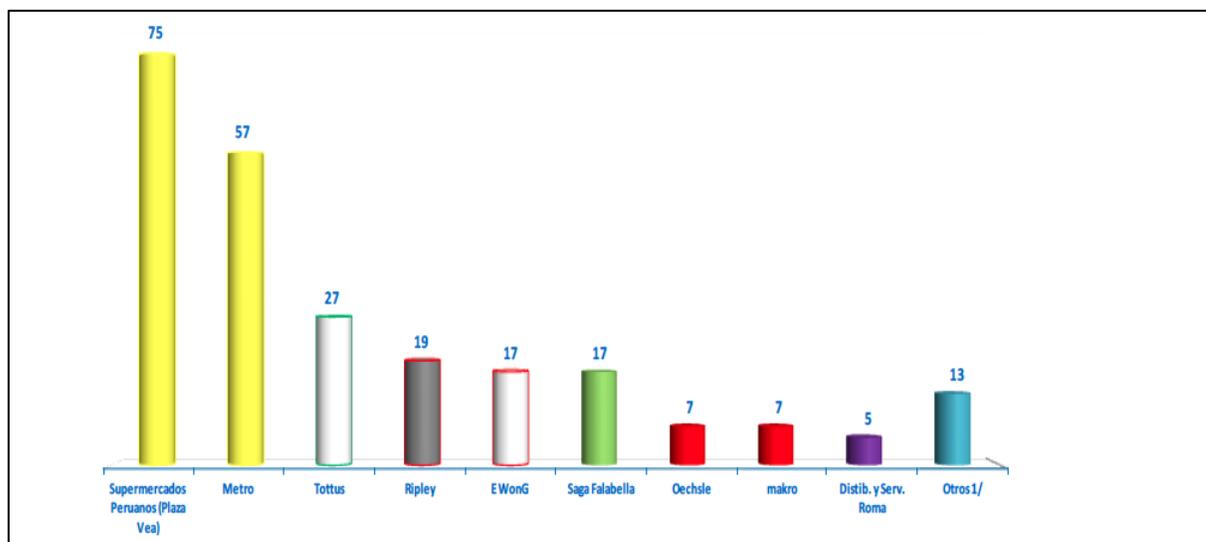
²⁶ <http://www.ripleychile.com/inversionistas/wpcontent/uploads/2013/11/Press-3Q2013-R-Corp.pdf>

7.3.2 AMENAZA DE SUSTITUTOS

Si bien el mercado de las tiendas por departamento está en pleno crecimiento en Perú, aun no ha alcanzado la cobertura que tiene en países como Chile. La gente en lugares distintos de Lima aun no está familiarizada con el formato o el concepto de centros comerciales.

En términos de cobertura, medido como número de locales, a febrero de 2012 supermercados e hipermercados tienen un mejor posicionamiento.

FIGURA 4: NÚMERO DE TIENDAS EN PERÚ

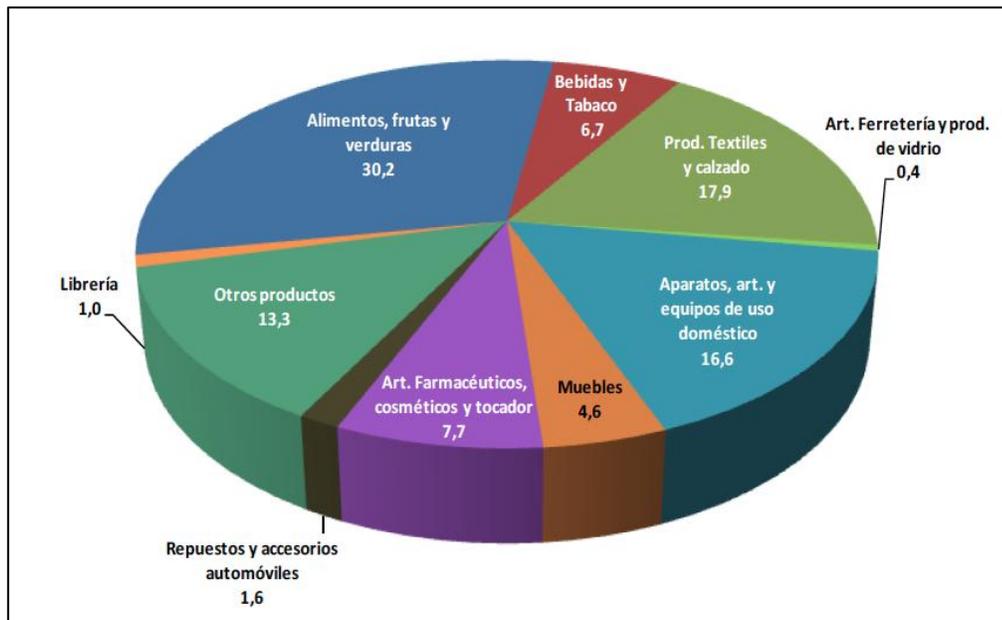


FUENTE: ENCUESTA MENSUAL DE GRANDES ALMACENES E HIPERMERCADOS MINORISTA.

De acuerdo a la figura, Supermercados Peruanos (Plaza Vea) es el retailer que cuenta con un mayor número de locales, seguido por Supermercados Metro de propiedad de Cencosud y Tottus de propiedad de Falabella. En total, tenemos que en el país existen 241 tiendas de las cuales un 76% son supermercados o hipermercados.

En términos de consumo, casi un 39% de las ventas del sector corresponden a alimentos y bebidas, un 21% a productos del hogar como muebles o electrodomésticos y casi un 18% a productos textiles.

FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTO



FUENTE: ENCUESTA MENSUAL DE GRANDES ALMACENES E HIPERMERCADOS MINORISTAS

Debido a que en las tiendas por departamento se venden productos para el hogar, muebles y textiles, es posible concluir que el 39% de las ventas totales de la industria se podrían realizar en sus locales, sin embargo, las ventas de este formato están por debajo de ese número por lo que es posible deducir que hay una fuga importante de potenciales clientes a supermercados o hipermercados. Particularmente, si consideramos los productos que se venden en el área Deco-Hogar, podemos ver que en supermercados es posible encontrar productos de menaje, blanco y decoración en el segmento económico, por lo que es posible decir que para estas líneas, los supermercados son sustitutos perfectos.

Otro posible sustituto son las tiendas de Mejoramiento del Hogar, que hoy cuenta con 4 actores en Perú: Sodimac, Maestro Perú, Cassinelli y Promart. Este formato vendió cerca de USD\$ 1,000 MM y se espera que en 2013 el crecimiento sea de un 18% lo que equivale a ventas por USD\$1,300 MM. Este crecimiento se explica en parte por el crecimiento en el sector de la construcción pero también se explica por el dinamismo de la línea de decoración, que incluye muebles, menaje, blanco, etc., dada la mejora en el poder adquisitivo de la población.

Finalmente, es difícil pensar en la llegada de especialistas del extranjero debido a la madurez del mercado.

7.3.3 COMPETENCIA

En la actualidad, además de Paris, en Perú sólo existen 3 tiendas por departamento: Saga Falabella, Ripley y la cadena Oechsle que es parte del grupo peruano Interbank.

Saga Falabella es el líder del mercado, con ventas acumuladas a septiembre del 2013 por USD\$ 662 MM. En 1995, Falabella se fusionó con Saga (Sociedad Andina de Grandes Almacenes) empresa con presencia en Perú desde 1955. Fue además, la primera tienda en expandir sus operaciones más allá de Lima. Así, en el año 2001 comienza la expansión al interior del país, abriendo ubicaciones en Arequipa, Cajamarca, Ica, Trujillo, Chiclayo y Piura.

Al igual que en su operación en Chile, Falabella cuenta con su propia tarjeta de crédito, CMR. Esta es la tarjeta con mayor número de colocaciones de Perú, logrando que más de un 40% de las transacciones de los distintos formatos que maneja la compañía sean a través de este medio de pago²⁷. Falabella cuenta además con una tienda virtual www.falabella.com.pe y con servicios de viajes y seguros. A su vez, Falabella tiene alianzas con marcas internacionales como Benetton y MNG. Saga Falabella es multiformato, es decir, además de tienda por departamento posee tiendas de mejoramiento del hogar y supermercados y en la actualidad cuenta con 22 locales de Mejoramiento del Hogar (Sodimac) y 36 locales de supermercados (Tottus). Esto le permite por un lado, tener economías de escala y por otro, tener un mayor poder de negociación con los proveedores locales ya que las negociaciones de productos para el hogar, así como las líneas textiles se hacen para la compañía completa por lo que puede obtener mejores condiciones que su competencia en términos de mayores márgenes o en términos de plazo promedio de pago. Además, para las compras de productos de marcas propias las negociaciones en Oriente se hacen a nivel corporativo, es decir, se negocia la compra para todas las tiendas del holding en Latinoamérica, lo que nuevamente hace que el volumen de compra sea atractivo y pueda obtener mejores condiciones que competidores más pequeños. Adicionalmente, Saga Falabella también cuenta con un Banco Falabella, que al igual que en Chile tiene tarjeta Visa Falabella, lo que le permite a los clientes ampliar sus posibilidades de compra.

Considerando los primeros nueve meses del año 2013, el mercado peruano representa casi un 20% de los ingresos de Falabella, lo que convierte a este mercado en el más importante después de Chile. Analizando solo el negocio de las tiendas por departamento Perú tiene una participación del 21.5% de las ventas, superado solo por Chile. Por otra parte, Falabella sigue con su plan de expansión para el mercado peruano tanto en la apertura de nuevas tiendas al interior del país con en la apertura de nuevos formatos como Homy.

Ripley es el segundo actor del mercado con ventas por sobre USD\$ 460 MM y con un crecimiento en lo que va del año de un 8.9%. Esta cadena inicia sus operaciones en Perú en 1997 en la ciudad de Lima. En el año 2007 inaugura su primera tienda fuera de Lima, en la ciudad de Trujillo. En la actualidad, Ripley cuenta con 22 tiendas a lo largo del país en lugares como Lima, Trujillo, Ica, Piura, Callao y Chiclayo, además de una tienda virtual www.ripley.com.pe. Cuenta con su propia tarjeta de crédito, Tarjeta Ripley, y con Banco Ripley. El plan de expansión de Ripley contempla la apertura de ocho nuevas tiendas para el año 2014, con una inversión cercana a los USD\$30 MM²⁸. Para el caso de los productos importados Ripley también realiza negociaciones corporativas.

²⁷ Resultados Falabella Tercer trimestre 2013

²⁸ <http://america-retail.com/industria-y-mercado/ripley-abrira-ocho-tiendas-durante-el-2014-en-peru>

La cadena de tiendas Oechsle funciona en el mercado desde el año 2009 y es el tercer actor del mercado y el único de capitales peruanos. Hoy cuenta con 12 tiendas ubicadas en Lima, Piura, Huancayo, Trujillo, Ica, Arequipa, Huánuco y Juliaca, además de su tienda virtual <http://www.oechsle.com.pe>. Esta cadena posee tarjeta de crédito propia y posee un plan de expansión tanto en Perú como para otros mercados de América Latina.

Los productos ofrecidos por estos tres actores comercializan tanto productos de vestuario como de hogar. Saga Falabella y Ripley se han caracterizado por su fuerte desarrollo de marca propia, tanto en vestuario como en productos para el hogar. Por ejemplo, la marca Basement, perteneciente a Falabella, está fuertemente posicionada en el mercado peruano.

En términos de tienda, la estructura de las tiendas en Perú es similar al que poseen las tiendas en Chile en cuanto a visual y *lay-out*.

Tanto Saga Falabella y Ripley son considerados “retail A”, esto es tanto por su volumen de venta, cobertura, penetración y público objetivo. Ambas marcas se encuentran en el “*top of mind*” de los consumidores peruanos, quienes consideran como propias las ambas marcas. En cuanto al mercado objetivo, Saga Falabella apunta al segmento medio-alto, sin embargo, dada la alta penetración de su tarjeta sus clientes en Perú, al igual que en Chile, son transversales. Oechsle, por su parte, es considerado “retail B” debido a la menor participación en ventas y la menor penetración en el mercado.

Las inversiones que deben hacer los capitales extranjeros para instalarse en Perú son fuertes, debido a la inversión en infraestructura y a los costos propios de la operación. Esto hace que cualquier proyecto de esta naturaleza sea un proyecto de largo plazo, lo que hace que las barreras de salida sean altas.

7.3.4 BARRERAS DE ENTRADA

La principal barrera de entrada tiene que ver con la inversión inicial, ya que el ingreso de un nuevo actor en el mercado implica una fuerte inversión en infraestructura, tecnología, arquitectura y capital de trabajo. Considerando que una parte importante de los productos de este formato corresponde a productos importados, hay inventarios inmovilizados durante meses, con baja rotación y con un saldo de cuentas por pagar negativa, ya que los productos importados se pagan al momento de embarque, es decir, en promedio 120 días antes de la venta de éste, lo que afecta de manera negativa los flujos de caja y por ende el capital de trabajo.

En este mismo sentido hay una alta demanda por las ubicaciones en Perú, lo que ha influido en la falta de terrenos disponibles y en un aumento de precios de los mismos. Saga Falabella y Ripley son propietarios del grupo Plaza, que cuenta con centros comerciales con operaciones en Chile y en Perú. Cencosud por su parte, cuenta con centros comerciales propios. De acuerdo al modelo chileno, se establece por contrato que un centro comercial no puede tener más de tres o cuatro tiendas anclas, es decir, un centro comercial no puede tener más de tres multitiendas. Si este mismo modelo se aplica en Perú las barreras de entrada se hacen más fuertes.

Un alto porcentaje de ventas se realizan a través del pago con crédito y cada uno de los actores posee tarjeta propia, por lo que un nuevo actor debería tener además la capacidad de generar su sistema de crédito para poder asegurar el éxito en la industria.

Por último, para que el ingreso de cualquier empresa en un nuevo mercado internacional sea exitoso, es necesario tener conocimiento de los hábitos de consumo, gustos y preferencias del consumidor. Los principales actores del mercado tienen años de experiencia tanto en Perú como en el resto de Latinoamérica.

7.3.5 PODER DE LOS COMPRADORES

Para las tiendas por departamento en cualquiera de sus divisiones, los compradores son el cliente final que compran de manera individual, salvo excepciones²⁹. Las tiendas, además de los productos físicos, también proporcionan servicios financieros a los clientes. Ambos productos, tangibles y no tangibles, tienen precios y políticas establecidas y reguladas y los consumidores al no estar agrupados tienen bajo poder de negociación.

A pesar del escaso poder de negociación que poseen los compradores, es importante recordar que en la actualidad -debido a la alta información disponible- el crecimiento económico y la gran cantidad de oferta disponible en el mercado formal e informal, el cliente es cada vez menos fiel a una marca y su decisión de compra está dada por factores como el precio, la calidad o la atención. En este sentido, las departamentales deben procurar no descuidar a sus consumidores y tener precios competitivos, para así obtener la mayor cantidad de ingresos posibles.

7.3.6 PODER DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores dependerá de la naturaleza de los mismos. Es así como podemos dividir los proveedores en tres grupos:

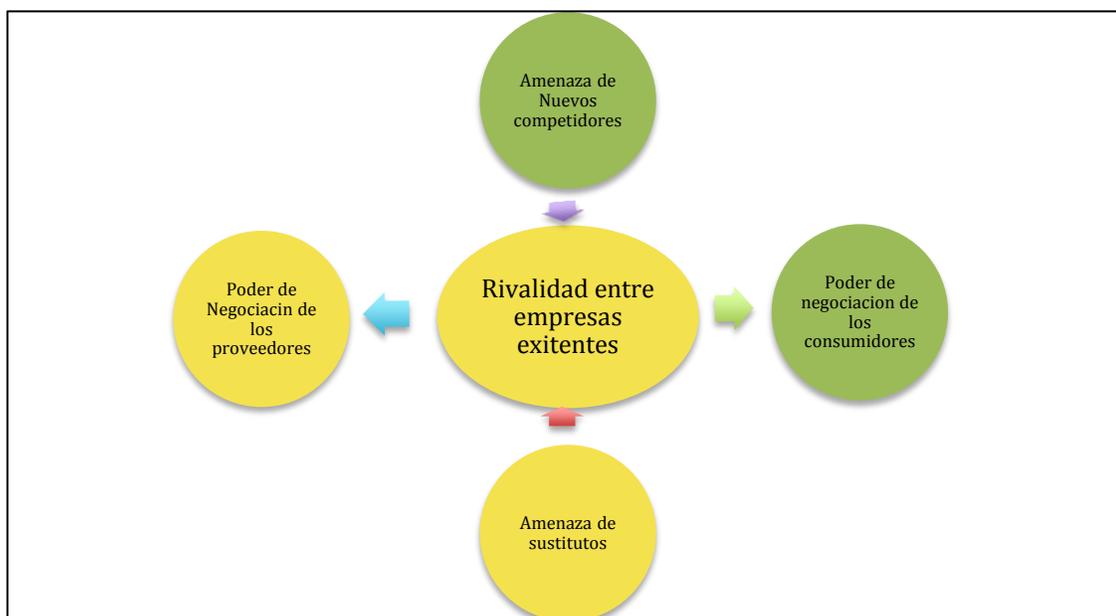
- Proveedores de Oriente. La mayor parte de la marca propia se desarrolla en países de oriente como China, Indonesia o Bangladesh. En general los proveedores que prestan el servicio de confección a los retailers chilenos y por ende a los peruanos tienen como clientes a grandes retailers del mundo como H&M, Macy's, John Lewis, etc. Considerando el tamaño del mercado peruano en relación al mercado norteamericano, brasileño o asiático, las ventas por parte de los proveedores a estos mercados son proporcionalmente pequeñas y por lo tanto poco atractivas, por lo que el poder de negociación para este tipo de proveedores es alta. Tal como se mencionó antes, el escenario cambia cuando se realizan compras consolidadas para toda una región o para un holding. Así por ejemplo, tanto Falabella como Cencosud al consolidar compras de productos para todos sus formatos en todos los países en los que operan, logran un volumen importante, lo que los convierte en clientes más atractivos y disminuye el poder de negociación de los proveedores.

²⁹ Las excepciones son las "Venta Empresa" que son ventas que se realizan a otras empresas, generalmente en festividades como Navidad o día de la madre, sin embargo, estas no son el foco de las departamentales.

- Proveedores de marcas no propias. En esta categoría entran las marcas nacionales e internacionales que se venden en las departamentales, por ejemplo, las marcas de artículos electrónicos, como Sony, LG o Samsung. Debido a las características del mercado del retail en Perú, la mayor parte de la venta de estos productos se hace en las tiendas por departamento. Estas marcas sólo poseen tiendas propias en Lima, por lo tanto, la comercialización de sus productos en el interior del país depende exclusivamente de las departamentales. En este sentido el poder de negociación de este tipo de proveedores es baja. No obstante, la imagen de marca que poseen estos actores es muy fuerte, ya que los consumidores de bienes durables³⁰ prefieren comprar marcas establecidas. Por este motivo, las departamentales necesitan la presencia de estas marcas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y no perder participación de mercado. Considerando este punto el poder de negociación de los proveedores sube.
- Pequeños proveedores locales de marcas propias. Perú es productor de algodón por lo que parte de las marcas propias de productos textiles se confeccionan en Perú y sirven para abastecer tanto el mercado local como mercados extranjeros como el chileno. Si bien, estos proveedores podrían vender sus productos en pequeñas tiendas, el volumen de venta que representan las departamentales es muy alto en relación a las ventas totales, por lo que el poder negociación de estos proveedores es bajo.

7.3.7 CONCLUSIONES ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

FIGURA 6: RESUMEN DE FUERZAS DE PORTER



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

³⁰Considerando bienes durables los productos de Línea Blanca como refrigeradores, cocinas y lavadoras que tienen un periodo de uso aproximado de 10 años.

Considerando lo poco desarrollado que aún está el mercado, la baja amenaza de los nuevos entrantes, el bajo poder de negociación de los consumidores, el mediano poder de negociación de los proveedores y la amenaza de los sustitutos, el atractivo de este mercado es alto.

Si bien la inversión necesaria para ingresar en este mercado es alta, Cencosud en general y Paris en particular cuentan con capacidad instalada, lo que le brinda la oportunidad de ofrecer sus productos y servicios de manera más fácil. Dentro del plan de inversiones de Paris está la expansión a Perú, que contempla la apertura de más de 20 tiendas en los próximos dos años. Esta expansión está considerada dentro del Capex de la compañía, por lo que no sería una nueva fuente de deuda.

Si bien la competencia es fuerte entre los actuales competidores, las posibilidades de crecimiento de las mismas son altas considerando el mercado latente que existe para el segmento de tiendas por departamento.

7.4 ANÁLISIS FODA

El presente análisis FODA se realizará en base a las características de Paris y de la división Deco, en comparación con las características del mercado peruano descritas en los análisis de macroentorno desarrollados anteriormente.

7.4.1 FORTALEZAS

- Sinergias y Economías de Escala: Paris, al pertenecer a Cencosud, tiene acceso a sinergias y economías de escala. Si bien Paris no tiene experiencia en el extranjero, el resto de las UEN tiene años de conocimiento en términos de abrir nuevos mercados. Particularmente en Perú, hay experiencias exitosas con las cadenas de supermercados Metro y Wong. Por otro lado, puede hacer negociaciones a gran escala consolidando compras de ambas operaciones o del holding completo, lo que le permitiría mejores costos o mejores condiciones de pago, lo que a su vez influye directamente en el margen o en el capital de trabajo.
- Ubicaciones: Al igual que en el punto anterior, por pertenecer a Cencosud, Paris tiene acceso privilegiado en cualquier lugar donde el holding tenga un centro comercial o un supermercado. Esta es una ventaja no menor considerando que una parte importante del éxito de una tienda está dada por su ubicación y teniendo en cuenta además que los terrenos disponibles en Perú son cada día más escasos.
- Capacidad de innovación: Dadas las pocas tiendas operativas que posee Paris en Perú y que el plan de expansión contempla nuevas aperturas de manera gradual, tiene más flexibilidad a la hora de innovar y probar nuevos formatos de tienda, ya que no tiene que incurrir en altos costos de remodelación o de diseño de tienda.
- Know-How: Paris cuenta con más de 100 años en el mercado chileno y en particular, el área de Deco-Hogar cuenta con una serie de profesionales expertos en el tema de desarrollo de productos y creación de marca, que viajan constantemente alrededor del mundo

buscando nuevas tendencias y buscando productos que en términos de precio y calidad satisfagan las necesidades de sus clientes.

7.4.2 OPORTUNIDADES

- **Expectativas de crecimiento:** Las tasas de crecimiento del país se han mantenido ya por casi una década dentro de las tres más altas de la región y su economía en términos macroeconómicos se ha consolidado con una inflación promedio inferior al 3%, apertura al comercio exterior y una política fiscal responsable. Dado esto, se espera que Perú mantenga las tasas de crecimiento que ha mostrado. Como se consignó en el análisis anterior, una parte del crecimiento se explica por el crecimiento de la clase media y el acceso de ésta al crédito. Paris tiene su propia tarjeta, además de un banco, lo que eventualmente le permitirá capturar parte de ese mercado.
- **Baja penetración del formato tiendas por departamento:** De acuerdo a estudios realizados por la gerencia de desarrollo de Paris a Diciembre de 2010, la relación de “metros cuadrados de sala de venta, por cada 1,000 habitantes” era de 64 para Chile, mientras que para Perú era de solo 8.9. Esto da una tremenda oportunidad de crecimiento considerando además que la población peruana es casi el doble que la chilena.
- **Afinidad cultural:** De acuerdo con a las 5 dimensiones de Hofstede, hay muy pocas diferencias entre Perú y Chile. Además, en ambos países se habla el mismo idioma, lo cual hace la comunicación más fácil. Si bien, se podría pensar que puede haber cierta resistencia hacia los chilenos debido a los conflictos marítimos, el éxito que han tenido otras empresas y el mismo Cencosud en Perú, así como el comercio fluido que existe en las ciudades fronterizas disipan las dudas. Por otro lado, el tratado de libre comercio entre Perú y Chile favorecen la inversión chilena en el vecino país.

7.4.3 DEBILIDADES

- **Falta de experiencia en management de grupos multiculturales:** Perú es el primer mercado internacional en el que Paris abre operaciones y nunca se han formado grupos internacionales de trabajo. Si bien hay similitudes entre ambos países, también hay factores culturales que pueden producir conflictos. Parte de la estrategia se genera en Chile pero la implementación se debe realizar en Perú, donde el equipo es completamente procedente de ese país. En este sentido, se pueden producir problemas de comunicación y finalmente es posible que no se logre plasmar el proyecto como fue concebido.
- **Retraso en la entrada al mercado peruano:** Saga Falabella y Ripley llevan mas de 15 años en Perú, son los líderes del mercado y tienen un fuerte reconocimiento de marca. También tienen las mejores locaciones disponibles. Esto dificulta el proceso de penetración de la marca y obliga a fuertes inversiones en marketing. Por otra parte, para ambas compañías el mercado peruano es el más importante después del chileno por lo que es probable que cualquier campaña realizada por Paris sea enfrentada con alguna campaña más agresiva para defender la participación de mercado de cada uno, esto obliga a Paris a elegir una

estrategia de diferenciación que no sea fácil y rápida de imitar y también obliga a la compañía a ser cuidadosa particularmente con el precio de los productos, para evitar caer en una guerra de precios como ocurre en Chile con Electrónica, negocio que reporta cada vez márgenes mas bajos.

- Falta de experiencia internacional: Este es el primer mercado fuera de Chile en el que Paris abre operaciones y la integración de los procesos y de la implementación de la tecnología necesaria para llevar a cabo la operación ha sido mas lenta³¹ de lo esperado. Aun no se han podido establecer estándares de operación con los que cuenta Paris Chile. Sin embargo, se espera que en la medida que se adquiera experiencia en el mercado esta debilidad se transforme en fortaleza.

7.4.4 AMENAZAS

- Dependencia de *comodities*: La economía peruana depende fuertemente de la minería, por lo tanto el crecimiento económico depende de que el precio de los metales se mantenga el alza.
- Fuerte dependencia de los mercados de China y Estados Unidos: Gran parte del comercio internacional que realiza Perú es con China y con Estados Unidos, si eventualmente la economía China cayera en recesión afectaría de inmediato a Perú, provocando una desaceleración de su economía.
- Entrada de grandes retailers mundiales: Tal como se concluye en el análisis PESTL y dado el bajo desarrollo que tiene el mercado peruano y los altos índices de crecimiento, el mercado peruano es muy atractivo, lo que puede provocar el ingreso de grandes departamentales como Macy's o John Lewis.

7.4.5 CONCLUSIONES ANALISIS FODA

En términos generales, el análisis FODA permite concluir que el mercado peruano es muy atractivo para Paris. A pesar de las debilidades que presenta la compañía que se basan principalmente en la falta de experiencia en el campo internacional, éstas se pueden convertir en fortalezas en la medida que avance el tiempo.

Por otro lado, las fortalezas que posee -fundamentalmente el respaldo de Cencosud- le brindan la posibilidad de convertirse rápidamente en un actor relevante en el mercado.

En términos generales, el país se muestra estable y con altas expectativas de crecimiento y muy bajas diferencias culturales lo que lo hace el lugar más atractivo de la región para invertir. Las posibles amenazas a las que se enfrenta la empresa también las enfrenta todo el mercado y contar con el respaldo de Cencosud le da a París la posibilidad de salir airoso de cualquier crisis.

³¹ Entrevista con ejecutivos de la compañía

Es importante destacar que dado que Paris ya posee operaciones en Perú, por lo tanto el análisis preliminar sirve para reafirmar lo atractivo del mercado peruano y reforzar la idea de expansión en los próximos dos años.

Ahora bien, en términos de esta tesis, una conclusión que podemos sacar de este análisis es la importancia de una estrategia diferenciadora y difícil de imitar en el corto plazo. Como se señala, el mercado peruano tanto para Falabella como para Ripley representa una fuente importante de ingresos tanto en el negocio en si mismo como en el negocio financiero y ambas empresas cuentan con recursos suficientes para defender su participación.

La diferenciación a través de producto resulta difícil, ya que el tema de producto es el que está más trabajado en cada una de las cadenas, todas tienen acceso a la misma información, mismos proveedores y viajan a las mismas ferias, por lo que cualquier desarrollo de producto es rápido de imitar. En esta misma línea, la diferencia se puede realizar a través de marcas exclusivas, pues las tres departamentales cuentan con una cartera exclusiva de marcas reconocidas en el extranjero como MNG, Desigual, Elle, TopShop o Brooks Brothers. Sin embargo, estas marcas tienen márgenes muchos mas bajos que las marcas propias, por lo que la operación no se sostendría solo con marcas no propias y las tiendas perderían su identidad.

Considerando lo anterior, la mayor diferenciación se puede dar en el punto de venta, es decir, en las tiendas mismas. Paris, en este sentido, posee la ventaja de tener pocas tiendas abiertas y más del 80% de las futuras tiendas está aun en proyecto, por lo que cualquier cambio en la infraestructura de las tiendas tales como mobiliario, paredes o ubicaciones de productos determinados tienen costo cero o muy bajo costo. Falabella y Ripley en cambio, poseen un gran numero de tiendas abiertas y el costo de remodelación de éstas es altísimo, ya que además del costo mismo de la remodelación hay que considerar el costo de tener cerrado el piso de una tienda o una tienda completa, lo que se estima en aproximadamente un 50% la caída en ventas en la venta del área que se esta remodelando, por lo que si algún competidor que ya tiene capacidad instalada en Perú quisiera hacer algún tipo de cambio estructural debería hacerlo en forma paulatina, este proceso tomaría al menos un par de años, tiempo en que Paris podría alcanzar un posicionamiento importante. Por lo tanto el análisis sugiere que el cambio de estrategia para Paris debe estar ligado con cambios en la arquitectura y visual de las tiendas.

7.5 ANÁLISIS ESTRATEGIA PARIS PERÚ

Si bien Paris ya cuenta con tiendas en funcionamiento en Perú, éstas aún no tienen un volumen de venta relevante, por lo que el análisis estratégico permite revisar si la estrategia de entrada que escogió la tienda es la mas conveniente o no para el mercado peruano. En caso de no serlo, dado el tamaño de la operación, es posible realizar un cambio en la estrategia sin incurrir en gastos significativos. La estrategia de entrada escogida por Cencosud es la modalidad *Greenfield*.

Hay diferentes tipos de estrategias de entrada para ingresar en un mercado internacional y la elección de una estrategia determinada se basa en el monto de la inversión requerida, nivel de control que se espera tener sobre la operación y el riesgo asociado a la estrategia elegida.

Las principales formas de entrar en un mercado internacional son adquisición, franquicias, alianzas estratégicas e inversión directa o *Greenfield*.

TABLA 4: ESTRATEGIAS DE ENTRADA

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Adquisición	Compra de empresa local	Permite partir con una red experimentada de conocimientos de mercado	Choques culturales y dificultades de coordinación.
Franquicia	La compañía cede a un concesionario las técnicas para administrar, organizar, elaborar y administrar ciertos servicios en un territorio determinado a cambio de una remuneración.	Control sobre el marketing, acceso rápido a mercados y bajos costos.	Falta de flexibilidad y la pérdida de control, lo que puede llevar en el largo plazo a dañar la imagen de la marca en el caso de que el franquiciador realice una mala gestión.
Alianza estratégica	Consiste en la colaboración entre dos firmas	Permite compartir riesgos y costos y aumentar el poder de negociación	Riesgo de transmitir el conocimiento, perder flexibilidad y dificultad en la coordinación
Inversión directa	Implica que la compañía se instale en el mercado local, adquiriendo y desarrollando las competencias necesarias para operar de manera exitosa	Control máximo sobre el marketing y un mayor retorno sobre la inversión	alto nivel de inversión en términos económicos y de recursos humanos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De estas estrategias, no es posible realizar adquisición, porque los principales actores en Perú son Falabella y Ripley, empresas que son competidores directos con Paris Chile. En tanto y de acuerdo al análisis financiero, la recomendación para Cencosud es consolidarse en los mercados existentes en lugar de seguir expandiéndose, por lo que se hace inviable la opción de adquisición de los locales de Oechsle, al menos en el corto plazo.

Para implementar *joint venture* o alianza estratégica es necesario contar con socios estratégicos y al igual que en el punto anterior, se descarta la alianza con Ripley y Falabella, al ser competidores directos de Paris en Chile. Por su parte Oechsle, quiere expandir sus operaciones fuera de las fronteras peruanas, por lo que eventualmente sería competidor directo de Paris en algún mercado en los que se encuentra participando actualmente o en algún mercado en el que participará en el futuro. Al hacer un *joint venture* con esta firma, Paris estaría transmitiendo una parte importante de sus conocimientos y experiencia, lo que representaría una desventaja para otros mercados, por lo que esta estrategia también se elimina.

Por otro lado, la política de Cencosud es fortalecer su marca y ser un referente en todos los mercados en los que opera en términos de servicio y calidad, debido a esto se descarta la posibilidad de franquicias, debido al alto riesgo del dañar su imagen.

Cencosud a través de sus otras unidades de negocios tiene presencia en Perú, lo que implica entre otras cosas conocimiento del mercado y capacidad para obtener sinergias y economías de escala. También tiene acceso a ubicaciones privilegiadas sobretodo considerando que es cada vez mas difícil el acceso a terrenos, particularmente en Lima y bajo costo de arriendo en los centros comerciales pertenecientes al holding. Por otro lado, Paris necesita diferenciarse en el mercado peruano, Ripley y Falabella han sido exitosas con el modelo inversión directa y considerando la baja factibilidad de las otras estrategias, queda de manifiesto que la alternativa más viable para el ingreso en Perú es por medio de *Greenfield*, lo que concuerda con la estrategia ya elegida por la compañía. Si bien esta es la

estrategia más costosa en términos económicos, Paris cuenta con el respaldo financiero que le brinda Cencosud de modo de poder enfrentar la inversión inicial requerida.

8. ANALISIS DE MERCADO

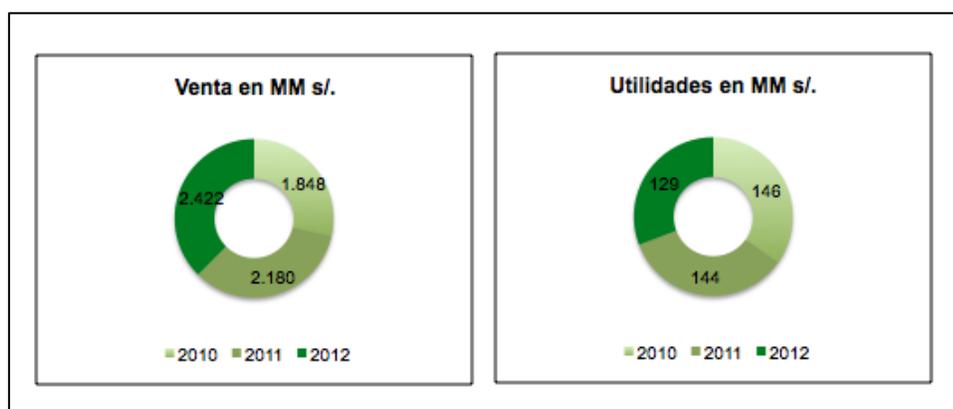
El análisis de mercado se realizó a través de información disponible en base de datos como Datamonitor, artículos de prensa especializada en retail como América Retail, entrevistas con ejecutivos de distintas empresas del retail, así como ejecutivos de Paris. De este análisis es posible obtener el plan de marketing, operaciones y recursos humanos necesario para llevar a cabo el proyecto.

8.1 COMPETIDORES

Tal como se menciona en secciones anteriores el mercado peruano de tiendas por departamento cuenta con 3 actores, Saga Falabella, Ripley y Oechsle.

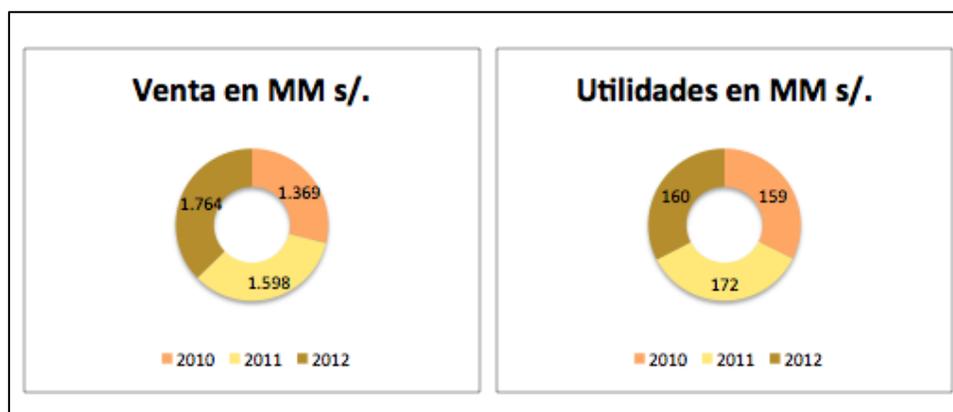
La evolución de venta y de utilidades de las empresas chilenas en los últimos 3 años es la siguiente:

FIGURA 7: EVOLUCION SAGA FALABELLA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE INFORMACION PERU-RETAIL

FIGURA 8: EVOLUCIÓN RIPLEY



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE INFORMACION PERU-RETAIL

En resumen, la posición actual de los tres actores es la siguiente:

TABLA 5: MERCADO TIENDAS POR DEPTO PERÚ

	Participación de Mercado *	m2 disponibles	Nº Tiendas	Cobertura**	Tarjeta de Crédito
Saga					
Falabella	52%	140.845	21	9	CMR
Ripley	43%	156.842	22	9	Ripley
Oechsle	5%	70.000	12	8	Oh!

* A diciembre 2012

** Cobertura expresada en numero de ciudades en las que se encuentra presente

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Falabella se ha posicionado fuertemente en el mercado peruano, especialmente a través de su marca propia. En los departamentos de Deco-Hogar como menaje o blanco, casi el 80% de las ventas es a través de la marca propia. Las tres marcas más importantes en esta división son Mica, que apunta a un segmento juvenil, Roberta Allen segmento mas clásico y Basement Home que apunta a un segmento mas sofisticado. Producto de la gran penetración que tiene en el mercado peruano la tarjeta CMR Falabella, una parte importante de las promociones que hace la multitienda en esta división, especialmente en los productos de gran volumen y precio promedio alto como camas y muebles, van asociadas a promociones especiales con la tarjeta. Del total de metros cuadrados disponibles, entre un 10% - 15% están designados a esta categoría.

Ripley por su parte también ha desarrollado marcas que apuntan a los mismos segmentos, NTO segmento juvenil, Cacharel segmento clásico y Marquis Home para el segmento contemporáneo. Cerca del 15% de la superficie disponibles esta dedicada a la división Deco. En la actualidad Ripley cuenta con 22 tiendas y cuenta con un plan de expansión de unos USD\$130 MM entre 2013-2015 lo que significa la apertura de 15 nuevas tiendas y tres centros comerciales³².

Ambas cadenas, además de contar las ventas en sus tiendas físicas, realizan venta de sus productos a través de sus tiendas virtuales.

8.2 CLIENTES

Las tiendas por departamento apuntan al cliente final, por lo tanto tienen una estrategia Business to Consumer o B2C. En general, los productos y servicios que ofrecen las departamentales van dirigidos al cliente medio, es decir, no cuentan con productos exclusivos o de lujo que puedan ser demandados por los segmentos más altos en términos socioeconómicos. Y debido a las restricciones de crédito, por el riesgo asociado, tampoco están dirigidos a los segmentos mas bajos. Sin embargo, es necesario un análisis más acabado para determinar las características del

³²<http://www.peru-retail.com/noticias/radiografia-a-las-tiendas-por-departamento-en-el-peru.html>

cliente que compra productos para el hogar en una tienda por departamento. Esto se logra a través del método STP, es decir, segmentación, targeting y posicionamiento.

Segmentación

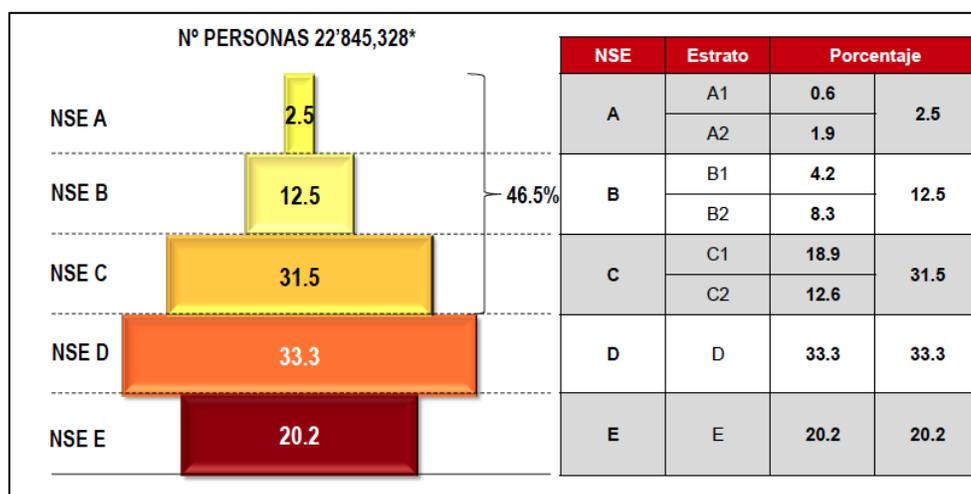
Segmentar el mercado implica identificar y preparar perfiles de grupo bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos. Los segmentos de mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, sicográficas y de comportamiento de los consumidores.

Si bien las tiendas por departamento venden productos para una amplia gama etaria producto de la diversidad de su oferta, el público que mayoritariamente consume los productos de Deco son adultos y dentro de este grupo la decisión de compra la toman las mujeres³³. Por lo que el siguiente análisis esta acotado a una definición socioeconómica, más que por rango de edad o por sexo.

Considerando la naturaleza del negocio, se utilizará la definición de grupo socioeconómico realizada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. Según esta entidad, las variables que permiten definir el grupo socioeconómico al que pertenece un individuo tienen que ver con el nivel de ingresos, el nivel educacional, tipo de vivienda que habita, grado de hacinamiento del hogar y equipamiento del hogar.

Esta segmentación socioeconómica da como resultado seis grupos: AB, C, C1,C2, D y E. Si se considera solo Perú urbano, que es donde Paris tiene o tendrá sus tiendas, el total de la población es equivalente a casi 23 millones de habitantes, de los cuales un 46.5% pertenecen a los grupos A, B y C. De estos, mas del 30% de la población corresponden al grupo C.

FIGURA 9: DISTRIBUCION DE PERSONAS POR NSE



FUENTE: <http://www.apeim.com.pe>

³³Estudio realizado por la unidad de inteligencia de negocios de Paris

La distribución promedio de ingresos y gastos mensuales medidos en soles para estos grupos es la siguiente:

TABLA 6: PROMEDIO DE GASTO POR SEGMENTO

CATEGORÍA(Gasto promedio)	Total	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Alimento	548	803	639	674	590	467	357
Vestido y Calzado	86	162	97	106	84	65	47
Alquiler de vivienda*	152	318	176	193	153	109	63
Muebles y Enseres	83	234	77	86	64	48	39
Salud	118	251	136	150	116	81	50
Transporte y Comunicaciones	152	430	163	183	134	81	47
Esparcimiento y diversión	167	460	193	222	151	84	49
Otros bienes	87	169	97	106	86	64	47
Promedio Gral. de gasto familiar mensual	2.288	4.436	2.615	2.834	2.305	1.696	1.177
Promedio Gral. de ingreso familiar mensual	2.855	6.123	3.263	2.885	2.885	1.983	1.252

*Incluye alquiler, electricidad, combustible y conservación de vivienda

** Tabla medida en soles donde 1USD\$ = 2.7 S/.

FUENTE: ELAVORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE APEIM

El gasto promedio en muebles y enseres relacionados con el hogar es de S/.83 y en términos absolutos el mayor gasto en esta categoría lo realizan los segmentos A y C. Al analizar el gasto en muebles y enseres como porcentaje del gasto total, es posible apreciar que a excepción del grupo A, para el resto de los grupos el gasto en esta categoría representa un 3% del gasto total. Lo interesante es que al observar el gasto como porcentaje del ingreso promedio los segmentos A, C y E son los que tienen un mayor porcentaje de gasto en relación al ingreso en productos para el hogar.

TABLA 7: GASTO POR CATEGORIA COMO % DEL GASTO TOTAL

CATEGORÍA	Total	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Alimento	24%	18%	24%	24%	26%	28%	30%
Vestido y Calzado	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Alquiler de vivienda	7%	7%	7%	7%	7%	6%	5%
Muebles y Enseres	4%	5%	3%	3%	3%	3%	3%
Salud	5%	6%	5%	5%	5%	5%	4%
Transporte y Comunicaciones	7%	10%	6%	6%	6%	5%	4%
Esparcimiento y diversión	7%	10%	7%	8%	7%	5%	4%
Otros bienes	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Promedio Gral. de gasto familiar mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: ELAVORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE APEIM

TABLA 8: GASTO POR CATEGORÍA COMO % DEL INGRESO TOTAL

CATEGORÍA	Total	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Alimento	19%	13%	20%	23%	20%	24%	29%
Vestido y Calzado	3%	3%	3%	4%	3%	3%	4%
Alquiler de vivienda	5%	5%	5%	7%	5%	5%	5%
Muebles y Enseres	3%	4%	2%	3%	2%	2%	3%
Salud	4%	4%	4%	5%	4%	4%	4%
Transporte y Comunicaciones	5%	7%	5%	6%	5%	4%	4%
Esparcimiento y diversión	6%	8%	6%	8%	5%	4%	4%
Otros bienes	3%	3%	3%	4%	3%	3%	4%
Promedio Gral. de gasto familiar mensual	80%	72%	80%	98%	80%	86%	94%
Promedio Gral. de ingreso familiar mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE APEIM

Targeting

A la luz de la información anterior, el segmento al que debe apuntar Paris es al segmento medio alto (ABC³⁴), ya que es este el que destina un mayor parte de sus ingresos a comprar productos para el hogar y vestuario. Si bien, este es el segmento al que debe apuntar la tienda en general, se debe adecuar a las particularidades de cada uno de los lugares en los que se encuentra. Así el mix de productos irá cambiando de acuerdo a las características socioeconómicas de la ciudad en la que se instale la tienda. Esto porque a pesar de tener un segmento objetivo claro, debido a la naturaleza del negocio las tiendas por departamento tienen un público transversal.

Considerando el segmento al cual Paris debe apuntar es necesario tener claridad acerca de los patrones de conducta de dicho segmento. Diferentes estudios de mercado muestran que los hábitos de los consumidores peruanos han cambiado en los últimos 10 años, particularmente en los sectores B y C donde los centros comerciales han tomado cada vez mayor relevancia en el quehacer diario, sin importar el sexo. Estos segmentos consideran a los centros comerciales como lugares estimulantes donde pueden satisfacer sus necesidades de consumo, entretenimiento o donde pueden acudir simplemente por placer. Estos sectores se han vuelto más exigentes en cuanto a la calidad de los productos y las marcas de éstos. Las demandas del consumidor han variado en los últimos años, sus gustos y preferencias han sido influidos por la nueva oferta y la cercanía de ésta. Éste nuevo consumidor conoce perfectamente la dinámica existente en el centro comercial, sabe que en él pueden encontrar miles de marcas, disfrutar de servicios y productos en un ambiente agradable y cómodo.

De acuerdo con el diario económico Gestión, la compra de los productos está ligada mayoritariamente a un análisis racional (costo-beneficio) pero también van ligada con la emoción del cliente. Sin embargo, el consumidor peruano es un consumidor que toma las decisiones de

³⁴ Considerando todos los subgrupos del grupo C, es decir, C, C1 y C2

manera autónoma sin dejarse influenciar demasiado por la publicidad, y que prefiere empresas que demuestren una participación activa y responsable en temas sociales como la sustentabilidad. Se trata de un consumidor más informado y por lo tanto es más exigente y menos leal con las marcas.

El aumento de los ingresos trae consigo un aumento en el interés de los peruanos por temas relacionado con la decoración y el diseño y hoy la clase media destina parte de sus ingresos solamente a la decoración de sus viviendas. Los productos que buscan ya no solo son productos básicos de bajo precio, sino que estos segmentos buscan productos con mayor nivel de sofisticación. Debido a esto nacen iniciativas como la feria de decoración y arquitectura Expo-Deco, que se realizó por primera vez en el año 2013, en Lima. Además de esta iniciativa, en Lima se han realizado otras exposiciones referentes a la Decoración del hogar como Casa Cor, que es el evento de arquitectura, diseño y decoración más grande de Latinoamérica.

En resumen, el perfil del consumidor al que se enfrenta Paris es un consumidor con mayor nivel educacional y de ingresos lo que le permite destinar parte de sus ingresos a satisfacer necesidades relacionadas con la entretención o el mejoramiento de la vivienda, tiene además mayor acceso a la información, gustos más sofisticados y cada día con más “cultura de mall”.

Posicionamiento

En Chile, Paris se diferencia por su servicio y esta característica es parte de la visión de la compañía. Del mismo modo la visión del área Deco es ser el mejor Deco Hogar en los mercados en los que compite, entregando la mejor experiencia de compra y productos de calidad y diseño a precios convenientes, logrando que en cada hogar donde Paris se encuentre haya un producto de la división.

Este mismo posicionamiento es el que debe tener la división en Perú, o sea, ser reconocida como la división que atiende a segmentos altos y con calidad de servicio. Esto además concuerda con la estrategia de diferenciación sugerida a lo largo de esta tesis.

8.3 CANALES

Debido a la naturaleza del negocio, el canal de distribución que ocupan las departamentales es la tienda. Es importante al mismo tiempo el desarrollo del canal virtual para la comercialización de los productos. En Chile, este canal representa una parte importante de las ventas de Hogar y en Perú las tres cadenas de multitiendas tienen desarrollado este canal.

9. DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA

9.1 ELECCION DE GERENCIA A INTERVENIR

Los productos de vestuario tienen márgenes entre 10 a 15 puntos superiores a los de Hogar. Esta gerencia también es la puerta de entrada de los consumidores en las tiendas, representan moda e imagen para el consumidor, los eventos de vestuario aumentan el flujo de las tiendas en

aproximadamente un 25%. Sin embargo, el precio promedio de los productos de vestuario es bajo y en esta categoría de productos, la penetración de la tarjeta de crédito no supera el 35% y el recargo generado por las compras con tarjetas en vestuario corresponden a un 15% del total de ingresos generados por la tarjeta. La gerencia hogar tiene un ticket promedio 4 veces superior al de vestuario y la penetración de la tarjeta en estas categorías es superior al 60% en promedio, llegando a cerca del 75% en el caso de algunos departamentos. En el caso del recargo generado en la venta de estos productos, es superior al 50% de los ingresos generados por la tarjeta. Considerando que el negocio del retail financiero es una fuente importante de utilidades para las tiendas por departamento, tiene mucha relevancia darle foco a las áreas que permiten el desarrollo y consolidación de la tarjeta de crédito.

La gerencia de Hogar tiene una serie de negociaciones con proveedores de marcas locales de modo de garantizar márgenes para cierto tipo de productos, cobros por rúpel y cobros por eventos. Además, una parte importante de las ventas de los productos para el Hogar se realiza por medio de promotores de las marcas, por lo tanto no se utiliza fuerza de venta de la compañía, lo que disminuye el costo de la operación.

Por estos motivos Saga Falabella y Ripley tienen una composición entre Hogar y Vestuario similar en Chile y Perú, la que es cercana al 50%³⁵ de participación de cada una de las gerencias de negocios. En Paris Perú la composición de las ventas es distinta. Para la compañía, las ventas de hogar representan un 35% del total de ingresos, mientras que en Chile es de un 49.5%.

Considerando la composición de la venta de las tres compañías tanto en Perú como en Chile, Paris debería apostar a aumentar las ventas en la categoría Hogar y así llevarlas a niveles cercanos del estándar del mercado peruano, para así poder desarrollar el negocio del retail financiero. Esto es importante, por un lado, por ingresos adicionales asociados con crédito y por otro lado porque el desarrollo del retail financiero permite beneficios adicionales como el aumento de la lealtad de los clientes, recordación de marca y también porque en los últimos años en Perú la clase media ha aumentado las compras gracias al acceso al crédito.

En conclusión, la gerencia a intervenir es la gerencia de Hogar.

9.2 ELECCION DE ESTRATEGIA Y DIVISION A INTERVENIR

Existen tres posibles estrategias posibilidades: liderazgo en costos, enfoque y diferenciación.

- Liderazgo en costo: esta estrategia implica una reducción al mínimo de los costos con el fin de fijar precios más bajos que los competidores y conseguir así mayor participación de mercado. Esta estrategia no está de acuerdo con las actuales necesidades del negocio, ya que es difícil en este punto reducir los costos de la operación, porque aun no se logra una curva de aprendizaje suficiente como para optimizar procesos. La única forma de fijar precios más bajos, es por medio de sacrificar margen, pero esta estrategia es peligrosa considerando que gran parte de los productos que se venden en el área hogar son productos de electrónica, es decir, commodities que tienen un margen bajo. Si alguno de los actores baja

³⁵ Porcentaje obtenido en entrevistas realizadas a ejecutivos de la industria

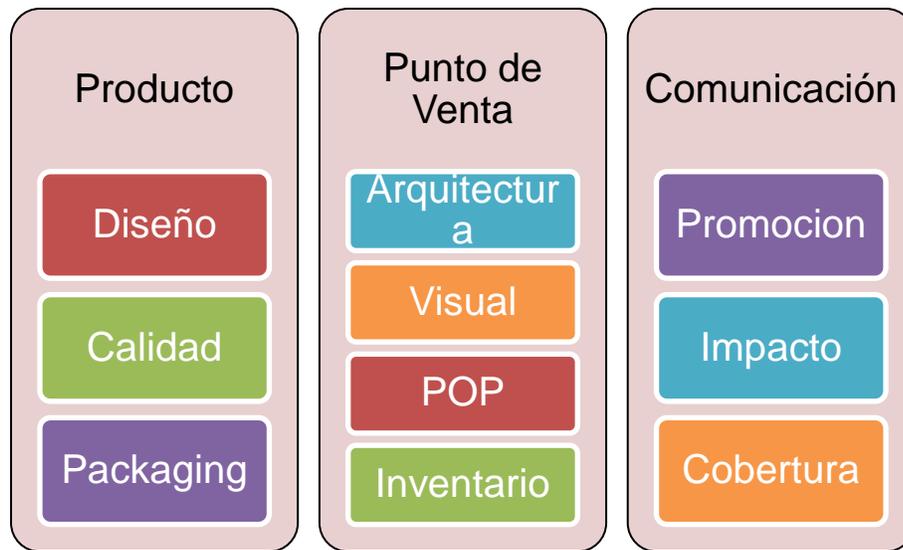
el precio, podría implicar una guerra de precios como la que ocurrió en Chile, donde el margen y los precios de estos productos son los más bajos de Sudamérica.

- Enfoque o estrategia de nicho: con esta estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos muy reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente su segmento objetivo. Estas tiendas tienden a comercializar un tipo de producto en particular. Las tiendas por departamento apuntan a la mayor cobertura de venta posible, con un mix amplio de productos, sin ser especialistas en ninguno y ofreciendo formas de pago atractiva, por lo que se descarta esta estrategia.
- Diferenciación: El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio al cliente que puede ser mejor servicio, mejores productos, mejor calidad o liderazgo en estilo. Esta estrategia además concuerda con el objetivo de Paris ser la tienda número uno en todos los mercados donde compite, a través de la mejor experiencia de servicio, el mejor lugar para trabajar y el mejor desempeño. Por otra parte, como queda manifiesto en las conclusiones del análisis FODA, es que Paris necesita una estrategia diferenciadora y difícil de imitar de modo de poder posicionarse con fuerza en el mercado peruano y alcanzar participaciones de mercado similares a las que tiene en Chile. Dado todo esto, la estrategia escogida es la diferenciación.

Sabiendo que la estrategia es la diferenciación, hay que definir una división para aplicarla. De acuerdo a estudios realizados por el área de inteligencia de negocios de la compañía, su principal cliente son mujeres que en general llegan a la tienda por vestuario o por productos para el hogar, fundamentalmente productos de decoración. Los hombres compran tecnología y electrónica pero la frecuencia con la que visitan las tiendas es baja y generalmente, antes de comprar realizan comparación de precios entre los distintos actores del mercado. Los productos considerados como bienes durables (refrigeradores, cocinas o lavadoras) son productos de destino, por lo tanto su presencia es necesaria pero no son productos que llamen la atención del cliente. Los productos electrónicos tienen en promedio 20 o 25 puntos menos de margen que los productos de Deco y al ser comodities, dan muy pocas posibilidades de diferenciarse de la competencia. Por estos motivos, el área escogida para diferenciarse es el área Deco Hogar.

Para lograr la diferenciación es necesario atacar las distintas partes del proceso, que van desde la creación de producto hasta la comercialización del mismo.

FIGURA 10: CREACION DE VALOR DE PRODUCTO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En lo que dice relación con el producto, es necesario contar con el mix de producto adecuado, esto es una combinación entre productos básicos y productos más de tendencia. Los primeros permiten generar volúmenes de venta y los segundos contribuyen con más margen y permiten generar recambio y sensación de novedad, lo que da la imagen de innovación y vanguardia, además de mayores márgenes.

En complemento con el producto, es necesario hacer un trabajo adecuado en el punto de venta. El éxito o fracaso de un producto depende de la implementación y exhibición de éste en tienda. Para esto, hay que contar con muebles adecuados que soporten y permitan una correcta exhibición, con zonas establecidas para la circulación del público y con material P.O.P apropiado que permita identificar las características de cada uno de los departamentos.

Finalmente, es necesario que el cliente llegue a la tienda. Para esto, es necesario contar con los canales de comunicación adecuados y con cobertura suficiente de modo de llegar al mercado objetivo. Estos tres puntos serán analizados en mayor profundidad en el plan de marketing.

En la actualidad de estos 3 pilares, el único que le puede permitir a Paris diferenciación está en el punto de venta. El equipo de Perú es un equipo con experiencia en el mercado local y se apoya fuertemente en el equipo de Chile, por lo que el tema de los productos ya está resuelto, al menos en los temas mas relevantes.

En términos de promoción, las ideas innovadoras pueden ser rápidamente imitadas por la competencia. Finalmente el punto de venta, es el que hoy permite más posibilidades de variación y es donde, tanto Paris como sus competidores, tienen grandes diferencias con los referentes extranjeros, quienes han logrado mejorar tanto la rentabilidad por metro cuadrado como la forma de exponer los productos.

10. PLAN DE MARKETING

10.1 PRODUCTO

10.1.1 CLASIFICACION DE PRODUCTOS

Paris, en la actualidad, clasifica sus productos en 4 categorías lo que facilita particularmente el manejo de los precios, márgenes y distribución de los productos.

FIGURA 11: CLASIFICACION DE PRODUCTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS COMPAÑÍA

Las dos primeras categorías, origen y marca, definen el margen de un producto. Los productos importados y los de marca propia deben tener un margen mayor que los productos nacionales. Para el caso del mercado Peruano en los productos de la categoría Deco-Hogar, la mayor parte corresponden a productos importados aunque el porcentaje y la importancia de los mismos varía de acuerdo a cada departamento. Lo mismo ocurre en el caso de la clasificación por marcas.

El ciclo de vida de los productos permite realizar una curva de precios y de descuentos, los productos estacionales, es decir, que son de verano o de invierno no deben llegar sin stock al fin de la temporada correspondiente, por lo que se debe realizar liquidación de estos productos en los últimos meses de la temporada, ya que el costo de almacenarlos un semestre es mayor que la pérdida de margen que significa la liquidación. En general los productos de Deco-Hogar, a excepción de las terrazas y los adornos de navidad, son productos de continuidad, es decir, se pueden vender durante todo el año y no tienen un período marcado de liquidación como lo que ocurre con productos de vestuario.

La sociedad peruana en la actualidad además del aumento en la clase media, ha experimentado un aumento en lo hogares monoparentales, con consumidores jóvenes que viven en espacios reducidos y que buscan precios convenientes. El consumidor de productos de hogar peruano, aun no llega a altos niveles de sofisticación y el precio sigue siendo un factor importante a la hora de

elegir un producto. Sin embargo, en algunas categorías como decoración, el diseño puede llegar a ser tanto o más importante que el precio. En este sentido, hay que buscar un equilibrio entre productos básicos y de moda, en departamentos como Blanco o como Menaje de Cocina, el porcentaje de productos básicos deberá ser mayor que el de productos de moda, mientras que en departamentos como decoración o menaje de mesa, el mix debe ser al revés. Para el caso de muebles y terrazas, se deben adecuar a la realidad del mercado y contar con un mix que incluya productos acorde a los espacios con los que cuentan en los hogares.

La clasificación de productos básicos y moda, permite hacer una mejor distribución de los productos. En este sentido, cabe señalar que hay una matriz de productos básicos a nivel de marca-departamento, que corresponden a la columna vertebral del negocio y que deben estar presentes en todas las tiendas. Sin embargo, dependiendo de las particularidades de cada tienda el mix varía. Por ejemplo, las tiendas ubicadas en sectores de menores ingresos, tendrán un mix más acotado con productos más básicos y de menor precio. En cambio, las tiendas ubicadas en lugares con acceso a mayores ingresos y con consumidores más sofisticados tendrá un mix más amplio con menor presencia de productos básicos y precio promedio mas alto y más presencia de marcas no propias.

10.1.2 MIX DE PRODUCTOS

Cada departamento de la división maneja miles de SKU. No es alcance de esta tesis definir el mix de productos a nivel de SKU, sino que solo hablar en términos generales a nivel de departamento.

De entrevista con ejecutivos se desprende que el mix de productos para la división Deco Hogar que maneja Ripley y Falabella similar al chileno, pero con una mayor participación de la marca propia de lo que se maneja en Chile. Esta misma tendencia se puede apreciar en Paris.

En la actualidad la partición de ventas para cada departamento es la siguiente:

TABLA 9: MIX DE PRODUCTOS

	Part % Ventas		Ranking Vta.		Part % Ctb Bruto		Ranking Mg	
	Chile	Perú	Chile	Perú	Chile	Perú	Chile	Perú
Muebles	28%	42%	2	1	27%	45%	1	1
Blanco	18%	22%	3	2	23%	25%	2	2
Colchones	32%	20%	1	3	22%	7%	3	5
Mesa	5%	7%	5	4	6%	8%	5	3
Cocina	6%	5%	4	5	7%	8%	4	4
Decoración	4%	4%	7	6	6%	5%	6	6
Alfombras	3%	1%	8	7	4%	2%	8	7
Menaje Fino	1%	0%	9	8	1%	1%	9	8
Malatería	4%	0%	6	9	5%	0%	7	9

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS COMPAÑÍA

Es importante considerar que si bien, los departamentos de muebles y colchones tienen en Perú un 60% de participación en ventas y más de un 50% de participación en la contribución bruta de la división es necesario mantener un mix amplio, es decir, manteniendo el resto de los departamentos por 2 motivos:

- **Logística:** Es difícil crecer en los departamentos que tienen mayor complejidad logística ya que el crecimiento en estos departamentos implica además un aumento de costo. Esto ocurre en especial en el caso de muebles. El almacenamiento de muebles requiere muchos metros cuadrados disponibles con espacios especiales lo que siempre limita la cantidad de productos que se pueden manejar. Aumentar la importación de estos productos necesariamente implica aumentar los metros cuadrados de bodega. Por otra parte, los muebles requieren despacho a domicilio, si bien la tienda realiza un cobro estándar por este concepto, el costo de transporte es mayor que el precio cobrado a los clientes, lo que un aumento en las ventas también aumentaría el costo en transporte, lo que no ocurre en los otros departamentos.
- **Imagen:** las categorías como Menaje, Decoración y Blanco permiten mostrar moda y refrescar la imagen de la tienda y en definitiva hacer atractiva la tienda para el público.

10.1.3 DECO PARIS PERU EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad, Paris Perú tiene fuerte presencia de productos básicos en todas las tiendas, pero con poca profundidad y pocos productos de moda en las tiendas con perfil más alto.

En términos de *packaging*, el diseño del empaque de los productos está más orientado a cuestiones estéticas, esperando dar valor agregado a los clientes, que a la optimización y rentabilidad de los espacios. Así, es posible observar que en productos de Blanco o Menajes los espacios destinados a la exhibición de estos productos están subutilizados ya que los empaques no se realizan de acuerdo a las dimensiones de los muebles y éstos no tienen medidas estándar en todas las tiendas.

En términos de la circulación en la tienda, en la actualidad la definición que existe es ir desde “un punto caliente” a un “punto frío”, es decir, si hay algún evento, los clientes entran al piso directo al evento y generalmente la salida del piso está al lado del departamento de muebles. El pasillo de circulación está al inicio del piso, por lo que en general las personas no llegan al final de la tienda que es donde frecuentemente se encuentran los productos básicos y que son productos destino. Al no encontrar los productos el cliente queda con la sensación de escasez de productos y la tasa de conversión, medida como la razón entre clientes que entran a la tienda y número de boletas, es baja.

Otra característica de las tiendas en la actualidad, es que son tiendas planas con muy poca señalización de los departamentos o de los productos. Esto también afecta la tasa de conversión, fundamentalmente porque si el cliente que va a comprar un producto específico y no lo encuentra se va, se daña la imagen de la compañía.

En términos de *lay-out*, en la actualidad no hay espacios previamente definidos para eventos. Cada vez que se realiza uno se debe liquidar mercadería para generar los espacios en tienda. Se

estima que esta liquidación significa una pérdida de entre 2 a 5 puntos de margen por tienda. Por otro lado, los departamentos que no están asociados al evento tienden a postergarse por lo que decrecen en los días del evento, a pesar que el resultado es positivo para la división completa el resultado no es favorable para todos los departamentos.

Algo similar ocurre con los departamentos estacionales. Cuando entran las terrazas es por lo general a costa de los muebles, lo que hace que la venta de terrazas crezca pero la de muebles se mantenga o disminuya.

Uno de los grandes problemas que enfrenta la división es la reposición de los productos a la sala. En general el piso de Deco no cuenta con bodegas para almacenar los productos y las bodegas en la expedición³⁶ de la tienda, considerando el tamaño de los productos, es difícil moverlos de un extremo a otro de la tienda. Cuando se producen quiebres de stock de productos determinados generalmente son los vendedores quienes deben ir a buscar los productos a las bodegas.

10.1.4 CAMBIOS ESTRATEGICOS

Considerando que el mercado objetivo de Deco-Paris Perú es el segmento medio alto y espera diferenciarse, la tienda debe tener las condiciones que permitan dar un servicio de calidad al cliente, rentabilizar la venta por metro cuadrado y ofrecer el mix de productos adecuados. El objetivo de esta tesis es buscar una estrategia diferenciadora que permita a la división posicionarse en el mercado peruano, considerando que los principales competidores tienen la misma estrategia de tiendas que tienen en Chile, por lo que una manera de diferenciarse es a través de la gestión en tienda.

Un ejemplo de lo anterior es la cadena de tiendas norteamericana Bloomingdale's, que posee un amplio surtido de productos y alto valor agregado. Las tiendas que tienen esta estrategia deben poner mucho énfasis en el diseño de la tienda, calidad de los productos, el servicio y la imagen. La división Deco está compuesta por diversos departamentos y la variedad de productos ofrecida es muy amplia, desde una toalla de visita a un juego de comedor, pasando por adornos de navidad, decoración para el hogar, ollas, sabanas, etc. Es decir, la característica de este negocio es ofrecer un amplio mix de productos. Por otro lado, para poder diferenciarse, los productos ofrecidos tienen valor agregado que va desde el diseño del producto, el empaque, hasta la presentación en la sala de ventas. En términos gráficos la situación de Paris es la siguiente:

³⁶ Trastienda donde se reciben los camiones con productos.

FIGURA 12: MAPA DE POSICIONAMIENTO DECO PARIS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Surtido y obtención de productos

El surtido de los productos debe coincidir con las expectativas de compra del mercado, una decisión importante acá tiene que ver con la amplitud y profundidad de los productos. Como se revisó en puntos anteriores, el mercado del Deco en Perú es un mercado emergente, el público objetivo busca productos básicos, pero también se siente atraído por productos con diseño. Así, el surtido de productos debería ser en productos básicos, mix angosto y profundo y en el caso de los productos de moda el mix debería ser angosto y poco profundo. La combinación de moda y productos básicos deberá variar de acuerdo al entorno de cada tienda. Para esto, es fundamental tener las tiendas agrupadas en clúster que permitan identificar el tipo de cliente que visita el local, de modo de hacer eficiente la distribución de productos.

Circulación y señalización de la tienda

Luego de la observación realizada a distintos retailers del mundo y de consultas con expertos internacionales en diseño de tienda las principales modificaciones en este sentido son:

- Cambiar el pasillo de circulación de la tienda. En lugar que de que éste se encuentre al inicio del piso debería estar al medio, así el cliente se ve obligado a ver tanto los productos de moda como los básicos, dando una idea de mayor mix en la tienda y de constante renovación de productos.
- Potenciar la venta cruzada. Esta es una práctica que utilizan tiendas como John Lewis o Pottery Barn y consiste en tener departamentos relacionados juntos. Por ejemplo, debería estar el departamento de Colchones junto con el departamento Blanco (sábanas, cubrecamas, almohadas, etc.), los comedores junto con los departamentos de menaje (vajillería, cuchillería, cristalería) y los living junto con las alfombras y la decoración. Esto permite crear ambientaciones completas, dar al cliente la posibilidad de comprar conceptos

más que productos. Se estima que la venta de un segundo producto sube el ticket promedio de las boletas cerca de un 30%³⁷.

- Cambio en la señalización de las tiendas. En la actualidad las señalizaciones son de marcas y no de productos, cuando una marca deja de pertenecer al mix de una tienda genera una serie de costos por el cambio de la gráfica o simplemente ésta no retira, creando confusión y decepción en los clientes cuando no encuentran productos de la marca que se anuncia. Al centrar las señalizaciones en los productos y no en las marcas, estimula el autoservicio del cliente y disminuye los costos en la mantención de la grafica.

Lay-out de estacionales

El cambio de circulación que se menciona en el punto anterior, también ayuda en este punto. Los departamentos estacionales, así como los productos de eventos deben estar siempre al comienzo del piso de decoración con el pasillo de circulación al centro. Esto permite dar la impresión de renovación y lo más importante es que permite optimizar el rendimiento de los eventos, ya que se evita la liquidación innecesaria de productos y hace que la venta obtenida producto de un evento sea completamente adicional a la venta de la división, ya que ningún departamento se posterga.

Exhibición en sala

Ya que la ubicación de las bodegas no se puede cambiar, pues el cambio implicaría una intervención importante en la tienda. Hay que aumentar la cubicación en sala de los productos, para eso hay que cambiar la exhibición y ocupar los espacios disponibles de modo de optimizar los espacios. Los mayores cambios en la exhibición de productos se deben producir en:

- Menajes: en general los muebles que se utilizan en esta categoría no son superiores a metro y medio y no hay una definición clara de conceptos. Crate&Barrel o Ikea, son ejemplos a seguir en cuanto a las exhibiciones en esta categoría, ya que utilizan estanterías que ocupan toda la pared dejando como eje central los productos de granel (básicos) y agrupando los productos por conceptos³⁸. Al utilizar este tipo de exhibición se estima que la cubicación de productos en sala aumenta en aproximadamente un 15%, además de mejorar la calidad de servicio ya que los vendedores dedican tiempo en atender a los clientes y no en reponer mercadería.
- Muebles: en el caso de este departamento, dado el tamaño de los productos en las tiendas, sólo hay productos de exhibición y no de entrega inmediata. La clave acá es mantener un catalogo con productos vigentes ya que es poco efectivo exhibir todos los productos de esta línea en una tienda. El mantener un catálogo permite tener acceso al mix completo sin sacrificar metros cuadrados de tienda. Además es importante crear ambientes con otros productos de la tienda de modo de crear conceptos y potenciar la venta cruzada, esto es similar a lo que hace Ikea.

³⁷ Estudios internos de la compañía

³⁸ Fotos de referencia anexo C

- Blanco: al igual que Crate&Barrel en menaje, Pottery Barn logra optimizar los espacios de esta categoría por medio de la utilización de traseras y armando conceptos con departamentos asociados como colchones. Los resultados de aumentar la cubicación en este departamento son los mismos que los de menaje, pero considerando que los volúmenes de venta de Blanco, el impacto en las mejoras de este departamento son mayores.

Los cambios señalados, permiten mejorar la exhibición de productos en tienda, mejorar la calidad de atención, optimizar el espacio disponible en sala, lo que repercute en diferenciación y mayor venta para cada una de las líneas, por lo que se espera el aumento de la participación de Hogar dentro de la compañía, hasta llevarlos a niveles similares a los que posee en Chile.

Si bien Falabella, ha llevado a cabo algunas de estas mejoras particularmente en el departamento de menaje, es difícil pensar que en el corto plazo pueda hacer una transformación completa debido a que posee una capacidad instalada alta y los cambios en los espacios de la tienda implican costos altos. En cambio para Paris, estos cambios son relativamente fáciles de implementar en las tiendas que ya están operativas ya que no requieren grandes inversiones en mobiliarios. Para las tiendas que aun no abren el costo adicional de implementar estas modificaciones es prácticamente cero.

10.2 PRECIO

En la actualidad, el precio se establece dependiendo de la naturaleza del producto. En general se usará una estructura de precios mixta en la que se define margen dentro de una banda y de acuerdo a eso se establece un precio competitivo. Mientras mas básico sea un producto, mas bajo es el margen y el precio se fija de acuerdo a las condiciones de mercado. Por ejemplo, un juego de sábanas blancas de dos plazas y de 180 hilos es un producto básico que se encuentra en cualquier retail y que tiene una banda de precios determinada, por lo tanto estar sobre esa banda de precios probablemente repercute en una baja venta del producto. Por el contrario, un producto de alto valor agregado permite fijar el margen y el precio es una consecuencia del margen que se desea obtener. Esto ocurre por ejemplo con los productos de decoración o los de menaje de mesa.

En resumen, el margen inicial de los productos o IMU³⁹, varia de acuerdo a la naturaleza de cada producto de acuerdo a la banda que se presenta a continuación

TABLA 10: MARGENES POR TIPO DE PRODUCTO

Tipo Marca	Tipo Producto	IMU %
Marca Propia	Básico	35% - 45%
	No Básico	45% - 65%
Marca No Propia	Todos	20% - 35%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS COMPAÑÍA

³⁹ IMU: Initial Markup

Cabe destacar que de este modo solo se fija el precio inicial de un producto o precio normal. Si bien, el precio normal de un producto es el mismo siempre, existe un sistema que permite establecer distintos precios de acuerdo a diferentes parámetros. Estos nuevos precios se conocen como precio oferta y varían durante el ciclo de vida de un producto. Los factores que permiten determinar el precio de oferta de un producto son:

- Estacionalidad: Los productos estacionales deben terminar sin stock al final de su ciclo dado que el costo de almacenamiento de estos productos es muy alto. Las categorías de productos que se consideran estacionales son adornos de navidad, terrazas, calienta camas y toallas de playa. Para este tipo de productos hay sistemas de precio de oferta establecido, así en la mitad del ciclo los productos se venden en la modalidad 2x1 y en el último tercio del ciclo se venden con 70% u 80% de descuento.
- Tipo de Evento: Existen dos tipos de eventos que son moda y precios. Cuando los productos corresponden a compras espaciales para algún evento de moda, en general tienen un IMU más alto que el resto al tener mayor valor agregado, pero también tienen un ciclo de vida más corto por lo que tienen descuentos más fuertes. Lo usual es que los eventos de moda duren tres semanas y que los productos se vendan a precio normal, después de ese tiempo los productos tienen descuentos cercanos al 50%. Para el caso de los eventos de precios, que duran en promedio 2 semanas, los productos se venden con descuentos que van de un 20% a un 40%, para el caso de las marcas propias. En el caso de las marcas no propias, en general hay acuerdos comerciales establecidos con los proveedores por lo que ellos financian cerca de la mitad del descuento.
- Rotación⁴⁰: Se define como producto lento, un producto que tiene más de 70 días de rotación y cuyo último ingreso se realizó hace más de 60 días. Un producto lento también tiene políticas de descuento que parte con un 20% y que varía de acuerdo a la elasticidad del producto.
- Obsolescencia: Se define un producto obsoleto o mercadería antigua (MA) si han transcurrido más de 6 meses desde el último ingreso del producto a la cadena. Los productos que tienen una antigüedad entre 6 y 9 meses se castigan en promedio con un 60% de descuento, los que tienen una antigüedad entre 9 y 12 meses tienen un castigo cercano al 70% y los productos con más de 12 meses tienen castigos superiores al 80%.
- Locales: la realidad de cada tienda, en términos de clima, público objetivo, nivel de ingresos, competencia, etc., es distinta y un producto que a nivel cadena tiene buenos indicadores. Puede que en una tienda en particular no sea exitoso y viceversa. Por lo tanto, el precio de un producto, especialmente si es un producto de moda, puede variar de un local a otro.
- Uso de tarjeta: Como medidas de promoción de la tarjeta de crédito se realizan eventos asociados a la tarjeta de crédito, en las que se ponen precios de ofertas especiales asociados a las compras con la tarjeta.

⁴⁰ Medido como stock sobre la venta

La diferenciación es una forma de incrementar la disposición a pagar de un cliente, por lo tanto se espera que con los cambios en los productos que se señalan en el apartado anterior se logre una mayor captura de valor, a pesar de mantener el mismo sistema de precios de oferta. Esto ocurre por los siguientes motivos:

- En la actualidad la exhibición presenta dos problemas, por un lado hay mucho stock inmovilizado en las bodegas de las tiendas lo que empeora los índices de rotación y por otro lado es difícil ubicar en las tiendas los productos lentos y los obsoletos. El cambio en la exhibición de los productos permite mejorar la rotación de los productos en tienda y al mismo tiempo permite tener mayor visibilidad sobre los productos con problemas. Por lo tanto, es más fácil identificar los productos lentos y MA antes de que alcancen tasas de descuentos demasiado elevadas.
- Promociones cruzadas, al incentivar las ventas cruzadas se aumenta el número de productos por boleta emitida y también se mejora el ticket promedio, esto porque en general cuando se realizan promociones cruzadas entre departamentos, el descuento total aplicado es mejor que el descuento que se da a cada uno de los productos.
- Mejora en el mix, al tener las tiendas agrupadas en clúster, es posible hacer una mejor distribución de productos lo que permite tener una distribución más exacta y así evitar los cambios de precios locales que se realizan en la actualidad.

En conclusión, se espera que con las modificaciones propuestas se vendan una mayor cantidad de productos a precio normal y los descuentos se utilicen mayormente en eventos institucionales determinados, se estima el aumento de mg en 2%.

10.3 PLAZA

La locación de las tiendas es clave para el éxito del negocio. En la actualidad París tiene 6 tiendas abiertas, todas ubicadas en centros comerciales de localidades urbanas. Las tiendas son: Cerro Colorado, Plaza Norte, Cajamarca, Ica, Lambramani y Mega Plaza. De acuerdo con el plan de expansión, el número de tiendas se triplicaría en dos años y las ubicaciones están previamente definidas y analizadas por la gerencia de desarrollo de la compañía, por lo que no es alcance de esta tesis entrar en el detalle de la ubicación de las próximas tiendas. Sin embargo, es importante destacar algunas características de las plazas que existen actualmente, de modo de entender mejor al público que estas convocan.

Perú se divide en 25 departamentos, el 80% de la población se concentra en 12 departamentos y en promedio el índice de urbanidad es superior al 70%.

TABLA 11: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION POR DEPARTAMENTO

Departamento	Población total	Población Urbana	% Pobl. cr Pobl. Total	% Población Urbana
Lima	8,445,211	8,275,823	31%	98%
Piura	1,676,315	1,243,841	6%	74%
La Libertad	1,617,050	1,218,922	6%	75%
Cajamarca	1,387,809	453,977	5%	33%
Puno	1,268,441	629,891	5%	50%
Junín	1,225,474	825,263	4%	67%
Cusco	1,171,403	644,684	4%	55%
Arequipa	1,152,303	1,044,392	4%	91%
Lambayeque	1,112,868	885,234	4%	80%
Áncash	1,063,459	682,954	4%	64%
Loreto	891,732	583,391	3%	65%
Prov. Const. del Callao	876,877	876,877	3%	100%
Huánuco	762,223	323,935	3%	42%
San Martín	728,808	472,755	3%	65%
Ica	711,932	635,987	3%	89%
Ayacucho	612,489	355,384	2%	58%
Huancavelica	454,797	144,022	2%	32%
Ucayali	432,159	325,347	2%	75%
Apurímac	404,190	185,671	1%	46%
Amazonas	375,993	166,003	1%	44%
Tacna	288,781	263,641	1%	91%
Pasco	280,449	173,593	1%	62%
Tumbes	200,306	181,696	1%	91%
Moquegua	161,533	136,696	1%	85%
Madre de Dios	109,555	80,309	0%	73%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE INEI

La distribución de acuerdo al NSE para cada departamento es el siguiente:

TABLA 12: DISTRIBUCIÓN DE NSE POR DEPARTAMENTO

Departamento	Total	AB	C	D	E
Lima	100%	23.7%	38.4%	30.3%	7.6%
Piura	100%	7.2%	23.9%	37.6%	31.3%
La Libertad	100%	11.5%	24.1%	36.5%	27.9%
Cajamarca	100%	9.6%	19.6%	38.2%	32.6%
Puno	100%	6.3%	17.2%	39.5%	37.0%
Junín	100%	6.8%	20.5%	39.9%	32.8%
Cusco	100%	9.8%	20.6%	26.8%	42.8%
Arequipa	100%	17.0%	34.2%	38.2%	10.6%
Lambayeque	100%	9.2%	27.2%	37.2%	26.4%
Áncash	100%	9.2%	33.6%	35.0%	22.2%
Loreto	100%	7.2%	22.3%	29.5%	41.0%
Prov. Const. del Callao	86%	1.3%	15.3%	40.5%	29.3%
Huánuco	100%	14.1%	23.6%	34.5%	27.8%
San Martín	100%	6.2%	19.6%	34.0%	40.0%
Ica	100%	8.8%	32.9%	42.4%	15.9%
Ayacucho	100%	4.1%	19.4%	25.8%	50.7%
Huancavelica	100%	4.5%	14.5%	32.6%	48.4%
Ucayali	100%	5.5%	14.5%	40.2%	39.8%
Apurímac	100%	6.7%	18.3%	20.1%	54.9%
Amazonas	100%	4.7%	20.2%	34.7%	40.4%
Tacna	100%	14.9%	35.5%	40.9%	8.7%
Pasco	100%	3.9%	23.8%	36.9%	35.4%
Tumbes	100%	5.1%	25.4%	41.2%	28.3%
Moquegua	100%	23.1%	32.7%	31.5%	12.7%
Madre de Dios	100%	6.6%	21.6%	36.8%	35.0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE APEIM

Considerando tanto la población con la distribución socioeconómica de cada departamento y la ubicación de la competencia se puede determinar qué regiones podrían ser atractivas para apertura de alguna tienda Paris. Las tiendas con las que actualmente la compañía opera en Perú se encuentran en los departamentos de Arequipa, Cajamarca, Ica y Lima, dando cobertura a cerca de un 43% de la población peruana con un promedio de 89% de población urbana y tienen en promedio sobre un 40% de la población en el NSE AB-C.

Arequipa

Arequipa es una de los departamentos más importantes de Perú y se ubica en el sur del país. Este departamento esta dividido en ocho provincias. Tiene una población superior al millón de habitantes, los cuales se concentran en la provincia de Arequipa y a su vez la provincia de Arequipa está dividida en 29 distritos.

De acuerdo al INEI, el PIB per-cápita de la provincia de Arequipa es USD\$ 7,311 siendo el segundo más alto de Perú. El índice de desempleo es de 5.9% y los metros cuadrados destinados a locales comerciales es superior al 10%. Más de un 50% de la población de esta provincia pertenece al segmento AB-C

En Arequipa, Falabella cuenta con 4 locales: Saga Falabella Arequipa, Boutique MNG y Boutique Benetton, ubicadas en el centro comercial Real Plaza y Saga Falabella Porongoche que se encuentra en Mall Aventura Plaza. Mientras que Paris posee dos tiendas, una ubicada en el centro comercial Parque Lambramani y otra en Cerro Colorado.

El cliente de esta provincia tiene mayor poder adquisitivo y más sofisticación. Debido a esto las tiendas tienen productos de ticket promedio más alto y si bien las marcas propias son importantes, en esta ubicación toma importancia la presencia de marcas reconocidas en el mercado y con mayor grado de sofisticación, como Jamie Oliver o Tefal.

Cajamarca

Cajamarca es un departamento ubicado en el norte de Perú. Este departamento está dividido en 13 provincias, tiene una población cercana al millón y medio de habitantes los cuales se concentran en la provincia de Cajamarca, que es la ciudad más importante de la Sierra Norte de Perú.

La principal actividad económica de Cajamarca es la minería, especialmente oro y cobre. Las dos minas más importantes son Yanacocha y La Cima, ambas pertenecientes a capitales extranjeros. Producto de la actividad minera, la población se ha cuadruplicado en los últimos 4 años.

En esta ubicación, Saga Falabella tiene un formato mas pequeño llamado Saga Falabella express ubicado en El Quinde Shopping Plaza, mismo centro comercial donde opera Paris.

En esta provincia más del 70% de la población pertenece al segmento D-E. La estrategia para esta ubicación es mas cantidad de productos básicos de marca propia con precio promedio bajo.

Ica

Ica se encuentra en la parte sur-central del país, posee cinco provincias, siendo la provincia de Ica la más importante. La agricultura es la principal actividad económica de esta región, aunque también es importante la minería, especialmente de Hierro.

En esta región, solo Falabella y Paris tienen presencia. Saga Falabella participa con el formato expés al igual que en Cajamarca.

Lima

Lima es el departamento más importante de Perú. En él se encuentra la capital del país, tiene más de ocho millones de habitantes lo que representa un 31% de la población total del país. Este departamento está dividido en 10 provincias, siendo Lima la provincia más importante.

El PIB per-cápita de Lima es de USD\$ 8,165 siendo el mas alto del país y mas de un 60% de la población pertenece al segmento AB-C.

La distribución por niveles socioeconómicos en Lima metropolitano es la siguiente:

TABLA 13: DISTRIBUCIÓN DE NSE LIMA METROPOLITANO

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100	5.2	18.5	38.4	30.3	7.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.8	9.4	42.9	38.3	8.6
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.5	24.6	44.5	24.4	4.0
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.2	14.7	38.0	37.7	8.3
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	1.5	15.4	44.8	31.5	6.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	14.1	37.8	37.8	8.3
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.8	43.8	26.9	12.5	2.0
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.4	35.9	21.2	5.9	1.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.4	18.2	36.2	35.0	8.2
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	6.7	39.0	42.1	12.2
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.3	15.3	40.5	29.3	13.6
Otros	100	5.0	10.0	70.1	10.0	5.0

FUENTE: APEIM

Falabella cuenta con ocho Saga Falabella en Lima, Ripley con 10 tiendas y Paris con dos. Las tiendas de Paris se ubican en Mall Mega Plaza ubicado en el sector de Independencia (zona 2) y en el Mall Plaza Norte ubicado también en el sector de Independencia. En ambos centros comerciales se encuentran también Saga Falabella y Ripley.

En esta zona cerca del 70% corresponde al segmento AB-C y solo un 4% al sector E. Lo que indica que el cliente de esta provincia tiene mayor poder adquisitivo y más sofisticación. Debido a esto, las tiendas tienen productos de ticket promedio más alto y si bien las marcas propias son importantes, en esta ubicación toma importancia la presencia de marcas reconocidas en el mercado y con mayor grado de sofisticación.

El Mall Mega Plaza Norte se ha convertido en un lugar emblemático de Independencia y en la actualidad operan allí más de 140 tiendas. La demanda existente en este establecimiento es cada vez mayor. Las ventas han superado todas las expectativas y van en crecimiento, lo que permite concluir que no había un gran consumo debido a la ausencia de oferta. Esto puede suceder en otras plazas de Perú, particularmente en provincias donde la demanda potencial por este tipo de formatos puede ser alta.

10.4 PROMOCION

La comunicación con los clientes debe ser de manera directa y lo más clara posible. Dado que Paris-Perú esta partiendo sus operaciones está en una etapa de penetración, es decir, aun se debe dar a conocer como marca. Para eso necesario ocupar publicidad tanto a nivel local como a nivel nacional.

La penetración de la televisión por cable en Perú es de 53.2%, con un 69% de penetración en Lima y un 42% en provincias. Considerando que este servicio es contratado por los segmentos medio y alto, que es el segmento objetivo de la tienda, Paris debería utilizar este medio al igual que lo hace Saga Falabella y Ripley.

Además de fortalecer la imagen de marca a nivel nacional, Paris debe en paralelo anunciar la apertura de sus nuevas tiendas y lanzar los cambios de Deco las tiendas. Para esto debe realizar una estrategia más local, y se recomienda el uso de radio, prensa y material publicitario en la vía publica. La radio es el medio de comunicación mas masivo en Perú. En Lima existe un promedio de 3.5⁴¹ aparatos por hogar mientras que el promedio nacional es de 2.7. Adicionalmente, se sugiere la presencia en los programas de mayor sintonía por medio de concursos, por ejemplo, que permitan acercar más la marca al cliente. En cuanto a la prensa escrita debería utilizarse en dos formas, primero para anunciar las inauguraciones y por otra parte las promociones o lanzamientos especiales, esto utilizando los periódicos regionales, tal como ocurre en Chile.

Cencosud tiene sistema de fidelización que consiste en la acumulación de puntos. Cada vez que un cliente realiza una compra en cualquier negocio del holding ingresa a una base de datos que permite determinar frecuencia de compra, ticket promedio de compra, clasificación socioeconómica, etc. Considerando que Cencosud cuenta con supermercados en todo Perú, cuenta con información valiosa de su cartera de clientes y sus hábitos de consumo, por lo que antes de cada apertura seria conveniente realizar ventas cerradas a clientes Premium. Esto se puede usar tanto en las aperturas, como en el lanzamiento de Deco.

Luego de tres meses de puesta en marcha, el fanpage de Paris Perú en Facebook tiene mas de 80 mil seguidores, versus los casi 2 millones que tienen las paginas de Saga Falabella y Ripley. Esto demuestra el potencial de las redes sociales como canal de comunicación y se presenta como una herramienta con alta penetración y bajo costo que permite informar de todas las novedades en la tienda y hacer promociones especiales como el “día del fan”, campaña que consiste en descuentos en categorías especiales de la tienda a todos los miembros del fan page de la tienda. Dado que se quiere impulsar el área Deco, los descuentos y las promociones deberían estar enfocados en esta área.

Una herramienta que ha resultado exitosa en Chile y que se puede implementar en Perú son las promociones asociadas con la tarjeta de crédito. Esto resulta especialmente atractivo para los departamentos de muebles y colchones, ya que las promociones generalmente corresponden a un porcentaje de descuento o a un número de cuotas sin intereses. Esto repercute en un aumento de la venta y al mismo tiempo en un aumento en la penetración de la tarjeta.

⁴¹ Gestión, Diario de Economía y Negocios, www.gestion.pe

En la medida que Paris abra más tiendas en Perú, se podrán hacer campañas institucionales que permitan robustecer la imagen de Deco en Perú. Se podrían replicar las campañas que hay en Chile, los catálogos Deco-Paris que muestran moda y los 4 días Hogar, que es un evento de precio.

10.5 PROYECCION DE VENTAS

La proyección de ventas se hizo de acuerdo a las ventas que espera la compañía en los próximos años y al crecimiento en la participación de Deco en las ventas que se espera una vez implementados los cambios descritos en los puntos anteriores. Se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- El plan de expansión de Perú contempla la apertura de 10 tiendas en 2014 y 13 o 14 tiendas el 2015. Las ventas totales esperadas son USD\$40 millones 2013, USD\$150 millones 2014 y USD\$250 millones 2015.
- En la actualidad, el peso de Hogar Perú es cerca del 35% de la venta total, mientras que en Chile es cercano al 50%. Se espera que con los cambios de estrategia sugeridos al cabo de 5 años el peso de Hogar en Perú sea similar al que tiene en Chile, a partir del año 6 el peso de esa gerencia de negocios se mantiene estable.
- Se estima en 4% el aumento de participación de la división Deco en las ventas de Hogar al final del año 5, a partir del año 6 la participación se mantiene constante.
- Las ventas se calculan de acuerdo a la curva de venta que posee la división en Chile, donde la distribución de ventas es aproximadamente la misma entre enero y diciembre, donde cada mes representa aproximadamente un 7.9% de la venta total del año y el mes de diciembre representa casi un 13.5% de la venta del año producto de la navidad.
- De acuerdo a la experiencia en Chile, las tiendas hasta 5 años después de la apertura muestran fuertes tasas de crecimiento y a partir del año 6, los crecimientos se estabilizan siendo estos cercanos a la inflación. El primer año el crecimiento es cercano al 16% el primer año y durante los próximos años es cercano al 13%.
- La proyección del tamaño de las tiendas es cercano a 7.000 M2 y entre el 20% a un 25% del espacio total de las tiendas es dedicado a la división Deco-Hogar. La venta por metro cuadrado de esta división es mayor que la del resto de la compañía debido a la presencia de departamentos como muebles, colchones y alfombras que son de ticket promedio alto.

Las ventas por metro cuadrado son una medida estándar utilizada en la industria y hace comparable el rendimiento por tienda independiente de su ubicación. En el tercer trimestre del 2013 en Perú tanto para Saga Falabella como para Ripley están entre un 12% al 16% menos que en Chile.

TABLA 14: VENTA POR METRO CUADRADO

		m2 disponibles	Venta por m2*	Diferencial
Falabella	Chile	267.680	1.989	16%
	Perú	140.845	1.668	
Ripley	Chile	258.212	1.168	12%
	Perú	156.842	1.026	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, EN BASE A RESULTADOS DEL TERCER TRIMESTRE 2013

Para los efectos de ventas por metro cuadrado, se utilizará a Falabella como benchmark y se espera que los primeros 2 años de operación Paris Perú logre un diferencial en ventas por metro cuadrado no superior a un 16% en comparación con Chile. Luego de este periodo y debido a los cambios en la sala de venta, se espera que la venta por metro cuadrado en el área Deco sea mayor, debido a la mayor cubicación y por lo tanto el diferencial tenderá a ser menor.

10.6 OPERACIONES

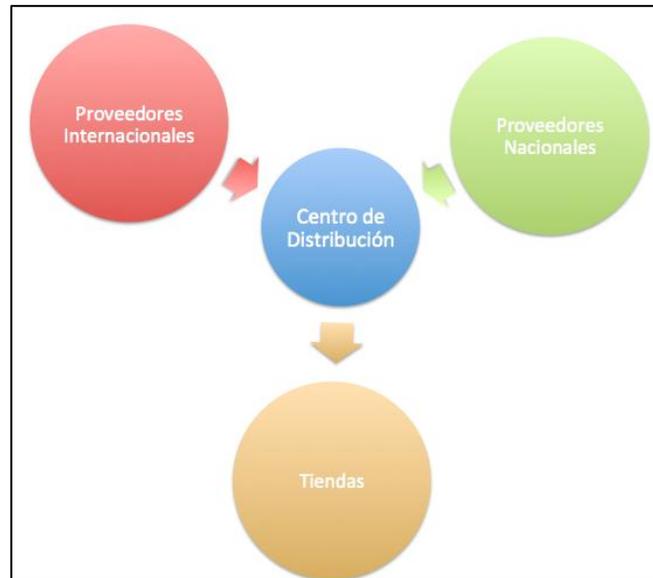
Desde el punto de vista operacional hay dos actores relevantes en la estructura de tiendas por departamento, logística y operaciones de tienda.

Logística, para el caso de Deco-Hogar, tiene dos aspectos relevantes: abastecimiento de productos a tienda y despacho a domicilio. Ambas tareas son esenciales para el éxito de venta.

En el caso del abastecimiento a tienda, el centro de distribución (CD) debe coordinar la entrada de productos nacionales e importados. Para el caso de los productos importados el CD se coordina con el área comercial de modo de priorizar la recepción de contenedores procedentes de diferentes partes del mundo, para luego procesarlos y almacenarlos. Una vez que están almacenados se produce la carga o empuje de productos a tienda. Esta labor está a cargo del área de planificación comercial y lo usual es que la primera carga o carga inicial de un producto sea entre un 30% a 50% de la compra total y que el resto de los productos se reponen en tienda de acuerdo a la venta y considerando una cobertura de entre 30 a 60 días de venta dependiendo de la naturaleza del producto. Esto ocurre para todos los departamentos, menos para el caso de muebles, terrazas y colchones, ya que por el tamaño de estos productos, las tiendas solo manejan una muestra y no hay stock para entrega inmediata del producto.

Para el caso de los proveedores nacionales, el CD no debe almacenar productos salvo negocios especiales que impliquen tomar posición de stock para obtener mejores márgenes o para asegurar stock de algún producto que presente escasez en el mercado. Así el área comercial compra productos nacionales de manera “pre-distribuida”, es decir, que previo acuerdo con los proveedores, los productos entran al CD y no se almacenan, sino que se envían directo a las tiendas (Cross-Docking).

FIGURA 13: ABASTECIMIENTO A TIENDA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El despacho a domicilio es vital para el éxito de los productos de muebles, colchones y terrazas. En este punto el CD debe coordinar con el cliente el envío del producto desde el centro de distribución hasta el lugar indicado por el cliente.

En ambas partes del proceso, tanto en el almacenamiento como en el envío de productos a tienda o a clientes, es imprescindible contar con el embalaje apropiado de los productos para evitar mermas o daños de los mismos.

El centro de distribución debe ubicarse en Lima, ya que es ahí donde se espera tener el mayor número de tiendas y por ende el mayor número de clientes. Para las tiendas que están en Lima, deben haber camiones de abastecimiento diario, en tanto que para las tiendas ubicadas en provincia deben haber uno o dos camiones por semana, dependiendo de la distancia de la tienda con el CD y el tamaño de la tienda. Los productos que van a las tiendas de Lima, independiente de su procedencia (Cross-Dock o empuje) deben llegar en 48 horas a tienda y para las tiendas que están fuera de Lima el tiempo de llegada a tienda no debe ser superior a 5 días, esto dependiendo de la accesibilidad de la tienda y la frecuencia de camiones que tenga.

Por otro lado, es importante contar con sistemas que permitan el correcto funcionamiento y comunicación entre las distintas partes de la cadena. Es vital poder contar con sistemas que permitan hacer distribuciones eficientes de los productos y además permitan parar o apurar los empujes a tiendas dependiendo de las necesidades de cada local. Se estima que el costo de la logística para el área Deco debe ser similar a la que hay en Chile, que es equivalente aproximadamente a 6.25% del ingreso⁴².

⁴² Entrevista con ejecutivos de la empresa

Otra parte importante de la operación es la que dice relación con la tienda en sí. La operación está dividida en 2 partes, expedición y tienda. El área de expedición es la encargada de recibir los productos procedentes desde el CD, coordina la llegada de camiones con mercadería, los prioriza y se encarga del almacenamiento de los productos en las bodegas. En el caso de Deco, esto ocurre para todos los departamentos menos para muebles y colchones que no tienen stock en tienda.

La venta de productos está a cargo de personas dedicadas a la atención a clientes, la reposición de mercadería desde las bodegas de las tiendas y empaque de productos. En la navidad y debido al fuerte aumento de la venta, esta estructura cambia y hay grupos de personas designadas para realizar cada una de estas labores, el empaque de productos y reposición de éstos se encarga a personal externo mientras que la venta está a cargo de personal interno.

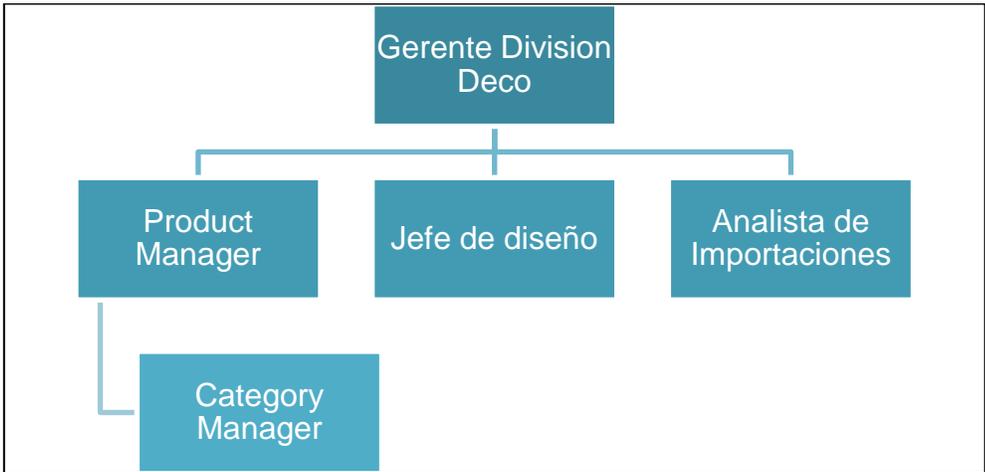
Otro ente importante en el funcionamiento de la tienda es el personal de Visual Merchandising, quienes tienen por misión la exhibición de los productos en la sala de venta. Costo de la operación en tienda se estima en un 9.25% de los ingresos.

El resto de las operaciones funcionan de manera coordinada entre las oficinas centrales en Lima y el área corporativa que se encuentra en Santiago.

10.7 RECURSOS HUMANOS

La estructura del área comercial ya está definida por Paris Perú, por lo que no se profundizará mayormente sobre la estructura en esta sección. En la actualidad el organigrama del área Deco-Paris está definida de la siguiente manera

FIGURA 14: ORGANIGRAMA DECO-PARIS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se presenta una descripción de cargos críticos para esta área de negocios.

Gerente de División

Este cargo reporta directamente al Gerente General de Perú y lo hace de manera matricial al gerente de negocios de tiendas por departamento, que es parte de la estructura que se encuentra en Chile.

Los requerimientos de este cargo son ser un profesional relacionado con negocios, con un postgrado en el área (MBA, Magister en Finanzas o Magister en Marketing) y experiencia comprobada mínima de 5 años en compras de tienda por departamento en el mercado peruano. Deseable experiencia en manejo de equipos multidisciplinarios. No existe requerimiento de nacionalidad.

Product Manager

Este cargo reporta directamente al gerente de división y tiene como objetivo principal realizar las compras de cada producto relacionado con su departamento, las negociaciones tanto con proveedores nacionales como extranjeros, la definición de precios por productos y la definición de mix por tienda. Debe existir un product manager por cada departamento de la división.

Los requerimientos de este cargo son ser profesional relacionado con negocios, con título de pregrado o licenciatura, manejo avanzado de inglés, experiencia en retail de 2 años.

Jefe de Diseño

Este cargo reporta al gerente de división y tiene como objetivo principal encargarse de los viajes de tendencia y el diseño de productos de marcas propias. Existe un jefe de diseño para toda la división.

Los requerimientos de este cargo son ser diseñador con experiencia comprobada en retail y manejo de inglés avanzado.

Category Manager

Este cargo reporta al product manager y tiene como principal tarea realizar la reposición de productos nacionales. En general un category manager trabaja para 2 o más departamentos

Los requerimientos de este cargo son ser profesional ligado con el área de negocios, sin experiencia previa.

Analista de Importaciones

Es el encargado de cursar las compras en el extranjero que negocia el product manager, este cargo reporta directamente al gerente de división y existe un analista por división.

Los requerimientos de este cargo es ser profesional del área de comercio internacional, no es necesaria experiencia previa.

En términos de remuneraciones todos los cargos deben tener un tener un sistema variable, es decir, un salario mensual fijo mas incentivos o premios semestrales que dependen del cumplimiento de objetivos. Estos incentivos son en número de sueldos y dependen del cargo. Debido a que Paris esta comenzado sus operaciones en Perú los objetivos a medir para términos de bonos son volumen de venta, contribución y participación de mercado.

TABLA 15: REMUNERACIONES POR CARGO

Cargo	Remuneración Mensual*	Premios Semestrales**
Gerente de División	\$6,000 - \$7,000	3
Jefe de diseño	\$4,000 - \$5,000	3
Product Manager	\$3,500- \$4,500	3
Category Manager	\$2,000-\$2,500	2
Analista de importaciones	\$1,500-\$2,000	2

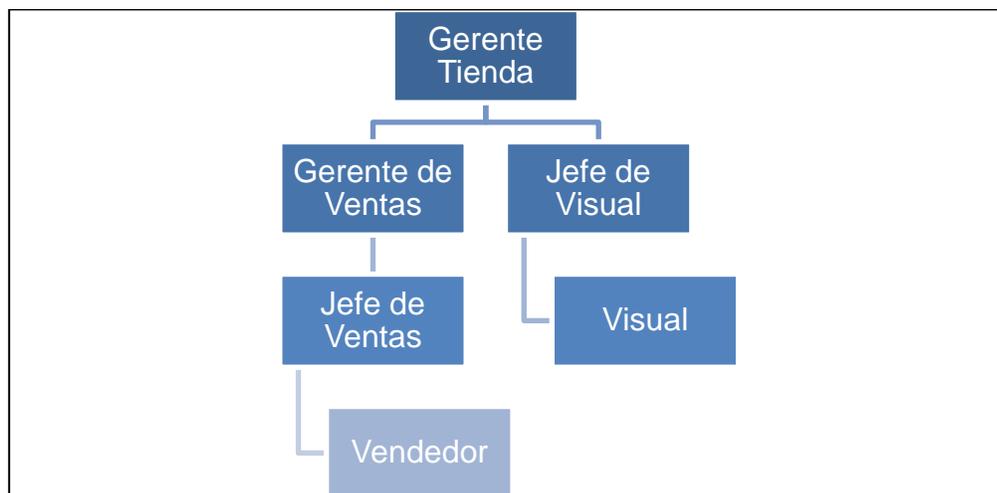
* Medido en USD\$.

** Medido como número de sueldos.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Desde el punto de la tienda, la estructura es la siguiente:

FIGURA 15: ORGANIGRAMA TIENDAS PARIS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Dado que las tiendas tienen contacto directo con el público es necesario que la fuerza de venta y los distintos actores involucrados en el funcionamiento de la tienda sean peruanos. Para el caso de la primera y segunda línea, deben poseer experiencia en tiendas por departamento, ya sea en venta o en visual.

El sistema de remuneraciones debe ser en un alto porcentaje variable y dependiente de los resultados de venta de la tienda. En particular la remuneración de los vendedores debe estar sujeto al cumplimiento de las metas de cada departamento en particular y de la división en general, de modo de potenciar la venta cruzada.

Para tiendas aproximadas de 7,000 metros cuadrados, la compañía utiliza un equivalente a 200 personas y en promedio un 10% de los colaboradores participa en la división Deco.

10.8 ANALISIS FINANCIERO

10.8.1 SUPUESTOS

El presente análisis financiero tiene un horizonte de 10 años, ya que de acuerdo a la experiencia de la compañía en Chile, luego de ese horizonte de tiempo la operación de una tienda muestra crecimientos parejos. De todos modos, la apertura de cualquier tienda y el desarrollo de cualquiera de sus líneas de negocios es un proyecto de largo plazo, debido a la envergadura de la inversión requerida para la puesta en marcha.

La tasa de descuento que se utiliza para este análisis es el WACC que se calculó en apartados anteriores de este documento y que fue estimado en 11.03%. Esta se considera como medida óptima ya que comúnmente es aceptada por los inversionistas.

Para el cálculo de los ingresos por venta se considera que se cumple a cabalidad el plan de expansión de Paris para los próximos 2 años en Perú, es decir, con ventas en 2014 por USD\$150 MM y el año 2015 por USD\$250 MM. Para el año 2016, se estima un crecimiento del 20%, que es el crecimiento que en la actualidad presentan las tiendas por departamento. Para los años 4 y 5 se esperan crecimientos del 16% y 13% y a partir del año 6 el crecimiento se estima parejo en un 10%. Para la proyección de las ventas de Hogar se parte con una participación en ventas de un 35%, que es lo que tienen en la actualidad en Perú, para llegar al cabo de 5 años a un 49.5% de participación, que es similar a la que tiene en Chile⁴³.

De acuerdo a los resultados entregados por Saga Falabella, tienda que se usará de benchmark por ser el líder del mercado, el margen que maneja el negocio de tiendas por departamento en Perú es en promedio un 1,7% mayor que lo que se maneja en Chile, producto del mayor peso relativo en la venta de la marca propia. Por lo que si al margen de tiendas por departamento Cencosud (Paris más Johnson)⁴⁴ se le aplica la misma diferencia por lo que el margen proyectado para el negocio

⁴³ Anexo D

⁴⁴ Debido a la confidencialidad de la información no se usaran los márgenes del área Deco sino que se usará el promedio de la compañía.

que se utilizará para los primeros 5 años, posteriormente y producto de la madurez del modelo, de la disminución de los descuentos y de la mayor rentabilidad por metro cuadrado se espera que el margen bruto aumente en total en 1%. De lo anterior se desprende que el margen inicial para Paris es el siguiente:

TABLA 16: CALCULO DE MÁRGENES

Tienda	Mg %	Dif
Falabella Chile	29.1%	1.7%
Falabella Perú	30.8%	
Paris Chile	27.5%	1.7%
Paris Perú	29.2%	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los gastos se estiman como un porcentaje de los ingresos, para efectos del cálculo el valor es de 22.5% sobre los ingresos, que es el número declarado por Cencosud para tiendas por departamento en los resultados acumulados del año 2013. En términos generales los gastos y de acuerdo con lo revisado en apartados anteriores los gastos se desglosan de la siguiente manera⁴⁵:

TABLA 17: DESGLOSE GAV

Ítem	% Ingreso
Logística	6,25%
Operación en tienda	9,25%
Gastos de Administración Central	5,00%
Otros Gastos	2,00%
Total	22,50%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La tasa impositiva de Perú es de un 30%. Además, en Perú se permite depreciar hasta el 20% del valor de un activo por año. Por lo tanto se ocupará este valor como tasa de depreciación.

El proyecto no involucra inversión adicional a la que está considerada para la apertura de tienda. A diciembre del 2013, Paris cuenta con seis tiendas operativas con una inversión aproximada de USD\$30 MM. Se estima que la inversión en la apertura de las próximas 23 tiendas tiene un costo aproximado de USD\$110 MM, por lo que inversión total es de aproximadamente USD\$140 MM. El supuesto se basa en que Paris no realiza inversión inmobiliaria debido a que por lo general los terrenos en los que alza sus tiendas pertenecen al holding Cencosud o a otra sociedad, pero no directamente a Paris. De acuerdo a cifras entregadas por la empresa, la división Deco requiere un 10% de la inversión total:

⁴⁵ Gasto medido como % del ingreso, en base a datos proporcionados por la compañía

TABLA 18: CALCULO INVERSION NECESARIA

	2013	2014	2015	Total
Inversión Total	30,000,000	50,000,000	60,000,000	140,000,000
Participación Deco	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Inv de Deco	3,000,000	5,000,000	6,000,000	14,000,000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El capital de trabajo es estimado en USD\$ 120 por metro cuadrado, de acuerdo a lo declarado por la compañía. En este punto, se considera las tiendas de un tamaño estándar de 7,000 m2 considerando que un 10% de la inversión corresponde a Deco Hogar tenemos que:

TABLA 19: CALCULO INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

	2013	2014	2015	Total
Tiendas	6	10	13	29
Total m2	42,000	70,000	91,000	203,000
m2 Deco	4,200	7,000	9,100	20,300
Inversión en Capital de Trabajo	420,000	700,000	910,000	2,030,000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El resultado de los cálculos anteriores se resume en la siguiente tabla:

TABLA 20: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Variable	Valor
WACC	11,03%
VAN	14.261.511
TIR	23,63%
Break Even	Año 3

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Es posible apreciar que el proyecto es sustentable ya que tiene VAN positivo y su TIR es mayor que el WACC de la compañía. Mientras que el Break Even o generación de flujos positivos es a partir del año tres.

10.8.2 FLUJO DE CAJA

La siguiente tabla muestra los flujos de caja del proyecto en un horizonte de 10 años.

TABLA 21: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año n
Vta USDS		8.085.000	15.812.109	23.823.719	34.151.787	46.573.313	51.230.644	56.353.708	61.989.079	68.187.987	75.006.786	82.507.464
Cto USDS		5.724.180	11.194.973	16.867.193	24.179.465	32.973.905	35.758.989	39.334.888	43.268.377	47.595.215	52.354.736	57.590.210
Mg Bruto		2.360.820	4.617.136	6.956.526	9.972.322	13.599.407	15.471.654	17.018.820	18.720.702	20.592.772	22.652.049	24.917.254
Mg Bruto %		29,20%	29,20%	29,20%	29,20%	29,20%	30,20%	30,20%	30,20%	30,20%	30,20%	30,20%
GAV		1.819.125	3.557.725	5.360.337	7.684.152	10.478.995	11.526.895	12.679.584	13.947.543	15.342.297	16.876.527	18.564.179
EBITDA		541.695	1.059.411	1.596.189	2.288.170	3.120.412	3.944.760	4.339.236	4.773.159	5.250.475	5.775.522	6.353.075
EBITDA %		6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%	7,70%
Depr		1.680.000	4.480.000	8.120.000	8.120.000	8.120.000	6.440.000	3.640.000				
Utilidad		-1.138.305	-3.420.589	-6.523.811	-5.831.830	-4.999.588	-2.495.240	699.236	4.773.159	5.250.475	5.775.522	6.353.075
Impuestos		-	-	-	-	-	-	209.771	1.431.948	1.575.142	1.732.657	1.905.922
Ut Neta		541.695	1.059.411	1.596.189	2.288.170	3.120.412	3.944.760	4.129.465	3.341.211	3.675.332	4.042.866	4.447.152
Inv Op	3.000.000	5.000.000	6.000.000									
C. de T	1.008.000	1.680.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000	2.184.000
Inv CT	420.000	700.000	910.000									
Total Inv	3.420.000	5.700.000	6.910.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCF	-3.420.000	-5.158.305	-5.850.589	1.596.189	2.288.170	3.120.412	3.944.760	4.129.465	3.341.211	3.675.332	4.042.866	4.447.152
VP(FCF)	-3.420.000	-4.645.866	-4.745.903	1.166.174	1.505.660	1.849.312	2.105.613	1.985.233	1.446.709	1.433.288	15.581.291	40.318.697

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

10.8.3 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para determinar la solidez del modelo se realizara un análisis de sensibilidad, considerando las siguientes variables:

- Número de tiendas.
- Participación en ventas Hogar.
- Participación en sala de Deco-Hogar.

Evaluación numero de tiendas

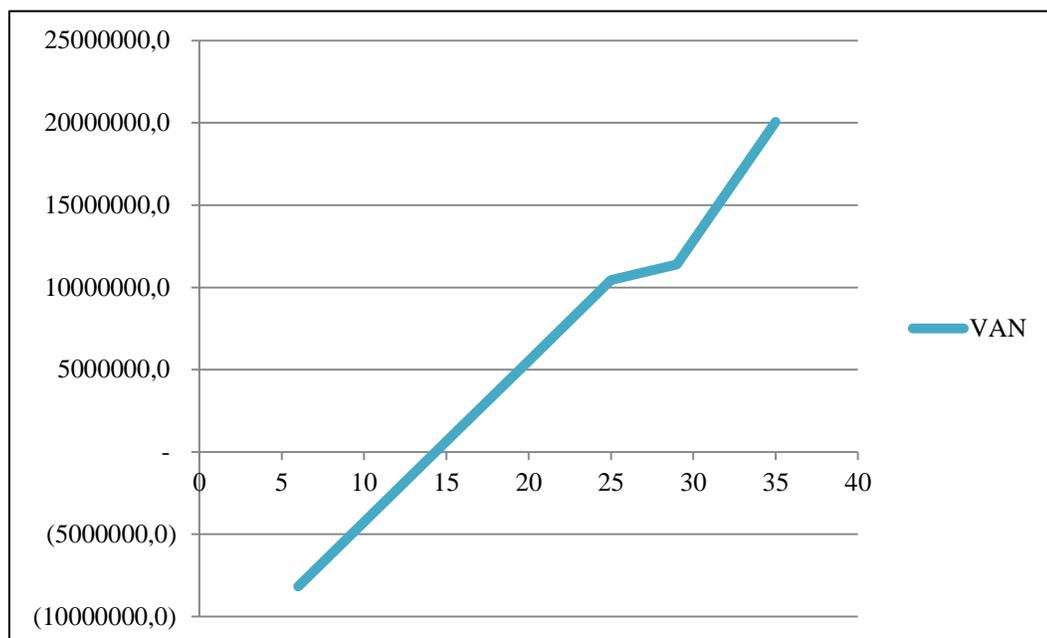
Al variar el número de tiendas, varía también la inversión necesaria pero también cambian los ingresos por ventas. El análisis original se realizó con un total de 29 tiendas, que corresponde al plan de inversiones en Perú que tiene la multitienda. Los resultados son los siguientes:

TABLA 22: EVALUACIÓN NUMERO DE LOCALES

NT	VAN
35	20,054,036
29	11,400,841
25	10,450,648
20	5,540,334
15	645,986
14	-320,686
10	-4,248,362
6	-8,176,037

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 16: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se observa que la estructura no soportaría contar con menos de 15 tiendas, ya que el VAN del proyecto sería negativo con cualquier valor menor que éste. En la misma línea, a mayor número de tiendas abiertas mejor el VAN, sin embargo, en la actualidad las 29 tiendas que se proyectan tener están en terrenos pertenecientes al Holding. Con más de 29 tiendas es posible que haya que incurrir en costo adicionales por concepto de arriendo o por compra de nuevos terrenos.

Evaluación participación en ventas de Hogar

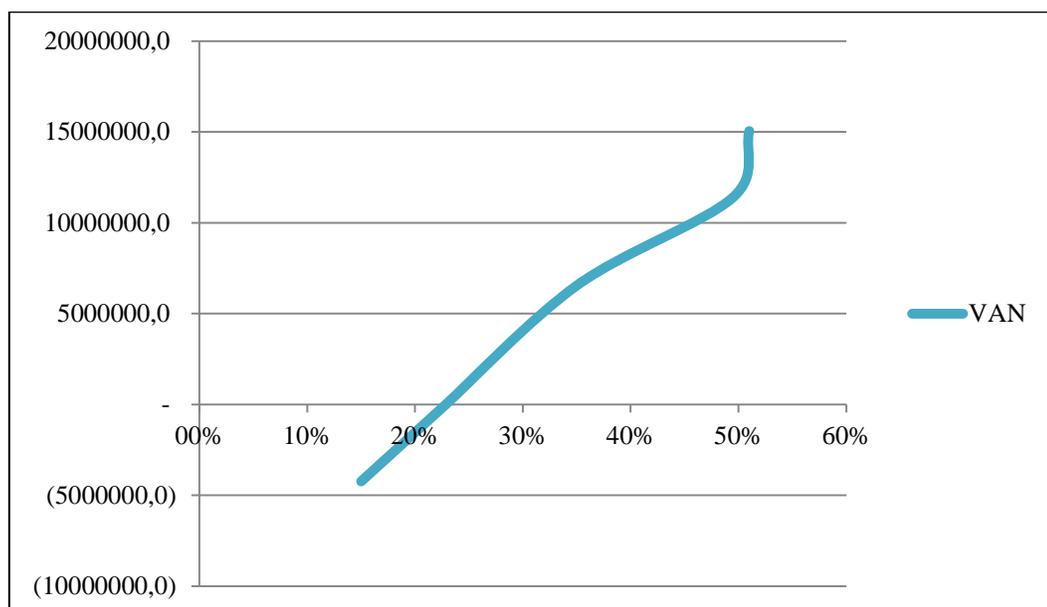
Se determinó que la gerencia de Hogar al final del año 5 debía tener una participación en ventas del 49.5% del total de la compañía. Al variar la participación de la gerencia varían los ingresos por venta, bajan los gastos de administración y ventas, pero se mantiene la inversión.

TABLA 23: EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN GERENCIA DE HOGAR

Participación%	VAN
51,0%	15.051.008
49,5%	11.400.841
35,0%	6.547.224
22,9%	-
20,0%	-1.537.396
15,0%	-4.232.270

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 17: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se observa que la participación mínima que puede tener la gerencia de Hogar es 23%, bajo este valor la VAN del proyecto es cero o negativa. Por otra parte, mayor participación de Hogar mejora la VAN, sin embargo, hay costos asociados al aumento de la participación de Hogar sobre un 50%. El mayor costo tiene que ver con que el público que mayoritariamente entra a la tienda es el público femenino y entra principalmente atraído por la moda. Probablemente, al aumentar la participación de Hogar disminuiría la venta total de la compañía.

Evaluación participación en sala de Deco-Hogar

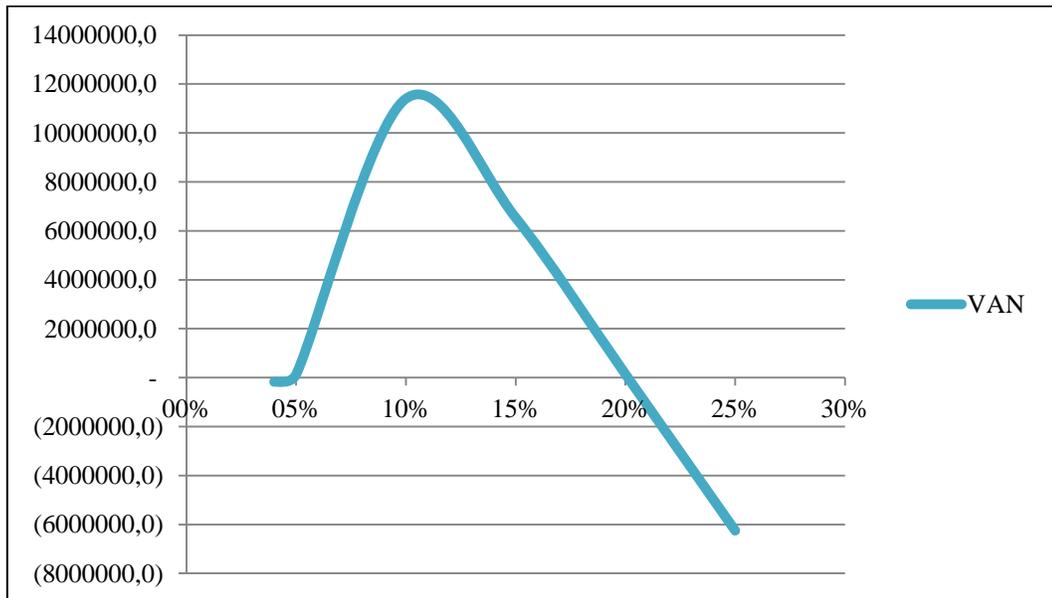
En la actualidad se considera que Deco ocupa el 10% de la superficie disponible en la sala de venta, incluyendo las bodegas. Al variar la participación en la superficie, varía la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto y varían los ingresos.

TABLA 24: EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN EN SALA DE DECO

Participación %	VAN
25,0%	-6.252.436
20,0%	142.760
15,0%	6.537.955
10,0%	11.400.841
5,0%	128.910
4,0%	-170.600

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 18: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se observa que la participación de Deco en la superficie de venta debe estar entre un 5% y un 20%, fuera de estos rangos el VAN del proyecto es negativo. Sobre la participación en sala es superior un 20% el aumento en venta no alcanza a compensar el costo del aumento de inversión. Por otro lado con menos de un 5% de participación en sala implica una caída en ventas superior a la caída en la inversión.

11. CONCLUSIONES

Debido a que el mercado de las tiendas por departamento está maduro en Chile, las departamentales deben buscar nuevos mercados donde establecer operaciones. La apertura en nuevos mercados es una condición necesaria pero no suficiente para asegurar crecimiento. La expansión debe ir de la mano con estrategias que permitan llegar a la mayor cantidad de público objetivo posible, de manera sustentable en el tiempo y con una propuesta que permita capturar el mayor valor posible. En el caso de Paris, ya que es el último actor en llegar a Perú, es necesario que utilice una estrategia diferenciadora, en aquellas líneas de negocios en las que tiene capacidad de innovación o margen suficiente como para poder aceptar riesgos, como la división Deco Hogar.

Perú es un país que pasa por un largo período de estabilidad económica, con una clase media cada día más fuerte, con más acceso al crédito y a la educación y con una industria del retail que muestra crecimiento superiores a los del resto de Latinoamérica, por lo que entrega grandes posibilidades de crecimiento e innovación.

Dentro de las fortalezas que presenta la división está la experiencia en la creación de marcas y de productos, la calidad de servicio y la experiencia en mercados locales. El ser parte de Paris y de Cencosud le da acceso a otra serie de ventajas como ubicaciones privilegiadas en centros comerciales, economías de escala, conocimiento de mercados en Latinoamérica y respaldo económico. Las debilidades actuales tienen que ver con la falta de conocimiento del mercado de las tiendas por departamento en Perú, pero con el paso del tiempo esta debilidad irá desapareciendo.

Los cambios en la sala de venta sugeridos en este plan de negocios pueden servir como base para la diferenciación total y definitiva de Deco-Hogar en todos los mercados en los que tenga presencia Paris, de modo de mitigar la ventaja que tienen sus competidores chilenos en mercados extranjeros y ser un referente en cada uno de los mercados en los que participe.

En el ámbito financiero se concluye que el proyecto es rentable ya que el VAN es positivo, cerca de USD\$ 4MM y la TIR de 15.78% es mayor que la tasa de descuento de Cencosud que es de 11.03%.

Los principales factores de riesgo que podrían afectar a este proyecto son los cambios en la situación macroeconómica del país, las diferencias culturales y la falta de conocimiento en términos de trabajar como una empresa transnacional. Sin embargo, estos factores pueden ser manejados por la compañía, por lo que representan un riesgo menor.

12. RECOMEDACIONES

Tal como se señala al inicio de este trabajo, el origen del presente plan de negocios es analizar qué tipo de cambios le permitirán a la compañía tener una ventaja competitiva y en que división de la empresa es factible realizar estos cambios y cuál es el mercado mas propicio para la implementación.

Determinado el mercado y analizadas todas las variables, se establecen una serie de medidas en términos de cambios en tienda y en productos que permitirían llevar a cabo la diferenciación de la división y de la tienda en el mercado peruano.

Para asegurar el éxito del proceso es necesario en primer lugar contar con un equipo que esté dispuesto a llevar a cabo el cambio y que logre la cohesión y la comunicación necesaria. Para esto, los ejecutivos a cargo de la división tanto en Chile como en Perú deben tener en consideración que a pesar de las similitudes que caracterizan ambas naciones también hay diferencias culturales profundas que hay que manejar para asegurar el éxito de la división.

Debido a estas mismas diferencias hacen que sea necesario tener conocimiento del mercado local, un producto o concepto que es exitoso en un mercado no necesariamente lo será en otro. Así particularmente los equipos de diseño deben estar atentos a las realidades y los gustos de cada mercado, el área comercial debe ser capaz de reaccionar rápidamente en el caso que un producto no tenga el nivel de ventas esperado y el equipo de tienda debe concentrarse en mejorar la operación aumentando la rentabilidad por metro cuadro y la conversión en ventas.

Gran parte de los cambios sugeridos provienen de la observación de mercados extranjeros. Es posible que el grado de sofisticación de estos mercados sea demasiado alto para el mercado peruano, por lo que se sugiere a los ejecutivos, una vez implementados los cambios en las tiendas que están operando, medir si los resultados en términos de venta y márgenes son los esperados. De no ser así, revisar el plan de modo de realizar los cambios necesarios para adecuarlos a la realidad presentada por Perú y en caso de ser exitosa, implementar el modelo en las tiendas más importantes de Chile y llevarlo a cualquier mercado en el que Paris decida establecer operaciones. En la medida en que se adquiera mayor conocimiento del mercado y el modelo se aplique a más tiendas, éste se podrá ir calibrando mejor de modo de obtener mejores resultados. Uno de los problemas de la estrategia de diferenciación es que puede ser imitada, por lo que es relevante ser los primeros en aplicarla y difundirla.

Finalmente, ante la necesidad de expandir las operaciones es recomendable que Paris explore nuevos formatos y nuevos mercados en los que pueda participar de modo de asegurar su crecimiento y permanencia en el tiempo.

13. BIBLIOGRAFIA

- APEIM. 2013. Niveles socioeconómicos 2013. Lima.13p, 40p
- APEIM. 2012. Niveles socioeconómicos 2012 Total Perú Urbano y Lima Metropolitana. Lima. 4p
- AT KEARNEY. 2013. The 2013 Global Retail Development Index. 3p-7p
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 2013. Clase media en Perú: Cuantificación y Evolución reciente. 14p
- CENCOSUD. 2013. Memoria anual 2012. Santiago.
- CENCOSUD. 2013. Resultados trimestrales, tercer trimestre 2013. Santiago
- CRUZ, J. 2011. Notas de Finanzas. Santiago. Universidad de Chile.
- DAMODARIAN,A. 2004. Applied Corporate Finance. 2da edición. New York 672p.
- DAMODARIAN, A. 2013. Betas by sector. [en línea] http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [consulta diciembre 2013]
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT 2012. Country Report: Perú. 4p-16p
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT 2012. Country Forecast: Perú. 4p-8p
- HOFSTEDE, G.2013. National Cultural dimensión [en línea] <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [consulta: diciembre 2013]
- KOTLER, P. 2001.Dirección de Marketing. Edición Milenio. México. Cap 3, 15 y 16.
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. OFICINA DE ESTADISTICA. 2012. Encuesta mensual grandes almacenes e hipermercados minoristas marzo 2012. 4p
- MONTOYA, R. 2011 Notas Introducción al Marketing. Santiago. Universidad de Chile
- NELSON, R. 2012 Notas de RBE:Latin America- Perú. Thunderbird School of Global Management
- PARKER, P. The 2011-2016 Outlook for Department Store Products in Latin America. 29p
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2012. Corruption Perception Index. Berlin, Transparency International. 5p.

- VOLBERDA, MORGAN, REINMOELLER, HITT. 2007, Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts & Cases. Dublin, Cengage Learning. 624p
- WILLATT, C. 2011, Notas plan de Negocios. Santiago Universidad de Chile

14. ANEXOS

ANEXO A: CALCULO WACC

Para calcular el costo de capital promedio WACC de CENCOSUD utilizamos la siguiente expresión:

$$WACC = r_e \left(\frac{E}{V_L} \right) + r_d (1 - T) \left(\frac{D}{V_L} \right)$$

Para determinar r_e . utilizamos el modelo CAPM:

$$r_e = r_f + \beta_e * (r_m - r_f) + \text{Riesgo País}$$

Deudas (D)

En base a los resultados acumulados a septiembre del 2013, excluyendo las provisiones y otros pasivos no financieros, ya que no representan deudas financieras. El valor total de deuda es CLP\$3.923.589 MM.

FIGURA 19: PASIVOS CENCOSUD

Pasivos corrientes:	
Otros pasivos financieros corrientes	415.171
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	1.590.709
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corriente	811
Otras provisiones, corriente	24.568
Pasivos por impuestos corrientes, corrientes	51.783
Provisiones Corrientes por beneficios a los empleados	102.986
Otros pasivos no financieros corrientes	39.043
TOTAL PASIVOS INCLUIDOS EN GRUPOS DE ACTIVOS PARA LA VENTA	2.225.072
Total de obligaciones agrupadas en Activos mantenidos para la venta	663.831
Total Pasivos Corrientes	2.888.903
Pasivos no corrientes:	
Otros pasivos financieros no corrientes	1.907.893
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corriente	9.005
Otras provisiones no corrientes	109.398
Pasivo por impuestos diferidos	452.520
Pasivos por impuestos corrientes, no corriente	0
Otros pasivos no financieros no corrientes	68.851
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.561.472

FUENTE: RESULTADOS CENCOSUD TERCER TRIMESTRE 2013

Patrimonio (E)

En base a los resultados acumulados a septiembre del 2013. El valor del Patrimonio es CLP\$4.125.287

FIGURA 20: PATRIMONIO CENCOSUD

Patrimonio:				
Capital Emitido	2.321.381	1.551.812	769.569	49,6%
Primas de Emisión	1.925.054	1.866.746	58.309	3,1%
Otras reservas	526.633	477.341	49.292	10,3%
Ganancias (pérdidas) acumuladas	-649.018	-484.364	-164.653	34,0%
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	4.124.051	3.411.534	712.517	20,9%
Participaciones no controladoras	1.236	678	558	82,4%
PATRIMONIO TOTAL	4.125.287	3.412.212	713.075	20,9%

FUENTE: RESULTADOS CENCOSUD TERCER TRIMESTRE 2013

Beta

Para el cálculo de este parámetro, la primera alternativa es buscar compañías similares que coticen en bolsa y en base a ello estimar un Beta promedio. Sin embargo, debido a que estamos pensando en un proceso de internacionalización, se decide utilizar una base mas amplia. Es así como en base a los datos de Damodaran para países emergentes, en la categoría “Retail” se encuentra lo siguiente:

TABLA 25: BETAS DE LA INDUSTRIA

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>
Retail (Automotive)	55	0.89	70.62%	14.96%	0.56
Retail (Building Supply)	13	0.67	28.39%	18.27%	0.54
Retail (Distributors)	413	0.94	53.54%	15.72%	0.65
Retail (General)	142	0.89	17.59%	21.19%	0.79
Retail (Grocery and Food)	50	0.82	12.42%	18.75%	0.75
Retail (Internet)	9	1.85	59.01%	5.56%	1.19
Retail (Special Lines)	139	1.15	13.21%	18.80%	1.04

FUENTE: Damodaran “Levered and Unlevered Betas by Industry

Para efectos del cálculo se utiliza el Beta desapalancado como referencia del mercado Retail (general) en países en vías de desarrollo, como el peruano.

Con esta información, podemos calcular el Beta apalancado de Cencosud, considerando una tasa impositiva de 30% en Perú.

$$\beta_L = \left(1 + \frac{D}{E} (1 - \tau)\right) \beta_U$$

Entonces. $\beta_L = 1.3260$

Tasa libre de riesgo (rf)

Dado que se trata de una inversión en Perú se considera como la tasa libre de riesgo, el rendimiento de los bonos del Estado peruano para un periodo de 9 años, así la tasa libre de riesgo es de 5.5% ⁴⁶.

Tasa de Mercado (rm)

Dado que los capitalistas de Cencosud podrían invertir en otros mercados internacionales, se utiliza un índice accionario Norteamericano como estimación de la tasa de mercado. El índice elegido es el S&P500 Retail Index. Este índice es uno de los más importantes de EEUU y se le considera el más representativo de la situación actual de mercado. La rentabilidad escogida es el índice de rentabilidad de 5 años promedio, es decir, 11.6%.

⁴⁶ <http://es.investing.com/rates-bonds/peru-government-bonds>

Riesgo País

Es el riesgo de una inversión debido sólo a factores específicos de un determinado país. es el riesgo promedio de las inversiones en un país específico. En nuestro caso, para el cálculo consideraremos la diferencia entre la TIR del bono peruano y el tesoro de EEUU a 10 años. De esta forma, considerando la tasa libre de riesgo en Perú es:

$$\text{Riesgo País} = \text{Riesgo Perú} - \text{Riesgo Estados Unidos} = 5.5\% - 2.746\% = 2.754\%$$

Cálculo de r_e

$$r_e = r_f + \beta_e * (r_m - r_f) + \text{RP}$$

$$r_e = 0.1634 = 16.34\%$$

Tasa de la Deuda

El costo de la deuda es de 7.4%.

Finalmente:

$$WACC = r_e \left(\frac{E}{V_L} \right) + r_d(1 - T) \left(\frac{D}{V_L} \right)$$

ANEXO B: SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Se analiza en qué países París posee operaciones de modo de determinar el nivel de conocimiento del mercado, a esta variable se le asignó un puntaje de 10 si es que París se encuentra en mercado y 0 si es que no se encuentra.

TABLA 26: PRESENCIA DE PARIS

	Brasil	Chile	Perú	Colombia
Presencia	No	Si	Si	No
Puntaje	0	10	10	10

FUENTE: ELABORACION PROPIA

La afinidad cultural se mide de acuerdo a las 5 dimensiones de Hofstede, estas son distancia del poder (PDI), individualismo versus colectivismo (IDV), masculinidad versus femineidad (MAS) y evasión de la incertidumbre (UAI)⁴⁷. Así utilizando Chile como base un puntaje de 10 el país que tiene mas afinidad y el puntaje disminuye en la medida en que aumentan las diferencias culturales.

TABLA 27: AFINIDAD CULTURAL

Índice	Chile	Brasil	Perú	Colombia
PDI	63	69	64	67
IDV	23	38	16	13
MAS	28	49	42	64
UAI	86	76	87	80
Promedio	50	58	52	56
Diferencia	-	8	2	6
Puntaje	10,0	2,5	7,5	5,0

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA WEB DE HOFSTEDE

La diferencia idiomática tiene una ponderación de un 10% y otorga 10 puntos cuando el idioma del país es cuestión es 0 y 10 para el caso de que sea español.

TABLA 28: DIFERENCIAS IDIOMATICAS

	Brasil	Chile	Perú	Colombia
Idioma	Portugués	Español	Español	Español
Puntaje	0	10	10	10

FUENTE: ELABORACION PROPIA

⁴⁷ <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

PIB per cápita, es la razón entre el Producto Interno Bruto (PIB) y la población de un país. Este índice sirve para comparar el nivel de riqueza entre los países. Los datos con respecto al PIB per cápita está expresado en dólares y se utiliza la información entregada el año 2012 por el Fondo Monetario Internacional (FMI). El país con mayor PIB per cápita obtiene 10 puntos y en la medida en que se disminuye en el ranking el puntaje disminuye en 2,5 puntos.

TABLA 29: PIB PERCÁPITA

Índice	Chile	Brasil	Perú	Colombia
PIB Per cápita	15.133	11.470	9.275	9.304
Ranking	1	2	4	3
Puntaje	10,0	7,5	2,5	5,0

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS EIU FORECAST, ENERO 2012

El tamaño del mercado depende del número de habitantes que tenga un país. Así, se elaboró un ranking de acuerdo a la población de cada país donde obtiene un 10 el país con mayor habitante en millones y el puntaje disminuye en la medida que se avance en el ranking. Los datos fueron obtenidos desde la página del Banco Mundial.

TABLA 30: POBLACIÓN POR PAÍS

Índice	Chile	Brasil	Perú	Colombia
Población	17	199	30	48
Ranking	4	1	3	2
Puntaje	2,5	10,0	5,0	7,5

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL BANCO MUNDIAL

El ranking Ease of Doing Business (EDB), del Banco Mundial, se calcula como el promedio simple entre las 10 variables que se incluyen en el índice, estas variables son la facilidad para iniciar un negocio, los permisos de construcción, acceso a electricidad, registro de propiedad, acceso a crédito, protección de inversiones, pago de impuestos, comercio internacional, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. Se asigna puntaje de acuerdo a la posición del país en el ranking.

TABLA 31: EDB

	Brasil	Chile	Perú	Colombia
Ease of Doing Business Rank ▲	116	34	42	43
Filtered Rank	22	21	2	3
Starting a Business	20	7	8	14
Dealing with Construction Permits	25	27	23	8
Getting Electricity	2	16	19	22
Registering Property	11	18	1	4
Getting Credit	19	20	4	9
Protecting Investors	13	11	2	1
Paying Taxes	26	14	6	12
Trading Across Borders	27	21	6	20
Enforcing Contracts	19	26	15	25
Resolving Insolvency	21	31	17	2
Puntaje	2,5	10	7,5	5

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL BANCO MUNDIAL

Finalmente, una variable relevante es la inversión adicional en la que habría que incurrir para llevar a cabo este proyecto. En el caso de Colombia, no hay plazo definido para el ingreso de Tiendas por Departamentos aunque ya hay un estudio de prefactibilidad; para Brasil no hay ningún tipo de estudio realizado, por lo tanto estos dos países no se consideran en el análisis. En el caso de Chile, para llevar a cabo el proyecto habría que remodelar las 40 tiendas en las que se trabaja Deco-Hogar, lo cual no está contemplado en el Capex (Capital Expenditures) de la compañía y lo que implicaría un mayor endeudamiento. En el caso de Perú sólo habría que modificar 6 tiendas y todas las próximas aperturas que contemplan más de 20 tiendas en los próximos 2 años que están contempladas dentro del Capex y un cambio en la puesta en escena o cambio en la distribución del *Lay Out* no implicaría ningún tipo de inversión adicional.

ANEXO C: EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS DE MENAJE

FIGURA 21: EXHIBICION DE PRODUCTOS



ANEXO D: ESTIMACIONES FINANCIERAS

TABLA 32: PROYECCION DE VENTAS EN USD\$

	2014	2015	2016	2017	2018
Total Compañía	150.000.000	250.000.000	300.000.000	348.000.000	393.240.000
Gerencia Hogar	52.500.000	96.562.500	126.750.000	159.645.000	194.653.800
Participación Hogar	35,0%	38,6%	42,3%	45,9%	49,5%
Venta de Deco	8.085.000	15.812.109	21.991.125	29.254.946	37.568.183
Crecimiento Deco		96%	39%	33%	28%
Participación de Deco	15,4%	16,4%	17,4%	18,3%	19,30%

FUENTE: ELABORACION PROPIA

TABLA 33: PROYECCION DE DEPRECIACIÓN

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inv operativa	8.400.000	14.000.000	18.200.000					
Dep1		1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000		
Dep2			2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	
Dep3				3.640.000	3.640.000	3.640.000	3.640.000	3.640.000
Total Dep		1.680.000	4.480.000	8.120.000	8.120.000	8.120.000	6.440.000	3.640.000

FUENTE: ELABORACION PROPIA