

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

# **FRACASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL RETAIL: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ANÁLISIS DE CASOS CHILENO.**

Seminario para optar al Grado de Ingeniero comercial

Autores:

**María José Álvarez Viveros**

**Andrea Francisca Carrasco Hermosilla**

**Carla Cecilia Ochoa Fajardo**

Profesor Guía: Ismael Oliva Becerra Alejandra Vásquez Delama

**Santiago, Chile. Diciembre 2003**



<b>AGRADECIMIENTOS .</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .</b>	<b>3</b>
<b>ASPECTOS RELEVANTES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS RETAILERS INTERNACIONALES . .</b>	<b>5</b>
<b>MOTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL RETAIL .</b>	<b>11</b>
<b>FRACASO EN EL RETAILING INTERNACIONAL .</b>	<b>15</b>
<b>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA . .</b>	<b>21</b>
<b>DISCUSIÓN .</b>	<b>32</b>
<b>VALIDACIÓN EMPÍRICA . .</b>	<b>33</b>
<b>RETAILING DE TIENDAS POR DEPARTAMENTO: CASO CHILENO .</b>	<b>34</b>
<b>FALABELLA . .</b>	<b>36</b>
<b>ALMACENES PARÍS .</b>	<b>38</b>
<b>RIPLEY .</b>	<b>40</b>
<b>RELACIÓN ENTRE LA EVIDENCIA EMPÍRICA CON LA LITERATURA .</b>	<b>41</b>
<b>JC PENNEY .</b>	<b>42</b>
<b>RETAILING DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR: CASO CHILENO .</b>	<b>48</b>
<b>SODIMAC HOMECENTER . .</b>	<b>49</b>
<b>HOME DEPOT . .</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIÓN .</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .</b>	<b>63</b>
Anexo 1 . .	63
Anexo 2 . .	64
Anexo 3 . .	64
Anexo 4 . .	65
Anexo 5 . .	66
Anexo 6 . .	68

Anexo 7 . . .	69
Anexo 8. Información Financiera de Falabella .	75
Anexo 9. Información Financiera de Almacenes París . .	77
Anexo 10. Información Financiera de Ripley .	80
Anexo 11. Modelo de Transferencia de Recursos .	83

## AGRADECIMIENTOS

Para nosotras, es importantísimo agradecer a quienes nos ayudaron y apoyaron en el proceso de realización de este seminario, tan significativo, ya que refleja el término de una etapa llena de esfuerzo, y el comienzo de otra totalmente distinta y nueva.

Comenzaremos agradeciéndole, a quienes tuvieron directa relación con la construcción del seminario, como fueron nuestros profesores guía, la profesora Alejandra Vásquez D. y el profesor Ismael Oliva B., quienes nos ayudaron a solucionar todos nuestros problemas y nos apoyaron a lo largo de todo el proceso. No podemos dejar de agradecer a la profesora de la Universidad Adolfo Ibáñez, Constanza Bianchi M., que sin tener ninguna relación directa con nuestra facultad, nos ayudó en forma incondicional proporcionándonos la mayoría del material utilizado para la realización del seminario y aclarando todas nuestras dudas con respecto al tema.

Es muy importante para nosotras agradecer infinitamente, a quienes nos ayudan siempre en forma incondicional a lo largo de toda nuestra vida, nuestras madres, padres, hermanos, hijos, abuelitos, pololos y Zoilita, quienes más de una vez nos dieron su apoyo, soportaron nuestros nervios reflejados en reacciones irracionales y que muchas veces también vivieron nuestra ausencia en momentos importantes.

Por último, le agradecemos a nuestra universidad, que nos apoyó en todo el proceso, facilitándonos los equipos necesarios y en especial al personal de biblioteca, personal de la sala de computadores, portería y secretarías, con los cuales nos relacionamos directamente.



# INTRODUCCIÓN

La globalización es la tendencia en la industria del Retail. Este sector vende US\$ 6,6 trillones en el mundo, y sus utilidades se estiman en los US\$ 7.000 billones, y aún así se puede decir que es una industria local, ya que las grandes cadenas sólo tienen presencia en 9 países en promedio.

En Estados Unidos las ganancias en el retail ascienden a US\$ 2.200 billones al año, lo que representa cerca del 25 % del PIB y genera empleo para 25 millones de personas (cerca al 10% de la población norteamericana).

En Chile, esta industria es igualmente importante, donde las ventas del comercio superan los US\$ 20.000 millones, alcanzando casi el 30% del PIB nacional, y generando empleo a más de un millón de personas.

El estudio del retailing es relevante debido a la gran importancia que tiene este sector en la economía chilena. En marzo de 2003 las ventas del comercio minorista aumentaron en un 3,9%, en comparación con igual mes del 2002 (Cámara Nacional de Comercio), lo que significó que el resultado superó a los obtenidos en febrero y enero de este año, los que alcanzaron a 2,2% y 3,8%, respectivamente.

El nivel de competencia existente en el mercado de retail chileno es alto, debido principalmente al sistema económico capitalista chileno y a la apertura al comercio internacional. Las principales marcas internacionales están disponibles y los precios son muy competitivos. La industria del retail ha experimentado un rápido proceso de expansión, especialmente en las tiendas por departamento, home improvement, y

retailers de comestibles. Estas firmas tienen incorporadas tecnología moderna, mejoramiento del servicio al consumidor a través de entrenamiento a los empleados, y proveer tarjetas de crédito a los consumidores, debido a esto esta industria ha logrado eficiencia y concentración.

En este estudio se intenta proveer de un marco teórico que permita comprender de mejor forma los aspectos relevantes que impactan en el éxito o fracaso de los retailers en su intento por ingresar al competitivo mercado chileno. Con este fin se comienza el estudio con un capítulo introductorio, en el cual se describen las características generales del retail, las motivaciones que puede tener un retail para comenzar una diversificación internacional, los modelos de internacionalización, para posteriormente analizar las posibles causas que llevan a fracasar a los retailers en sus intentos de internacionalización. En el capítulo siguiente se realiza una revisión de la literatura que trata las diversas posturas que tienen los autores con respecto a las causas de las fallas del retailing internacional. En un tercer capítulo se realizará un análisis de los casos de retailers que han intentado conquistar nuestro mercado, sin tener éxito, y compararlos con los principales actores chilenos, representantes de tiendas por departamento y home improvement.

# ASPECTOS RELEVANTES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS RETAILERS INTERNACIONALES

Los retailers son intermediarios de los productos que el proveedor ofrece a los consumidores. Por lo tanto, son los encargados de proveer a los consumidores los productos que éstos requieran, para lo cual deben a su vez, tomar las decisiones del mix comercial en forma unilateral para satisfacer las necesidades de los clientes en el momento, lugar y al precio adecuado.

Las partes que interactúan en este proceso son principalmente el intermediario, el proveedor y el cliente.

Los proveedores fabrican productos y los venden a un mayorista o directamente a la tienda de retail. Por su parte, los comerciantes mayoristas compran productos a los proveedores de productos y los revenden a las pequeñas cadenas de retail, donde las tiendas de retail revenden los productos comprados al mayorista, al consumidor final. Cabe destacar, que los comerciantes mayoristas como las tiendas de retail, podrían realizar las mismas funciones descritas anteriormente, sin embargo, el comerciante mayorista está claramente focalizado en satisfacer las necesidades del negocio de retail, mientras que las tiendas de retail, está focalizada en satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

Dentro de las relaciones que los retailer deben tener con el proveedor, son fundamentales las negociaciones de precio, variedad y volumen.

En sus relaciones con los clientes, podemos apreciar que además de proveer los productos que ellos requieran, cada vez son más importantes los servicios adicionales que el retailer debe ofrecer, y son justamente éstas las actividades que llevan a crear valor por sobre otros retailers con los cuales ellos compiten (Lawrence G. Goleen, Donald A Zimmerman, 1980).

En el cumplimiento de estas tareas el retail debe cumplir con ciertas actividades o funciones básicas como son la compra y venta que tienen que ver exclusivamente con el traspaso de propiedad, el transporte, el almacenamiento, y la conservación de las plantas lo que presupone la provisión de medios materiales, la financiación, los riesgos, la información sobre los mercados y la administración de personal (D.J. Duncan Práctica de venta minorista, 1973).

La venta minorista o retail, tiene esencialmente cuatro formas de manifestarse; a través de tiendas o locales físicos, por correo, con vendedores que visitan las casas una por una y con máquinas expendedoras automáticas. Dentro de estas formas, la más importante y la que se estudiará a continuación es la venta en tiendas físicas.

Dentro de las tiendas físicas, encontramos distintos tipos de retail: kioscos, mini almacén por conveniencia, tiendas por conveniencia, farmacias, supermercado tradicional; y dentro de la categoría de tienda minorista masivo encontramos: megamercados, hipermercados, supercentros, tiendas por departamento, tiendas de descuento y centros de mejoramiento del hogar (“home improvement”).

Las tiendas por departamento (Falabella), son tiendas que poseen una gran variedad y surtido de productos, ofrecen un servicio de postventa, y organizan las tiendas en departamentos donde se muestra la mercadería de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Cada departamento dentro de la tienda tiene un espacio asignado para la venta de productos, uno o varios vendedores para asistir al cliente y una caja para registrar la venta. Los departamentos generalmente se componen de ropa y accesorios para mujeres, hombres y niños; accesorios y ornamentación para el hogar: juguetes, juegos y artículos eléctricos entre otros.

Los centros de mejoramiento del hogar (Sodimac Homecenter) son una categoría de tienda que combina la tradicional venta de productos para el mejoramiento del hogar, materiales de construcción y productos de ferretería. Estas tiendas se focalizan en vender el concepto “hágalo usted mismo”. Los productos ofrecidos incluyen un extenso surtido de materiales de construcción, pinturas, gasfitería, suministros eléctricos, herramientas eléctricas, y productos para la casa y jardín.

Más adelante, en el capítulo de validación empírica se analizarán en detalle estos dos segmentos, a través de ejemplos de los casos chilenos.

Con respecto a la toma de decisiones, la primera decisión que debe tomar un retail es la de comprar, ésta puede ser a un fabricante o a un mayorista. También se deben tomar decisiones sobre el grado en que las compras se pueden concentrar en unos pocos proveedores o no, y en la posibilidad de comprar junto a otros minoristas. En estas

decisiones lo primordial es ver el grado en que estas políticas de acuerdo con los objetivos generales de la organización, y el que dichas decisiones satisfagan las necesidades de los clientes.

De este modo, un punto fundamental es la satisfacción de las necesidades de los clientes, que es a donde deben ir dirigidos todos los esfuerzos del retailer. Para captar las reales necesidades de los clientes se debe recolectar información, existiendo distintas fuentes de información como lo son las fuentes internas y las externas, estas fuentes nos proporcionan información como: cantidades vendidas, cantidad mínima de stock necesario, características valoradas por los clientes, aplicaciones de encuestas, sugerencias de los vendedores), como externas (competencia, proveedores, etcétera) (D.J. Duncan, 1973).

Frente a toda esta información, lo más importante es el criterio y la capacidad de interpretación de la persona que toma las decisiones comerciales y, principalmente, de las decisiones de compras.

La industria del retail, además de otorgar un gran surtido de productos a los clientes, debe entregar un buen servicio. Estos servicios, que a menudo no se cobran, ayudan significativamente a formar la imagen del local y a atraer y fidelizar a los clientes.

Dentro de los servicios más importantes entregados a los clientes más importantes encontramos: modificaciones de las prendas de hombres y mujeres, empaque de la mercadería, los repartos a domicilio, la atención de reclamos y ajustes respectivos, la aceptación de devoluciones y la concesión de créditos. Muchos minoristas prestan servicios anexos que les generan ingresos como son: alquiler de automóviles, seguros de salud, accidentes y hospitalización, entradas para actividades deportivas y espectáculos.

El sector de retail internacional abarca una amplia colección de tipos de retail. Las operaciones de retail internacional pueden tomar forma de operaciones al estilo de un gran almacén con una disposición limitada de servicio; o pueden tomar forma de concesiones con espacio limitado de operación, pero con altos niveles de servicio, etcétera. Para poder referirse al retailing internacional, y para poder incluir todas las formas de retail dentro de esta descripción, se llegará inevitablemente a generalizaciones. Sin embargo, ocasionalmente estas generalizaciones pueden ser engañosas. Por lo tanto, es esencial que algo de entendimiento sea logrado de los diferentes tipos de operaciones de retail, los cuales formarán la comunidad de retailing internacional. Solo entonces, sobre esa base se puede procurar una evaluación de las diferentes oportunidades y problemas a los que se enfrentan tales retailers.

Diferentes tipos de operaciones de retail han sido influyentes en el desarrollo del retailing en mercados a través del mundo durante diferentes etapas del desarrollo del comercio internacional. En las diferentes etapas del desarrollo del retailing internacional, algunos formatos de retail han estado en una etapa dinámica de su desarrollo, mientras otras formas de retail han sido menos significativas de lo que alguna vez lo fueron. La importancia de las diferentes formas de retail es determinada por los niveles de desarrollo económico y social en los mercados globales. En orden a entender las diferentes tendencias dentro del retailing internacional, es necesario categorizar los variados tipos de operaciones de retail que se han desarrollado y que están continuamente

desarrollando una actividad internacional.

A continuación se realizará una categorización de las organizaciones de retail internacional según Hollander, Treadgold, Salmon y Tordjman. Estos sistemas de clasificación proporcionan los medios por los cuales las variables más significativas que diferencian las operaciones del retail internacional pueden ser reconocidas. Las tendencias en el proceso de internacionalización, son así más fáciles de identificar cuando las divisiones fundamentales dentro de la estructura de retail son comprendidas.

Los sistemas de clasificación son herramientas de administración útiles que proporcionan una indicación de los temas que enfrentan los retailers en ámbitos comerciales.

Hollander (1970) sugiere categorías y subcategorías de organizaciones de retailers internacional, las cuales eran vigentes hacia fines de 1970, por lo que posteriormente fueron re-estudiadas. Según esto Hollander desarrolló un sistema de clasificación como sigue:

**Distribuidores de Bienes de Lujo.** Los orígenes culturales de tales retailers son frecuentemente importantes para trasladar las calidades lujosas de tales retailers. Se encuentran por ejemplo en Londres, París y Nueva York.

**Distribuidores de Mercaderías Generales.** Han ofrecido a los ambientes no domésticos un formato innovador: tiendas por departamento, tiendas de variedad y de descuento, órdenes por correo y supermercados.

**Compañías de Negocios.** Estas operaciones están asociadas a los mercados en desarrollo. Tienen otras actividades de negocios más importantes desde donde se desarrollo el retailing.

**Cadenas Especializadas.** Estas operaciones tienen rangos de productos relativamente pequeños. Su desarrollo en el ámbito internacional ha variado entre los grupos de productos: comida y supermercados, ropa e ítems relacionados, calzado, otra especialidad y negocios de servicio.

**Venta Directa y Venta Automática.** Las operaciones de venta directa han sido usadas para distribuir productos en mercados globales por muchos años. La venta automática aunque es usada ampliamente no ha visto una internacionalización de gran escala por parte de sus operadores.

Las compañías de negocios, las ventas directas y ventas automáticas, pueden no ser categorías importantes. Sin embargo tales categorías no debieran ser totalmente ignoradas. Mientras no constituyan un elemento mayor de la actividad del retail internacional, se mantienen en un área donde tales actividades podrían desarrollarse en el futuro (Hollander, 1970).

(Ver anexo 1)

Según Treadgold una tipología de retailing transnacional está basada en la estrategia de entrada y operaciones y la presencia geográfica de los retailers internacionales. Según el sistema de clasificación de Treadgold, las estrategias de entrada de alto costo permiten a los retailers retener un alto control sobre su operación no doméstica mientras las

estrategias de entrada de bajo costo demandarán la pérdida de dicho control. Así las estrategias de alto costo y alto control tales como la adquisición, están ubicados a un lado del espectro y la franquicia al otro lado del espectro, representando estrategias de bajo costo y bajo control. Entre ambos extremos, Treadgold los clasificaría como acuerdos 50/50 al joint venture.

Según estas observaciones, Treadgold sugiere a mediados de los '80, que los retailers caen dentro de cuatro conglomerados, los que se definen a continuación:

Conglomerado 1, Internacionalistas Precavidos. Este grupo era distinguido por su retención de alto control en el mercado internacional y una presencia limitada en el mismo. El alto control y así los altos costos de entrada al mercado, eran autodefinidos. Las compañías en este conglomerado, operan en mercados que son geográfica o culturalmente próximos.

Conglomerado 2, Internacionalistas Alentados. En este grupo los retailers continúan ejerciendo alto control y por lo tanto incurren en altos costos de entrada, pero dado su antigüedad de expansión internacional se mueven hacia mercados que son remotos tanto cultural como geográficamente.

Conglomerado 3, Internacionalistas Agresivos. Una vez más este grupo ha retenido altos niveles de control sobre sus operaciones, pero se han expandido a una amplia variedad de mercados.

Conglomerado 4, Los Poderosos del Mundo. A diferencia de los otros tres conglomerados, los retailers en este grupo han utilizado métodos de entrada al mercado de bajo costo y, por lo tanto, han establecido una presencia en un alto número de mercados por todo el mundo (Treadgold, 1988).

(Ver anexo 2)

Estos conglomerados reflejan el sistema de clasificación de Hollander. Se excluyeron las compañías de negocios y las operaciones de ventas, ya que no representaban una parte importante del retailing internacional durante los años '80, los conglomerados que emergieron del análisis tipológico de Treadgold tienen una cierta semejanza con las categorías de retailers especialistas, general y lujo (Hollander y Treadgold).

(Ver anexo 3)

El tema fundamental considerado en el análisis de Salmon y Tordjman (1989) era el problema de reconciliar la necesidad de adaptarse a las condiciones locales y las ventajas operacionales de mantener un acercamiento común en todos los mercados. Notando que existen tres estrategias fundamentales de retail: global, multinacional e inversión. Sin embargo, estos autores se preocuparon primordialmente por el acercamiento global y multinacional como lo vemos a continuación:

Global: la fórmula de retail es desplegada en todos los mercados alrededor del mundo en los cuales la compañía tiene presencia. La fórmula apela a un segmento global y posicionado correspondientemente. Hay una estandarización de la estrategia de marketing mix. Existe una integración vertical en distribución, producción y diseño. La administración está centralizada y depende del intercambio rápido de información. Existe una capacidad de crecer rápidamente tomando ventajas de economías de escala

considerables. Existe una transferencia limitada del know how a medida que las tiendas de las compañías están siguiendo la misma estrategia de marketing.

Multinacional: la fórmula de retail es adaptada a las condiciones locales, como también a la estrategia de marketing mix, pero el retailer continúa operando en un sector amplio manteniendo las similitudes a través de los mercados. La administración es descentralizada aunque existe comunicación regular entre los mercados. Existe una capacidad restringida del crecimiento con pocas economías de escala, pero que tiene una importante transferencia del know how.

Inversión: una compañía existente es comprada en el mercado no doméstico. La compañía forma parte de un portafolio de inversión no doméstica. El desarrollo es aislado con poca comunicación entre mercados. Esto facilita el rápido desarrollo de una presencia internacional. El riesgo es bajo y la transferencia de habilidades no es considerada un factor importante.

El sistema de clasificación de Salmon y Tordjman es accesible e identifica una importante dicotomía dentro del retailing internacional. Existe una diferencia fundamental entre los retailers que extienden sus operaciones de retail globalmente, con solo adaptaciones modestas en el ambiente local, y aquellos retailers que buscan realizar diferentes operaciones en diferentes mercados adaptándose a las necesidades locales. En algunos aspectos, las estrategias de inversión multinacional descritas por Salmon y Tordjman tienen mucho en común, ya que representan una orientación fundamental hacia el mercado de destino más que hacia un segmento global. Sin embargo, la estrategia multinacional reconoce el hecho de que algunos retailers, mientras mantienen operaciones distintas, operan en mercados similares e incentivan la transferencia de información a través de los límites nacionales. Por otro lado, la estrategia de inversión puede llevar a muchos de los beneficios de la estrategia multinacional.

El sistema de clasificación de Salmon y Tordjman puede ser comparado útilmente con la tipología de Treadgold. Ambos sistemas fueron desarrollados a mediados de los '80 y por lo tanto consideraron compañías individuales de la misma etapa de desarrollo. Las compañías que utilizan Salmon y Tordjman en su clasificación global, son en gran parte, aquellas clasificadas por Treadgold como internacionalistas agresivos y poderosos del mundo, mientras los retailers multinacionales de Salmon y Tordjman son clasificados como internacionalistas precavidos o alentados. Lo anterior nos lleva a entender que no existe ningún sistema de clasificación que sea mundialmente aceptado.

La internacionalización es vista como un venture de alto riesgo, que implica que las firmas solo pueden atravesar las fronteras una vez que se obtenga la experiencia en los mercados domésticos o los mercados extranjeros de bajo riesgo. Además, dado que los mercados domésticos se están saturando cada vez más, se generan mayores oportunidades en el extranjero que son cada vez más visibles (Burt).

La razón por la cual los retailers cruzan las fronteras es para generar dinero (Alexander 1997). Esto es indudablemente verdad. Los retailers están en el negocio para ser beneficiados; sin beneficios no sobrevivirán, por lo tanto, los mercados en los cuales creen que lograrán un beneficio serán atractivos para ellos y los mercados en los cuales no generan un beneficio no serán atractivos para ellos. Sin embargo, mientras que el

beneficio es un objetivo claro, las motivaciones o las razones que están detrás de la internacionalización varían y afectan el éxito de las acciones internacionales y son importantes para entender la etapa que el retailer ha alcanzado en el proceso de la internacionalización y las condiciones generales dentro del sector retail. Los motivos que están detrás de un movimiento internacional revelan mucho sobre el desarrollo internacional de la empresa de retail, así como ayudar a impulsar los progresos generales en el mercado internacional y las condiciones dentro del mercado de origen del retail. Con frecuencia, los movimientos iniciales de los minoristas en el ambiente internacional no son bien planeados y reflejan a menudo condiciones del país local, más que el reflejo de oportunidades en el nuevo mercado. Los retailers una vez que hayan alcanzado un nivel dado de cobertura de mercado o participación de mercado en su mercado doméstico, considerarán a menudo operaciones internacionales. La actividad internacional puede también enmascarar la falla de un retailer al tratar problemas importantes en los mercados domésticos. El ambiente del retail es un ambiente dinámico, los retailers deben, por lo tanto, estar atentos a los cambios de las necesidades de los clientes y los nuevos requisitos que buscan de los distribuidores de retail. Mientras que la expansión internacional puede proporcionar una oportunidad para la réplica del formato o una transferencia de habilidades a través de los límites nacionales, no se debe permitir distraer a la gerencia de la tarea de actualizar las operaciones domésticas. Así, las motivaciones que están detrás de la internacionalización no se deben ver sin tener en cuenta las aplicaciones del desarrollo y la expansión doméstica.

## MOTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL RETAIL

Los retailers tienen diversos motivos para emprender una diversificación internacional. Antes de internacionalizarse el retail debe considerar si existen oportunidades de diversificar en el mercado interno, si existen oportunidades en el nuevo mercado y también el mercado en el cual quiere entrar. La forma de expansión utilizada por el retail debe reflejar no solamente la etapa en el desarrollo de la operación del retail, sino que también la perspectiva fundamental adoptada por la alta gerencia hacia el mercado global.

Para el retailer que considera la actividad internacional por primera vez, ésta puede ser percibida como nada más que una de las opciones disponibles. Dentro de la gerencia estratégica se piensa que los negocios pueden perseguir cuatro objetivos fundamentales (Ansoff, 1957, 1988):

- - El negocio puede intentar penetrar aún más el mercado en el cual ya funciona;
- - El negocio puede ampliarse en áreas de producto nuevas en el mismo mercado en el cual ya funciona;
- - El negocio puede mantener sus líneas de productos y ampliarse en los nuevos

mercados en los cuales no está funcionando actualmente;

- El negocio puede ampliarse en las áreas de producto nuevas y ampliarse en los nuevos mercados en los cuales no está funcionando actualmente.

El desarrollo local de una operación de retail se basa en un concepto copiado desde otro mercado o uno nuevo, completamente diferente. La operación consta de tres fases que describen el proceso fundamental del desarrollo local:

**Establecimiento:** en esta fase, la compañía experimenta el concepto y eventualmente desarrolla un formato que calce con las necesidades del mercado.

**Expansión doméstica:** en esta fase, el retailer expandirá la operación geográficamente dentro del mercado doméstico. El formato del retail entrará en un conflicto con otros retailers que están operando en el mercado y otros operadores que están explotando el mismo formato.

**Saturación:** en esta fase, el retailer alcanza un punto tal de desarrollo local, que un mayor crecimiento solo proveerá beneficios limitados. En esta etapa, el mercado geográfico estará cubierto y la participación de mercado será relativamente alta comparada con otros operadores.

Se debe reconocer que el desarrollo local no es un proceso lineal y los operadores de retail están continuamente reevaluando su operación.

Una vez que el retailer alcanza el punto de saturación, se enfrentará a dos opciones:

**Diversificación en nuevas áreas de producto:** los retailers frecuentemente elegirán este camino, prefiriendo mantenerse dentro de la estructura amplia de retail con la cual están familiarizados. Esto, sin embargo, sólo puede permitirle a la compañía solamente ganar algo de tiempo antes de que tenga que tomar la decisión de expandirse internacionalmente. También puede llevar a la compañía hacia contextos comerciales que no están muy bien comprendidos y debilitar la compañía a través del agotamiento de recursos financieros y la desviación de la visión estratégica.

**Internacionalización:** habiendo alcanzado el punto de saturación, la compañía puede buscar oportunidades internacionales. Ciertamente, existen ejemplos de retailers que sólo se han internacionalizado una vez que han explotado los mercados nacionales, pero el hecho de que existan tales retailers no significa que todos deban internacionalizarse después de que lleguen a este punto. Por cierto, los retailers que esperan hasta que se limitan las oportunidades en el mercado doméstico, pueden internacionalizarse muy rápido y cometer un error inicial que puede llevarlos a la retirada y la pérdida de confianza en el mercado internacional y un daño a largo plazo en la compañía.

La internacionalización no es ni el corolario directo de saturación, ni la consecuencia única o directa de ella.

Existen factores que indican las razones por qué los retailers deciden cambiarse de un mercado a otro. Estos factores denominados push y pull son relativos y por lo tanto deben ser considerados en relación a cada uno de ellos. Describen el ambiente político general, económico, social y cultural, todos los cuales tienen una influencia directa en las operaciones de retail, como también el retail específico y los factores específicos de retail

(Ver anexo 4).

En nuevas investigaciones a fines de los años ochenta y principio de los noventa, se indica que los retailers enfatizan la importancia de sus propias operaciones y las oportunidades disponibles para ellos en otros mercados, más que los factores negativos que existen en su mercado local.

Otra teoría postula que el desarrollo internacional del retail consta de tres etapas (Treadgold, 1990):

Etapa 1 Repugnancia: en esta etapa, los retailers son esencialmente operaciones domésticas que repugnan desarrollarse internacionalmente, y solo lo harán en donde exista en su mercado local una “ausencia de oportunidades de crecimiento de largo plazo”.

Etapa 2 Precaución: en esta etapa, los retailers han incrementado su exposición internacional y son precavidos en su acercamiento a los mercados foráneos. Consecuentemente, los retailers buscan oportunidades de expansión en mercados geográficamente cercanos que poseen ambientes de operación similares a aquellos encontrados en el mercado doméstico.

Etapa 3 Ambición: en esta etapa, los retailers son más ambiciosos y agresivos en la identificación del atractivo de los mercados internacionales. El énfasis se aleja de la necesidad de ubicarse en mercados geográfica y culturalmente cercanos y más en la necesidad de identificar mercados atractivos.

Estas tres etapas sugieren que los retailers se inclinan más hacia oportunidades en mercados distantes en la medida que ganan confianza a nivel internacional. Dentro de este marco perceptual existen dos determinantes principales, estos son “tiempo” y “presencia geográfica”. En general, los retailers comienzan en una posición de repugnancia, pasando por una posición de precaución hasta llegar a la de ambición, logrando una mayor voluntad para acceder a los mercados distantes geográficamente.

Dado el gran interés de los retailers por expandirse internacionalmente, es esencial conocer y analizar qué factores son necesarios tener en consideración para poder determinar la forma más apropiada de entrar al nuevo mercado. Entre estos factores se destacan: la estructura de la toma de decisiones; el formato de retail; y experiencia internacional de la firma (Evans, Treadgold, Macondo, 2000).

Estructura de Toma de Decisiones: una estructura centralizada de toma de decisiones lleva a una estandarización mayor de la oferta de retail entre países, porque la administración ubicada en el país residencial está más aislada de las diferencias existentes en los mercados extranjeros. Así, las decisiones con respecto a la estandarización de marketing o estrategia de retail son tomadas con menos conocimiento de las características únicas del mercado anfitrión.

Es evidente que la estructura de la toma de decisiones de una firma es un factor clave cuando se evalúa el funcionamiento organizacional en mercados extranjeros debido a su relación con el grado de adaptación de la oferta de retail.

Formato de Retail: la literatura del retail internacional se ha enfocado en los problemas y las oportunidades únicas enfrentando diferentes formatos de retail operando

en una escala internacional. Distinguiendo entre retailers internacionales es esencial entender cómo diferentes formatos se han internacionalizado a tasas variables y han experimentado diferentes grados de éxito (Dawson, 1993). Por un lado, los formatos de retail especializados pueden internacionalizar sus operaciones con mayor facilidad debido a que transfieren fácilmente su formato y pueden usar cualquier diferencia percibida como una base para diferenciación (Muniz-Martínez, 1998). A la inversa, los formatos innovadores pueden funcionar bien en la medida que puedan satisfacer a los consumidores de nuevas maneras y evitar la competencia directa de otros formatos tradicionales de retail (Alexander, 1997).

El formato de retail también ha mostrado influencia en la estrategia adoptada para entrar al mercado. Dawson (1993) especula que un fuerte formato de retail especializado puede resultar en un crecimiento orgánico (expansión interna) o franchising fuertemente controlado, mientras que joint ventures o las adquisiciones pueden ser más apropiados para los retailers de grandes tiendas. Sin embargo, las relaciones entre el formato de retail, funcionamiento y estrategia de entrada se mantienen solamente como especulación (Dawson, 1993; Muniz-Martínez, 1998; Robinson y Clarke Hill, 1990). Esto es debido al hecho de que cualquier firma puede usar varios modos diferentes de entrada al mercado dependiendo de los recursos de la firma, el riesgo percibido y las características particulares del mercado extranjero.

Experiencia Internacional: los modelos del proceso de internacionalización implican que a medida que se involucra más internacionalmente la firma, ésta ganará un grado de expertise al operar en mercados extranjeros lo cual finalmente mejorará las operaciones extranjeras.

Además de las consideraciones anteriormente mencionadas Mc Goldrick y Blair postulan las siguientes:

Poder de Gasto: el tamaño de mercado y el poder de gasto, son consideraciones primordiales en la evaluación del mercado al cual desea expandirse un retail. Por ejemplo se puede obtener información del Gross Domestic Product (GDP), el tamaño de la población y promedio de edad de la población. La información acerca de los grupos culturales/étnicos o de estilos de vida es fundamental, pero generalmente está menos disponible. También es importante conocer el porcentaje de la población urbana (con mayor acceso al mall) y rural, qué porcentaje de la población posee casa propia etcétera. El tamaño del poder de gasto de los mercados adyacentes también es un factor relevante en el estudio de mercado en regiones. Estos datos y otros más elaborados proveen una percepción más clara de las oportunidades de mercado, como del crecimiento futuro del mercado.

Barreras y Riesgos: los temas específicos de las diferencias culturales y barreras representan un área especialmente compleja de analizar, siendo relevante para muchos aspectos de posicionamiento de retail y administración interna. Es importante analizar todo tipo de riesgos a los cuales puede estar expuesta la compañía en el extranjero, ya sean riesgos económicos, riesgos civiles (inseguridad interna, robos, etcétera) y otros riesgos como terremotos, aluviones, inundaciones; en regiones susceptibles a tales riesgos, el seguro contra ellos puede que no esté disponible.

Costos y Comunicaciones: el análisis de los factores de costos claramente difiere en relación a la estrategia empleada. La disponibilidad laboral y el costo es un tema importante independiente de la estrategia de entrada utilizada; en algunos países el trabajo puede estar abundantemente disponible y además puede ser barato, pero no experimentado en las habilidades de retail. El movimiento físico de bienes, tanto hacia el mercado, como dentro del mercado, es un factor mayor en la valoración de viabilidad y costo.

Competencia: en cualquier evaluación de mercado, doméstico o internacional, los retailers existentes representan tanto amenazas como oportunidades. Las amenazas planteadas por los competidores no debieran, sin embargo, ser subestimadas, ni asumidas como estáticas. El crecimiento de otros canales de marketing, como el teleshopping (telecompra), pueden haber sido relativamente lentos pero su potencial competitivo no debiera ser subestimado por los retailers que intentan realizar evaluaciones a largo plazo (Reynolds 1994). Las valoraciones de competencia no solo deben considerar el número de retailers, unidades de compra, sino que también deben considerar su posicionamiento.

La manera de entrar a un mercado extranjero es un componente importante dentro de un marco teórico que busca explicar las variaciones en el performance de las operaciones del retail internacional. Esto se debe en parte a que los niveles de inversión y de riesgo financiero asociados con los diferentes modos de entrada al mercado difieren (Evans, Treadgold y Macondo, 2000). Este último tiene importantes consecuencias en el proceso de toma de decisión estratégica y en el funcionamiento organizacional.

Habiendo identificado el(los) mercado(s) objetivo(s), existe un número de alternativas de estrategias de entrada disponibles para el retailer. Existen varios mecanismos de entrada en la internacionalización del retail, entre los cuales se destacan: expansión interna, licencias, concesiones, adquisiciones, fusiones, franchise, joint venture y la auto entrada. Estos diferentes mecanismos de entrada al mercado involucran diferentes niveles de riesgo, inversión y habilidades administrativas (Burt). El retailer debe elegir entre costos altos, opciones altos de control (adquisiciones) y costos bajos, opciones bajos de control (concesiones). Dentro de los distintos mecanismos de entrada, existen algunos más utilizados que otros. Éstos poseen tanto ventajas como desventajas la cuales son descritas en el anexo. (Ver anexo 5).

## FRACASO EN EL RETAILING INTERNACIONAL

Típicamente la internacionalización del retail se describe a través de diferentes etapas en la teoría y movimientos de la internacionalización, todos los cuales implican crecimiento y éxito (Costil, 2003). Desde otro punto de vista la internacionalización se basa en una variedad de dimensiones entre las que están fuentes, operaciones e ideas de administración (Dawson, 1993).

La investigación, frecuentemente identifica factores que reducen el riesgo y el

incentivo de la internacionalización, tales como competencias de administración o factores críticos de éxito. Los mayores fracasos de la internacionalización de retail en la práctica contrastan con la dominante visión positiva de la internacionalización, sugerida por la literatura académica. Sin embargo, el fracaso en alguna forma es más común que el éxito en el retailing internacional (Costil, 2003).

Los fracasos en la internacionalización del retail son evidentes en las últimas décadas, pueden ser encontrados en todos los sectores de retail y a través de todo el mundo. Un cierto número de fracasos de internacionalización del retail de alto perfil ocurrieron en el año 2001, incluyendo el cierre y la venta de varias tiendas internacionales de Marks & Spencer, con la retirada de C&A del Reino Unido, la venta de las tiendas de Home Depot en Chile y la salida de Boots y Sephora de Japón.

Existen muchas razones por las que se produjeron estas fallas consideradas fracasos en la actividad internacional del retail.

Primero, muchas estructuras de retail recientes son producto de un resultado positivo de las actividades internacionales. Los resultados de éxitos son más visibles en la mayoría de las situaciones de retail que las consecuencias del fracaso.

Segundo, los mismos retailers tratan de limpiar las actividades fallidas de la acción del conocimiento explícito y tanto de memorias públicas, como corporativas. Los gerentes que están asociados con el fracaso pueden dejar la firma o son reubicados en otras áreas. Las relaciones públicas se enfocan en el éxito.

Tercero, investigar el fracaso es quizás más difícil que investigar el éxito, debido a que es mucho más difícil llegar a la “verdad” en términos de investigación.

Finalmente, definir el fracaso mismo es difícil, ya que diferentes autores denominan el fracaso de distintos modos: desinversión (Alexander y Quinn, 2002) y desinternacionalización (Benito y Welch, 1997).

En la literatura el término fracaso es definido con varios términos o frases, pero raramente se define en forma adecuada. Hollander (1970) usó el término de “desinternacionalización”, pero lo dejó sin definir. Desde entonces ha habido discusión sobre falla, cierre, salida, retirada y desinversión. Alexander y Quinn (2002) en su estudio usan términos como desinversión, desinternacionalización, falla, retirada, reducción de tiendas, salida, bajo desempeño, liquidación, ventas parciales y totales, spin-offs y sell-offs para describir los aspectos del fenómeno. Burt, Dawson y Sparks (2003) no creen que todo lo anterior se refiera a la misma actividad; ni que sean actividades individualmente distintas. Además, al parecer, se han usado estos términos como sinónimos en contextos levemente diferentes.

Además del uso específico de términos, existen también interrelaciones complejas y ocultas. El cierre de un negocio de retail generalmente se juzga como una falla del negocio, pero dependiendo del objetivo del dueño, el cierre podría ser una salida deseada y un éxito financiero (Dawson y Sparks, 1990). La toma de posesión de una cadena más pequeña por parte de un rival líder podría beneficiar a los “stakeholders”, protegiendo los trabajos, proporcionando una base para la expansión futura, satisfaciendo a los accionistas y puede ser visto por la alta gerencia como el movimiento

correcto del negocio, a pesar de los sentimientos de fracaso del personal. El cierre de un negocio por una compañía podría proveer la oportunidad de moverse de un mercado a otro: “el fracaso de la estrategia de internacionalización de un retailer se convierte en un vehículo para la consolidación de mercado para otro” (Hinfelaar y Kasper, 2001).

Es importante definir los distintos conceptos asociados con la falla en un mercado foráneo.

**Fracaso:** es un bajo performance no planeado por una firma que lleva a pérdidas operacionales en algunas o todas las unidades de negocio en un mercado extranjero. El fracaso puede resultar de las actividades operacionales y/o condiciones ambientales. El fracaso puede dar lugar a asumir continuas pérdidas o acciones para cambiar la situación.

**Desinversión:** es el proceso de asignación de recursos que reduce la presencia en un mercado foráneo. La desinversión puede ser operacional a través del cierre de unidades de negocio. La desinversión puede también tomar la forma de reestructuración organizacional, por ejemplo, cambiando desde una propiedad corporativa hacia una franquicia o venta parcial de una subsidiaria fracasada. La desinversión puede llevar a la salida del mercado foráneo.

**Cierre:** se relaciona con la actividad a nivel de canal e involucra la cesación del negocio, por una firma, de una o más unidades de retail en un mercado foráneo. La firma continuará negociando en este mercado pero con una intensidad reducida de distribución.

**Reestructuración de la organización:** se relaciona con la actividad a nivel de firma e involucra un cambio en el control de los recursos de la firma. La firma continuará negociando en el mercado foráneo a través de una forma organizacional diferente, involucrando una combinación de recursos reducida.

**Salida:** es la retirada total de una firma desde una presencia operacional en un mercado foráneo. La salida puede ser realizada a través de venta de activos, store-swaps internacionales, bancarrota u otros procesos.

Las definiciones introducidas aquí implican que hay diferentes tipos de acciones que son una consecuencia del fracaso y que hay relaciones entre las diferentes acciones sus posibles y resultados.

Dentro del área del fracaso que lleva a la salida por razones de bajo performance, se presentan conceptos de fracaso y las relaciones que existen entre ellos (Burt, Dawson y Sparks, 2003) (Ver anexo 6).

La figura del anexo 6 comienza con la premisa de un negocio fracasado. En la mayoría de los casos alguna forma de revisión estratégica se llevará a cabo. Un número de opciones podría emerger de tal revisión. Un retailer puede aceptar la situación (inercia) y continuar con las pérdidas o bajo performance, aunque a largo plazo esto sea poco probable de ser sostenible. La reestructuración operacional puede conservar el stock de tienda existente y la forma organizacional, pero involucra cambios en operaciones no en las tiendas sino que en los sistemas de cadena de valor, comprando operaciones u otras actividades administrativas. La revisión podría sugerir alternativamente un incremento de inversión en el negocio internacional, por ejemplo, a través de construir nuevas tiendas

(aumentando la escala) o promocionando una marca. Un cuarto resultado posible es una decisión de desinvertir, involucrando un cambio estratégico fundamental a la escala y/o naturaleza de la operación internacional de retail. La inercia, reestructuración organizacional y el incremento de inversión pueden resultar en un mejoramiento del performance de las operaciones. Esto puede permitir al negocio salirse del proceso de “fracaso”, enfatizando la naturaleza no lineal del proceso. Alternativamente, el performance inaceptable puede continuar y llevar a la desinversión.

Una vez que se toma la decisión de desinversión, un número de opciones son posibles. El enfoque puede ser a nivel de canal y/o a nivel de la firma (nivel organizacional). En el caso del canal, esto incluirá considerar el tipo y el número de puntos de venta. El cierre de alguno de ellos puede ocurrir, resultando en una reducción de la intensidad de la distribución. A nivel de la firma, se puede llevar a cabo la reestructuración organizacional. Hay varias opciones de cambiar el método de administración y la estructura de la organización que están disponibles. Una opción sería mantenerse en el país pero de una forma organizacional diferente (reducir accionistas, tomar un socio de joint venture, moviéndose a una operación de franquicia). La decisión de desinversión también podría ser total, es decir, salida completa de las operaciones y del país. En cada etapa del proceso completo que se muestra en la figura, las elecciones pueden aplacar el fracaso y generar un “giro” del negocio. Después de cada evento, por lo tanto, hay una retroalimentación y mecanismos de revisión.

Podemos apreciar que además de la baja performance existen otros factores que llevan al fracaso, dentro de los cuales están los sistemas de oferta internacional y el cambio de fuentes entre países (proveedores) los cuales proporcionan amplios ejemplos de actividad de retail internacional, sin embargo, no todos son exitosos a medida que las fuentes de oferta se cambian de país en país. Esto también es un tópico sobre el impacto de la internacionalización del retail (Dawson 2003), envolviendo cambios en la efectividad de las cadenas de demanda, competitividad sectorial, valores socio-culturales, política pública, instrucción al consumidor, al igual que el funcionamiento de firmas.

Se ha sugerido que las causas de las fallas organizacionales pueden ser examinadas desde por lo menos dos distintas perspectivas. La perspectiva de la Organización Industrial (IO) que ubica las causas en el ambiente externo. Esto indica que las firmas que fallan son víctimas de circunstancias externas, y que la falla no implica manejo inefectivo o ineficiente (Mellahi, 2002). La perspectiva de los Estudios Organizacionales (OS) por otro lado, le da más énfasis a los factores internos asociados con la falla.

Se sugieren, en torno a las fallas del retail internacional, se pueden apreciar tres perspectivas (Benito y Welch, 1997):

Primero, hay una perspectiva económica, que básicamente visualiza la actividad de salida como respuesta racional a las circunstancias cambiantes. Las actividades cambian para reflejar variaciones de diverso potencial. La capacidad de la compañía de cambiar actividades para resolver nuevas circunstancias variará.

Segundo, la estrategia focalizada desde una perspectiva de gerencia o de ideas de ciclo de vida (Harrigan 1980) y portafolios corporativos (Chow y Hamilton 1993). Tercero, la perspectiva de la gerencia de internacionalización, asume que la

desinternacionalización es simplemente una imagen de espejo o simplemente un proceso inverso de internacionalización (Burt, Dawson y Sparks, 2003).

Benito (1997) reúne diversa literatura y sugiere la presencia de cuatro grupos de factores que son la base de la decisión para desinvertir. Estos son:

Previsibilidad y Estabilidad del Medio Ambiente: económicamente, competitivamente, social y políticamente. En efecto, entre los distintos países este es un factor de riesgo.

La Performance de Operaciones: esto se puede ver en términos financieros o en un contexto más amplio del equilibrio de operaciones a través de la firma. También se relaciona con su funcionamiento que a veces es muy diferente en el corto y largo plazo. El Ajuste Estratégico entre la Casa Matriz y el Afiliado Extranjero: las estrategias cambian en un cierto plazo y pueden llegar a ser muy diferentes entre una casa matriz y sus operaciones extranjeras, lo que puede conducir a tensiones y en última instancia a la separación.

Tipo de Gobierno: esto se relaciona con la capacidad de la firma madre para manejar un tipo particular de operación en el ambiente extranjero, y así relacionarse con las aplicaciones y capacidades directivas similares.

A partir de las sugerencias de Benito (1997), se puede construir un marco teórico de cuatro puntos para explicar de forma simple los factores que pueden afectar a los retailers durante su internacionalización (Burt, Dawson y Sparks, 2003).

Fallas del mercado: la falla puede ocurrir porque el mercado no resulta ser lo que el retailer esperaba. Puede ocurrir, por ejemplo, que las proyecciones del mercado, la demanda prevista y los beneficios esperados no corresponden a lo proyectado, y que además no sean alcanzables en un plazo de tiempo razonable. También puede haber temas sobre riesgo y estabilidad en el país de destino que pueden alterarse. La falla se relaciona con el grado de riesgo percibido en cualquier país particular. Esta falla se relaciona con el grado de la distancia cultural y psicológica y de la diferencia competitiva entre el retailer y el país objetivo.

Falla competitiva: la falla puede ocurrir, no debido a decepciones en las expectativas de los cambios macroeconómicos, sino que debido a fracasos competitivos. En este caso, fallan debido a la performance operacional en comparación a las acciones de la competencia. Esta falla se relaciona con el sector de retailing, el formato y el tipo de organización implicados. También la falla se relaciona con el modo de entrada y con la etapa de desarrollo de la organización, vista normalmente como la edad y el tamaño de la firma. La competencia en un mercado es afectada o regulada por factores externos como por ejemplo: restricciones regulatorias y restricciones legales.

Falla de organización: algunos retailers pueden tener excelentes posiciones en sus mercados de origen, y suponer que estas habilidades y actividades podrán ser traspasadas a todos los contextos internacionales. Sin embargo, puede que los retailers no sean buenos operando fuera de su propia cultura o fuera de la situación de su país. Este tipo de falla se relaciona con la longitud de tiempo que el retailer permanezca en el país. La falla se relaciona con el grado de experiencia de la operación internacional, que depende del número de países en los que el retailer ha entrado y del número de formatos

en los que ha tenido éxito. Por otro lado, la falla se relaciona con el grado de adaptación a los aspectos que se refieren a la interacción del cliente en el mercado objetivo.

Falla de negocio: pueden existir situaciones donde un minorista que funciona a nivel internacional tenga que tomar decisiones sobre su negocio en el extranjero, debido a la situación en el mercado doméstico. Las circunstancias y las ventajas competitivas pueden cambiar desde el mercado casero al internacional. Esta falla se relaciona con la capacidad directiva de la firma en el mercado doméstico y la calidad y la capacidad de la gerencia adoptados en el mercado objetivo. Al mismo tiempo esta falla se relaciona con el grado con que la cultura corporativa puede considerarse "internacional".

# REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En Sudamérica, la industria de retailing ha alcanzado un alto grado de globalización durante los últimos años. Los países sudamericanos han experimentado la llegada de grandes cadenas de retail americanas y europeas, con experiencia internacional y vanguardia tecnológica. En Argentina y Brasil, dos de los países más grandes en Sudamérica, los retailers extranjeros se han convertido en importantes líderes en el mercado. Por ejemplo en Argentina, la mayoría de las cadenas de retail de comestibles más grandes son de compañías extranjeras. Sin embargo, la situación del retailing en Chile difiere de los otros países de Sudamérica. Los retailers chilenos han defendido su mercado local de los competidores extranjeros. Las grandes compañías de sectores de retail como comestibles, tiendas por departamento y de home improvement, son todas de familias chilenas de negocios, que compiten fuertemente en estos pequeños mercados. Como consecuencia de esta fuerte competencia se ha obstaculizado las intenciones de internacionalización de grandes retailers internacionales, que no han tenido éxito en Chile como por ejemplo: JC Penney, Royal Ahold y Home Depot. Lo que es más, retailers como Wal-Mart y Casino no se han tentado de entrar en este mercado, aunque ellos tienen operaciones en países vecinos. Por todo esto es importante conocer los motivos que llevan al fracaso de un retailer en el extranjero.

El presente apartado tiene como objetivo proporcionar un marco teórico, que explique los diversos motivos que llevan al fracaso de un retail que intenta internacionalizar sus operaciones. Para esto, se elaboró una exhaustiva revisión de la literatura que intenta dar explicación a este fenómeno. Esta revisión literaria incluye las opiniones de distintos autores, cuyos estudios fueron realizados a lo largo de las últimas

tres décadas, utilizando tanto evidencia empírica de Europa y América, como la teoría existente.

Algunos autores opinan que la clave del éxito en la internacionalización de los retailers, se basa en la eficiente transferencia de recursos desde el mercado foráneo al mercado local. En este sentido, los recursos son la base para competir, ya sean tangibles o intangibles, los cuales combinados se transforman en habilidades y capacidades, dentro de las cuales se destacará aquella que logre crear valor al ser única, valiosa, insustituible y difícil de imitar. De esta manera se transforma en un “core competence”, que es una capacidad esencial de la empresa o la integración de un conjunto de habilidades (no un producto) que le permite el ingreso a diferentes mercados. Esto puede ser tanto el dominio de un proceso de producción, como una muy buena interacción con los clientes lo que permite definir el producto en función de las necesidades de éstos, un formato único de canales de distribución, etcétera. Esta habilidad es apreciada, o requerida por los consumidores, y, en consecuencia, están dispuestos a pagar más por ella. Es una habilidad difícil de imitar por los competidores, ya sea porque involucra algún “know how” que no está disponible, o por la experiencia o el dominio de esa habilidad lograda a través del tiempo, o la inversión realizada en investigación. A través de un “core competence” se logra una ventaja competitiva. Pero las ventajas competitivas son incrementalmente transitorias. Las ventajas competitivas siguen la “Ley de Némesis”, que en síntesis significa que cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla. Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo veremos como van siendo remplazadas por otras. En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, tal como lo es el retail, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera. El papel de los gerentes no debe ser entonces, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables, sino construir organizaciones que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Debido a lo anterior, los estrategias deben encontrar, antes que sus rivales una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que tienen actualmente.

De esta manera podemos apreciar que la internacionalización del retail es mucho más que la simple apertura de una tienda, hay muchas más dimensiones y componentes entre las que están fuentes, operaciones e ideas de administración (Dawson 1993).

Esto coincide con la visión de Burt, Dawson y Sparks (2003) reflejada en lo siguiente: “...nosotros vimos la salida como un set de estrategias de manejo de recursos, de forma tal que se produzca una rápida y anticipada respuesta ante los cambios no anticipados en las condiciones de demanda y de competencia”.

Dentro de este set de estrategias con que la empresa foránea llega al mercado local se incluye su oferta que está representada por la clasificación, ambiente de compra, servicios, ubicación y precios, entregando de esta forma beneficios funcionales, sociales,

---

sicológicos, estéticos y entretenimientos, con el fin de atraer consumidores a las tiendas. Estos recursos y el know how del formato determinan la fortaleza operacional del retail y la dirección estratégica.

En este proceso de transferencia de estrategias y recursos es esencial el recurso gerencial, entendiéndose como la capacidad de los ejecutivos para llegar a un nuevo mercado adaptarse y sobrevivir. Muchos de los movimientos internacionales de gerentes individuales de alto perfil han reflejado fracasos personales y corporativos.

Refiriéndose a lo anterior, los estudios de Burt, Dawson y Sparks (2003) mencionan la perspectiva de los Estudios Organizacionales, para explicar la falla en la internacionalización, como resultado de la falta de visión de la gerencia y de la falta de voluntad y habilidad para responder efectivamente y hacer ajustes necesarios para revertir el impacto de los factores externos. Las perspectivas de los Estudios Organizacionales toman una postura donde los gerentes asumen tener un rol activo en formar el ambiente interno para poder competir en forma exitosa en el nuevo mercado.

Dentro de esta misma tendencia Goldman (2000) cree que los recursos más importantes de transferir y adaptar son la tecnología de retail que junto con la especificación de los niveles de los servicios de los resultados de retail, el aprendizaje y las experiencias contenidas en la cultura de retail, determinan la posición que asegura el retail en el mercado. Por ejemplo, las tecnologías y métodos que se utilizan en países desarrollados no son adecuadas en países en desarrollo.

La dimensión tecnológica de retail contiene los sistemas, métodos, procedimientos y técnicas que la compañía utiliza, todo lo anterior debe ser consistente con la cultura de retail, que incluye el repertorio de conceptos, normas, reglas, prácticas y experiencias. Esta dimensión mejora la habilidad del retailer para evaluar situaciones, identificar tendencias y oportunidades, y tratar con problemas. Mientras los elementos externos son visibles para los consumidores, muchos de los elementos de know how son tácitos (Inkpen y Dinur, 1998; Nonaka, 1994).

Al mismo tiempo, es importante la disponibilidad de los recursos humanos en el nuevo mercado. El recurso humano es un factor de suma importancia para el funcionamiento de un retail internacional. La disponibilidad laboral y el costo es un tema de toda estrategia de entrada. En algunos países el trabajo puede estar abundantemente disponible y no caro, pero no experimentado en las habilidades de retailing, por ejemplo muchas veces es necesario llevar al mercado foráneo un empleado capacitado para que entrene a los trabajadores, como fue el caso de Mc Donald's que envió entrenadores de operaciones de Canadá a Moscú para desarrollar el personal requerido en sus restaurantes (McGoldrick y Holden, 1993). En relación al recurso humano nos encontramos frente a varios escenarios riesgosos, tales como: que la capacitación no logre los objetivos esperados por la matriz, o que ante una inminente salida del mercado la compañía tenga que enfrentar altos costos de indemnizaciones.

Dentro de los recursos importantes de transferir se encuentra la imagen de la marca. La importancia del conocimiento de la marca es ampliamente reconocida dentro la literatura de marketing (Aaker, 1991) y es incorporada dentro de los modelos más básicos de la conducta del consumidor. La investigación de imagen, sin embargo, ha tendido ha

enfocarse en muchas dimensiones de calidad de imagen, tendiendo a ignorar el tema de cantidad de imagen. Esto sin duda refleja el hecho de que la mayoría de las investigaciones de imagen han sido conducidas a mercados domésticos, en donde el conocimiento de las tiendas que compiten se asume alto. En el contexto internacional, los altos niveles de conocimiento claramente no pueden ser asumidos (McGoldrick y Blair). En el ambiente internacional se debe dar a conocer la marca con algún tipo de asociación positiva adaptada al mercado local, moviendo la imagen en dirección favorable, y teniendo en cuenta lo difícil y lento del proceso.

Un ejemplo claro de lo importante de la imagen de marca es el caso de Marks & Spencer. En Francia, Marks & Spencer ha logrado una fuerte y favorable imagen, aunque se ha logrado con un lento comienzo. La trayectoria en España se basa en evidencia anecdótica y discusiones con los investigadores de retail en ese país. El nombre de Marks & Spencer era muy conocido por los turistas británicos y expatriados pero no para los consumidores españoles en general.

Los determinantes de imagen en nuevos contextos competitivos, claramente difieren de aquellos dentro la mayoría de los contextos domésticos. Inevitablemente, el método de entrada al mercado influenciará tanto la cantidad, como la calidad de imagen. El uso de licencia, franchising o concesiones quizás sea una parte de la experiencia de aprendizaje, que permita el desarrollo de marca en nuevos mercados.

En una situación donde el nombre del retail se está desarrollando en un mercado no familiar, los consumidores son fuertemente influenciados en sus primeras impresiones por un cierto número de expectativas y predisposiciones, las cuales radican en los hábitos de compra y competencia, pero también, son influenciados por poder de gasto, cultura, clima, estilos de vida, etcétera. La experiencia directa juega un papel modesto en la formulación de las impresiones iniciales. La publicidad puede contribuir enormemente en esta etapa para el desarrollo del conocimiento nombre/ubicación y a la comunicación. A medida de que la experiencia crece, las comunicaciones "word of mouth" se convierten en más prolíficas y las imágenes de atributos más inmediatos son desarrolladas (McGoldrick y Blair)

Después de describir los recursos importantes para que un retail sea exitoso, un punto relevante es la forma de transferirlos hacia el nuevo mercado, lo que puede implicar transferir cada elemento del formato sin cambios o realizando algún tipo de cambio, donde se debe elegir que elementos serán afectados y sus magnitudes. Para decidir si adaptar o no los recursos, se debe realizar un análisis costo versus beneficio, considerar las condiciones del país anfitrión, la competitividad dentro del país anfitrión y el local, la estrategia global del retail y el tipo de firma del retail (Goldman, 2000).

Por otro lado, un marco teórico sugerido por Evans, Treadgold y Mavondo (2000), para explicar el funcionamiento de los retailers internacionales es el concepto de distancia psicológica, que es considerado como un factor dominante para explicar las variaciones en los patrones de extensión y funcionamiento de la organización. En forma generalizada se asume que entre la distancia psicológica y el funcionamiento de los retailers en el extranjero, existe una relación negativa, pero no existe apoyo empírico para esta afirmación. También es aceptado relacionar distancia psicológica con incertidumbre.

Los factores que afectan el grado de incertidumbre son las diferencias culturales y del negocio, tales como: ambiente legal y político, ambiente económico, prácticas de negocios, estructura de la industria entre el mercado doméstico y el mercado extranjero.

Existen diversas definiciones del concepto distancia psicológica, que en un principio fue definida como: “Factores que impiden el flujo de la información entre los proveedores y los clientes potenciales y reales”, (Beckerman, Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1973). Posteriormente fue redefinida como: “Factores que impiden el aprendizaje de la firma acerca del entendimiento del ambiente extranjero”, (Nordstrom y Vahlne, 1994). Una de las definiciones más recientes de este concepto corresponde al: “Grado de incertidumbre de las firmas sobre un mercado extranjero como resultado de diferencias culturales y otras dificultades del negocio que constituyen barreras para aprender del mercado y su funcionamiento”, (O’Grady y Lane, 1996). Finalmente la distancia psicológica fue definida como: “La percepción del mercado internacional de la distancia sociocultural entre el hogar y el país objetivo en términos de lengua, de las prácticas de negocio, de los sistemas legales y políticos y de la infraestructura de la comercialización”, (Lee, 1998).

Finalmente Evans, Treadgold y Mavondo (2000) intentaron englobar las definiciones anteriores, considerando la distancia psicológica como: “aquella distancia entre el mercado doméstico y el mercado extranjero, como resultado de la comprensión de las diferencias culturales y de negocios: diferencias en el ambiente político y legal, medio ambiente económico, prácticas de negocios, lenguaje y estructura de la industria en este sector del mercado”.

Es por esto, que el éxito de los retailers en el extranjero se debe entre otras cosas al nivel de planeación e investigación de las preferencias de consumo, competencia y posibles ubicaciones, lo que permite un conocimiento mayor del nuevo mercado, disminuyendo la distancia psicológica percibida.

Para una mejor comprensión del tema es importante considerar las características que tienen las operaciones de retail internacional, tales como:

- Proceso de toma de decisiones estratégicas. Las decisiones estratégicas se caracterizan por un cierto número de elementos: primero, la decisión es inusual en el sentido de que reglas de decisión simples no pueden ser aplicadas; segundo, la decisión es de gran importancia para la organización ya que envuelve una comisión sustancial de recursos y tiene consecuencias en toda la organización; tercero, las decisiones estratégicas son altamente complejas ya que a menudo envuelven un análisis detallado de ambientes externos e internos (Noorderhaven 1995; Schwenk, 1988). La decisión de entrar a un mercado foráneo sin importar el grado de adaptación de la oferta de retail posee todas estas características.

Las decisiones de marketing internacional son fuertemente influenciadas por factores subjetivos y preceptuales. Tales factores incluyen las personalidades de los tomadores de decisión, sus expectativas subjetivas y la percepción de riesgo, (Cavusgil y Godiwalla, 1982). El aspecto más importante de la pre-entrada de una firma es el punto de vista subjetivo del grupo de administración (O’Grady y Lane, 1996). Es sabido que los gerentes también confían en información objetiva en el proceso de toma de decisión estratégica. Sin embargo, en el caso de venture de negocio internacional, la calidad y cantidad de tal

información es limitada. Consecuentemente la administración se enfrenta con incertidumbre ambiental (Cavusgil y Godiwalla, 1982; McGoldric y Blair, 1995).

Se propone que la percepción de las diferencias culturales y de negocios llevará a la incertidumbre ambiental. En orden a reducir la administración incierta, se tomará un análisis más extensivo de lo organizacional y ambiental. Se espera que este análisis provea a los retailers de un mayor entendimiento de los mercados foráneos, lo que resultará en un funcionamiento organizacional superior. Este argumento es sostenido por White (1995), quien dice que “la raíz del problema parece yacer en el grado en que los retailers se preparen y entiendan los mercados individuales”. El éxito internacional de marcas de retail tales como Body Shop, Benetton, HMV y Foot Locker es parcialmente atribuido al nivel de planeación e investigación en las preferencias de consumo, competencia y posibles ubicaciones. Por el contrario, el pobre funcionamiento internacional de Laura Ashley y Marks & Spencer en los EE.UU. y Daimaru en Australia está asociado con una suerte de pobre investigación y un subsecuente pobre entendimiento del mercado (Clarke y Rimmer, 1997; White, 1995). Además, la influencia de la distancia síquica en el funcionamiento organizacional de las operaciones de retail internacional, puede ser explicada en parte por el efecto interventor del proceso de toma de decisiones estratégicas.

- Adaptación de la oferta. Específicamente los hallazgos de Morosini (1994) indican que la relación entre distancia síquica y funcionamiento organizacional tiende a variar según la adaptación a la estrategia adoptada.

Tradicionalmente, la estandarización y adaptación fueron concebidas como polos opuestos. Una firma podría adoptar la misma estrategia en todos sus mercados o una totalmente nueva. Sin embargo, la estandarización y adaptación son vistas más como dos extremos de un continuo, existiendo entre estos un trade-off que se debe considerar en la toma de decisiones (Chhabra, 1996, Ozsomer, 1991; Whitelock y Pimblett, 1997). La investigación muestra que mientras algunos elementos de la estrategia de marketing tales como precio y promoción se adaptan al ambiente del mercado foráneo, otros elementos (particularmente distribución y producto) tienden a estar más estandarizados (Cavusgil y Zou, 1994; Chhabra, 1996; Ozsomer, 1991).

En un contexto de retailer internacional se ha sugerido que una estrategia adaptada también incorporará la estandarización de algunos elementos. Esta combinación de elementos estandarizados y adaptados de la oferta de retail, es también apoyada por Clarke y Rimmer (1997), McGoldrick y Ho (1992) y White (1995). Estos tres estudios argumentaron que la falla de las operaciones del retailing internacional puede ser parcialmente atribuida a la suerte de adaptación de la oferta de retail.

El grado de adaptación del oferente de retail es un componente crítico en cualquier contexto predictivo del funcionamiento organizacional de los retailers internacionales. Estos retailers que adaptan por lo menos algunos elementos de su oferta aparecerán típicamente funcionando mejor que aquellos que adoptan puramente la estandarización. Esta relación entre adaptación y funcionamiento organizacional, puede también explicar la influencia de la distancia psicológica sobre el funcionamiento organizacional de los retailers internacionales.

---

La relación entre la adaptación de la oferta y funcionamiento organizacional puede también explicar la influencia de la distancia psicológica sobre el éxito o fracaso de un retail en el exterior.

- Estrategia de entrada. La manera de entrar a un mercado foráneo es un importante componente en un marco teórico que busca explicar variaciones en el funcionamiento de las operaciones del retailing internacional. Esto se debe en parte a los niveles en que difieren la inversión y el riesgo financiero asociado con los diferentes modos de entrada al mercado. Estas estrategias de entrada que envuelven un alto riesgo financiero, incluyen adquisiciones, crecimiento orgánico y joint venture. En contraste, concesiones, licencias y franquicias facilitan la expansión foránea de una marca de retail sin un alto grado de riesgo financiero (Barkema, 1996; Kaynak, 1988; Manaresi y Uncles, 1995; Treadgold, 1988). El nivel de riesgo financiero asociado con el modo de entrada de mercado, tiene importantes consecuencias para el proceso de toma de decisión estratégica y últimamente para el funcionamiento organizacional. Donde la estrategia de entrada envuelve riesgo financiero substancial, se podría esperar que el nivel de planeación e investigación fuera alto (Dawson, 1994), mientras que en la estrategia que envuelve franchising, concesiones y licencias se pueden asignar una proporción de investigación y planeación al compañero en el mercado foráneo. Además, el riesgo financiero de la compañía madre fuera de la frontera es reducido.

El modo de entrada es también una consideración importante al determinar la relación indirecta entre la distancia síquica y el funcionamiento organizacional. Esto se debe al hecho de que los retailers pueden adoptar una estrategia de entrada de franchising o joint venture en un mercado que es percibido muy distante, como una manera de minimizar exposición financiera. En contraste, el crecimiento orgánico puede ser usado para entrar a un mercado que se percibe muy cercano debido al nivel de incertidumbre percibida y de manera subsecuente el riesgo financiero es mínimo (Burt, 1995). Además, se puede argumentar que la distancia síquica es particularmente importante para retailers cuando evalúan la viabilidad de los mercados foráneos, y cuando determinan el modo de entrada más apropiado.

Al mismo tiempo, es relevante conocer las características organizacionales que influyen en éxito o fracaso del retailer internacional, se pueden considerar las siguientes: La estructura de toma de decisiones, el tamaño y propiedad y la experiencia internacional de la organización.

- Estructura de toma de decisiones: la estructura de toma de decisiones es importante cuando se determina el grado de la distancia percibida entre el mercado residencial y el mercado extranjero. La estructura descentralizada de toma de decisiones, tal como el uso de la administración local, puede reducir tanto la distancia percibida entre los mercados residenciales y extranjeros, como el posible efecto negativo de diferencias culturales y de negocios en el funcionamiento organizacional. Esto se debe al hecho de que los retailers pueden adquirir un entendimiento más profundo de un mercado extranjero, que de otro modo habría sido percibido como bastante distante, debido al conocimiento y experiencia de la administración ubicada en el mercado extranjero.

- Tamaño y propiedad: a pesar del hecho de que no hay una medida consistente o

interpretación del tamaño organizacional en la literatura de negocios internacionales, un número de estudios lo han identificado como una variable clave al evaluar la elección de la estrategia de entrada y el funcionamiento en general. Se ha discutido que las firmas más grandes, particularmente en lo referente a los activos, tienen una mayor oportunidad de funcionar bien en un mercado internacional porque pueden comprometer más recursos y absorber mayores riesgos financieros. En términos de estrategia de entrada, los retailers grandes, con grandes recursos financieros, tienden a usar más frecuentemente la adquisición como una forma de entrada, mientras que los pequeños retailers evaluarán los beneficios relativos de concesiones de franchising, distribuidores y agentes. En caso de los retailers que se han internacionalizado a través de crecimiento orgánico, el tamaño es un factor importante dado los costos significativos de poner en funcionamiento la operación de "greenfield". Una firma grande puede típicamente resistir un periodo más largo con retornos bajos sobre la inversión que una organización financieramente más pequeña. Esta habilidad de resistir periodos de retornos pobres o bajos puede también relacionarse con la propiedad. Dado que corresponden a los accionistas, las compañías públicas enfrentan una mayor presión de proveer retornos aceptables sobre la inversión en periodos cortos de tiempo que las compañías privadas.

El tamaño y la propiedad moderan de cierta manera el efecto de la distancia psicológica en la elección del mercado y el modo de ingresar a él.

- Experiencia internacional: es muy importante la experiencia internacional de la firma cuando se determina la estrategia de operación y el funcionamiento organizacional.

En la medida que un retail tenga mayor experiencia en los mercados extranjeros, la relación positiva entre la distancia psicológica y el funcionamiento organizacional mejorará. Esto se debe a que a medida que un retail se involucra con la internacionalización, ganará un grado de expertise al operar en mercados extranjeros, lo que finalmente mejorará el funcionamiento de las operaciones extranjeras.

Las características personales de la administración de una firma también han demostrado influir en la percepción de la distancia psicológica y la estandarización de la estrategia de marketing. Los elementos claves (de las características personales de los ejecutivos) que han mostrado influir en las operaciones de retailing internacional son el país de origen (Alexander, 1997; Martenson, 1987) y la experiencia en el mercado anfitrión (O'Grady and Lane, 1996). Las características personales de la administración de una firma influyen en la percepción de la distancia psicológica y la estandarización de la estrategia de marketing.

- País de origen: la cultura afecta todo, desde el gusto individual y preferencias por los colores hasta la forma en que son tomadas las decisiones (Kale, 1991; Triandis, 1986). Esto es particularmente importante para la distancia psicológica como lo es también la percepción individual de las diferencias entre el mercado anfitrión y extranjero. Al discutir la percepción de las diferencias legales y políticas dentro el ambiente del comercio global Alexander (1997) notó que la percepción de tales diferencias podrían "... ser fuertemente influenciadas por el país de origen de ese individuo y el marco perceptual el cual ha sido establecido en sus propias mentes en una base formal o informal durante sus vidas".

Esto refuerza los descubrimientos de Martenson (1987) de que las actitudes de administración hacia las diferencias culturales pueden explicar el grado de estandarización de la estrategia de marketing. Se encontró que si los gerentes creen que las diferencias culturales entre dos mercados son significativas, entonces podrían lograr una mayor adaptación de la estrategia de marketing. Por lo tanto, se espera que el país de origen de un gerente debiera tener algún efecto en su distancia psicológica percibida hacia un país extranjero y el grado subsiguiente de estandarización de la estrategia de retailing.

- Experiencia en el mercado extranjero: el país de origen del gerente combinado con experiencia directa en el mercado extranjero del equipo de administración de la firma influyen en la magnitud de la distancia psicológica. O'Grady y Lane (1996) encontraron que esto tenía importantes implicaciones para la distancia psicológica. Los descubrimientos de un estudio indicaron que si el equipo de administración de una compañía tenía una experiencia directa en un mercado anfitrión entonces la distancia psicológica de ese mercado quizás sea menor que los índices, tal como lo indicaría Hofstede (1983; 1991). Correspondientemente, si la administración no tuviera una experiencia directa en un mercado que podría ser considerado como físicamente cerca, la distancia quizás sea percibido algo mayor que los índices que sugeriría Hofstede.

Así, hay dos aspectos de la relación entre la experiencia directa en el mercado anfitrión y la distancia psicológica. Primero, la distancia psicológica puede ser reducida a través de experiencia directa. Segundo, la experiencia directa puede resultar más en una percepción exacta de la distancia psicológica.

La distancia psicológica por si sola no es capaz de explicar las variaciones en el funcionamiento de los retailers en los distintos países, hay otros factores tales como: el proceso de toma de decisión estratégico, estrategia de entrada adoptada, la naturaleza de la oferta, el grado de adaptación, las características de la organización y su dirección, la experiencia internacional de la firma, el formato, el tamaño y la propiedad.

Sin embargo se debe considerar otra corriente desarrollada por algunos autores, donde destaca la profesora Constanza Bianchi (Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile). Se destaca que otro elemento importante a considerar al momento de entrar al nuevo mercado es ver la manera de lograr la legalización del medio, para esto es importante conocer cuál ha sido la ventaja clave de las multinacionales para competir en los mercados extranjeros. La mayoría de los gerentes respondería que es la capacidad de replicar los aprendizajes adquiridos en su país de origen en otros mercados. Este modelo es responsable, sin lugar a dudas, de gran parte del crecimiento de las corporaciones multinacionales. Sin embargo, para los retailers internacionales que quieren competir con éxito en los mercados extranjeros es imprescindible desarrollar estrategias "glocales". Este término se refiere a estrategias globales que deben ser adaptadas a los mercados locales. "La principal razón de fracaso de las grandes cadenas internacionales de retail en Chile ha sido la carencia de ajustes locales a sus estrategias globales debido a una falta de entendimiento de las normas institucionales locales" (Management Herald, año 1, número 9, Abril 2003)

La capacidad de las multinacionales de reproducir sus aprendizajes adquiridos en el

país de origen en otros mercados también se convirtió en clave de éxito. Hoy, estos dos elementos han dejado de ser exclusivos de estas empresas.

Además, en algunos casos, el desarrollo de operaciones en el extranjero basadas exclusivamente en aprendizajes adquiridos en el país de origen se ha transformado en un factor de fracaso del proceso de internacionalización. Estos fracasos se deben principalmente a las siguientes razones: los aprendizajes que se realizan en el país de origen no son siempre extrapolables a otros mercados. Por el contrario, algunas de las multinacionales tienen sus casas centrales en lugares que son considerados cluster diamantes (Michael Porter, 1998). Estos lugares generalmente tienen las condiciones geográficas o climáticas para que se desarrollen rápidamente operaciones comerciales exitosas, pero sus mercados no son, en términos de comportamiento de consumidores, necesariamente representativos del resto del mundo. La disparidad en el poder de compra en los mercados desarrollados y subdesarrollados ha incrementado todavía más esa diferencia.

Este acercamiento sugiere que cuando los retailers se internacionalizan tienen que funcionar en un nuevo ambiente institucional que es diferente al ambiente institucional de origen, y conforme a un nuevo sistema de la norma institucional. Las instituciones son: el mercado, familia, comunidad, nación y religión. La importancia de las normas de las instituciones puede variar entre los países debido a diferencias en la economía, historia, geografía y cultura.

Dentro de esta misma tendencia, Peñaloza y Gilly (1999) encontraron que los retailers que se están internacionalizando también necesitaban considerar agentes adicionales en el nuevo mercado, tales como empleados, miembros del canal de distribución, y la comunidad general de negocios, debido a la naturaleza social del retailing. Después de todo, la literatura sugiere que los retailers internacionales encuentran diferencias en los ambientes anfitriones, los cuales pueden obstaculizar sus fuentes de ventajas competitivas. Además, se sugiere que varios agentes del ambiente anfitrión son relevantes para la performance de los retailers, tales como consumidores, proveedores, empleados, gobierno, asociaciones de negocios, activistas, familias, comunidades, etcétera. Esto de acuerdo con el ambiente del anfitrión se refleja en las prácticas y las estructuras de retail tales como localización de la tienda, características físicas del local, distribución, merchandising, surtido, estrategias de precio, publicidad, promociones, prácticas de gerencia, ayuda comunitaria, prácticas medioambientales.

Las normas institucionales se refieren a las expectativas de comportamiento y las prácticas apropiadas. Por ejemplo, los gobiernos apoyan a retailers que se conforman con las leyes y regulaciones, los proveedores toleran retailers que cumplen con el intercambio relacional, y los accionistas soportan retailers que cumplen las normas de rentabilidad y performance.

Varias normas de retail pueden ser globales, especialmente en lo relativo a la tarea económica o medioambiental (bajos precios, conveniencia, surtido). Sin embargo, otras normativas de base – ambiental, las cuales se ligan a la idiosincrasia social y a los valores culturales, son diferentes a través de países. Por ejemplo el nacionalismo es la base de la sociedad relacionada con la historia y las normas culturales. En ciudades

---

culturalmente similares, por ejemplo EE.UU. y Canadá, las prácticas de retail pueden necesitar pocas modificaciones y adaptación comparado con ciudades más distantes. Esto explica porque los retailers internacionales con prácticas y performance estandarizadas les va bien en algunos mercados (usualmente en mercados con cultura y economía similar), pero no en otros.

Así, el retail internacional necesitará identificarse y conformarse con las normas de retail en cada uno de los mercados para alcanzar la legitimidad de los agentes sociales en cada ciudad foránea en las que opere.

Parte de este ambiente institucional esta conformado por los competidores locales que pueden llegar a defenderse con mayor eficiencia y eficacia, ya que saben, con mucho tiempo de anticipación, las estrategias aplicadas por sus competidores internacionales. En este sentido, para competir con éxito se debe conocer con detenimiento al contrincante (Guy Kawasaki, 1995), donde lo anterior significa:

- Definir la identidad del competidor. Muchas compañías se enfocan solamente en algunos competidores perdiendo de vista que la amenaza puede venir desde otra dirección. Por esto es muy importante definir con claridad la identidad de los competidores.

- Definir la identidad de los ejecutivos que trabajan para el competidor previamente identificado. Para ello es conveniente estudiar la historia profesional de los ejecutivos. Generalmente, este tipo de análisis facilita las pautas de comportamiento que pueden tender a repetir en nuevas posiciones.

- Estudiar sus patrones de comportamiento competitivo para poder anticipar sus respuestas.

Cuando los retailers globales entran en un mercado con las mismas estrategias y tácticas aplicadas en su mercado de origen se exponen a que los competidores locales estén preparados de antemano para desarrollar estrategias defensivas y de ataque basadas en su conocimiento previo del mercado local y de los movimientos del opositor internacional. De esta manera, los jugadores locales aumentan mucho sus posibilidades del triunfo comercial. En este contexto, Goldrick y Blair mencionan que uno de los puntos más importantes a considerar para no fracasar en el proceso de internacionalización, es la adaptación al medio local. Para adaptarse al medio, hay que adaptarse a las expectativas, hábitos de compra, costumbres y competencias. También señalan que para una internacionalización exitosa, tiene que producirse una identificación y adopción del posicionamiento e imagen más adecuada dentro del contexto del mercado nacional. Para lograr este propósito se requiere de una evaluación rigurosa de la competencia existente, ver posibles brechas y las necesidades de los consumidores dentro del mercado objetivo. En cuanto al método de entrada al mercado nacional, este influenciará tanto en la cantidad como en la calidad de la imagen.

Por otro lado, Charles V. Trapply señala que para un retailer que ingresa a un nuevo mercado, es muy importante estar alerta a las diferencias transculturales en la forma de entrega de servicios al consumidor, ya que éste además de comprar un producto, está comprando un servicio.

El mismo autor destaca que un factor importante en el buen funcionamiento de un retailer extranjero es la ubicación del local y de la sincronización de un mercado en desarrollo. El inadecuado posicionamiento en el mercado, la pobre selección de la ubicación en el nuevo mercado, la falta de flexibilidad en la aproximación, la falta de familiaridad con la cultura, la falta de familiaridad con la forma de negociar en el país anfitrión, y la falta de compromiso de largo plazo, son factores que influyen en el fracaso del retail.

Dentro de esta misma tendencia, podemos apreciar que un problema relevante en cuanto a la adaptación al medio, es la estandarización. Las empresas foráneas tienden a pensar que pueden ofrecer productos y servicios estándar a los distintos mercados, lo que en realidad no siempre es así, provocando una falta de adaptación, y por consiguiente el inminente fracaso.

## **DISCUSIÓN**

Habiendo analizado las diferentes posturas que tienen los distintos autores con respecto a las posibles causas que provocan los fracasos de los retailers al internacionalizarse, se pueden distinguir tres corrientes principales, como son: incapacidad de transferir los recursos de manera de mantener la ventaja competitiva en el nuevo mercado; distancia psicológica entre el mercado foráneo y el mercado local; y la incapacidad de adaptarse al medio (legalización del medio).

Sin embargo, se puede apreciar que la distancia psicológica y la incapacidad de adaptación al medio están íntimamente relacionadas, incluso pudiendo fusionarse en una sola tendencia. Lo anterior, debido, a que para poder adaptarse al medio y poder “legalizarlo” es necesario tener en cuenta, principalmente, las distancias psicológicas existentes entre los distintos mercados, y a su vez al legalizar el medio se pueden acortar las diferencias psicológicas. No obstante, la capacidad de transferir los recursos de tal forma que las ventajas competitivas permanezcan, es la corriente principal, ya que a su vez engloba a las anteriores. Esto se debe a que para que el retail sea exitoso en el nuevo mercado, manteniendo su ventaja competitiva, es necesario que la compañía sea capaz de transferir sus recursos y habilidades de tal manera que estos se adapten al medio y que así se acorten las diferencias psicológicas percibidas. Para lograrlo, es fundamental el planeamiento estratégico de la compañía, donde el recurso gerencial es clave, permitiendo identificar las diferencias y similitudes, adaptar el formato de retail al nuevo ambiente, y en forma general, adaptar todos los recursos, en la medida que sea posible, a este nuevo mercado, consiguiendo además el feed-back necesario para reaccionar ante cualquier variación en las condiciones iniciales y a los diferentes shocks externos.

# VALIDACIÓN EMPÍRICA

El mercado del retailing en Chile es altamente atractivo para todos sus actores y a la vez altamente competitivo. Todos luchan por una mayor participación de mercado, aunque el secreto está en obtener resultados crecientes con igual número de tiendas y no en crecer a costa de mayores puntos de venta. Para esto, todos los grandes retailers han ido desarrollando diferentes estrategias de crecimiento y le han ido dando cada vez más importancia al servicio al cliente, ya que sin duda el lograr identificarse con un segmento de mercado y lograr la lealtad del cliente es imprescindible para lograr la permanencia en el mercado del retailing.

La competencia es cada vez más fuerte y los grandes operadores han tenido que buscar la forma de diferenciarse tanto en productos, como en servicios para lograr el éxito y la permanencia.

Con esta gran competencia los que se han visto más beneficiados son los consumidores que hoy cuentan con numerosas alternativas de productos, marcas y lugares donde comprar. Esta gran competencia y lucha por ganar participación de mercado ha hecho que bajen considerablemente los precios.

Los retailers han tenido que optimizar el uso de sus recursos para obtener mejores beneficios, bajando considerablemente sus costos de operación y siendo mucho más eficientes en el proceso de compra de productos. Esto ha obligado a las empresas a buscar nuevos proveedores y lógicamente acortar la cadena de suministros. Las empresas van directamente a las fábricas, ahorrándose el paso a través de los intermediarios. Esto se ha logrado porque han ampliado considerablemente el volumen

de compras, debido al importante número de tiendas con que cuenta cada gran retailer y a su cobertura nacional.

El gran desarrollo y éxito que han tenido las grandes cadenas de tiendas o supermercados en nuestro país han hecho que grandes empresas extranjeras vean al mercado chileno como un sector muy atractivo para invertir, a pesar de que el mercado es pequeño en comparación con otros mercados latinoamericanos, norteamericanos o europeos.

Sin embargo, muchas empresas extranjeras han fracasado en dichos intentos mientras que los grandes operadores chilenos siguen obteniendo importantes logros. Esto se debe a que la mayoría de las empresas extranjeras han venido a Chile sólo a replicar formatos de tiendas exitosos en muchas partes del mundo, pero que definitivamente no se identifican con el mercado nacional. Estas empresas no se han dado el tiempo ni el trabajo de conocer las necesidades y las costumbres de los chilenos y menos se han adaptado al mercado nacional. Es muy difícil ser exitosos sin conocer a los potenciales clientes. Por lo tanto, la clave del éxito parecería estar en la satisfacción de las necesidades de los clientes, ya sea en productos, precios, servicios, etcétera.

En nuestro país existen diversas empresas dedicadas al negocio del retail y en los últimos años éstas han desarrollado una fuerte inversión en expansión y en lograr una mayor cobertura a lo largo del país. Han incorporado una mayor variedad y profundidad a la mezcla de productos ofrecidos y han logrado ser eficientes en costos, con el fin de obtener una mayor rentabilidad de sus negocios. Sin embargo, sólo los que han sabido adaptarse a los cambios y enfrentar con profesionalismo la competencia han logrado sobrevivir.

Dentro de la industria del retail se destacan 3 segmentos de importancia como son: las cadenas de tiendas por departamento, las cadenas de supermercados y el sector de distribución de productos para el mejoramiento del hogar y materiales para la construcción.

Para un mejor análisis, este trabajo sólo se concentrará en analizar el segmento de las tiendas por departamento (Falabella, Almacenes París y Ripley versus JC Penney), y el sector de distribución de productos para el mejoramiento del hogar y de materiales para la construcción (Sodimac Homecenter versus Home Depot).

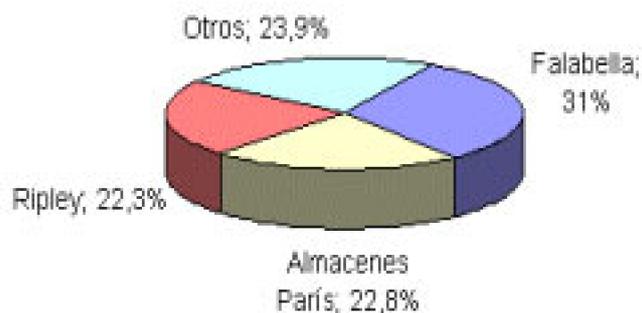
## **RETAILING DE TIENDAS POR DEPARTAMENTO: CASO CHILENO**

El sub sector de tiendas por departamento en Chile está compuesto por tres grandes competidores: Falabella, Almacenes París y Ripley, que representan el 31%, 22.8% y 22.3% de las ventas del subsector, respectivamente (Fuente: Euromonitor, 2002). Las tres compañías poseen mezclas similares de productos, estrategias similares de localización (como anclas en los principales malls o tiendas ubicadas en zonas

comerciales (stand-alone)), apuntando a una amplia gama de segmentos socioeconómicos de consumidores. Aunque las campañas promocionales agresivas son comunes, el mercado parece ser bastante estable. La agresividad de la competencia ha disminuido los márgenes de operación, presionando a la expansión nacional e internacional. Por ejemplo, Falabella tiene operaciones en Perú y Argentina. Ripley también opera en Perú. Además, tanto Falabella como Almacenes París son compañías públicas con sus stocks comercializados en el mercado de capitales (ver anexo 7, con información complementaria)

Un dato que indica claramente lo atractivo de este mercado está dado por las ventas de las tiendas por departamento en Chile. En efecto, dichas ventas aumentaron de \$834 mil millones de pesos durante el año 1996 a \$1,312 mil millones de pesos en 2001, lo que corresponde a un aumento del 56,5%.

### Participación de Mercado



Fuente: Euromonitor

La falta de espacio disponible en los mall (como también el hecho de que anclas, tales como Falabella, generalmente sostienen estrategias de contingencia en aquellos mall en los que están presentes) y el alto costo en montar las operaciones de crédito (tales como las operaciones que poseen Almacenes París y Falabella) son factores que actúan como las principales barreras para los nuevos entrantes. Rumores de la industria indican que Ripley podría compartir con Falabella y Almacenes París el riesgo de ser propietarios de un mall.

Gradualmente, los competidores del subsector de las tiendas por departamento han expandido su alcance dentro del mercado chileno, extendiéndose a ciudades que pudieran sustentar grandes tiendas. Además, para áreas más pequeñas y con menos habitantes, se han lanzado formatos más pequeños.

Durante la década de los 90's, el mejoramiento económico proporcionó a los segmentos de consumidores con ingresos medios y bajos nuevas oportunidades de compra y, en la medida que este proceso continuara, se esperaba que los consumidores le sacaran provecho: gastando más en productos de mejor calidad y más caros.

Otra tendencia es el “in-store banking”. Falabella y Ripley comenzaron con sus bancos individuales, en el año 1999 y 2002, respectivamente. Almacenes París, por otro lado, a fines de noviembre de 2003 compró la división de consumo del banco Santander Santiago denominada Santiago Express, la cual pasará a formar parte de la creación del Banco París a principios del año 2004. El in-store bank es un formato que busca capitalizar el alto flujo de comercio en las tiendas por departamento y supermercados. Las sucursales abren a la misma hora que las tiendas. En este sentido, ya a comienzo del año 2002, el Banco Falabella tenía 24 sucursales. Por otro lado, el Banco Ripley planea abrir 26 sucursales para el año 2006.

En este mismo mercado también existen tiendas de tamaño mediano que representan una competencia indirecta para las tres grandes tiendas mencionadas anteriormente. Usualmente estas tiendas de tamaño mediano varían entre los 2500 y 3000 m<sup>2</sup> y se enfocan hacia el segmento poblacional de clase media, por lo tanto, considerando el riesgo crediticio más alto, las tasas de interés cobradas por estas tiendas son más altas.

En general, estos otros competidores operan con una menor gama de productos que las grandes tiendas. Básicamente ofrecen dos tipos de productos: vestuario (60%) y accesorios para el hogar (40%). No poseen presencia relevante en los centros comerciales más importantes, por lo que su estrategia es operar en áreas céntricas en las ciudades con mayor importancia, fuera de Santiago. A pesar de poseer más de un local de ventas, se estima que el volumen de ventas de estas tiendas es significativamente menor. Este es el caso de compañías tales como La Polar, Jonhson´s, Tricot e Hites.

Otra característica interesante de este mercado es la ausencia de competidores extranjeros. JC Penney se retiró en 1999, al igual que Sears (EE.UU.) y Muricy (Brasil), que cerraron sus operaciones durante los ochenta y los primeros años de los noventa. Sears comenzó sus operaciones en Chile a fines de los años 70, con una tienda ubicada en el mall más grande existente en ese momento, Parque Arauco. Después de unos años de pérdidas, Sears se retiró de Chile. La compañía se dio cuenta de que el mercado era muy competitivo y que su oferta de retail no concordaba con el consumidor chileno. JC Penney también trató de operar en Chile, abriendo una tienda en 1995 en el Mall Alto Las Condes. Similar a la experiencia de Sears, la oferta de retail de JC Penney no era adecuada para los gustos y necesidades de los consumidores chilenos. En ambos casos, los retailers chilenos tomaron fuertes acciones para defender sus posiciones en el mercado local.

Por otro lado, la amenaza más grande para las tiendas por departamento proviene de los supermercados e hipermercados, desde que han ido incrementando su surtido de productos; introduciendo, por ejemplo, ropa y electrodomésticos a sus tiendas. La fuerte competencia dentro de la industria de los supermercados también podría afectar, en cierto modo, las ventas de las tiendas por departamento.

## **FALABELLA**

---

Falabella es la cadena de tiendas por departamento más grande de Chile, la cual

pertenece a la familia Solari. Esta compañía es el líder indiscutido del sector de tiendas por departamento, es el principal controlador de tarjetas de crédito, y el principal dueño de malls. Las ventas de Falabella, incluyendo todos sus ventures domésticos y operaciones extranjeras, alcanzaron \$771,536 millones de pesos en 2001. En 2002 dichas ventas aumentaron en un 8,2%, alcanzando \$834,802 millones de pesos, y ya a Septiembre del 2003 se llevan acumuladas ventas por un monto de \$680,963 millones (para mayor información financiera, ver anexo 8)

Falabella fue fundado en 1889, por el inmigrante italiano Salvatore Falabella, con la inauguración de su primera tienda de ropa en Santiago. En los años sesenta, Falabella comienza su crecimiento incorporando accesorios y abastecimientos para el hogar, y expandiéndose fuera de Santiago a Concepción.

El número de tiendas se incrementó de 27 tiendas en 1998 a 31 en 2003. En este mismo sentido, Falabella planea abrir nuevas tiendas en nuevos proyectos de mall a lo largo de todo el país.

Por otro lado, Falabella también ha invertido en el extranjero, siendo dueño de 5 tiendas en Argentina y 6 en Perú. Además, junto a su negocio de retail, Falabella mantiene una amplia formación de ventures relacionados. El más importante de éstos es su negocio de tarjeta de crédito CMR, ya que aproximadamente el 40% de las ganancias de Falabella provienen de este negocio. La compañía ha distribuido más de 3 millones de tarjetas, lo cual la convierte en uno de los mayores operadores de tarjetas de crédito en Chile.

Además, Falabella tiene otros negocios como agencias de viajes y una corredora de seguros. También creó un Banco (Banco Falabella) donde se planea obtener ventajas en información de los consumidores mediante los datos que provee la tarjeta CMR y así crear asociaciones positivas en cuanto a la imagen y expectativas de los consumidores.

En otra área de negocios, Falabella también ha invertido en propiedades inmobiliarias. Compró el complejo Mega Center, un shopping center inaugurado recientemente en Santiago y sostiene el 50% de propiedad de los Mall Plaza; una compañía dedicada a construir y administrar los mall. Falabella comparte con Almacenes París, su rival más grande, la mayoría de los centros Mall Plaza. Los Mall Plaza proporcionan a Falabella no sólo información estratégica valiosa, sino que además, un monto respetable de ganancias. Por ejemplo, Plaza Vespucio, el shopping center más grande y antiguo, ganó más de US\$5.4 millones para Falabella en el año 2000.

Falabella se está involucrado también en la manufactura textil, a través de la asociación con empresas tales como Mavesa, Italmod y Spring South America.

En el presente Falabella aún está consolidando las inversiones de sus ventures relacionados que comenzaron después de 1998, donde dichos ventures muestran su verdadero potencial cuando la economía sufre un receso.

En este mismo contexto, la decisión de Falabella de diversificar en nuevas actividades, tales como servicios de seguros y viaje, y su participación en Home Store y Farmacias Ahumada, apuntan a reforzar y mejorar su sistema CMR, proporcionando nuevas sinergias, oportunidades e incremento de las operaciones para la compañía y

facilitando el uso del crédito para los consumidores. Además provee información útil sobre la conducta del consumidor.

Respecto a los planes de expansión de los dos competidores directos de Falabella (Almacenes París y Ripley), ellos invirtieron fuertemente en esta área, durante el período previo al 2002. Esto significó el surgimiento de presiones competitivas que pudieron haber afectado el mercado. Sin embargo, el hecho de que las tres compañías generalmente actúen como socios en los desarrollos de los mall, debe ser considerado cuando se analiza su grado de rivalidad en el mercado.

En términos del conjunto de productos y servicios de Falabella, las marcas privadas son elementos claves en su estrategia de diferenciación. En efecto, a lo largo de los años, Falabella ha desarrollado exitosamente sus marcas propias exclusivas, tales como: Basement, University Club, y Casa Joven, entre otras.

En términos de sus iniciativas en Internet, Falabella cree que venderá entre el 5% y 7% del total de ventas a través de su sitio web en 4 años. Planeando migrar su sitio actual a un portal internacional para que puedan tener acceso los clientes de sus operaciones extranjeras. Además, iniciativas tales como Zero Risk ayudarían a incrementar las ventas construyendo confianza con el consumidor sobre la seguridad de la web. Bajo Zero Risk, Falabella puede reembolsar cualquier carga fraudulenta que sea realizada por una tarjeta CMR en su sitio web.

En términos de estrategias de contingencia, la última recesión llevó a Falabella al desarrollo de varios programas para controlar costos y mejorar la eficiencia. Desde el año 2000, Falabella ha revisado sus operaciones y las ha comparado con los retailers líderes del mundo, detectando e implementando mejoramientos operacionales importantes en los diferentes departamentos de la compañía. Así, Falabella creó el Merchandise Planning Department, que se dedica a apoyar y mejorar el proceso de compra y manipulación de bienes.

Otra estrategia importante para Falabella es, en el futuro continuar invirtiendo, especialmente en aquellas áreas que apuntan al reposicionamiento de Home Store, haciéndolo el jugador más fuerte en el mercado.

## **ALMACENES PARÍS**

---

Almacenes París es la segunda cadena de tiendas por departamento más grande de Chile. Tiene 17 tiendas por todo el país y vende una amplia variedad de productos desde vestuario hasta electrónica. Además del retailing, la compañía tiene ventures en áreas de negocio tales como: corredora de seguros, fábrica de muebles e Internet retailing; y alianzas con otras empresas (tales como su alianza con farmacias Cruz Verde) ([www.almacenesparis.cl](http://www.almacenesparis.cl)). La estrategia detrás de estos ventures es reforzar el negocio de su tarjeta de crédito, ampliando las oportunidades para el consumidor.

En términos de la historia de esta compañía, Almacenes París era una compañía privada perteneciente a la familia Galmez hasta 1996, cuando se hizo pública (S.A. abierta). Sin embargo, la familia Galmez aún controla la firma. En este sentido, los orígenes de Almacenes París comienzan en el año 1900, cuando José María Couso

fundó la tienda de “Muebles París”, dedicada en ese entonces sólo al rubro de fabricación y comercialización de muebles. Durante los años 50, la compañía diversificó su mezcla de productos, incorporando ropa, y cambiando su nombre a Almacenes París. Posteriormente, durante los años noventa, la firma pasó por un proceso de crecimiento con la apertura de varias tiendas por todo el país. En 1991, la compañía se instala con tiendas en los centros comerciales Parque Arauco y Plaza Vespucio. A su vez, a partir de dicho año, Almacenes Paris comienza a participar en el negocio inmobiliario de los centros comerciales.

La empresa se abrió a la bolsa de valores a fines de 1996, colocando en el mercado bursátil 100 millones de acciones a un precio de \$350 cada una, recaudando aproximadamente US\$80 millones. Entre 1998 y 2000 la compañía invirtió US\$ 327 millones para duplicar el tamaño de tienda. Sin embargo, en los últimos dos años, la firma ha pasado por un proceso de racionalización de costos y mejoramiento en sus sistemas de logística e información, que la han llevado a un incremento de las ganancias.

Almacenes París posee una sólida posición competitiva. Es una cadena de tiendas por departamento consolidada, considerando su fuerte imagen de marca, elevado volumen de ventas, ubicación y tamaño de sus tiendas, y la diversificación de su mezcla de productos.

Un complementario, pero un elemento clave en la estrategia de la compañía, es el crédito. Junto con los competidores, Almacenes París entrega tarjetas de crédito a sus clientes, la cual ha sido muy beneficiosa para el retailing. A Septiembre del 2003, Almacenes París contaba con 2,7 millones de poseedores de tarjetas, de los cuales 65% eran considerados usuarios activos de la tarjeta, o sea, quienes la usan durante todo el año. De este modo, las ventas a través de las tarjetas de crédito representaban más del 70% del total de ventas y alrededor del 50% de estas ventas acumularon intereses. Además, este otorgamiento de crédito a sus clientes permite a la empresa aumentar su volumen de ventas y contar con una base de datos que utiliza para el análisis de información sobre los consumidores y sus hábitos de compra.

Almacenes París se define como una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, por lo cual su mercado objetivo, determinado por la empresa, abarca una amplia gama de grupos socioeconómicos. En cada una de las tiendas se ofrece la línea completa de productos, con diferenciación en la presentación e intensidad de la mezcla de productos de acuerdo al segmento socioeconómico a que está orientada la tienda.

Las tiendas de Almacenes París están ubicadas en varios mall y en el centro de la ciudad de Santiago. En el presente año 2003 ha inaugurado nuevas tiendas en el nuevo Mall Plaza Norte, Florida Center y en el Mall Plaza Los Ángeles. Adicionalmente, Almacenes París participa en la propiedad de 7 malls: Plaza Oeste, Plaza del Trébol, Plaza La Serena, Plaza Tobalaba, Mall Marina Arauco y Mall Calama.

Con respecto a sus iniciativas en Internet, Almacenes París lo considera parte de una política de ventas multi-canal. Además lo observa como crucial, ya que provee de un canal permanente de comunicación con los consumidores. En el año 2001, Almacenes Paris vendió US\$ 7 millones a través de Internet, lo que significó un incremento del 60%

sobre el período anterior. Había 8000 ítems disponibles en línea, y acceso a seguros, a las ofertas de una agencia de viajes y a remates. La compañía logró por este medio ventas de alrededor de los US\$ 10 millones en el año 2002, y espera una tasa de crecimiento anual sostenible de 20% durante los próximos 5 años.

Las ventas de Almacenes Paris ascendieron a \$274.203 millones a Septiembre del 2003, contando con 18 tiendas a nivel nacional y ninguna tienda en el extranjero (para mayor información financiera, ver anexo 9)

## **RIPLEY**

---

Las tiendas por departamento Ripley pertenecen a la familia Calderón, siendo el tercer participante importante dentro del sector de las tiendas por departamento en Chile, pero que está apuntando fuertemente al segundo lugar. Las ventas de esta compañía a septiembre de 2003 ascendían a la suma de \$310.775,9 millones de pesos (para mayor información financiera, ver anexo 10)

La compañía fue fundada inicialmente en 1956 como una tienda de vestuario para varones, bajo el nombre Royal, convirtiéndose en la precursora del sistema de tiendas al por menor. Durante los años que siguieron las operaciones comerciales de la tienda y la fábrica comenzaron a crecer, producto del esfuerzo y preocupación de elaborar productos de calidad y hacer las cosas bien.

En 1993, Ripley abrió la tienda por departamento más grande en Sudamérica, con 14000 m<sup>2</sup> en tamaño, en el Mall Parque Arauco, con el objetivo de enfocarse en consumidores de altos ingresos.

En 1997 se inauguran las dependencias de la Escuela de Capacitación de Ripley, que cuenta con una moderna infraestructura, y con cuatro salas especialmente habilitadas con los implementos y equipos necesarios para capacitar diariamente a 120 trabajadores.

Ripley, ha implementado una estrategia que es similar a la de Falabella. La compañía mantiene una formación amplia de ventures relacionados. De éstos, el más nuevo es el Banco Ripley (2002), que recientemente obtuvo la aprobación gubernamental para operar. De hecho, su portafolio de inversión incluye a Johnson, una cadena de tiendas de ropa que era uno de los principales jugadores en el segmento de bajos ingresos. Otros ventures incluyen una corredora de seguros y el desarrollo de su negocio de crédito, CAR. Además, Ripley también posee un sitio web, que incluye comercio electrónico y que destaca todas las cualidades de la tienda.

Ripley ha construido agresivamente alianzas con las siguientes tiendas: hipermercado Jumbo; Easy; SalcoBrand; Lápiz López; Esso TigerMarket; y un rango amplio de retailers en restaurantes/comidas, librería, asistencia para automóvil, instituciones de salud, bienes de ocio y servicio, y áreas de telecomunicaciones.

Un hecho muy importante es que con fecha 10 de noviembre de 2003, Ripley se transformó en Sociedad Anónima Abierta.

El grupo Ripley ha invertido agresivamente en remodelación, construyendo tiendas

---

Ripley y expandiendo el negocio a otras industrias. En este sentido, sus inversiones van orientadas hacia la expansión doméstica y extranjera. A noviembre de 2003, Ripley contaba con un total de 25 tiendas en Chile y 5 en Perú.

## RELACIÓN ENTRE LA EVIDENCIA EMPÍRICA CON LA LITERATURA

A partir de la descripción de estas 3 tiendas por departamento que operan en Chile, se desprende que es un mercado altamente competitivo. Una de las características principales de estas tiendas es la baja capacidad de diferenciación, dado que existe una rápida reacción de los competidores y que la definición de estrategias de venta son similares (lanzamiento de modas, ofertas especiales, liquidación de temporadas, organización de eventos, etcétera). En relación a esto, se puede mencionar que estos tres competidores poseen, en general, los mismos recursos, como son una fuerte imagen de marca, marcas propias, tecnología, el know how, la capacidad de innovar, personal capacitado, el número, tamaño y ubicación de los locales de venta (escala), cobertura geográfica, la selección de mercadería, eficiencia operacional, capacidad de reacción, etcétera. Una buena implementación de estos aspectos, permitirá algún grado de diferenciación entre los competidores, logrando así un mejor desempeño. Sin embargo, uno de los recursos más importantes que posee cada una de estas tiendas es el sistema de tarjeta de crédito, que le otorgan a sus clientes, y que le permite a la empresa, fundamentalmente, fidelizar al cliente, aumentar su volumen de ventas y contar con una base de datos que utiliza para el análisis de información sobre los consumidores y sus hábitos de compra.

Con respecto a la ubicación de los puntos de venta, éstos deben contar con un adecuado mercado a su alrededor, buenos accesos, disponibilidad de estacionamientos y alta afluencia de público. Dado el carácter limitado y el valor de adquisición de lugares con tales características, este elemento constituye un factor estratégico para el nivel de éxito alcanzado en el negocio.

Además, el factor tamaño permite alcanzar importantes economías de escala en el proceso de compra de productos, otorgando un importante poder de negociación frente a los proveedores, obteniendo así ventajas en costos que pueden ser traspasadas a los consumidores. Asimismo, se producen economías de escala en publicidad, dado que los costos son absorbidos por un mayor número de tiendas.

Estas empresas participan en la propiedad de los mall y centros comerciales invirtiendo grandes sumas de dinero, para así poder asegurar su presencia en distintas zonas estratégicas.

En relación a la mezcla de productos, el negocio requiere de una adecuada selección de la mercadería, ya sea que se realice de manera centralizada o a nivel de tiendas, debiendo tomar en consideración los cambios en las preferencias de los clientes y las tendencias del mercado.

Las tiendas por departamento cuentan con un eficiente nivel de logística de distribución, donde esto tiene una relevante incidencia en los tiempos de almacenamiento de la mercadería y abastecimiento de las tiendas. Los productos deben despacharse de acuerdo con la demanda, permitiendo maximizar la rotación del inventario y el espacio, reducir mermas y deterioros, y no perder ventas por falta de existencias de un determinado producto en las tiendas.

El alto nivel de competencia que caracteriza a la industria de las tiendas por departamento en Chile, se traduce en trabajar con márgenes estrechos y en tener que dinamizar sus ventas a través del otorgamiento de crédito. Esto implica que el proceso de toma de decisiones administrativas y de negocios, en conjunto con un estricto control de costos y gastos, constituyen puntos de vital importancia para mantener una estabilidad en dichos márgenes.

El otorgamiento de crédito a los clientes por parte de las tiendas por departamento se traduce en un aumento del nivel de ventas, y en una fuente adicional de ingresos para su operación. Este negocio está asociado a la evolución del mercado financiero y la economía en general.

Con respecto a las estrategias implementadas por este sector, éstas son, como se mencionó anteriormente, similares. De este modo, se puede mencionar, por ejemplo, que las tres tiendas han diversificado sus actividades en agencias de viajes, servicios de seguros y recientemente han estado participando en alianzas con distintas empresas de otros rubros complementarios, todo esto con el propósito de reforzar y mejorar el negocio de la tarjeta de crédito, proporcionando así mayores oportunidades para los consumidores.

## **JC PENNEY**

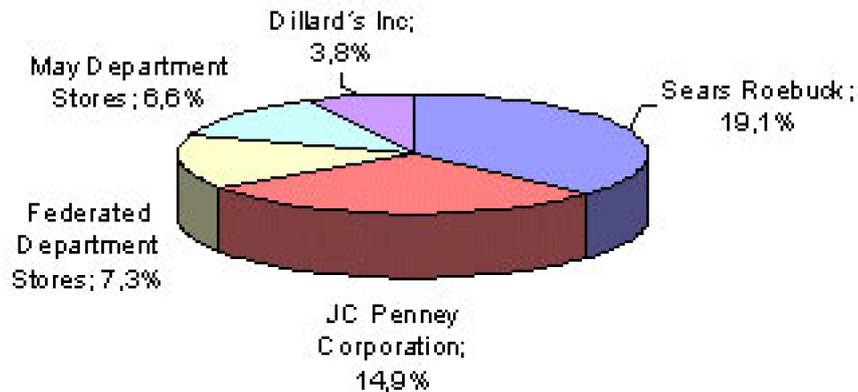
---

La industria de las tiendas por departamento en USA está moderadamente consolidada, y cuenta con cinco jugadores top que representan el 52% de las ventas totales. Sears Roebuck y JC Penney fueron los dos jugadores más importantes del mercado estadounidense en el año 2002, donde juntas tienen una participación de mercado de 34%.

La principal cadena de tiendas por departamento de Estados Unidos en 2000 era Sears, quien ha liderado esta categoría en el último siglo, pasando de ser especialista en ventas por catálogo a convertirse en la mayor fuerza en ventas por tiendas en todo el país. En este sentido, Sears ha trabajado para reducir la ejecución de marcas de fábrica, mientras que JC Penney ha intentado conquistar compradores conscientes del precio con sus líneas de marcas privadas.

Estas dos cadenas de tiendas por departamento tienen una estrategia de bajo costo, confiando en una mezcla gerencial con una variedad de oferta y con los conocimientos técnicos de marketing. Las otras tiendas por departamento confían mucho más en ventas de merchandising y marcas privadas para alcanzar mayores beneficios.

## Participación de Mercado



Fuente: Euromonitor

En términos de JC Penney, sus orígenes datan de la apertura del Golden Rule Store, en Kemmerer, Wyoming, por James Cash Penney en 1902. Él comenzó con la tienda en sociedad con dos comerciantes, quienes operaron una cadena del Golden Rule Store bajo la idea de "efectivo solamente" en los estados de la montaña.

Antes de 1907, la sociedad fue disuelta y James Cash Penney compró el control de la compañía, abriendo posteriormente una cadena del Golden Rule Store basada en ofrecer a los clientes mercancías de alta calidad a los precios más bajos posibles. En 1949, JC Penney abrió la primera tienda, fuera del pueblo de St. Louis (Missouri), en el centro de compras de la villa de Hampton, siendo un precursor de la alameda de compras moderna. A partir de 1957, la compañía extendió su rango de productos para ofrecer un servicio completo de tienda por departamento y, durante los años 60, se agregaron características a las tiendas tales como salones de belleza, restaurantes etcétera.

Al 31 de enero de 1997, JC Penney funcionaba con un total de 4.478 tiendas en 50 estados, Puerto Rico, México y Chile. JC Penney distribuía sobre 400 millones de catálogos anualmente y mantenía seis centros de distribución. Los almacenes de la compañía consistían en 1.226 tiendas por departamento y 2.700 farmacias. La compañía también funcionaba con 552 comerciantes y con centros de ventas aisladas.

El enfoque de JC Penney está dirigido al consumidor, por lo que sus decisiones deben ser tomadas en función de lo que el consumidor busca y así lograr encontrar las diferentes maneras de servirlo. Para ello, JC Penney ha ido refinando su aproximación de negocios en los últimos años y ahora se enfoca en cuatro áreas claves: tiendas por departamento, farmacias, seguros y catálogos. En términos estratégicos y operacionales, la compañía apunta a usar los recursos que tiene disponibles en cualquiera de sus segmentos de negocios para el beneficio y sinergia de todo el conjunto. Por ejemplo, ha identificado sinergias potenciales entre tiendas por departamento y farmacias, ambos en las ventas de retail y en el contexto de ventas por catálogo. Entre los recursos que posee,

el principal es la base de clientes compartida. Muchos clientes de JC Penney ya han comprado en varios de sus negocios, sino en todos. Así, la compañía intenta apalancar este recurso a través del marketing cruzado de productos y servicios de cada negocio, con el objetivo de incitar a los consumidores a comprar en el grupo de locales y así lograr incrementar las ventas.

El área de tiendas por departamento de la compañía corresponde a: vestuario de mujer, hombre y niños, accesorios y mobiliarios caseros.

JC Penney también trabaja en el negocio de las farmacias, como por ejemplo, a través de las adquisiciones de Eckerd que es una de las cadenas más grandes de farmacias de los EE.UU y Fay's.

La aseguradora de JC Penney es una organización de marketing directo y que contempla seguros de vida, salud, accidentes y crédito. En este sentido, JC Penney promociona sus productos especialmente en EE.UU y Canadá, y hacia los tenedores de tarjetas de crédito a través de solicitudes de respuestas directas. El grupo de seguros de JC Penney es el vendedor número uno de Estados Unidos en productos de seguros de vida y de salud. Con esto contribuye fuertemente a las ganancias del grupo. El grupo de seguros ha alcanzado un crecimiento fuerte en los años recientes, desarrollando relaciones de negocios con bancos, minoristas, y compañías petroleras importantes. También está agregando productos de no-seguro, tales como programas de descuento de la salud y cuidado.

Sin embargo, el principal negocio de diversificación de JC Penney ha sido la operación del catálogo, que forma una extensión natural de su operación de retail de tiendas por departamento y su desarrollo continuo de técnicas de marketing directo. Esta área de negocios esta apoyada por la red privada más grande de tele-marketing de los EE.UU. Hay departamentos de catálogos virtualmente en todos los almacenes domésticos y más de 600 centros de catálogos adicionales alrededor del país. El catálogo de JC Penney también es comercializado por negociantes independientes licenciados en 16 países alrededor del mundo.

La estrategia de JC Penney en los años recientes ha apuntado a aumentar su base de clientes para centrarse en mobiliarios de ropa y de casa, mientras que las operaciones por catálogo siguen produciendo beneficios debido a la introducción de nuevos catálogos de especialidad. La compañía está probando actualmente un almacén especializado en mobiliarios caseros con un total de 21 localizaciones previstas para un futuro cercano. La compañía también ha anticipado el potencial de crecimiento limitado por la mercancía general, intentando hacer adquisiciones en el sector de farmacias, para proporcionar una oportunidad para el crecimiento y aumentos sólidos de las ganancias.

La combinación de las compañías Eckerd Corp y Fay's Inc. con la unidad de farmacias de JC Penney da a este retailer una mejor posición en el sector farmacéutico. Con 2.700 farmacias en 23 estados, la compañía tiene el tamaño, poder adquisitivo y alcance geográfico para competir con eficacia en una industria que se está consolidando rápidamente.

La compañía también cuenta con un formato de ventas on-line ([www.jcpenney.com](http://www.jcpenney.com)) y aunque aún es muy pequeño en volumen de ventas, el formato tiene gran potencial en

---

la medida de que más clientes usen esta forma de compras (economías de redes).

JC Penney no publica un detallado análisis de sus tiendas por área geográfica. Sin embargo, de las 1203 tiendas operando a fines de enero de 1998, dos estaban localizadas en México y una en Chile, y el resto estaban divididas en los cincuenta estados de EE.UU. y Puerto Rico. En mayo de 1998, JC Penney confirmó su intención de alcanzar la extensión adicional de las tiendas por departamento hacia América latina, particularmente en Chile, Argentina y Brasil.

A fines de 1997, la compañía anunció una serie de iniciativas para mejorar su posición competitiva y su desempeño financiero a futuro. Esto incluyó el cierre de unos 75 locales de JC Penney que tuvieron un mal desempeño previo (60 de los cuales eran locales pequeños) junto a una consolidación de algunas operaciones de apoyo. Esto ocasionó la pérdida de unos 4900 empleos. Además, la compañía emprendió un programa intensivo para la modernización de las tiendas y para reconfigurar tiendas seleccionadas, con el fin de aumentar el área de las ventas netas y mejorar la experiencia de compra.

El año financiero que terminó en enero de 1998 fue descrito como un “año de transición”, en el que la compañía emprendió un cierto número de iniciativas de estrategias tendientes a lograr una posición más beneficiosa en el largo plazo. Sus negocios alcanzan al consumidor de múltiples maneras, pero su desafío era hacerlo más rápido, mejor y a un menor costo que en el pasado. El negocio tal como estaba, no era una opción.

Las ventas totales de JC Penney crecieron fuertemente durante 1998, debido principalmente a la adquisición de Eckerd el 4 de julio de 1998. Así, JC Penney reportó unas ventas totales, durante las primeras 22 semanas de 1999, de US\$11,369 millones, 4% más que en igual período del año anterior. Igualmente, mientras las tiendas de JC Penney se mantuvieron virtualmente en US\$5,719 millones (+0.7%), las ventas por catálogo mejoraron en un 1.3% a US\$1,376 millones, y en Eckerd Drugstores subieron en un 9.8%, a US\$4,272 millones.

Se calcula que JC Penney tenía un 1.3% de valor de participación del total de ventas del retail en Estados Unidos en 1997, estando rankeada en sexta posición. En efecto, en ese entonces Wal-Mart lideraba el ranking con un 5.8% de participación de las ventas, mientras que el mayor competidor de JC Penney, Sears Roebuck, se mantuvo en segunda posición con un 2.4% de participación (Fuente: Euromonitor).

De acuerdo a la descripción de JC Penney señalada anteriormente, se desprende que JC Penney ha logrado alcanzar exitosamente la estructura adecuada para su negocio, de modo de responder eficientemente a los cambios en el perfil del consumidor y sus preferencias. Además, la compañía goza de una posición fuertemente establecida en sus sectores centrales: tiendas por departamento, catálogos, farmacias y seguros. También es importante destacar la importancia de la tecnología para JC Penney ya que le facilita operar de una forma más efectiva en costo, respondiendo rápidamente a los cambios y variaciones regionales en la demanda del consumidor. Por otro lado, el incremento significativo de la presencia de la compañía en el sector de las farmacias debiera fortalecer sus ganancias futuras.

Un aspecto que se debe mencionar es la importancia que tienen sus expectativas del sector de marketing directo en el desarrollo de sus nuevos negocios, las cuales podrían ser complementarias a sus recientes actividades de retail.

Por otro lado, también se observa que los márgenes de ganancias de JC Penney han disminuido debido a la necesidad de implementar estrategias de precio, durante los recientes años, y por la adquisición de la cadena de farmacias Eckerd. Además, las operaciones centrales en tiendas por departamento son mal enfocadas, fallando al proyectar una buena imagen durante el periodo de upmarket o al ofrecer descuentos en precios.

Otro problema es que, a pesar de los esfuerzos por reducir costos a través de la reducción de inventarios, JC Penney continúa siendo vulnerable a las fluctuaciones en la demanda del consumidor, sobre todo cuando los cambios se producen en el corto plazo.

En términos de un claro fracaso comercial, y tal como ocurrió en el pasado con las cadenas Gala Sears y Muricy, la tienda por departamento norteamericana JC Penney comunicó el cierre de sus operaciones en Chile el 28 de Septiembre de 1999, tras cinco años de infructuosos intentos por hacer rentable el negocio.

Existen muchas razones que pueden explicar el fracaso de esta compañía, pero el principal factor es que la cadena nunca supo adaptarse a las necesidades de los consumidores chilenos, tal como reconoció el director de la tienda para Chile, Clinton Walker, los consumidores chilenos tienen gustos más exigentes y sofisticados que el público de Estados Unidos. Esto tiene directa relación con la distancia psicológica existente entre el mercado estadounidense y el mercado chileno. Debido a esto, JC Penney no fue capaz de conseguir la legalización en el medio chileno. En efecto, la oferta de retail de JC Penney no era adecuada para los gustos y necesidades de los consumidores chilenos. Esto explicaría que efectivamente importantes diferencias con el entorno generarían costos, riesgos, y barreras para la internacionalización de las firmas. Algunas de las diferencias más importantes para los retailers serían las diferencias regulatorias, geográficas, económicas, culturales, sociológicas y administrativas.

Viéndolo en retrospectiva, los ejecutivos de JC Penney fueron cautos para referirse a los resultados que obtuvo su empresa en Chile. Sólo se refirieron a que en el último tiempo no habían tenido pérdidas, pero estaba claro que tampoco habían tenido ganancias que justificaran su permanencia en el mercado local. La compañía reconoció que los gastos operacionales y logísticos de mantener una sola tienda eran muy altos y que no compensaban la inversión realizada. Desde que la compañía ingresó a Chile (1995), siempre planteó que abriría por lo menos cinco locales. En este contexto, el proyecto debía financiarse con mejores resultados pero, según los ejecutivos, no encontraron las oportunidades precisas para expandirse en el mercado local. Además, JC Penney se enfrentó a varios problemas, tales como limitaciones de espacio y localización (la mayoría de los malls eran propiedad de los competidores locales), un surtido de mercadería inadecuada, y altos costos logísticos. Por ejemplo, JC Penney tuvo dificultades de abastecimiento de mercadería debido a la diferencia de temporadas con Estados Unidos. En este sentido, Clinton Walker en su momento señaló que las 1200 tiendas que tenían en Estados Unidos compraban en una misma época y Chile era la

única que lo hacía en la temporada opuesta, por lo que tenían dificultades para abastecerse. Esto refleja la incapacidad que tuvo JC Penney para transferir sus recursos hacia Chile, y para mantener las ventajas competitivas con las que contaba en EE.UU. Así, también es posible corroborar que las compañías que intentan transferir sus prácticas a diferentes entornos institucionales se ven enfrentadas a grandes desafíos.

El grado de competencia local también influyó de manera significativa, dado que los retailers chilenos tomaron fuertes acciones para defender sus posiciones en el mercado local.

Otro factor que afectó el funcionamiento de JC Penney en Chile fue el amplio acceso al crédito que ofrecían los competidores chilenos. Estas compañías tenían muy fidelizados a sus clientes, contando con bases de datos de ellos, las que utilizaban para retenerlos a través de campañas de marketing directo.

También influyeron en el fracaso de JC Penney las características y conductas de los altos ejecutivos, ya que no se ajustaron para nada con las normas sociales de la comunidad de negocios en Chile, en particular en términos de la conducta propia de los ejecutivos de grandes firmas. Esto se debe a que hay un gran aspecto cultural y social que puede ser difícil de entender para algunos ejecutivos extranjeros. Las compañías internacionales tienden a poner en los puestos altos a personas que poseen un nivel social y cultural menor que sus pares en Chile. Debido a que el tamaño de los mercados en Chile es mucho más pequeño, los ejecutivos que son trasladados a Chile por estas firmas son, generalmente, gerentes de tienda de una ciudad grande de Estados Unidos, con un cierto nivel social, pero muy por debajo de un alto gerente en Chile. Para estas personas es difícil integrarse cultural y socialmente a la comunidad y realidad chilena. En otras palabras, socialmente, estos gerentes no eran aceptados por sus pares ejecutivos chilenos.

De los factores antes mencionados también se desprende que, al parecer, una de las principales causas del fracaso de esta compañía en el mercado chileno, corresponde a un error de estrategia de entrada, por cuanto deberían haber realizado alguna sociedad tipo joint venture con una empresa chilena que conociera a cabalidad el mercado y los consumidores. En este sentido, JC Penney utilizó la estrategia de entrada "greenfield" porque, seguramente, pensaron que era una pérdida de tiempo el tratar de combinar sus acciones con un socio local, sin embargo, ese supuesto fue un error.

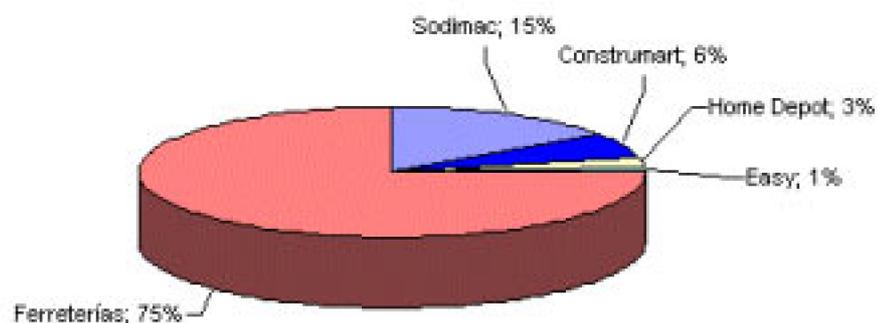
Además, los ejecutivos de JC Penney reconocieron que fue mucho el tiempo y los recursos que invirtieron en conocer con profundidad las exigencias del mercado chileno y adecuarse a ellas, por lo que un socio local les habría posibilitado evitar esas pérdidas de tiempo y dinero, y partir de una base más sólida.

Finalmente, JC Penney cedió a Almacenes París todos sus activos e instalaciones, y además le dio la licencia para vender sus productos por cinco meses. Durante ese plazo, Almacenes París se encargó de operar el local de JC Penney en el Mall Alto Las Condes, tras lo cual instaló ahí un local propio, con lo que logró su anhelado ingreso a dicho centro comercial.

## RETAILING DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR: CASO CHILENO

Al situarse en la época en que aún operaba Home Depot en Chile, las ventas de mejoramiento del hogar y materiales de construcción en nuestro país eran de alrededor de US\$ 4000 millones (2001), donde el 25% del mercado pertenece a los cuatro retailers más grandes de mejoramiento del hogar, siendo estos Sodimac (Homecenter, Constructor), Construmart, Home Depot e Easy. El 75% restante del mercado estaba compuesto por miles de ferreterías dispersas en los distintos barrios chilenos. A pesar de este alto porcentaje que concentrado en ferreterías, el concepto de “hágalo usted mismo” está muy poco desarrollado en Chile.

### Participación de Mercado



Fuente: Euromonitor

En este sentido, el nacimiento de estos mega retailers afectó la sobrevivencia de las pequeñas ferreterías de barrio porque los consumidores encontraron un mayor valor, surtido y bajo precio en los primeros, haciendo sus compras más fáciles y convenientes en un sólo lugar.

Sodimac Homecenter e Easy son mega retailers que ofrecen a los consumidores un amplio surtido de productos para el mejoramiento del hogar, reparaciones y también mercadería del hogar en general. Otros competidores importantes son Sodimac Constructor y Construmart, ambos caracterizados como grandes bodegas que ofrecen principalmente materiales de construcción para firmas constructoras y profesionales. Entre los años 1998 y 2001 existía un único retailer extranjero operando en esta industria que era Home Depot, el cual ofrecía un amplio surtido de productos para el mejoramiento del hogar y actividades de “hágalo usted mismo”. Sin embargo, no proporcionaba artículos de decoración. En octubre de 2001, Home Depot decide retirarse de Chile y vende sus acciones a Falabella, su socio local. Este último cambia el nombre a Home

---

Store y realiza, a la vez, cambios en la oferta de productos de retail, redecorando la tienda e incrementando de esta forma las ganancias de la compañía.

Para efectos de la investigación de este seminario, se utilizará la tienda Sodimac Homecenter con el propósito de ser analizada y comparada con el desempeño que tuvo Home Depot en los años que ella estuvo presente en el mercado chileno.

## SODIMAC HOMECENTER

---

Las tiendas Sodimac Homecenter representan hoy la red más importante y más grande de América Latina en el rubro de equipamiento y decoración para el hogar.

Con más de 50 años en el mercado, Sodimac Homecenter cuenta con el nivel más alto de conocimiento de marca en todos los indicadores de recordación y, en mención espontánea, supera por más del doble a su competidor más cercano (Fuente: Consultora Gemines S.A., 2001). Este es un recurso importante que ayuda a Homecenter a posicionarse y fortalecerse cada vez más en la mente de los consumidores, así como también lo son sus 47 puntos de venta (que cubren el territorio nacional de Arica a Punta Arenas). Su variada oferta de 50 mil productos es abastecida por mil proveedores selectos, desde 30 países. La capacidad logística, desarrollada para operar con grandes volúmenes en una extensa red, unida a un enfoque de comercialización dirigido a los segmentos clave del mercado, han fortalecido año a año su liderazgo ([www.sodimac.cl/NE/sodimac\\_homecenter](http://www.sodimac.cl/NE/sodimac_homecenter)). Lo cual a su vez, ha sido impulsado fuertemente por la gran capacidad gerencial que posee.

En términos históricos, los orígenes de Sodimac se remontan a 1952, cuando nació como una cooperativa, creada por un grupo de empresas constructoras, para abastecer a sus socios. Tres décadas más tarde era la principal red distribuidora de materiales para la construcción dentro del territorio nacional. En 1982, fue adquirida por Empresas Dersa y pasó a transformarse en una compañía con un modelo de gestión orientado a la eficiencia del negocio y a la apertura de nuevas trayectorias comerciales dentro y fuera de Chile. El hecho de que naciera de una cooperativa creada por empresas constructoras, hizo que desde un comienzo conociera y estuviera directamente relacionada con el rubro, lo cual les dio el impulso inicial necesario para continuar siendo los mejores.

A mediados de 1988 la tienda Homecenter introdujo un nuevo formato a los consumidores chilenos, el cual ofrecía un formato de autoservicio, un concepto que ya había probado ser exitoso en otros países como USA y Canadá. Esta tienda estaba orientada hacia la familia, e incluía mercadería general para el hogar junto con artículos de ferretería. Desde entonces, este formato ha crecido en Chile de forma sistemática, suministrando un diseño de tienda moderno y funcional, asistencia técnica experta y servicio. Homecenter introdujo un nuevo formato no existente, pero lo hizo justamente adaptándose a la cultura chilena, logrando de este modo adaptarse al medio y disminuyendo la distancia psicológica que puede producirse en algún momento al traer el formato estandarizado.

A través de esta descripción, se puede inferir que en este caso la industria es

altamente competitiva y atractiva, sin embargo, se identifica claramente al operador de mayor importancia, Homecenter Sodimac. Pero, por otro lado, este es el sector menos concentrado, con sólo el 25% de participación de mercado entre las 4 primeras tiendas mencionadas anteriormente. En efecto, esta baja tasa de concentración se explica por el hecho de que es una industria nueva.

La gran cobertura nacional que tiene Sodimac Homecenter, el poder de negociación con los proveedores, la fuerte orientación al cliente, tiendas atractivas y acogedoras, y una gran variedad de productos a excelentes precios, hacen de esta empresa la más grande del país y la número uno en Latinoamérica. Lo anterior crea una barrera para los posibles entrantes, debido al posicionamiento que ha logrado en la mente de los consumidores y en el mercado al cual va dirigido, y a sus excelentes relaciones con los distintos actores, tales como, competidores; proveedores; y clientes finales.

Uno de los grandes desafíos que tuvo que enfrentar Sodimac Homecenter fue la entrada del número uno a nivel mundial, Home Depot, pero Sodimac Homecenter pudo prever esta situación y supo adaptarse a los cambios en el mercado. La competencia fue dura, pero finalmente Sodimac logró crecer como empresa y fortalecer su imagen ante los consumidores. Esto responde fuertemente a la naturaleza del mercado chileno, que es capaz de aprender y responder a los estímulos externos, adaptando este aprendizaje al mercado y a la cultura imperante.

La fuerte competitividad que existe dentro de este sector, ha motivado a Sodimac Homecenter a expandirse regionalmente hacia nuevos mercados, por ejemplo, posee 6 sucursales en Colombia y está estudiando la posibilidad de expandirse a Perú.

Hoy, Sodimac se percibe como una mejor compañía, más eficiente, con el servicio de mejor calidad, mejor imagen y mejores precios.

## **HOME DEPOT**

---

Home Depot entró al mercado chileno con su primera tienda el 28 de agosto de 1998, asegurando que ganaría dentro del sector de mejoramiento del hogar. Home Depot vendía un surtido amplio de materiales, herramientas y accesorios para la construcción y reparación del hogar a precios competitivos. En términos del mercado estadounidense, éste se encuentra altamente fragmentado, donde las 10 mayores empresas solo cuentan con un 16% de la participación de mercado (Home Depot tiene la mayor participación de mercado: 8%).

Home Depot tiene una estrategia de retail es directa, proporcionando precios bajos, un amplio surtido de mercadería y un alto servicio. Además, Home Depot apunta al segmento “hágalo usted mismo” (DIY: Do It Yourself). Los clientes principales de Home Depot en USA y Canadá son consumidores DIY (70%), constructores y profesionales de la construcción (15%), y público general (15%).

Con respecto a su proceso de internacionalización, Home Depot comenzó inicialmente en Canadá en 1994, luego en Chile en 1998, Argentina en 1999 y México en 2001. Home Depot obtuvo un 36% de participación del mercado Canadiense en tres años (1997-2000) (Universidad de Queen's). De este modo, dados los buenos resultados

obtenidos en Canadá, Home Depot estaba convencido de que tendría éxito en Chile. Una de las principales razones para elegir a Chile como su segundo mercado internacional, y primero fuera de Norte América fue que encontró que Chile tenía el mercado DIY más desarrollado de Latino América, una economía estable, un alto nivel de educación, y un gobierno que apoya la inversión extranjera. Los dueños (Marcus y Black) creyeron que la industria del retail en Estados Unidos y Canadá había sido influenciada gratuitamente por su compañía y pensaron que pasaría lo mismo en Chile. Además, ellos pensaron que la misma ventaja competitiva les resultaría en Chile, por lo que muy pronto Home Depot dominaría el mercado (debido a sus precios bajos y excelente calidad de servicio). Por lo tanto, el objetivo era implementar el mismo formato, es decir, surtido, precios bajos y un excelente servicio al cliente.

Para entrar a Chile, Home Depot decidió asociarse con la empresa chilena Falabella, la cual tiene más de 50 años de experiencia en retailing. Así, Home Depot era dueño del 66,66% de la sociedad y Falabella del 33,33%.

Sin embargo, después de tres años de operar en el mercado, los resultados no eran en lo absoluto lo que ellos esperaban. Home Depot en Chile tuvo pérdidas enormes. Por ejemplo, en el año 2001 tuvo pérdidas de \$658,4 millones, lo cual era un 149% más que en igual período del año 2000 (Diario El Mercurio, 29 de Septiembre del 2001). Estos malos resultados se atribuían a la situación recesiva del país, a pesar de que su competidor (Sodimac) había obtenido crecimiento en ventas y utilidades en el mismo periodo. Esto llevó a Home Depot a retirarse definitivamente del mercado chileno el 25 de Octubre del 2001 y, además, en el mismo período, decide salirse del mercado argentino. Las operaciones en Chile fueron vendidas a su socio Falabella SAIC en Enero del 2002 y en Argentina fueron vendidas a los dueños de Easy.

Después de la reseña anterior se puede inferir que Home Depot realizó un Joint Venture con una firma de retail local, pero no dejó al socio local interferir. Home Depot no escucho a Falabella, la cual era una firma de muy larga historia y muy respetada en el mercado chileno. Falabella estuvo muy disconforme con la performance de Home Depot y trató muchas veces de participar en sus decisiones estratégicas, pero sin ningún resultado.

Por otro lado, se puede mencionar que los proveedores de la mejor mercadería para el hogar concluyeron que Home Depot no era el gran jugador que se había predicho y por lo tanto le ofrecían altos precios y condiciones desfavorables a Home Depot en comparación con Homecenter. Aún cuando Home Depot pagaba a tiempo a sus proveedores, nunca fue capaz de vender grandes volúmenes (suficientes para obtener las mejores condiciones de compra), por lo tanto, se concluye que nunca se ajustó a las normas de los proveedores. Por otro lado, Homecenter manifestaba que podía importar cualquier cosa desde los Estados Unidos. Sin embargo, en realidad esto no es fácil y toma, al menos, 60 días. Como resultado de esto, tuvieron una falta de stock considerable y no pudieron proveer a grandes proyectos de construcción.

También es importante destacar que los ejecutivos de Home Depot en Chile, no percibieron las normas institucionales en este nuevo mercado. Además, las características y conductas de los altos ejecutivos de Home Depot no se ajustaron para

nada con las normas basadas en la sociedad de la comunidad de los negocios en Chile, que se relaciona con la conducta propia de los ejecutivos de las grandes firmas.

Además los ejecutivos de Home Depot no eran muy respetados por la comunidad de negocios en general, ni por los proveedores, ni por los competidores, debido a su bajo entorno educacional y social y estilo de vida, el cual no se consideraba propio en Chile.

Por ejemplo, las compañías internacionales tienden a colocar en las posiciones altas, personas que poseen un nivel social cultural menor que sus pares en Chile. Debido a que el tamaño de los mercados en Chile es mucho más pequeño, los ejecutivos traídos por estas firmas son, generalmente, gerentes de tienda de una ciudad grande de Estados Unidos con un nivel social mucho menor que un alto gerente en Chile. Estas personas pasan por un tiempo difícil, integrándose social y culturalmente a la sociedad y realidad chilena.

En forma adicional Home Depot llegó a Chile con una mentalidad un tanto presuntuosa, pensando que su fuente de ventaja competitiva iba a ser exitosa, pero sin reconocer que existían también una firma similar a Home Depot que estaba trabajando en su propio mercado y con una fuerza mucho más enraizada en Chile, donde dicho competidor era Sodimac. Sodimac fue un competidor muy duro para Home Depot en Chile. Cuando Home Depot anunció su intención de comenzar a operar en Chile, Sodimac desarrolló e implementó un plan estratégico agresivo para fortalecer su posición en Chile (Capital, Enero del 2001). Para este efecto contrató nuevos ejecutivos, varios de ellos con mucha experiencia en retailing; implementó un nuevo sistema logístico de distribución; ofreció tarjetas de crédito a consumidores; e implementó un sistema de capacitación a todos sus empleados (Capital, Enero del 2001). Adicionalmente, continuó con la estrategia de expansión de tiendas y abrió una tienda cerca de cada tienda de Home Depot.

Se puede concluir que Home Depot careció de éxito por las siguientes dos razones: los directivos carecían de capacidad para funcionar en el mercado chileno y tenía una fuerte competencia local.

Con respecto a la carencia de conocimiento de los directivos de las normas locales, el problema fundamental de Home Depot en Chile fue que quiso imponer un formato estándar de venta de retail, sin hacerle ninguna modificación. El problema se debía a la carencia de conocimiento de la cultura chilena por parte del grupo de gerencia de la subsidiaria de Home Depot en Chile, por ejemplo, falto realizar un estudio del mercado chileno con el fin de conocer las necesidades y requerimientos de los consumidores en este mercado. Esto concuerda con la teoría analizado en la literatura sobre la distancia psicológica.

Home Depot es un experto en retail, pero tenía poco conocimiento de la cultura y de las preferencias de los consumidores chilenos, este es un factor muy importante que deben tener en cuenta los retailers durante su internacionalización, los ejecutivos de Home Depot tomaron el know how aprendido en EE.UU. y lo aplicaron en Chile sin hacerle ninguna adaptación. El hecho de ser norteamericanos no tiene nada que ver con su fracaso, ya que otras compañías americanas han triunfado en Chile.

El formato de Home Depot no sufrió un proceso de adaptación a la realidad chilena

aún cuando Chile tiene una cultura diferente a la de Estados Unidos, lo cual representó posteriormente un error clave al no considerar las diferencias culturales existentes. Home Depot es una compañía número uno en el mundo, tiene un gran conocimiento sobre logística y un manejo del negocio en su totalidad. Sin embargo, no consideró las características del mercado chileno y no consideró al cliente como lo más importante.

Otra razón de dicho fracaso tuvo relación con la fuerte competencia que existe dentro del mercado de “home improvement”. Los retailers de home improvement se prepararon para la llegada de Home Depot, y procuraban no solamente consolidar aún más su funcionamiento en las normas basadas en la sociedad, sino que también aprender de lo acertado de Home Depot, como también de los errores cometidos durante su estadía en Chile.



# CONCLUSIÓN

Se puede concluir que la industria del retail es importantísima para la economía, tanto chilena como mundial. En Chile el retailing es una actividad que se expande cada vez más y con mayor fuerza a nuevas áreas, relacionándose con la gran mayoría de las actividades económicas del país.

La internacionalización es cada vez más común entre las empresas de retail, ya sea porque los mercados llegan a su madurez y las empresas salen a nuevos mercados más atractivos en busca de nuevas formas de aumentar sus beneficios, o porque en general estamos llegando a un mundo globalizado en el cual las empresas salen a nuevos mercados para poder expandir su negocio (crecimiento). Para poder llegar a la internacionalización las empresas aprecian primero lo que pasa en su mercado interno, si se pueden expandir a otras regiones o ciudades o si pueden diversificar su rubro (quizás ampliándose incluso a nuevos mercados), para luego de todo esto debe ver la posibilidad de su internacionalización (siempre considerando los factores push y pull).

Así, antes de entrar a un nuevo mercado, se deben considerar factores tales como la estructura de toma de decisiones, el formato del retail y la experiencia de la firma a nivel internacional, como también el poder de gasto de la firma, las barreras y riesgos existentes en el nuevo mercado, los costos y el nivel competitivo del mercado foráneo. Luego de realizar las evaluaciones anteriores, en el caso de decidirse por la internacionalización, se debe evaluar la forma de realizarla, ya sea mediante licencias, concesiones, adquisiciones, fusiones, franchise, joint venture o auto entrada, donde todas ellas son estrategias que involucran diferentes niveles de riesgo, inversión, habilidades

administrativas y costos.

Al producirse la internacionalización, existe un riesgo alto de fracaso, desinversión, reestructuración de la organización o salida ante lo cual en algún momento la compañía de retail tendrá que decidir si continuar con su bajo performance, realizar algún grado de reestructuración operacional, cambiar el stock de la mercadería existente, realizar cambios organizacionales o cambios en la cadena de valor, construir nuevas tiendas, promocionar más la marca o, en general, cambiar la naturaleza operacional del retail. Con esto, la firma puede dar un vuelco al proceso de fracaso e incluso llegar al éxito.

Por otro lado, podemos apreciar que los fracasos del retail internacional se pueden dar por factores ambientales en el mercado foráneo o por su estructura organizacional. El fracaso se produce también por en cuanto a las predicciones que se realicen con respecto a éste, por malas evaluaciones del nivel competitivo del mercado, por fallas de la organización o por fallas del negocio.

Para que el fracaso en el proceso de internacionalización no se produzca, se debe tener en consideración, previo a la internacionalización y una vez internacionalizados, factores tales como: previsibilidad y estabilidad del medio ambiente, el performance de las operaciones y la estrategia entre la casa matriz y el afiliado en el mercado foráneo.

Debido al alto número de fracasos en la internacionalización del retail se realizó una revisión bibliográfica con el fin de lograr un mayor entendimiento de los motivos que influyen en estos magros resultados; de este estudio se desprende que los factores que provocan el fracaso de los retailers durante su internacionalización se centran tanto en conceptos como en procesos. Estos factores no son totalmente independientes entre sí, sino que están correlacionados en cierto grado. Los factores presentes en este seminario son los siguientes:

Las fallas se relacionan con el grado de riesgo percibido por los ejecutivos en cualquier país particular. Es posible que algunos países sean más propensos que otros al riesgo, es decir, algunos países son intrínsecamente riesgosos. Este factor se refiere a que es más probable que los retailers fracasen en algunos países más que en otros. En un cierto plazo, sin embargo, los países con altos porcentajes de fallas pueden cambiar.

Se puede también conectar los fracasos de los retailers con el grado de distancia cultural y psicológica existente, además de la diferencia competitiva entre el país anfitrión y los países objetivos. La cultura en este contexto se puede considerar como infraestructura y nivel del desarrollo. Tal visión no es nueva pero carece de una adecuada validación empírica. El fracaso y la salida son más probables en un mercado cultural y físicamente distante, y con mayor riesgo implicado. Por lo tanto, hay así una mayor probabilidad de fracaso. Cuanto más diferente es el mercado, o cuando es percibido más diferente, mayor es la posibilidad de un fracaso.

Por otro lado, las fallas también se relacionan con el tipo de retail, el formato y las características de la organización implicada. Del mismo modo, existen ciertos países más riesgosos que otros, es decir, donde la probabilidad de fracasar es mayor que en otros. Se puede apreciar también que existen diferentes tipos de actividades del retail, donde algunos demuestran ser más propensos a fallar que otros. Esta falla podría ocurrir también en circunstancias particulares, por ejemplo, se podría pensar que un retailer de

---

alimentos tendría mayores probabilidades de fallar que un retailer de electrodomésticos, o que es más probable que un hipermercado sea más exitoso que un supermercado. Se puede decir que, una operación de licencia es menos riesgosa que otros tipos de inversión tales como una empresa a riesgo compartido. Sin embargo, todo lo anterior también está sujeto a otros factores que son externos a la compañía.

Por otro lado, también se puede relacionar el fracaso de un retail con el modo de entrada que utilice. Se ha visto que los últimos porcentajes de fracasos de empresas extranjeras en un país se relacionan directamente con el formato de entrada, donde algunos de estos modos originales de entrada son más propensos a fallar que otros. En algunos casos el modo de entrada puede ser regulado por políticas gubernamentales existentes en el país al cual el retail desea ingresar, limitando aún más el set de opciones estratégicas de entrada.

Además, es importante tomar en cuenta la influencia que tienen en la probabilidad de fracaso la etapa del desarrollo de organización en que la empresa se encuentra (vista normalmente como la edad) y el tamaño de la misma. De este modo, las firmas se internacionalizan en diversas etapas de su vida, donde se sugiere que su edad y tamaño se relacionen con su propensión de fallar. El fracaso puede ser menos probable en firmas largamente establecidas y más grandes, sin embargo, se ha demostrado que la internacionalización en el sector del retailing puede seguir una trayectoria muy diversa a la internacionalización en otros sectores (productos y servicios), y que las firmas más pequeñas y más nuevas tales como Zara y Morgan, pueden ser mucho más exitosas y flexibles internacionalmente que otras firmas más grandes y de mayor trayectoria. Sin embargo, es difícil asegurar si la falla es más frecuente en estas firmas más jóvenes que en las más viejas. Pero por otro lado sí se puede decir que existe una relación entre el fracaso y el tamaño; la edad; el formato; y el sector.

Adicionalmente, el fracaso se relaciona con el período de tiempo que la empresa se ha encontrado presente en el país. Se anticipa, generalmente, que mientras más ha funcionado un negocio en un mercado, menor es la probabilidad de fallar. La mayoría de los fracasos ocurren en los primeros años de la internacionalización. Sin embargo, hay excepciones obvias a esto, tales como la salida de C&A del Reino Unido en 2000/2001, después de casi 80 años en el país. Puede ser que el proceso competitivo dinámico del retail complique esta relación, ya que las empresas extranjeras establecidas desde hace mucho tiempo pueden encontrar muchas dificultades para resolver nuevas circunstancias y/o el encarnizamiento y dinamismo de la competencia.

De este modo, es importante para el éxito de un retailer su grado de experiencia de la operación internacional. El riesgo es inherente en la internacionalización del retailer, donde una forma de reducir el riesgo es aprendiendo por experiencia. A medida que una firma entra a más países y gana experiencia con más formatos (o tiene muchos formatos en el mercado interior), la probabilidad de fracasar puede ser menor. Por otra parte, una compañía que recién comienza a internacionalizarse, no tiene la experiencia y, por lo tanto, está más propensa a fallar.

Indudablemente el fracaso también se relaciona con el grado de adaptación fruto de la interacción que exista entre la firma que se internacionaliza y el cliente al cual se quiere

llegar. De este modo, uno de los temas dominantes en la investigación de la internacionalización del retailing ha sido el grado de adaptación o de estandarización implicada.

Se debe mencionar también que el fracaso se relaciona con la capacidad directiva de la firma en el mercado interior, la calidad y la capacidad que adopta la gerencia en el mercado objetivo. Parece probable que existan efectos producidos por la administración que aumentan la probabilidad de fracaso y que, por lo tanto, necesitan ser entendidos y evaluados. La calidad y la estructura de la gerencia en el mercado anfitrión pueden ser altamente influyentes en el funcionamiento de esa firma y pueden explicar diferencias en el funcionamiento entre países. Esto se explica por la formación proactiva de ejecutivos con experiencia en negocios internacionales dentro de la empresa.

El fracaso se relaciona además con el grado el cual la cultura corporativa es internacional. Las compañías que están inconscientes de las diferencias entre los países pueden tener más dificultades para alcanzar el éxito internacionalmente. Las culturas internacionales de retail deben ser más abiertas a las influencias y la adaptación, que las culturas indígenas o cerradas, dado que estas últimas conducen a más fracasos de las compañías por sus culturas corporativas no-internacionales. Sin embargo, las culturas fuertes pero no-internacionales pueden ser convenientes en algunas circunstancias, en los casos en que la cultura del país de origen de la compañía es muy similar a la cultura del nuevo mercado. Todas estas razones sugeridas de fracasos se presentan como un punto de partida para mayores investigaciones en esta área.

El punto clave se encuentra en que existen recursos fundamentales que deben ser transferidos y adaptados al nuevo mercado para funcionar en forma exitosa. Puede ser que una empresa tenga recursos específicos, valiosos, únicos, insustituibles e inimitables, pero muy difíciles o imposibles de transferir a un nuevo contexto. Debido a esto, la ventaja competitiva no es sostenible al ingresar a otro mercado, por lo que la compañía debe encontrar la forma de hacer que sus recursos, habilidades y capacidades mantengan sus ventajas competitivas, es decir, que sean sostenibles en el nuevo mercado. Esto lo conseguirá a través del conocimiento que el retailer adquiera del nuevo mercado, de su interacción con el medio externo, etcétera. (Ver anexo 11)

Otro recurso importante es el recurso gerencial, el cual debe lograr adaptarse al nuevo mercado captando todas las diferencias con el mercado local, para lograr mantenerse exitosamente en el mercado foráneo. La plana gerencial debe tener la voluntad y habilidad para responder a los cambios del mercado y realizar los ajustes necesarios para revertir los impactos de los factores externos. Por otro lado, un recurso adicional muy importante para tener un excelente nivel competitivo es la tecnología, la cual debe ser adecuada y lo suficientemente adaptada para llegar al nuevo mercado, donde para lograr esto se debe evaluar la situación del mercado e identificar tendencias y oportunidades. Así, una buena tecnología permite un alto nivel de eficiencia en las operaciones, donde en este sentido cabe destacar, que para funcionar en un nuevo mercado, es esencial tener también el recurso humano adecuado, el cual puede estar compuesto de expatriados y/o debe encontrarse disponible en el nuevo mercado. Ambos deben ser capacitados integralmente para poder lograr los objetivos de la firma, obteniendo de ellos además el feedback necesario de conocimiento del nuevo mercado.

Por otro lado, un recurso importantísimo que necesariamente debe ser traspasado al mercado foráneo es la imagen de marca, enfatizando su calidad y reforzando la recordación de la misma, lo cual que esta íntimamente relacionado con la cantidad. En este contexto es un error asumir un alto nivel de conocimiento de la imagen de la marca, ya que si se asume así y no lo es, puede ser que la marca y su imagen pasen totalmente desapercibidas (Por ejemplo, Marks & Spencer en España). Inevitablemente el método de entrada al mercado foráneo influirá tanto en la calidad, como en la cantidad de la imagen de marca. Para crear una imagen de marca, primeramente, es importantísima la publicidad realizada como medio para dar a conocer la marca y comunicar asociaciones con respecto a ella. Otro recurso destacable (aunque general), es el recurso económico, el cual se debe coordinar conjuntamente con la matriz, dado que muchas veces va a ser reticente en la entrega de este tipo de recursos. También es relevante considerar la forma de transferir los recursos, ya que se puede transferir cada elemento sin cambios o adaptándose al nuevo mercado, donde para esto se debe realizar un análisis de costos versus beneficios, y en donde se deben considerar las condiciones del país anfitrión, el nivel de competitividad dentro del país anfitrión y el local, la estrategia global del retailer y el tipo de firma del retailer.

Es importante conocer las ventajas clave de la compañía para competir en el extranjero, las que deben ser replicadas por los gerentes en el mercado foráneo, donde lo importante aquí es tener la capacidad de adaptarlas al nuevo mercado, considerando las diferencias psicológicas y si realmente estas capacidades tienen posibilidades de ser adaptadas al nuevo mercado.

Hay que identificar también la importancia de los competidores en el mercado foráneo, la capacidad de éstos de responder a la competencia y el aprendizaje que éstos desarrollan en momentos claves de competencia. Para esto se debe definir la identidad del competidor, la identidad de los ejecutivos que trabajan para el competidor previamente identificado y estudiar los patrones de comportamiento competitivo para poder anticipar respuestas.

Para lograr buenos resultados en la internacionalización, es necesario adaptarse al medio local, para lo cual hay que adaptarse a las expectativas, hábitos de compra, costumbres y competencias, y estar alerta a las diferencias transculturales en la forma de entrega de servicios al consumidor, ya que éste último, además de comprar un producto, está comprando un servicio.

También es importante la ubicación del local, que debe estar sincronizado con el mercado del país doméstico, es decir, estar ubicado en principales lugares de compra, tales como en los malls o en el centro de la ciudad.

De no ser estudiado con rigurosidad todo lo señalado anteriormente, será inevitable para el retailer el fracasar en un mercado foráneo. Así, la empresa tiene que invertir para conocer de mejor forma las necesidades específicas de cada uno de sus mercados objetivo, y así la forma de satisfacerlos mejor de lo que lo hace la competencia.

Los retailers extranjeros muchas veces fracasan porque no han sido capaces de entregar algún valor agregado a los consumidores. Es decir, deben respetar a sus consumidores y preocuparse de satisfacer sus necesidades y deseos. Deben ahorrar

tiempo y energía a sus consumidores, es decir, facilitarles el proceso de compra, con buenas ubicaciones, distintos canales de distribución, buen servicio, atractivos sistemas de créditos etcétera. En este sentido se asume como un factor muy importante el que los retailers logren agregar valor al proceso de compra, en los nuevos mercados que se aborden, al hacerlo entretenido para sus nuevos clientes.

Para ganar con la internacionalización del retail, la mayoría de los jugadores necesitarán lograr un grado de re-inversión de sus ventajas competitivas en cada nuevo mercado. Esto significa que los factores claves de éxito siempre estarán relacionados – tales como marcas, habilidades o productividad – y que deben ser re-examinados críticamente en la medida que los retailers se expandan.

La realidad es que ciertas características estructurales distintivas de la industria del retailing hacen más duro el funcionamiento del retail en mercados distintos al nacional en comparación con otras industrias como las de automóviles, acero o computadores. Por lo tanto, pocas compañías han tenido éxito en su globalización, existiendo aún fuertes barreras para el éxito en este proceso. Sin embargo, las oportunidades son lo suficientemente irresistibles como para prestarles atención y consideración.

Los ganadores en la arena global, serán aquellos retailers que sean capaces de reestructurar sus sistemas de negocios, local y globalmente. Al principio, ellos deberían determinar sus fortalezas competitivas de forma realista y decidir como re-inventar su mejor ventaja dentro de sus mercados y entre los mercados de los distintos países. Ellos deberían usar una mezcla de procesos globales, regionales y locales para acarrear actividades claves, tales como merchandising, logística y marketing.

Además, deberían continuar su creación de nuevas relaciones con un cierto número de vendedores, y su manejo de redes de alianzas y de compañerismo entre empresas. Otro punto a favor de dichos retailers sería también la externalización de algunas actividades no críticas y la construcción de verdaderos equipos internacionales de gerencia con una mayor fortaleza cultural y de experiencias de negocios. Finalmente, los retailers deberán ser cuidadosos en ajustar sus conceptos y fórmulas de beneficio en mercados con características diferentes para poder lograr niveles sustentables de retorno. De hecho, estos retailers reconfigurarían completamente sus aproximaciones de retailers dentro y entre mercados individuales.

---

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, N. (1997), "International Retailers" (cap. 3) en International Retailing. UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Alexander, N. (1997), "Motives to Internationalisation" (cap. 7) en International Retailing. UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Alexander, N. y Doherty, A.M (2000), " International Marketing Review"
- Bianchi, C. (2003), "Caso: Home Depot en Chile".
- Bianchi, C. y Mena, J (2004), "Defending the Local Market Against Competitors: The Example of Chilean Retailers", International Journal of Retail and Distribution Management. Vol 32 (forthcoming).
- Bianchi, C. y Ostale, E. (2002), "Lessons Learned from Unsuccessful Retailer Internationalization Attempts: An Exploratory Study of the Mistakes made by U.S. Retailers when Internationalizing to South America Markets", Working Paper.
- Bianchi, C. y S.J Arnold (2004), "An Institutional Perspective en Retail Internationalization Success: Home Depot", International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. Vol 24 (forthcoming).
- Burt, S (1995), "Retail Internationalistion: Evolution of Theory and Practice" (pag. 51-71) en International Retailing: Trends and Strategies. P.G McGoldrick y G. Davies.
- Burt, S., Dawson, J y Sparks, L. (2003), "Failure in International Retailing: Reasearch Propositions" (pag. 355-373) en International Review of Retail, Distribution and

Consumer Research.

- Evans, J., Treadgold, A. y Mavondo, F. (2000), "Psychic Distance and the Performance of International Retailers- A Suggested Theoretical Framework", *International Marketing Review*. Vol 17
- Feeny, A., Vangpatanosin, T. y Soonsathan, A. (2003), "Retailing in Thailand", *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol 24
- Godfrey, P. y Gregersen, H. (1999), "Where do Resources come from? A Model of Resource Generation", *Journal of High Technology Management Research*. Vol 10
- Goldman, A (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies:"The Example of China", *Journal of Retailing*.
- McGoldrick, J. (1995), "Introduction to International Retailing" (pag.1-13) en *International Retailing: Trends and Strategies*. P.G McGoldrick y G. Davies.
- McGoldrick, J. y Blair, D. (1995), "International Market Appraisal and Positioning" (pag. 168-189) en *International Retailing: Trends and Strategies*. P.G McGoldrick y G. Davies.
- Trapply, C. (2003), "Retailing in Taiwan: Modernization and the Emergence of new Formats", *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol 24.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Tipología de las organizaciones de retail internacional



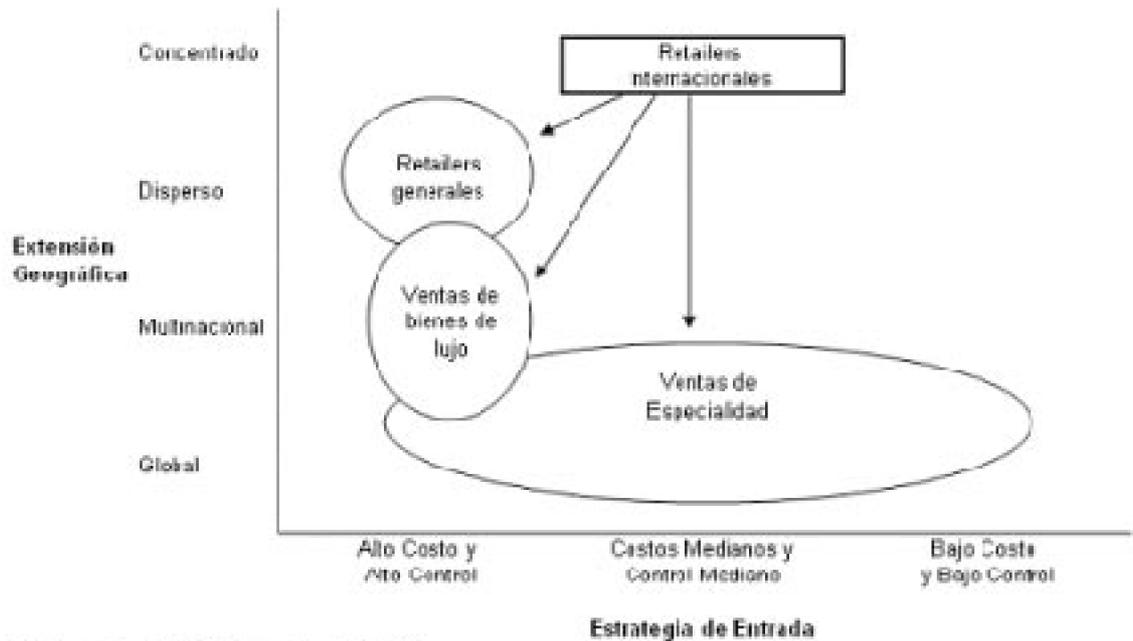
Hollander, 1970

## Anexo 2



## Anexo 3

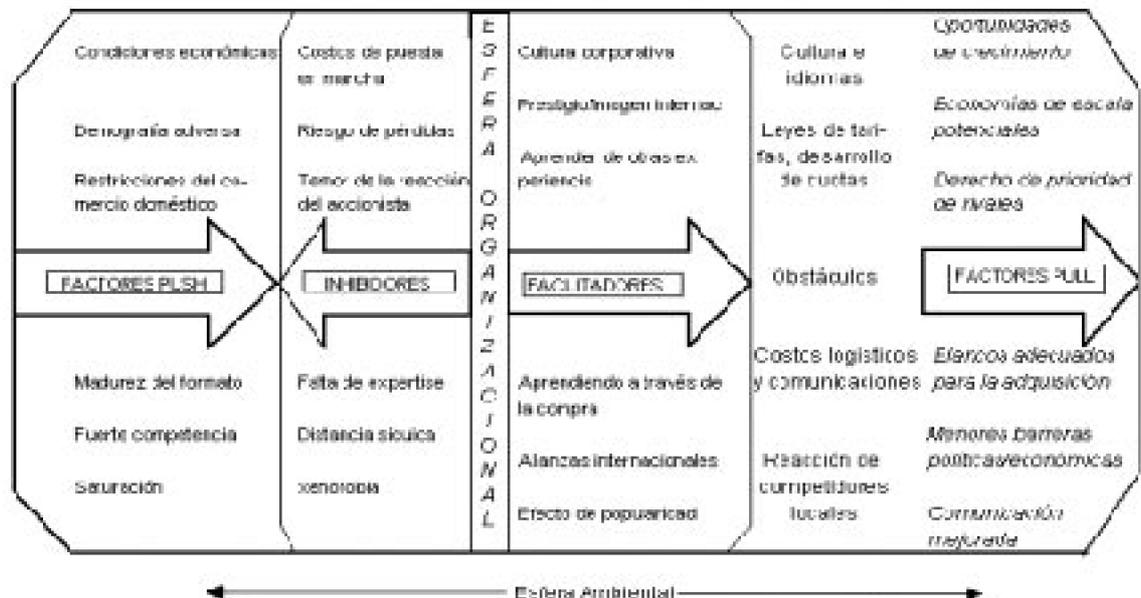
Comparación entre las clasificación de los retail internacionales de Hollander y Treadgold



Hollander, 1970; Treadgold, 1988

## Anexo 4

Fuerzas involucradas en la Internacionalización



## Anexo 5

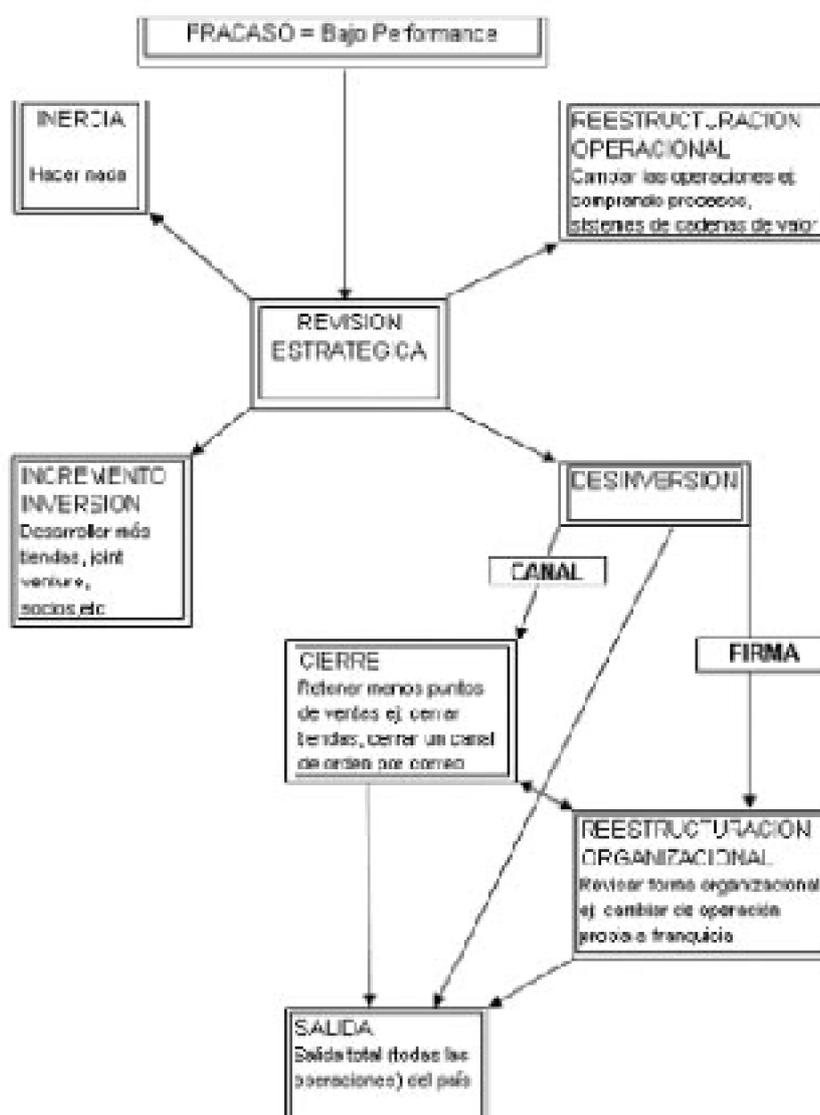
Los mecanismo más Comunes de Entradas al Mercado

Mecanismos	Ventajas	Desventajas
Expansión interna	Puede ser tomada por cualquier tamaño de firma. Las aperturas experimentales son posibles con riesgo modesto y generalmente con un costo modesto. Habilidad de adaptar la operación con cada apertura subsecuente. Salirse es fácil (por lo menos en las primeras etapas). Permite un rápido prototipo.	Toma mucho tiempo establecer una presencia substancial. Puede ser vista por la alta dirección como una diversión menor. Es más fácil si el mercado anfitrión es distante al mercado local. Falta de sitios adecuados para el país anfitrión.
Fusión	La presencia substancial de mercado es lograda rápidamente. La administración ya está en su lugar. Flujo de caja es inmediato. Posibilidad de transferir tecnología a la firma local. Puede ser usada como una forma de obtener ubicaciones rápida para la conversión del formato elegido.	Difícil salir si se comete un error. Firmas adecuadas pueden no estar disponibles. Compromiso de la alta dirección es necesario.
Franchise	Es posible una rápida expansión de presencia. Bajo costo para el franquiciador. Se puede llegar a mercados marginales. Se puede usar la administración local. Un amplio rango de formas de acuerdos disponibles. Usa la política local de marketing competitivo.	Requerimientos legales complejos son posibles. Difícil control franquecedores extranjeros. Puede convertirse en una relación no satisfactoria.
Joiny Ventures	Es posible vincularse con la firma que ya está en el mercado. Ayuda disponible para ascender por la curva de aprendizaje combatir las barreras de tarifas. Es posible moverse después hacia la salida o entrar de	Necesario para compartir beneficios. Dificultades para encontrar el socio apropiado.

	llo en el mercado. Compartir los costos de entradas con otros entrantes.	
Control desinteresado	Averiguar sobre mercados con riesgo mínimo. Permite a aquellos que conocen el mercado administrar la operación.	Posición pasiva. Inversión realizada con poca influencia.

*Fuente:* Dawson (1994).

## **Anexo 6**



Fuente: Burt, Dawson, Sparks

## Anexo 7

### ARTÍCULO DEL DIARIO “EL MERCURIO”

**COMERCIO.** Almacenes Paris quiere recuperar el segundo puesto entre las grandes tiendas:

**El tercer lugar que nadie quiere**

Domingo 23 de Noviembre de 2003

María Eugenia Tamblay C.

Desde junio cuando Falabella anunció su fusión con Sodimac que se estaba

esperando la reacción de Almacenes Paris. Mucho se especuló, pero nadie se imaginó que estaba fraguando una alianza con el banco que lideró la ofensiva contra las multitiendas por el tema de las tarjetas de crédito.

MARÍA EUGENIA TAMBLAY C.

Quien no crea que entre el amor y el odio hay sólo un paso, pregúnteles a Almacenes Paris y el Santander Santiago, que hasta hace nada lideraban las rencillas entre grandes tiendas y bancos y que esta semana anunciaron una alianza tan sorprendente como rupturista.

Estamos marcando la línea de lo que debieran ser de ahora en adelante las relaciones entre el sistema financiero y el comercio. Con estas palabras, José Miguel Gálmez, gerente general de Empresas Paris, da cuenta del descubrimiento de que al dejar de lado los antagonismos es posible encontrar muchas convergencias y complementariedades que explotar en mutuo beneficio entre bancos y multitiendas. Y esto no lo dice sólo él: también los analistas han destacado que se trata de una alianza en que sólo hay ganancias para ambas partes.

Con la compra de la cartera de clientes del Santiago Express, Almacenes Paris queda en condiciones de iniciar su operación bancaria con utilidades desde el primer día y con una participación de 2,8% en el mercado de los créditos de consumo, lo que la deja con sobre un punto porcentual más que los bancos de Falabella y Ripley, pese a que ellos partieron antes. Además, aventaja a sus competidores en que tanto las tarjetas de Banco Paris como de Almacenes Paris tendrán acceso a la red de cajeros automáticos de Santander Santiago, que es la más extensa del país.

Claro que como la tónica en la competencia entre las grandes tiendas es imitar lo que hace la otra para no ceder ningún espacio, no deberá extrañar si en poco tiempo más Falabella o Ripley encuentran la fórmula para que sus clientes también puedan acceder a cajeros automáticos. Lo mismo ocurrió antes cuando Almacenes Paris sacó la lista de novios y la tarjeta de crédito, o cuando Falabella se adelantó a sacar agencia de viajes, corredora de seguros, o a suscribir alianzas con establecimientos comerciales para que aceptaran su tarjeta de crédito como medio de pago.

Todos los días estamos buscando cómo diferenciarnos, pero desgraciadamente cada vez duran menos las diferenciaciones, cuenta con resignación Claudio Skármeta, vicepresidente ejecutivo de la división financiera de Empresas Paris.

Aunque se intentó contactar a Falabella y Ripley para conocer cómo van a reaccionar, ninguna de las dos cadenas accedió a dar entrevista. Claro que esto no debe extrañar, ya que tal como comenta una fuente del sector, el código no escrito indica que cuando uno está de fiesta los demás lo dejan celebrar tranquilo. De hecho, esa misma actitud primó cuando Falabella anunció su fusión con Sodimac.

Otro punto a dilucidar es si esta alianza promoverá una tregua entre bancos y grandes tiendas, que están enfrentadas en la justicia luego que en diciembre del año pasado Falabella, Ripley y Almacenes Paris se negaran a aceptar la promoción de pago en tres cuotas sin intereses que lanzaron las tarjetas de crédito bancarias. Este hecho revitalizó la exigencia de los bancos de que las multitiendas se sometieran a la misma

---

supervisión de la autoridad que ellos, con el argumento de que al entregar créditos a sus clientes están operando en el negocio del préstamo.

Consultado, José Miguel Gálmez dice que sin lugar a dudas se empiezan a facilitar ese tipo de cosas (las promociones de las tarjetas bancarias), a mirar con otros ojos, con una visión bastante más positiva; y también por parte del sistema financiero lo que se entrabó en un minuto dado también se ha ido destrabando.

#### SE PELEAN EL SEGUNDO LUGAR

Almacenes Paris anunció su alianza pocos días después que por primera vez se hicieran públicos los números de Ripley, que entregó esta información a la Superintendencia de Valores y Seguros en el marco de su reciente transformación en sociedad anónima abierta como paso previo a la emisión de bonos por US\$ 200 millones. Se especula que los planes de la familia Calderón son seguir los pasos de Falabella y Almacenes Paris, y más recientemente de La Polar, y abrirse a bolsa.

Para el mercado fue una sorpresa y para Almacenes Paris todo un golpe que se divulgará que Ripley la aventajaba en ventas y utilidades, trepando al segundo lugar del mercado y dando claras muestras de que no pretende regresar al tercero, ya que los recursos que capte con la colocación de bonos fortalecerán su posición financiera y la dejarán con caja para continuar potenciando su tarjeta de crédito e inaugurar una a dos tiendas por año. Así, continuará con el plan de expansión que le permitió duplicar su superficie de ventas entre 1998 y el primer semestre de este año.

Pero José Miguel Gálmez no renuncia al segundo lugar del mercado: No es tan claro que estemos en una tercera posición porque hay que ver cómo se componen los ingresos de Ripley y qué otros ingresos pueden haber involucrados dentro de sus ingresos de explotación. Todavía no tenemos ese análisis.

Una analista del sector comercio coincide en que como Ripley está incluyendo dentro de sus ventas lo que le genera la explotación de los Mall Panorámico y Mall del Centro, así como el Banco Ripley, sus ingresos no son directamente comparables con los de Almacenes Paris.

Ripley informó a la Superintendencia de Valores que entre enero y septiembre alcanzó ventas por \$310.775,9 millones y utilidades por \$16.304 millones, mientras que en el mismo período Almacenes Paris registró \$274.203 millones y \$8.072 millones respectivamente.

José Miguel Gálmez explica que el ritmo de crecimiento de las ventas de la cadena se resintió este año porque decidieron abandonar la carrera loca y suicida de reducir los márgenes para aumentar participación de mercado.

#### FALABELLA CORRE CON VENTAJA

Mientras los Calderón y los Gálmez se disputan el segundo lugar, las familias Solari y Del Río pueden concentrarse en completar la fusión de Falabella con Sodimac, lo que pasa por cerrar algunas tiendas de materiales de construcción y productos para el hogar en las ubicaciones en que existe duplicación, definir qué ocurrirá con la marca Home Store y cómo compatibilizar la necesidad de recortar el personal en algunas áreas con el compromiso que se hizo con los trabajadores de no realizar despidos.

Si puede enfocarse con cierta tranquilidad a los aspectos internos es porque corre con una clara ventaja, tal como lo demuestran las ventas por \$680.963 millones que alcanzó en los primeros nueve meses del año; es decir, supera a Ripley y a Almacenes Paris juntas. Y en utilidades la diferencia es aún mayor, ya que alcanzó a \$60.370,1 millones. Estos resultados incluyen las operaciones de Argentina y Perú.

Al igual que Falabella, Ripley también posee operaciones en el extranjero, específicamente en Perú, con lo que Almacenes Paris queda como el único de los grandes operadores del sector que aún no se internacionaliza.

No estamos pensando en internacionalizarnos. Tenemos mucho por hacer ahora que parte el Banco Paris y preferimos focalizarnos en rentabilizar la operación que tenemos. Puede ser muy distractivo hacia la organización pensar en una operación en el extranjero, dice José Miguel Gálmez, quien de paso comenta que tras duplicar la superficie de ventas entre 2000 y 2001, el ritmo de aperturas de nuevos locales de ahora en adelante será más lento.

Consciente de que esta estrategia les vale algunas críticas, el gerente general de la cadena agrega: en un minuto se nos dijo conservadores por no ir a Argentina, pero cuando vino la crisis nos felicitaron por visionarios. Además, tenemos el ejemplo de muchos retailers en el mundo que salen de su ambiente natural y no les va bien. Acá no más tenemos el caso de Sears, Muricy, JC Penney y Home Depot.

Con la movida tan poco conservadora de aliarse con un banco, Almacenes Paris superó las expectativas de quienes estaban esperando su reacción frente a la fusión de Falabella y Sodimac. Y aunque ellos insistan en que lo hecho por la competencia no determinó sus planes, lo claro es que era necesario un movimiento tan potente como el que dieron para convencer que no cederán tan fácilmente el segundo lugar.

#### LA POLAR E HITES EN LA RETAGUARDIA

Aunque todavía está muy lejos de alcanzar a los grandes, La Polar registra un fuerte ritmo de crecimiento que entre enero y septiembre le permitió duplicar sus utilidades, hasta \$3.350 millones, y alcanzó ventas por \$89.638,8 millones que superan en 20% a las de igual período del año anterior.

Es cierto que La Polar es más chica, pero está yendo en algunas locaciones a la par con las grandes tiendas. Yo ya la estoy incluyendo en los análisis, porque creo que en algún momento se les acercará a las grandes, opina una analista.

La compañía atravesó una severa crisis financiera hace más de una década que superó cuando tomó el control Southern Cross, fondo de inversiones extranjero que inyectó recursos para impulsar un fuerte plan de expansión y reposicionamiento, que incluyó la contratación de la conductora de televisión Karen Doggenweiler como rostro de una intensa campaña publicitaria y, más recientemente, en septiembre, su apertura a bolsa.

Esta semana La Polar hizo noticia al rematar un paquete de 54 millones de acciones. Tras esta transacción, Southern Cross mantiene el control con un 54% de la propiedad, a través de su filial Comercial Siglo XXI.

Más atrás, en el quinto lugar del ranking de ventas se ubica Hites.

Pagaremos menos de \$50 millones

- ¿Cómo se financiará la operación?

¿Cómo era?, le pregunta José Miguel Gálmez a Claudio Skármeta, con la expresión de quien se hace la pregunta por primera vez. Ambos se miran y unen en una carcajada que no deja dudas del buen momento por el que están pasando.

Tras las risas, explican que parte de la última emisión de bonos de la cadena estaba destinada al financiamiento del Banco Paris. Claro que será necesario complementar esos recursos recurriendo a inversionistas institucionales o a líneas bancarias que tienen abiertas dado que por la magnitud de la operación el monto involucrado será mayor al previsto.

- ¿Se especula que son alrededor de US\$ 50 millones los que deben pagar a Santander Santiago?

Claudio Skármeta (CS): Ni por cerca. Esa cifra está calculada a la rápida a partir de la transacción de Conosur, pero nuestra transacción es mucho más compleja porque son negocios cruzados que se calculan a valor presente; entonces, lo que resulte finalmente será una cifra menor a ésta.

Los negocios cruzados de los que habla son que Almacenes Paris comprará los activos tanto físicos como financieros de Santiago Express, la antigua división de consumo del Banco Santiago. Esto es, 32 sucursales que están bajo arriendo más otras dos que se está revisando cómo traspasar porque se encuentran dentro de edificios corporativos de Santander Santiago, más 330 empleados, 70 mil clientes y una cartera de \$80 mil millones en colocaciones.

A cambio de esta potente plataforma para crecer en el negocio bancario, Almacenes Paris transferirá al Banco Santander Santiago su operación financiera y de crédito correspondiente a los clientes ABC 1 de tarjeta Paris, denominados Prime. Esto le permitirá a la institución financiera potenciarse entre los sectores de mayores ingresos, manejar esa base de datos y generar a través de ellos negocios en áreas que no compiten con Paris, como fondos mutuos.

Pero como no se trata sólo de un traspaso de ida y vuelta, la alianza estratégica contempla desarrollar programas conjuntos de fidelización de clientes.

A Almacenes Paris la alianza le permitirá adelantar en cinco o seis años sus metas respecto de lo que tenían presupuestado en caso de partir de cero con el banco. Además, la inauguración se adelanta para el primer trimestre de 2004, que es lo que estiman que tardarán en terminar el due dilligence y obtener los permisos correspondientes. Partiremos con unos 40 locales, los que ahora son de Santiago Express más los que abriremos en nuestras tiendas, cuenta Skármeta.

Y para Santander Santiago este acuerdo resultó mucho más interesante que una venta directa como la que estuvo negociando durante el primer trimestre, sin llegar a acuerdo en el precio con ninguno de los oferentes.

Nosotros participamos de ese proceso de venta directa, y cuando no resultó, continuamos conversando, vimos la idea de hacer algo distinto y avanzando en eso

llegamos a que una alianza entre dos instituciones como Banco Santander y Paris era algo difícil de igualar, recuerda Gálmez.

Claudio Skármeta jugó un rol relevante en el éxito de las negociaciones iniciadas en julio. Es que como gerente general del holding Santander conocía al gerente de la banca comercial, Andrés Rocatagliata, quien lideró las conversaciones, y también al gerente general de Santander Investment, Guillermo Tagle, quien tuvo a su cargo la estructuración financiera de la operación.

Durante los cinco meses que duraron las negociaciones circuló una serie de rumores en torno a Almacenes Paris: que se fusionaría con Cencosud, que estaba en venta... Pero nadie imaginó lo que venía. Es que tal como cuentan hoy, para evitar que los vieran reuniéndose con ejecutivos del Santander, no se juntaron ni en sus oficinas ni en las de sus abogados. Aunque se rehúsan a decir dónde fueron los misteriosos encuentros, sólo confiesan que en una primera etapa se encontraron en una oficina privada de Claudio Skármeta.

- ¿Esta alianza surgió como una reacción a la fusión de Falabella y Sodimac?

JMG: El proyecto de banco estaba de mucho antes que el anuncio de la fusión. Esta alianza fue algo que sucedió en el camino, pero no fue una situación buscada.

CS: Si hubiésemos querido seguir un camino parecido (al de Falabella) habríamos conversado con supermercados o algo de ese tipo.

- De hecho, ése fue uno de los rumores, que estaban conversando con Cencosud.

CS: Para que vea que no todos los rumores son ciertos, y lo que era cierto nunca se supo.

Los números ya no son secretos

Ahora que Ripley se transformó en sociedad anónima abierta, es posible tener un panorama más exacto sobre la posición competitiva de cada una de las multitudes,

	Falabella	Ripley	Almacenes Paris
Ventas	\$680.963 millones	\$310.775,9 millones	\$274.203 millones
Utilidades	\$60.370,1 millones	\$16.304 millones	\$8.072 millones
Patrimonio	\$523.080,9 millones	\$193.162,5 millones	\$200.742,5 millones
Locales en Chile	31	25	18,00
Locales en el Extranjero	6 en Perú y 5 en Argentina	5 en Perú	0
Tarjetas de Crédito	3 millones	2,6 millones	2,7 millones
Áreas de Negocios	Tiendas por departamento _ Banco Falabella _ Agencias de Viajes Falabella _ Seguros Falabella _ 20% Farmacias Ahumada _ Homecenter Sodimac <b>Inversiones Inmoviliarias</b> _ 50% Mall Plaza y 100% Megacenter <b>Inversiones Textiles</b> _ Mavesa, 50% Italmod, 50% Springs Supermercados Tottus (Perú)	Tiendas por departamento _ Banco Ripley _ Johnson's _ Agencias de Viajes Ripley _ Seguros Ripley <b>Inversiones Inmoviliarias</b> _ 100% Mall Panorámico, Mall del Centro de Santiago y Mall del Centro de Rancagua; 33% Mall Marina Arauco, 25% Mall Calama.	Tiendas por departamento _ Área de Créditos Hipotecarios _ Banco Paris (en 2004) _ Seguros Paris _ Viajes El Corte Inglés _ Muebles Paris <b>Inversiones Inmoviliarias</b> _ 22,5% de Mall Plaza Oeste, Plaza del Trebol, Plaza La Serena y Plaza Tobalaba; 33,3% de Mall Marina Arauco y 25% Mall Calama. Centro Ofertas

## Anexo 8. Información Financiera de Falabella

La clasificación asignada a las acciones y bonos emitidos por Falabella responden a su privilegiada posición competitiva, su buena situación financiera y alta generación de caja, incluso ante periodos de crisis económica y expansión de sus propios negocios. Como contrapartida la empresa muestra un mayor riesgo asociado a sus inversiones en el exterior, sensibilidad de sus negocios a los ciclos económicos y disminución de márgenes de la industria ante la crisis económica y la alta competencia del sector.

Clasificaciones	Diciembre de 2002	Junio de 2003	Agosto de 2003
Solvencia	AA	AA	AA
Perspectivas	Estables	CW en Desarrollo	Estables
Bonos Series A y B	AA	AA	AA
Acciones Serie Unica	1 <sup>a</sup> Clase Nivel 2	1 <sup>a</sup> Clase Nivel 2	1 <sup>a</sup> Clase Nivel 2

La empresa posee una sana posición financiera, caracterizada por una buena capacidad de generación de caja, y un indicador deuda financiera sobre flujo operacional de 2,8 veces. En el corto plazo la incorporación de Sodimac traerá como consecuencia que algunos indicadores de solvencia se verán levemente afectados. Se espera un leve

## FRACASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL RETAIL: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ANÁLISIS DE CASOS CHILENO.

incremento en el endeudamiento financiero de la compañía dado que Falabella financiará la compra de cerca del 20% de Sodimac con un crédito bancario por US\$ 108 millones. No obstante, estos indicadores se consideran acorde respecto a la categoría de riesgo asignada.

### Resumen de los Estados Financieros Consolidados

(Cifras en millones de pesos de junio de 2003)

	1998	1999	2000	2001	2002	Jun-03
Ingresos de explotación	592.166	630.135	680.067	804.604	860.306	456.883
Resultado Operacional	58.863	61.022	65.472	79.075	101.089	49.185
Depreciación	11.491	15.004	4.850	20.155	25.050	13.505
Flujo Operacional	70.354	76.026	70.322	99.230	126.140	62.690
Resultado No operacional	104	-3.099	-3.368	-7.176	-27.364	361
Gastos Financieros	-7.861	-9.432	-10.287	-11.788	-12.054	-5.890
Utilidad	51.521	49.891	52.928	54.284	70.765	42.006
Activos Totales	617.528	562.164	746.029	930.384	1.050.620	1.062.405
Pasivos Totales	249.314	263.048	313.002	469.249	539.131	530.360
Deuda Financiera	108.145	128.112	166.660	301.711	349.336	361.129
Patrimonio	354.630	388.767	419.784	453.816	502.803	523.081
Margen Operacional(%)	9,94%	9,68%	9,63%	9,83%	11,75%	10,77%
Deuda bancaria(%)	43,80%	48,98%	53,61%	46,83%	48,35%	51,75%
Rent. Op./ Activos(%)	9,53%	10,85%	8,78%	8,50%	9,62%	9,26%
Rent. Patrimonial(%)	15,15%	13,42%	13,09%	12,43%	14,79%	16,94%
Flujo Op./Gtos. Financieros	8,95	8,06	6,84	8,42	10,46	10,64
Endeudamiento	0,70	0,65	0,72	1,03	1,07	1,01
Endeudamiento Financiero	0,30	0,33	0,40	0,66	0,69	0,69
Deuda Financiera/ Flujo	1,54	1,69	2,37	3,04	2,77	2,88
Liquidez Corriente	1,73	1,9	1,68	1,5	1,43	1,3

Las principales características de la política financiera de S.A.C.I. Falabella son un manejo conservador de los niveles de endeudamiento y la alta tasa de reinversión de las utilidades de la compañía para financiar su crecimiento.

En octubre de 2001, se realizó la adquisición del 66,7% de la propiedad de Home Depot Chile. El monto de la transacción fue US\$ 54 millones, los cuales fueron financiados con parte de los fondos provenientes de la emisión de bonos por US\$ 100 millones que realizó el año 2001. Producto de lo anterior se observa un incremento en el nivel de endeudamiento que, a diciembre de 2002, alcanzó las 1,07 veces. Por su parte, el incremento que presenta la deuda financiera se asocia principalmente a mayores créditos bancarios de corto plazo destinados a financiar el crecimiento de las colocaciones a través de la tarjeta de crédito. A junio de 2003, la deuda financiera representa un 68% de los pasivos exigibles.

La fusión con Sodimac afectará la estructura financiera de la compañía, produciéndose un aumento en los activos, pasivos y patrimonio de la sociedad. Se espera un leve incremento en el endeudamiento total y financiero de la compañía. Por una parte, Falabella financiará la compra de cerca del 20% de Sodimac con un crédito bancario por US\$ 108 millones y, por otra, se consolidarán las operaciones de Sodimac. Cabe señalar que, a junio del 2003, el nivel de endeudamiento financiero de Sodimac es de 1,25 veces, mientras que el endeudamiento total alcanzó las 1,98 veces.

La evolución de los ingresos operacionales de Falabella se explica en gran parte por la apertura de nuevas tiendas y el aumento en la superficie total de venta. Sin embargo, aún las ventas no han reflejado fielmente las fuertes inversiones incurridas por la compañía. Lo anterior es producto, por una parte, de que las nuevas tiendas requieren de un período de maduración y, por otra, del entorno económico de bajo crecimiento que ha afectado fuertemente al sector comercio. Sobre esta base, las ventas de Falabella poseen un potencial de crecimiento sin necesidad de inversiones adicionales. A junio de 2003, los ingresos consolidados presentan un aumento del 16% en relación a igual fecha del año anterior. Este incremento se explica principalmente por la incorporación de nuevos locales y los crecimientos que presentaron las ventas de Homestore y de las tiendas en Perú y Argentina.

Falabella se caracteriza por registrar los márgenes operacionales más altos del sector comercio. A junio del 2003, este indicador alcanzó el 10,7%, levemente inferior al 11,7% registrado el año 2002. Al incorporar la operación de Sodimac, los márgenes se verán algo afectados debido a que el negocio de distribución de materiales de construcción y Homecenters posee márgenes más bajos.

A junio de 2003, el resultado no operacional presenta una utilidad de \$ 361 millones, resultado significativamente superior al del año 2002 cuando presentó pérdidas por \$10.100 millones. Este favorable resultado se explica principalmente por utilidades por concepto de diferencias de cambio y menores egresos fuera de explotación, ya que en junio de 2002, la compañía realizó una provisión por el efecto de la devaluación en Argentina por \$ 3.153 millones. Lo anterior repercutió en el resultado final, que fue un 59% mayor al registrado en el mismo periodo del año anterior.

La empresa presenta una buena capacidad de generación de fondos, lo que se refleja en un indicador de cobertura de gastos financieros de 10,64 veces a junio de 2003, medido como flujo operacional sobre gastos financieros.

La capacidad de generación de fondos sitúa a la compañía en una buena posición para financiar sus inversiones programadas. A nivel operacional la empresa ha podido generar sobre los US\$ 180 millones anuales, por lo que su plan de inversiones será financiado en su mayor parte con recursos propios.

(Fuente: Feller-Rate Clasificadora de Riesgo, Septiembre 2003)

## Anexo 9. Información Financiera de Almacenes París

## FRACASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL RETAIL: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ANÁLISIS DE CASOS CHILENO.

---

Las clasificaciones de solvencia, acciones, efectos de comercio y bonos de Empresas Almacenes París S.A. obedecen a su fuerte posición competitiva dentro del mercado chileno de tiendas por departamentos, su adecuada situación financiera y la alta competitividad de la industria en que participa.

Clasificaciones			
	Septiembre de 2002	Enero de 2003	Septiembre de 2003
Solvencia	AA	AA	AA
Perspectivas	Estables	CW en Desarrollo	Estables
Acciones Serie Unica	1 <sup>a</sup> Clase Nivel 2	1 <sup>a</sup> Clase Nivel 2	1 <sup>a</sup> Clase Nivel 2
Bonos Series A y B	AA-	AA-	AA-
Línea de bonos n° 329 (1)	-	AA-	AA-
Línea de Ef. de comercio n 12	-	-	Nivel 1+/AA-

La operación de la empresa se caracteriza por una positiva evolución de las ventas, producto de la incorporación de nuevas tiendas. En los últimos años, la situación financiera se ha visto algo afectada producto del fuerte plan de inversiones realizado en un entorno de bajo crecimiento económico. El nivel de endeudamiento financiero presenta un incremento asociado al financiamiento del plan de inversiones y al fuerte crecimiento de sus colocaciones. Esto provocó una baja en sus coberturas de intereses, no obstante a junio de 2003, éstas presentan una leve mejora, alcanzando las 5,46 veces.

## Resumen Financiero Consolidado

(Cifras en millones de pesos de junio de 2003)

	2000	2001	2002	Jun-03
Ingresos por Ventas	335.199	347.636	378.004	183.941
Resultado Operacional	26.661	24.500	26.787	13.572
Flujo Operacional	32.531	33.324	38.564	20.377
Gastos Financieros	-5.185	-7.684	-8.626	-3.732
Utilidad	20.489	12.593	15.325	8.575
Pasivos Exigibles	163.683	193.488	223.722	240.809
Deuda Financiera	101.994	131.724	147.306	183.785
Patrimonio	182.380	187.472	198.238	200.743
Margen Operacional(%)	7,95%	7,05%	7,09%	7,38%
Rentabilidad Patrimonial(%)	11,42%	6,81%	7,95%	8,43%
Cobertura de Gastos Financieros*	6,37	4,34	4,47	5,46
Endeudamiento	0,90	1,03	1,13	1,20
Endeudamiento Financiero	0,56	0,70	0,74	0,92
Deuda financiera/ Flujo Operacional	3,14	3,95	3,82	4,51
Liquidez Corriente	2,38	2,42	1,63	2,35

Almacenes París estructuró un plan de inversiones para el período comprendido entre 1997 y 2000, por un monto de US\$ 260 millones con el propósito de duplicar su superficie de venta. Para financiarlo, sin deteriorar sus niveles de endeudamiento, la empresa emitió acciones en 1996, que generaron recursos por US\$80 millones. El resto ha sido financiado con generación propia, créditos bancarios y emisiones de bonos en el mercado local.

La política de endeudamiento busca mantener la razón de endeudamiento en niveles inferiores a 1,5 veces y, en la medida de lo posible, establecer un calce entre las monedas de endeudamiento y las de generación de los flujos de efectivo.

Las ventas de la empresa muestran un crecimiento sostenido, derivado principalmente de la apertura de nuevas tiendas y del crecimiento en la superficie de venta, que se ha duplicado desde 1997. La menor demanda, derivada de la menor actividad económica que ha experimentado el país, ha demorado el proceso de maduración de los nuevos locales, por lo que sus ingresos no han aumentado en igual proporción que el crecimiento del área de venta. Cabe señalar que aproximadamente el 80% de las actuales tiendas corresponden a inversiones realizadas en los últimos 6 años. Lo anterior confiere un importante potencial de crecimiento a la empresa, una vez que se reactive el sector comercio.

Producto de lo anterior, a partir de 1997 se observa una disminución del resultado

operacional, toda vez que los mayores ingresos no han alcanzado a compensar los mayores gastos de administración derivados de la apertura de nuevas tiendas. Lo anterior se refleja en el margen operacional que, a junio de 2003, alcanzó el 7,37%, lo que se compara desfavorablemente con el 10,17% que se registró en 1998.

A futuro se espera la recuperación del margen operacional producto de las mayores ventas que generarán las nuevas tiendas con su consolidación.

En cuanto al resultado no operacional, a junio de 2003, presenta pérdidas por \$3.443 millones, un 6,27% mayores a las registradas en igual período de año anterior. Esto se explica principalmente por un leve aumento en las pérdidas asociadas a la corrección monetaria y diferencias de cambio. Lo anterior, unido al aumento del 3,17% del resultado operacional, se traduce en que la compañía no registrara cambios a nivel de utilidad final si se compara con el mismo período del año anterior.

Como es característico en la industria, los activos de la empresa se componen principalmente de deudores por venta (33%), activo fijo (38%) y existencias (13%). El crédito a clientes es financiado con deuda bancaria de corto plazo y con recursos propios.

En mayo de 2003, la compañía colocó una línea de bonos por UF 2,5 millones. Producto de lo anterior, la empresa aumentó su proporción de deuda al largo plazo, que, a junio de 2003, alcanza al 59% de sus pasivos exigibles.

A junio de 2003, el nivel de endeudamiento, medido como pasivos exigibles sobre patrimonio, alcanzó las 1,20 veces, lo que esta por sobre el nivel de endeudamiento de períodos anteriores. No obstante, se espera que la compañía reduzca su nivel de endeudamiento dado que en el transcurso del año debiera cancelar pasivos bancarios con parte de los fondos obtenidos de la colocación de la línea de bonos.

La tendencia creciente que presenta el nivel de endeudamiento está asociada al financiamiento de su plan de inversiones y el crecimiento de las colocaciones de la Tarjeta París.

Entre 1996 y 1997 los gastos financieros muestran una importante reducción, lo que se explica por el aumento de capital realizado en el último trimestre de 1996, por US\$80 millones, destinado a disminuir deuda y luego al financiamiento del plan de inversiones en nuevas tiendas. A partir de 1999, los gastos financieros se han incrementado producto tanto de la emisión de bonos, como por la mayor utilización de deuda. Esto se refleja en el indicador de cobertura de gastos financieros, que a junio de 2003, alcanzó las 5,46 veces.

*(Fuente: Feller-Rate Clasificadora de Riesgo, Septiembre, 2003)*

## **Anexo 10. Información Financiera de Ripley**

La clasificación de solvencia y bonos asignada a Ripley Chile S.A. responde a su adecuada situación financiera y a su importante posición competitiva dentro del sector de tiendas por departamento, con un importante reconocimiento de marca, amplia cobertura

geográfica y cartera de clientes. Considera, asimismo, la sensibilidad de sus negocios a los ciclos económicos.

### Clasificaciones

	<b>Abril de 2002 *</b>	<b>Diciembre de 2002*</b>	<b>Septiembre de 2003</b>
<b>Solvencia</b>	AA-	AA-	AA-
<b>Perspectiva</b>	Estables	Estables	Estables
<b>Bonos Serie B</b>	-	-	AA-
<b>Línea de Bonos</b>	-	-	AA-

\* Las clasificaciones otorgadas corresponden a Comercial Eccsa S. A. y grupo de empresas relacionadas (1) Incluye Bonos Serie A

Su situación financiera se caracteriza por una buena generación de caja y coberturas de gastos financieros en torno a 5 veces. Su nivel de endeudamiento financiero presenta una tendencia alcista asociada al financiamiento de su plan de inversiones y al crecimiento de las colocaciones de la tarjeta Ripley.

## FRACASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL RETAIL: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ANÁLISIS DE CASOS CHILENO.

### Resumen de los Estados Financieros Consolidados

(cifras en millones de pesos de junio de 2003)

	2001*	2002*	Jun-03
Ingresos de explotación	342.801	380.252	207.969
Resultado Operacional	32.011	34.907	13.949
Depreciación	7.425	10.107	5.881
Flujo Operacional	39.441	44.121	19.810
Gastos Financieros	7.855	7.775	3.937
Resultado No Operacional	-9.899	-9.571	-1.829
Utilidad	22.950	25.235	11.353
Deudores por Ventas	112.843	93.823	108.150
Existencias	48.019	64.074	69.167
Activos Fijos	108.050	120.819	117.689
Activos Totales	302.594	441.857	456.825
Deuda Financiera	145.521	164.673	166.700
Cuentas por pagar	31.271	39.114	31.300
Pasivos Exigibles	212.450	258.482	262.436
Patrimonio	178.584	182.066	193.162
Margen Operacional(%)	9,34%	9,34%	6,71%
Rent. Op./ Activos(%)	8,15%	7,70%	6,11%
Rent. Patrimonial(%)	12,85%	13,88%	11,75%
Flujo Op./Obs. Financieros	5,02	5,67	5,03
Endeudamiento	1,19	1,42	1,36
Endeudamiento Financiero	0,81	0,90	0,97
Deuda Fin./Flujo	3,69	3,73	4,71
Liquidez Corriente	1,91	1,39	1,43

\* Estados financieros proforma auditados

Actualmente la política financiera de Ripley se caracteriza principalmente por no repartir dividendos, reinvertiendo el 100% de sus utilidades en el negocio.

La compañía ha incrementado su nivel de endeudamiento pasando de 1,19 veces en diciembre de 2001 a 1,36 veces en junio de 2003. Por una parte, la compañía financió parte del plan de inversiones con deuda y, por otra, ha financiado con créditos bancarios el crecimiento de las colocaciones asociadas a la tarjeta Ripley. Se espera que en los próximos períodos Ripley no incremente su nivel de endeudamiento financiero.

Como es característico en la industria, los activos de la empresa están constituidos en gran medida por deudores por venta (24%), existencias (15%) y activo fijo (26%).

El 66% de sus pasivos exigibles corresponde a deuda bancaria. De esta, el 57% tiene vencimientos en el corto plazo. La compañía realizará una emisión de bonos por UF 6,5 millones que se destinará principalmente a la reestructuración de pasivos. Producto de lo anterior, se prevé que gran parte de los pasivos financieros se concentrarán en el largo plazo.

La evolución de los ingresos operacionales de Ripley se explica en gran parte por la apertura de nuevas tiendas y el aumento en la superficie total de venta. Sin embargo, aún las ventas no han reflejado fielmente las fuertes inversiones incurridas por la compañía. Lo anterior es producto, por una parte, de que las nuevas tiendas requieren de un período de maduración y, por otra, del entorno económico de bajo crecimiento que ha afectado fuertemente al sector comercio.

Sobre esta base, las ventas de Ripley poseen un potencial de crecimiento, principalmente cuando se reactive el sector comercio.

Los márgenes operacionales presentan una leve disminución asociada a los mayores gastos ocasionados por la apertura de nuevas tiendas. A junio de 2003, las liquidaciones y mayores gastos asociados a la puesta en marcha de las nuevas tiendas, afectaron el margen operacional. No obstante, se espera que este evolucione favorablemente y se sitúe sobre el 8%.

En términos de rentabilidad patrimonial, la compañía muestra indicadores favorables, registrando un 13,86% en diciembre de 2002 y un 11,75% en junio de 2003.

La empresa presenta una adecuada capacidad de generación de fondos, lo que se refleja en un indicador de cobertura de gastos financieros de 5,03 veces a junio de 2003, medido como flujo operacional sobre gastos financieros. Este indicador se ha deteriorado levemente producto del aumento de los gastos financieros asociados a la mayor deuda bancaria.

(Fuente: Feller-Rate Clasificadora de Riesgo, Octubre 2003)

## Anexo 11. Modelo de Transferencia de Recursos

