



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**"ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION DE LAS  
MULTINACIONALES  
CHILENAS DEL RETAIL EN LATINOAMERICA"**

**Alumnos** : David Fernández

Cristóbal Galleguillos

**Profesor Guía:** Alex Medina G.

CHILLÁN 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

Chillán, 27 de febrero de 2015.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "ESTRATEGÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES CHILENAS DEL RETAIL EN LATINOAMÉRICA", de los alumnos David Humberto Fernández Gutiérrez y Cristóbal Ignacio Galleguillos Penroz.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,2 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

Alex Medina G.  
Profesor Guía

Pedro Saverino González  
Profesor Informante

Omar Acuña M.  
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

## ÍNDICE

Introducción.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivo Especifico.....	5
Justificación de la Propuesta.....	5
Capítulo I.....	7
Concepto de Estrategia.....	7
Empresa Multinacional.....	10
Retail.....	11
Estrategia de Entrada a Mercados Externos.....	12
Estrategias Genéricas de una Multinacional.....	18
Estrategia Concéntrica y Diversificada.....	20
Estrategia por Tipo de Sociedad.....	21
Motivos que llevan a la Internacionalización de la Empresa.....	23
Capitulo II.....	30
Metodología a Utilizar.....	30
Según Estrategia Genérica Multinacional.....	32
Según Estrategia de Entrada a los Mercados Externos.....	35
Por tipo de Sociedad.....	37
Según Motivos de Internacionalización de la Empresa.....	38
Desde el Punto de vista del Numero de Mercados.....	43
Capitulo III.....	46
Análisis de Multinacionales.....	46
Sodimac.....	46
Ripley.....	52
Fasa.....	62
Falabella.....	69
Cencosud S.A.....	76
Análisis de Matrices.....	85

Capitulo IV.....	91
Análisis de las Empresas Multinacionales Chilenas.....	91
Conclusiones.....	101
Bibliografía.....	103

## INTRODUCCIÓN

En ocasiones las empresas se ven en la obligación de expandirse a mercados externos para poder mantenerse con vida, pero esta no es la única causa que puede explicar el proceso de internacionalización, existen variadas propuestas y puntos de vistas que nos acercan más a los verdaderos motivos, este proceso esta enmarcado en la necesidad de las empresas de mantenerse con ventajas o algún grado de diferenciación en comparación con otras empresas, el estudio de esas causas y las diferentes tendencias que llevan a las empresas a buscar otras fronteras se vuelve fundamental para poder lograr un entendimiento más certero de sus verdaderas intenciones. No todas las organizaciones pueden optar a implementar las mismas estrategias debido a que sus recursos y capacidades son variados, pero aun así pueden afectar directamente a empresas de otros países, en este proceso es común que las organizaciones deban cambiar o modificar sus estrategias y por ende su forma de competir, se torna imposible eludir al entorno que rodea a la empresa y por esto se ven en la necesidad de buscar nuevas salidas.

Las empresas multinacionales suelen tener ventajas sobre el sector en el que compiten debido a su alto conocimiento del entorno y la experiencia que se ha obtenido durante todo su tiempo de vida superando el proceso de internacionalización, comprender a fondo este grupo de empresas multinacionales chilenas del retail que tienen presencia en Latinoamérica al grado de entender cuáles son las estrategias predominantes es el objetivo de este informe, para esto se hará un análisis detallado de este grupo de empresas analizando las diferentes estrategias utilizadas por estas organizaciones, de esta forma la información podrá ser analizada y ordenada para poder concluir objetivamente.

## **OBJETIVO GENERAL**

"Analizar las estrategias de internacionalización seguidas por las multinacionales chilenas del sector Retail en Latinoamérica.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las Empresas multinacionales chilenas del retail Internacionalizadas.
- Diseñar un marco teórico con el cual se pueda conocer los motivos para la internacionalización.
- Identificar el motivo por el cual estas empresas han desarrollado el proceso de internacionalización.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

En los últimos años se ha observado una clara tendencia del comercio internacional, y en el caso de Chile no queda exento, ya que hay un aumento no solo de las exportaciones de servicios de mercancía sino de las exportaciones de servicios o intangibles y se estima que seguirá en aumento, esto conlleva un riesgo muy alto para las empresas que en muchos casos se torna imposible de identificar, no siempre se está familiarizado con el clima de negocio de otros países, su cultura, economía, política y costumbres son algunos factores que las empresas deben enfrentar al momento de decidir entrar a mercados externos, aun cuando las cosas parecen ser favorables siempre existe el riesgo, este es inherente aun cuando hay una evaluación previa del proyecto de inversión

El estudio se centra principalmente en analizar las diferentes estrategias utilizadas por las empresas de retail chilenas que se han expandido al extranjero con el objetivo de mejorar

su productividad y mantenerse viables como los son; la estructura organizacional que adoptan, estrategias de financiamiento, las estrategias de localización que permite entender las diferentes decisiones al determinar la selección de los mercados, estrategias de entrada a mercados externos, tipo de empresa, información necesaria que será analizada para poder concluir las mejores opciones que pueden tomar las empresas al momento de expandirse, cada punto será analizado para conocer las tendencias de las empresas que ingresan a mercados externos tomando en cuenta su tamaño, recursos y capacidades propias de la entidad.

Las empresas para competir con éxito en los mercados necesitan información de experiencias anteriores para contar con algún parámetro, es por esto que se hace indispensable el estudio de las estrategias utilizadas por el retail chileno al ingresar a mercados externos, la decisión de entrar a mercados con competencia intensa o débil es un riesgo que las empresas suelen tomar y a veces suelen perder en el intento, es por esto que una investigación con análisis cuantitativos es imprescindible.

## **CAPITULO I**

### **CONCEPTOS DE ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia es muy antiguo, aplicado por los ejércitos Romanos al dirigir sus tropas en la conquista y defensa de las ciudades que debía responder a un patrón de acciones para poder responder a sus enemigos. Al referirnos al concepto de estrategia existen varias definiciones de diferentes autores:

Johnson y Scholes la definen como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders

Cabanelas (1997), define estrategia como “el proceso que a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos y políticas, para establecer las acciones para alcanzarlos orientando la organización de recursos”.

Ansoff define que “las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.

Existen diferentes autores que definen el concepto de estrategia, pero la Real Academia Española nos ofrece los siguientes significados:



- El arte de dirigir operaciones militares.
- Arte, traza para dirigir un asunto.
- En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En el ámbito de los negocios y sobretodo en la proyección de nuevos lineamientos de expansión el termino estrategia es utilizado para describir los diferentes pasos a seguir para alcanzar los objetivos de una empresa, así cabe mencionar que las entidades suelen tener más de un camino para elegir por lo que la elección de una estrategia internacional es relevante para alcanzar las metas.

#### ❖ Estrategias a nivel internacional

Este tipo de estrategia se desarrolla en el sector industrial global, en el cual las posiciones estratégicas de los competidores en las principales áreas geográficas o mercados internacionales están afectadas fundamentalmente por sus posiciones globales generales.

#### ✓ Estrategia internacional

Según Jara (2000), “La internacionalización es una vía para obtener un mayor desarrollo en la organización y también, como defensa en la pérdida de presencia en los mercados locales. La decisión debe ser concebida con el apoyo de alguna ventaja competitiva que le asegure un relativo éxito en la tarea internacionalizadora. Además, es aconsejable que la empresa mantenga una posición estable y consolidada en el mercado local antes de dar comienzo a la conquista de nuevos mercados”.

Las firmas con una estrategia internacional ven el país de origen como su mercado principal. Por lo tanto, tales firmas hacen solamente ajustes de menor importancia a los productos que se colocan en el mercado extranjero. Estas firmas tratan de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores

carecen de aquellas habilidades y productos. La mayoría de las firmas internacionales han creado valor al transferir ofertas de productos diferenciados, desarrollados a nivel domésticos para nuevos mercados en el exterior.

Esta estrategia requiere gran coordinación y control por parte de la casa matriz, buscando lograr un equilibrio entre la delegación de responsabilidades que se produce hacia la subsidiarias. Ante esto, es necesaria una buena tecnología que permita la transferencia de conocimiento e información a las subsidiarias, dada las responsabilidades a las que se ven sometidas.

El proceso de internacionalización pasa por diversas etapas, las cuales se definen por el grado de inserción en los mercados externos:

- Exportación ocasional

Esta es la primera etapa del proceso, la empresa principalmente cumple con pedidos esporádicos en el exterior pero sin iniciar una exploración activa.

- Exportación Experimental

Aquí la empresa ha decidido iniciar el proceso de expansión internacional, explora deliberadamente la factibilidad de exportar, sin depender de pedidos ocasionales del exterior, utilizando básicamente la producción sobrante.

- Exportación Regular

En esta etapa la empresa cuenta con más compromiso de recursos y un grupo estable de clientes lo que hace aconsejable crear un departamento o división de comercio internacional.

- Establecimiento de Filiales de Venta en el Extranjero

En esta etapa se involucran una serie de cambios importantes en cuanto a recursos humanos y financieros, debe decidir si continúa vendiendo directamente desde el país de origen u operando vía intermediarios ajenos a la empresa (agentes, distribuidores, trading companies, consorcios de exportación) o bien establecer una filial comercial en el extranjero.

- Establecimiento de Subsidiarias de Producción

Esta es la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa y una vez desarrollada y consolidada, es el comienzo de la era como empresa multinacional.

## **EMPRESA MULTINACIONAL**

Las empresas multinacionales son aquellas que no solo tienen presencia en su país de origen, sino también están establecidas en otros países para realizar sus actividades mercantiles, tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido, Jarillo la define como “aquella empresa que fabrica en más de un país” puede sonar demasiado simple pero en realidad deja en claro que su actividad internacional va más allá de la simple exportación, pero existe confusión en la aplicación práctica ya que en efecto ¿Qué significa fabricar? ¿Acaso significa la elaboración completa del producto en el país extranjero o solo significa ensamblar las piezas importadas desde la casa matriz?, Pues los más proteccionistas exigen que un 80% del valor añadido final sea elaborado en el país de procedencia, mientras que otros son partidarios de una cifra más baja, pues en realidad la aplicación del concepto de “fabricar” no es una cuestión de blanco o negro, sino que admite muchos grises.

¿Pero que incentiva a una empresa a salir de sus fronteras para producir en otro país? Cabe destacar que las empresas multinacionales se encuentran en plena capacidad para poder expandir la producción y sus diferentes operaciones alrededor del mundo, las diferentes alianzas entre ellas les permite alcanzar un creciente poder y una fuerte influencia en la economía mundial, y esto implica algo fundamental “existe alguna ventaja”, y la empresa multinacional entiende que establecer una fábrica fuera de su país de origen es mejor que vender en el país local y mejor que exportar, existen ciertas circunstancias que se deben dar para que una empresa quiera invertir directamente en el extranjero y establecer una subsidiaria de producción como lo son: los costos de transporte, recursos productivos en abundancia, presencia atractiva en el país de destino, incentivos por parte del gobierno entre otros. De esta forma el estudio de la empresa multinacional es fundamental debido al directo protagonismo en la vida económica, en muchos países avanzados las empresas multinacionales generan una parte sustancial del valor añadido global.

## **RETAIL**

El retail o venta al detalle se refiere a un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes, se refiere a aquel sector industrial que entrega productos al consumidor final y se define como la etapa final del proceso de distribución. En el retail se puede incluir a todas las tiendas o locales comerciales y se puede clasificar por los distintos formatos o canales de venta: supermercados, grandes tiendas, ferreterías, farmacias y perfumerías, comercio tradicional, consumo local entre otros. Hay que distinguir la complejidad del retail dada la amplia variedad de artículos y tipo de artículos que ofrecen. Cabe destacar el gran abanico de necesidades que cubre este sector que van desde la alimentación, equipamiento para el hogar, vestuario, remedios y artículos de cuidado personal e incluso accesorios básicos para automóviles. En el último periodo el protagonismo viene de la mano de las fusiones y adquisiciones, esto ha permitido la expansión de las cadenas sobre todo la de los supermercados las cuales han consolidado un

gran porcentaje de ventas debido a la alta variedad de productos que ofrece. El retail también se puede clasificar según los tipos de bienes comerciales en durables y no durables, refiriéndose a durables a aquellos que duran más de tres años y sus ventas son históricamente más volátiles, por no durables se entiende que son aquellos bienes vendidos en farmacias, supermercados, tiendas de descuento entre otros. En el caso de Chile hay que destacar que es uno de los más claros exponentes del boom del retail en Latinoamérica al punto de que los gigantes de las tiendas departamentales han exportado este modelo y se han logrado constituir como modelos económicos relevantes en escenario nacional. La última década ha sido escenario de los cambios más significativos en la industria del retail, principalmente el rápido aumento de la internacionalización de las empresas, con el cual logran aumentar gradualmente su operación en mercados extranjeros y lograr mayor crecimiento y rentabilidad.

## **ESTRATEGIA DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERNOS**

Existen diferentes formas y medios para emprender el proceso de expansión internacional, ya sea de un desarrollo interno de la empresa mediante la exportación o de forma externa a la empresa mediante la cooperación, lo importante es entender que existen diferentes maneras para poder ingresar a los mercados externos que están ligadas a un proceso de internacionalización que va desde la exportación ocasional hasta obtener subsidiarias de producción, todas estas estrategias y procesos están ligadas a las diferentes realidades de cada empresa y los objetivos planteadas por ellas, a continuación se presentaran las cuatro estrategias de entrada a los mercados externos:

### ❖ Exportación

En este caso la empresa produce en el país local y la venta se hace al extranjero vía exportación, existen dos tipos de exportación las cuales se diferencian en la forma como se hacen llegar los productos o servicios y la forma en cómo se producirá en el país de

destino, esta elección radica principalmente en las diferentes complicaciones que tienen las empresas para poder ingresar al extranjero; traspaso de fronteras, tramites de aduana, diferencia de monedas, idiomas y legislación.

- Exportación Indirecta

En este caso la empresa cuenta con intermediario localizado en el país local para la exportación y son estos los que se hacen cargo de las diferentes dificultades en este proceso.

- ✓ Merchant

Este es el encargado de comprar en el país y vender en el extranjero, la utilidad que este recauda es la diferencia entre los costos más los gastos y el pago de la mercadería en el exterior.

- ✓ Broker

Se encarga de contactar al vendedor con el comprador por lo cual cobra una comisión por este servicio.

- ✓ Agente

Este es el encargado de las diferentes gestiones de logística para poder distribuir los diferentes en el exterior.

- ✓ Casa exportadora

Esta vende en el extranjero en representación de la empresa.

✓ Trading Company

El Trading Company o “empresas de comercio internacional” es una empresa general de comercio que se especializan en las operaciones de exportación e importación, estos operan en varios países, compran productos en un país y los venden en diferentes.

✓ Consorcio de exportación

Es una alianza voluntaria de empresas que en conjunto exportan con el objetivo de facilitar el proceso de exportación de sus productos mediante cooperación estratégica con el fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

- Exportación Directa

Esta no utiliza intermediarios, la empresa se hace cargo de la gestión de promoción y comercialización en el proceso de exportación, esta implica operar con personal propio en el mercado de destino, tener experiencia y conocimiento del mercado, esta puede actuar por mutuo propio en el país de destino o con ayuda de terceros ya sea representantes de venta, distribuidores o minoristas extranjeros o vendiendo directamente al cliente final, esta estrategia permite alcanzar la máxima presencia con filiales de venta en el país de destino asumiendo todas las funciones comerciales:

- ✓ Filial de ventas

La empresa puede alcanzar la máxima presencia con una estrategia de exportación directa creando una filial de venta, una fuerza de venta propia y asumiendo todas las funciones comerciales en ese mercado, esta normalmente es una empresa local con

personalidad jurídica y facturación propia, y se rige por la legislación del país de destino para todos los fines laborales y tributarios.

✓ Distribuidores

El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades.

✓ Minoristas

El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos, etc. Se cuenta con nuevos métodos informáticos que facilitan llegar a un público más amplio, reduciendo en cierta medida los gastos originados por viajes y por el pago de comisiones a intermediarios. No obstante, debe tenerse presente que el contacto personal con los potenciales clientes sigue siendo la herramienta más eficaz.

✓ Venta directa a consumidores finales

Una empresa puede vender sus productos directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, puesto que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, entre otros.



✓ Agentes

El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general, el agente trabaja "a comisión", no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos. Opera bajo un contrato a tiempo determinado, renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato, etc. El agente puede operar con o sin exclusividad.

❖ Acuerdos contractuales

✓ Joint-venture

Implica una inversión conjunta, un contrato firmado por dos o más empresas que pertenecen a países distintos, si una empresa extranjera se quiere internacionalizar esta empresa aportan con el capital y la tecnología mientras que el socio local aporta con capital, conocimiento del mercado y acceso a este.

✓ Licencia

Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas de distintos países, una concede el derecho de usar un intangible a cambio de un pago fijo inicial, estas representan un grado de compromiso casi nulo, no hay riesgo financiero puesto que no hay inversión, pues el riesgo más alto es operacional dado que pueden haber fallas en la calidad lo que conlleva a un desprestigio de la marca.

✓ Franquicia

Es un tipo de licencia, una empresa acuerda con otra el uso de su modelo de negocio, la empresa licenciadora provee a la licenciataria de un producto, un sistema estandarizado de operaciones, un sistema de marketing en algún punto de venta, la diferencia entre una licencia y una franquicia es que la segunda arrienda todos sus recursos intangibles.

✓ Contratos de administración

En este caso se exportan servicios, la empresa internacional vende sus servicios de administración a una empresa local, a cambio de ciertos honorarios.

✓ Contrato de manufactura

Empresa internacional paga a la local para que esta fabrique productos bajo la marca de la primera, es la situación inversa a la licencia.

✓ Cooperación

Aquí la empresa decide establecer alianzas estratégicas que pueden ser acuerdos de cooperación horizontal en donde dos o más empresas de la misma industria a nivel mundial se cooperan, o pueden ser acuerdos de cooperación vertical hacia adelante o hacia atrás en la cadena de valor.

❖ Inversión

Este es el último eslabón en el proceso de internacionalización, aquí la empresa decide producir en el país de destino mediante subsidiarias de producción o adquisiciones,

esencialmente la empresa decide hacer el acabo del producto en el país de destino, esto puede ser por esfuerzo propio o con ayuda de terceros estableciendo una licencia o un Join-Venture, esta compromete en el exterior sus propios recursos convirtiéndola en la opción más arriesgada pero a largo plazo la más rentable, en este proceso las empresas con alta experiencia internacional suelen preferirlas:

✓ Subsidiaria de producción

La empresa puede producir en el país de destino a través de medios propios. Puede realizar actividades de la cadena de valor como lo es: Acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país. Además de producir partes y piezas, ensamblaje o montajes, control de calidad, entre otros. Otra forma de producir en el extranjero puede ser a través de terceros, ya sea en forma de una licencia o contrato de manufactura

✓ Joint-venture

La empresa produce en el extranjero creando una firma local en asociación con otra empresa. La participación de la empresa en el capital de la nueva sociedad puede aportarse en dinero efectivo, en tecnología, en equipos o alguna combinación de las anteriores.

## **ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE UNA MULTINACIONAL**

Las estrategias adoptadas por las empresas son desarrolladas adecuándose a las características del sector, no se debe poner tanto esfuerzo en modificar esas fuerzas sino en adaptar a las empresas, se puede entender las diferentes estrategias internacionales adoptadas por multinacionales ya que están en función del grado de localización y

coordinación, la primera hace hincapié a donde se hace que cosa, estas pueden tener un grado de localización bajo o alto dependiendo de si las filiales están cerca de la casa matriz o dispersas de esta, mientras las de coordinación hace hincapié al grado de coordinación entre las distintas partes geográficamente distantes de la empresa, esta integración será alta si las diferentes empresas hacen lo mismo que la casa matriz y será baja si cada filial cuenta con una autonomía propia, existen cuatro estrategias adoptadas por multinacionales dependiendo de su grado de localización y coordinación, a continuación se explicará cada una de ellas:

❖ Global

Empresas que exigen una baja localización pero una alta coordinación, tienen la cadena de valor o concentrada alrededor de la casa matriz, o situada en aquellos lugares del mundo que minimizan los costos y con una alta integración de todas sus actividades.

❖ Multidoméstica

Esta estrategia es ocupada por aquellas empresas que dispersan sus actividades por todo el mundo y no exige gran coordinación a sus subsidiarias, estas actúan como entidades autónomas con un tenue nexo internacional.

❖ Transnacional

Esta es la estrategia más compleja, las ocupan empresas que tienen actividades repartidas por todo el mundo que cuentan con alta localización y alta integración en donde cada filial en cada país tiene una especialización diferente.

❖ Internacional

Se basa en el desarrollo en la sede central de nuevos productos o procesos sobre los que se asienta la ventaja estratégica y en su posterior transferencia hacia el resto de las unidades

de la organización. Empresas que siguen esta estrategia intentan crear valor a través de la transferencia de habilidades y productos hacia los mercados internacionales donde los competidores no poseen estas habilidades y productos. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que tanto la presión de los precios como la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son relativamente reducidas.

## **ESTRATEGIA CONCÉNTRICA Y DIVERSIFICADA**

Una empresa también se puede definir desde el punto de vista del número de mercados y este puede seguir dos caminos; pueden seguir la estrategia de diversificación o de concentración, estas estrategias pueden ser seguidas tomando en cuenta el grado de experiencia dado que para una pequeña empresa será recomendable la estrategia de concentración ya que sus recursos humanos y económicos suelen ser limitados, mientras que para un empresa multinacional con alta experiencia internacional es más factible el utilizar la estrategia de diversificación concentrando sus esfuerzos en la participación de nuevos negocios.

### ❖ Estrategia de diversificación

#### ✓ Diversificación relacionada

Esta estrategia se utiliza cuando la empresa participa en dos o más negocios de distintos sectores industriales, pero que tengan relación al negocio preponderante.

#### ✓ Diversificación no relacionada

Esta estrategia se utiliza cuando la empresa participa en dos o más negocios no relacionados y de distintos sectores industriales.

❖ Estrategia de concentración

✓ Concentración especializada

Estrategia utilizada cuando la empresa realiza solamente una actividad dentro del sector industrial.

✓ Concentración integrada

Es utilizada cuando la empresa realiza diversas actividades dentro de la cadena de valor del sector industrial.

## **ESTRATEGIAS POR TIPO DE SOCIEDAD**

❖ Sociedad

La palabra sociedad es un concepto que tiene usos variados, principalmente designa a un grupo particular de individuos con ciertas características que es aplicable tanto para los humanos como para los animales, en el ámbito jurídico y económico se hace énfasis en la definición a los tipos de empresa y diferentes obligaciones de los socios, para este caso particular se define como aquella por la cual dos o más personas se obligan en común acuerdo a hacer aportes (especie, dinero o industria), con el ánimo de repartirse proporcionalmente las ganancias o soportar en idéntica proporción las pérdidas. En este caso se denomina sociedad a la agrupación de personas para la realización de actividades privadas, generalmente comerciales. A sus miembros se les denomina socios. En este caso se definirán tres tipos de sociedad recogidas del código de comercio las cuales son las más utilizadas en nuestro país.

✓ Sociedad Anónima

La sociedad anónima (S.A.) es una forma de organización de tipo capitalista muy utilizada entre las grandes compañías. Todo el capital se encuentra dividido en acciones, las cuales representan la participación de cada socio en el capital de la compañía. Una de las características de la sociedad anónima es que la responsabilidad de cada socio es proporcional al capital que haya. Por eso, participar en una S.A. tiene un nivel de seguridad financiero bastante alto. Además, al contrario de una sociedad personalista, la S.A. como sociedad capitalista es una estructura orgánica personal. Esto significa que una S.A. puede hacer actuar como persona jurídica.

✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada

La sociedad de responsabilidad limitada es una sociedad de personas que se caracteriza porque los socios responden sólo hasta el monto de sus aportes de las obligaciones sociales a terceros de conformidad a lo dispuesto en los artículos 2º y 3º de la Ley 3.918 del año 1923, esta clase de sociedades, sean civiles o comerciales, se constituyen por escritura pública cuyo extracto se inscribirá en el Registro de Comercio y se publicará en el Diario Oficial, dentro del plazo de 60 días contado desde la fecha de la respectiva escritura.

✓ Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

La EIRL es una persona jurídica, con patrimonio propio distinto al de su titular, razón por la cual, el empresario individual no responde, salvo excepcionalmente, de las deudas que la EIRL haya contraído, obligándose únicamente a enterar el capital comprometido en la escritura de constitución. Una de dichas excepciones, en que el empresario sí responderá, es cuando se contrae una obligación fuera del giro de la EIRL. La incertidumbre jurídica que crea lo anterior ha sido una de las principales críticas a la normativa que regula la EIRL.

## **MOTIVOS QUE LLEVAN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Las empresas buscan salir al exterior para poder incrementar su valor económico como finalidad genérica, pero esto no explica por completo el por qué las empresas se internacionalizan, para el desarrollo de sus actividades económicas, estas interrogantes han llevado a buscar explicaciones de los motivos que llevan a las compañías a salir de sus fronteras, encontrar objetivamente esta explicación es un trabajo muy complejo y casi imposible, pero es importante el tratar de describir estas posibles causas ya que nos permite entender con mayor claridad cada uno de los distintos tipos de internacionalización adoptadas por las compañías. En post de este objetivo existen dos enfoques con las bases en lo indicado por Alonzo (1994), los cuales son; enfoque de internacionalización y enfoque de aproximación ecléctica, y para finalizar se explicaran los motivos de la internacionalización en base a los motivos proactivos y reactivos los cuales tratan de explicar la entrada a mercados externos mediante los estímulos que tienen las empresa para cambiar sus actividades y también la respuesta a los cambios ambientales de la organización de forma estratégica.

### Enfoque de internacionalización y enfoque de aproximación ecléctica

#### ❖ Enfoque de internacionalización

Este enfoque centra su base en la teoría contractual de la empresa en la búsqueda de ampliar el conocimiento en el campo internacional, esta nos dice que las empresas incorporan en su estructura organizativa aquellas actividades que el mercado realiza de forma ineficiente y a un mayor costo, de esta forma la empresa busca la internacionalización incorporando actividades que no superen los costos de las empresas internacionales, de esta forma se da origen a la transacción y por ende queda sujeta a las



variables propias de todo proceso de internacionalización, este enfoque cuenta con dos perspectivas que nos permiten entender la salida al exterior de los países locales.

- Menores costos de localización

En este caso la empresa ubica sus actividades en los países donde tengas menos costos, la salida al exterior puede ser explicada por este enfoque.

- Menores costos de transacción

En este punto la empresa busca distribuir directamente sus productos y/o servicios en el exterior mediante la exportación o producción en el exterior, lo que se busca es crecer internacionalizando los mercados para lograr que los beneficios de esta acción compense a sus costos, esto es lo que hace que la empresa busque salir de sus fronteras.

#### ❖ Enfoque de aproximación ecléctica

Esta propuesta pretende dar explicación a los motivos de la internacionalización de las empresas, para esto define tres enfoques que en general están relacionados entre sí.

- Enfoque decisional de Hirsch

La explicación de la internacionalización de las empresas en este enfoque viene dado por tratar de explicar los motivos por los cuales una empresa opta por exportar relaciones contractuales con el exterior o de inversión externa, la elección es explicada a partir de tres posibles eventos:

✓ Ventaja comparativa dinámica.

Se relaciona el costo de comercialización en el mercado del país de origen con el costo de comercialización de la exportación (condición CIF o punto destino). Se espera que el costo de comercialización en el mercado del país de origen sea mayor al costo de comercialización de la exportación y esta diferencia, DCM, sea un factor restrictivo a las exportaciones.

✓ Ventaja específica de la empresa.

Aspecto asociado a la retención de una ventaja organizacional, tecnológica o comercial, RVO, por parte de la empresa, sin embargo, para la empresa que no la posee, esto representa un costo.

✓ Ventaja del costo de internalización.

En este punto se compara el costo de internalización del país de origen con el costo de internalización de la actividad exterior. Se espera que el segundo costo indicado sea mayor que el primero y esta diferencia, VCI, sea un factor restrictivo a la inversión directa.

• Enfoque ecléctico de Dunning

Este enfoque de Dunning plantea tres propuestas para poder explicar la salida al exterior de los países;

✓ Ventaja específica

En este enfoque la empresa debe poseer una ventaja específica frente a sus competidores del país extranjero, e incluso a los competidores del propio país.

✓ Ventaja de internalización

Dada la condición anterior, la empresa deberá decidir si opta por internalizar dicha ventaja, buscando mayor rentabilidad en los nuevos mercados del exterior, ya sea mediante la exportación, la relación contractual en el exterior o la inversión directa.

✓ Ventaja de localización

Cumplidas las condiciones anteriores, para que la empresa pueda decidirse por la opción de inversión directa, se requiere que existan ventajas de localización con respecto a su propio país.

✓ El enfoque de la ventaja competitiva

Este enfoque se centra en las características propias de la empresa, en su ventaja competitiva y las imperfecciones del mercado, de esta forma al existir imperfecciones en el mercado de algún tercer país llevaría a la empresa a explotar su ventaja competitiva en dicho país, ya sea exportando, mediante relaciones contractuales o incluso realizando inversiones en esa nación.

### Motivos pro-activos y reactivos

En general los motivos que llevan a una empresa a la internacionalización pueden ser pro-activos y reactivos. Los proactivos tienen que ver con ciertos estímulos que lleven al cambio de estrategia y los reactivos son influenciados por los cambios ambientales y por ende conlleva al ajuste de las actividades.

❖ Motivos pro-activos

✓ Ventaja de utilidades

Es quizás el estímulo más gratificante para la empresa, percibe las ventas internacionales como una fuente potencial de márgenes de utilidades más altos o de más utilidades agregadas.

✓ Productos únicos

Una compañía se especializa en ciertos productos o servicios que no estén disponibles para la mayoría de los competidores internacionales.

✓ Información exclusiva

La empresa posee información exclusiva que otras compañías no tienen, puede ser información sobre clientes extranjeros, mercado o situación de mercado.

✓ Impulso administrativo

Principalmente son el reflejo del deseo y entusiasmo de la administración hacia las actividades del marketing internacional.

✓ Beneficios fiscales

Estos son incentivos fiscales que rentabilizan las actividades de marketing.

✓ Economía de escala

Una producción creciente para el mercado internacional ayuda a reducir los costos para las ventas nacionales y hace a la compañía más competitiva.

❖ Motivos reactivos

✓ Presiones competitivas

Una compañía teme perder su participación en el mercado nacional ante competidores que se han beneficiado por sus actividades de marketing internacional en las economías de escala. Además teme la pérdida de mercados extranjeros ante competidores nacionales.

✓ Sobreproducción

Para los ciclos donde el mercado nacional no es suficiente para satisfacer la oferta, el mercado internacional es el escenario ideal, cabe destacar que la mayoría de las empresas ocupan esta estrategia orientadas al corto plazo.

✓ Disminución de las ventas nacionales

La venta de los productos o servicios a nivel nacional se puede ver saturada o simplemente se encuentra en su etapa de declive en su ciclo de vida. La mejor opción es expandirse a otros mercados.

✓ Exceso de capacidad

A veces la maquinaria o diferentes recursos de producción no se ocupan a su capacidad máxima, los costos fijos se pueden ver mejor distribuidos ante la expansión a mercados internacionales.

✓ Mercados nacionales saturados

Se opta por expandir mercados para prolongar el ciclo de vida de su producto y organización.

- ✓ Proximidad con los clientes y puertos

La actividad de exportación de una compañía puede ser más eficiente debido a la cercanía física y psicológica, este juega un papel muy importante.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA A UTILIZAR

#### ❖ Fundamentación

La investigación es de tipo descriptiva y explicativa de carácter hermenéutica. Es descriptiva dado que se describen los datos con el propósito de poder conocer la situación de las empresas de retail en su proceso de internacionalización, principalmente se analizaron las diferentes estrategias adoptadas por estas con el objetivo de poder cuantificar la información, el eje central es la búsqueda de las estrategias que tienen mayor impacto en este proceso de entrada a mercados externos, así los lectores de esta investigación podrán prevenir con la idea de un negocio con intenciones de expansión a mercados externos. Es explicativa ya que se identificaron y analizaron las causales de la llegada a los mercados externos de las empresas chilenas del retail y es una investigación de carácter hermenéutica dado que con todos los datos obtenidos y analizados cuantitativamente se llega a una interpretación de la información de forma objetiva.

Para este proceso se tomaron todas las empresas multinacionales de retail que estén en la base de datos de la Superintendencia de Valores y Seguros(27/05/2014), para la elección se buscaron las entidades que tenían presencia en otros países de Latinoamérica que se especialicen en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes que tengan registro hasta el periodo 2013, a este grupo de empresas se analizaron las diferentes estrategias utilizadas en su proceso de internacionalización y a su vez también se analizaron los motivos por los cuales estas multinacionales deciden ingresar a mercados internacionales, con información que fue recopilada a través de sus memorias publicadas en la red, información que fue almacenada y procesada en matrices diseñadas para este fin.

Para cada criterio de estudio se realizó una matriz, en la cual se analizó a la empresa frente a una situación en particular, donde se selecciona la estrategia, motivo o factor que influye ya sea en forma favorable o desfavorable en el proceso de internacionalización.

Toda la información se analizó según los siguientes criterios:

### **1. Según estrategia genérica multinacional.**

Este criterio intenta organizar las empresas multinacionales según el grado de coordinación y localización, esta nos permitirá entender el grado de integración que tienen estas organizaciones y si las diferentes filiales dispersas en Latinoamérica se encuentran cerca de la casa matriz o alejadas, estas se pueden clasificar en cuatro tipos de estrategias que pueden ser aplicadas por las empresas:

- **Estrategia Genérica Multinacional Global:** Las compañías que siguen esta estrategia se concentran en el incremento de la rentabilidad al obtener las reducciones en costos que provienen de los efectos de la curva de experiencia y de las Economías de Localización. La curva de Experiencia se refiere a la disminución sistemática en los costos de producción incurridos durante la vida de un producto, por otro lado, las Economías de Localización son aquellas que surgen del desarrollo de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo para esa actividad, debido a una disminución de los costos de transporte o barreras comerciales.
- **Estrategia Genérica Multinacional Multidoméstica:** la característica de esta estrategia recae en el esfuerzo de la empresa por adaptarse a cada mercado local en el que opera, su principal objetivo es poder tener características similares de las empresas locales conociendo perfectamente las costumbres y preferencia de los



consumidores y de esta forma responder de la mejor manera, para esto las diferentes unidades organizativas cuentan con una considerable autonomía.

- **Estrategia Genérica Multinacional Transnacional:** En esta estrategia se sostiene que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no debe encontrarse en una sola vía, desde la compañía local hasta la subsidiaria extranjera. Por el contrario, el flujo también debe ser a partir de la subsidiaria en el exterior al país local, de una subsidiaria extranjera a otra. Estas compañías tratan de lograr en forma simultanea ventajas de bajo costo y de diferenciación, lo cual no es fácil debido a que un nivel de capacidad de aceptación local incrementa los costos
- **Estrategia Genérica Multinacional Internacional:** Las compañías que siguen esta estrategia tratan de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades y productos.

Teniendo en claro estas características es mucho más fácil saber qué estrategia implementan las empresas.

Cuadro 2 : Estrategia de Internacionalización				
Empresa/Estrategia	Est.Internacional	Est.Global	Est.Multidomestica	Est.Transnacional
Empresa				

La intensidad de las fuerzas de internacionalización y localización están en función de las características específicas del sector en el que se compiten. Ya tomada la decisión de traspasar las fronteras para situarse en otro país el paso siguiente se encuentra en decidir donde se sitúa sus operaciones, esta misma esta en proporción a las actividades que se realizan fuera del país de origen .En cuanto a la integración, dos empresas pueden parecer muy similares pero su nivel de integración puede ser muy distinto dando origen a empresas más complejas dependiendo el grado de especialización.

Ahora bien, como saber qué estrategia implementar. Pues el escenario está compuesto por una serie de variables y las empresas tendrán que elegir qué estrategia competitiva implementara, como ya sabemos esta elección se reduce a cuatro tipos de Estrategias Competitivas Internacionales; Estrategia Internacional, Multidomestica, Global y Transnacional. Cada una de estas estrategias se define por el aprovechamiento de algunas variables, estas se encuentran definidas en la siguiente Matriz.

Cuadro 3 : Variables que definen la estrategia de Internacionalización					
Variable/ Empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Aprovechamiento de economías locales					
Diferenciación de los prod/serv					
Presión de costos					
Presión de adaptarse a características locales					
Diferencias en los hábitos consumidores					
Diferencia en las infraestructuras locales					
Diferencias en los canales de distribución					
Demandas específicas de los gobiernos locales					
Adaptación al mercado local					
Estandarizacion,fabricacion a escala global					
Reducción de costos					
Aprendizaje a lo largo de las unidades de la emp.					
Puntaje final columna					

Fuente: Elaboración Propia

Esta Matriz es aplicable a una empresa individual, extrayendo de esta los aspectos más fundamentales, ya sean positivos o negativos, aprovechables o infructuosos. Cada una de estas variables se selecciona para luego ver en forma porcentual calcular el grado de influencia tiene en el proceso de internacionalización para las diferentes empresas en estudio.

## 2. Según estrategia de entrada a los mercados externos.

Este criterio nos ayudara a entender el proceso de las empresas en su ingreso a los mercados externos, para esto existen tres tipos de estrategias que se pueden utilizar:

- **Exportación**
  - \*Exportación directa
  - \*Exportación indirecta
- **Acuerdos contractuales**
  - \*Exportación con representante en el exterior
  - \*Licencia al exterior
  - \*Franquicias al Exterior
  - \*Contratos de Fabricación en el exterior
  - \*Contratos de gestión en el exterior
  
- **Inversión en el exterior**
  - \*Inversión en Filial
  - \*Inversión mixta (Joint Ventures)
  - \*Oficina de representación en el exterior
  - \*Consortios en el exterior

El procedimiento a trabajar en este punto fue en primer paso determinar las variables fundamentales y los objetivos prioritarios de la empresa en estudio y se le dio un peso específico a cada una de ellas.

Las variables que se obtuvieron del análisis se agregaron a la matriz que a continuación se aprecia, así se analizaron las estrategias con respecto a estas variables ya que así se obtiene un estudio global entre las empresas pero cada análisis se desarrolló de forma separada entre empresas.

El segundo paso para esta matriz fue poder determinar la forma de acceso elegido por cada empresa en estudio y el motivo por el cual se eligió una estrategia en especial por cada empresa.

<b>Cuadro 4 :Método de Ingreso al país huésped</b>					
<b>ACCESO DIRECTO</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
Exportación Directa					
Exportación Indirecta					
<b>Acuerdos Contractuales</b>					
Exportación con representante					
Licencia al Exterior					
Franquicias al Exterior					
Contratos de Fabricación exterior					
Contratos de gestión en el exterior					
<b>Inversión en el Exterior</b>					
Inversión en Filial					
Inversión Mixta					
Oficina de representación en el exterior					
Consortio de exportación					

Fuente: Elaboración Propia

En la matriz ya mostrada, se analizó el actuar que tuvo cada empresa en cada uno de los países donde se internacionalizo, cada una de las estrategias utilizadas fueron analizadas desde el punto de vista de las variables que se pueden apreciar en la matriz.

Se valoró cada situación de cada mercado con respecto a cada factor. El razonamiento fue de mercado a mercado de forma individual y no en contexto general.

### 3. Por tipo de Sociedad.

Otro criterio para analizar es el tipo de sociedad que adopta una empresa, principalmente se define como un tipo de contrato en el cual se crea una persona jurídica, este tiene mucha relevancia ya que en este contrato se estipula la obligación en capital de los socios. Para el análisis solo tomaremos tres:

- **Sociedad anónima**
- **Sociedad de responsabilidad limitada**
- **Empresa individual de responsabilidad limitada**

Solo se toman tres tipos de sociedad dado que son las más utilizadas, principalmente por que en todas ellas la responsabilidad es limitada y en si las personas en la actualidad no están dispuestas a construir una sociedad en la cual deban asumir una responsabilidad ilimitada ya que en esta se pone en riesgo el patrimonio personal. En esta clasificación lo que se quiere extraer es el tipo de financiamiento que optan los distintos tipos de socios como también su estructura jurídica.

<b>Cuadro 5 : Tipo de Sociedad</b>			
	<b>Soc.Anonima</b>	<b>Soc.Resp.Lim</b>	<b>Individual de Resp Lim</b>
<b>Empresa</b>			

En este punto se determina cual tipo de Estructura Jurídico-Organizacional utilizan las diferentes empresas en estudio. La estructura es un determinante en la creación del ser Jurídico que adoptará la empresa en su internacionalización, como también lo determinante es el ser jurídico que se crea a fin de adoptar un tipo de estructura organizacional.

#### 4. Según motivos de internacionalización de la empresa.

El motivo general para explicar la salida al exterior de las empresas comienza en la intención de buscar aumentar su valor económico, es esto lo que lleva a las organizaciones a desarrollar diversas actividades económicas para poder alcanzar dicha finalidad, pero aun así esta explicación es demasiado general y aplicable a todas las empresas, es por eso que existen esfuerzos para desarrollar con más detalle aquellos motivos que tienen las organizaciones para el ingresos nuevos mercados, en concordancia con ese objetivo es que existen ciertos enfoques que tratan de dar explicación a los motivos de internacionalización de la empresas multinacionales chilenas del retail.

Los impulsores de la Internacionalización pueden ser:

- **Internos:** Son los mismos dueños de la empresa o quienes toman las decisiones los que están interesados en iniciar el proceso de expansión internacional.
- **Externos:** La administración Pública, asociaciones de exportadores, bancos, cámaras de comercios y comités industriales.

Los principales motivos que llevan a la internacionalización son de dos tipos Pro-activos y Reactivos

**Motivos Pro-Activos:** Los motivos pro-activos representan los estímulos para el cambio estratégico.

1. **Ventaja de utilidades:** Es el motivo más estimulante para la empresa, percibe las ventas internacionales como una fuente potencial de márgenes de utilidad más altos o de más utilidades agregadas.

2. **Productos únicos o ventaja tecnología:** Cuando una compañía produce bienes o servicios que no están disponibles para la mayoría de los competidores internacionales o que se hayan especializado en él.
3. **Información exclusiva:** Incluye el conocimiento sobre extranjero, mercado o situaciones de mercado que no poseen otras compañías.
4. **Impulso administrativo:** Refleja el deseo, ímpetu y entusiasmo de la administración hacia las actividades del marketing internacional.
5. **Beneficios Fiscales:** Existen ciertos acuerdos internacionales que proporcionan a las compañías ciertos incentivos fiscales que hacen a que las actividades de marketing internacionales potencialmente más rentables.
6. **Economía de escala:** Participar en actividades de marketing internacional permite a la compañía incremental su productividad y por lo tanto escalar más rápido en la curva de aprendizaje, una producción creciente para el mercado internacional ayuda a reducir el costo para las ventas nacionales y hace a la compañía más competitiva.

**Motivos Reactivos:** Los motivos reactivos influyen en las compañías que responden a los cambios ambientales y se ajustan a ellos mediante el cambio de sus actividades.

**1. Presiones Competitivas:** Una compañía teme perder su participación de mercado nacional ante competidores que se han beneficiado por sus actividades de marketing internacional en las economías de escala. Además teme la pérdida de mercados extranjeros ante competidores nacionales.

**2. Sobre producción:** Durante las bajas en el ciclo de negocios nacionales, proporcionan un mercado ideal para los que tuvieron un inventario por encima de lo deseado, las compañías que utilizan esta estrategia generalmente están orientadas al corto plazo.

**3. Disminución de las ventas nacionales:** Los Productos comercializados por la compañía a nivel nacional pueden estar en la etapa declinante de su ciclo de vida, en lugar de intentar su recuperación, pueden optar por prolongar el ciclo de vida del producto expandiendo el mercado.

**4. Exceso de capacidad:** Si los equipos de producción no se usa a su capacidad total, las compañías pueden ver la expansión en el mercado internacional como una posibilidad ideal para lograr una distribución más extensa de los costos fijos.

**5. Mercados nacionales saturados:** Se opta por expandir mercados para prolongar el ciclo de vida de su producto y organización.

**6. Proximidad con los clientes y puertos:** La cercanía física y psicológica al mercado internacional juega un papel importante en la actividad de exportación de una compañía.

#### **Otros Motivos:**

- Si el mercado interno se queda pequeño.
- Si se puede producir más de lo que se vende.
- Si el mercado externo hay escasez de un producto, por lo tanto representa un mercado natural para esta empresa.
- Si se quiere diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Si se quiere ganar prestigio.
- Si se quiere tener acceso a un mercado más grande y entrar en economías de escala a nivel mundial.



- Si se quiere compensar la crisis del mercado interno.
- Si es una empresa que tiene pocos pero grandes clientes y uno de ellos se internacionaliza.
- Si su capacidad competitiva es comparable a la de los mejores.
- Si su producto llegó a la etapa de madurez en el mercado interno, enfrentando a mucha competencia y teniendo una tasa de crecimiento de mercado muy baja y te conviene exportarlo a otros países donde tu producto es desconocido.
- Si se quiere obtener mayor rentabilidad.

Este criterio se vuelve relevante al momento de tratar de entender con mayor claridad los diferentes tipos de internacionalización adoptadas por las compañías, si bien buscar un término intermedio es una labor muy difícil y casi imposible es muy importante tratar de entender cuáles son las posibles motivaciones que llevan a las empresas a salir al exterior, cada enfoque planteado es un herramienta que nos acerca más a esas causas. La aplicación de estos enfoques a la multinacionales chilenas de retail nos otorgara un entendimiento más acercado a dichos motivos.

<b>Cuadro 6 : Motivos precursores de la Internacionalización</b>					
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
<b>Motivos</b>					
<b>Motivos Proactivos</b>					
Ventaja de Utilidades					
Productos Únicos					
Ventaja Tecnológica					
Información exclusiva					
Impulso Administrativo					
Beneficios Fiscales					
Economía de escala					
<b>Motivos Reactivos</b>					
Presiones Competitivas					
Sobre Producción					
Disminución de ventas nacionales					
Exceso de capacidad					
Mercados Nacionales Saturados					
Proximidad con los clientes y puertos					
<b>Otros Motivos</b>					

Fuente: Elaboración Propia

En esta Matriz se valoran los motivos con respecto a su relevancia e importancia en el diseño y desarrollo de la estrategia de internacionalización. Al poder valorar a cada una de los motivos podemos ver cuales factores internos son Fortalezas o Debilidades, con respecto a los motivos externos podemos identificar cuales fueron Amenazas y Oportunidades.

Con respecto a Otros Motivos, en esas celdas se agregaron el Motivo con la relevancia que se indicaron anteriormente, los cuales son propios de cada empresa.

## 5. Desde el punto de vista del número de mercados

Existen 3 consideraciones estratégicas, la postura competitiva, la ubicación de las acciones competitivas y el modo de expansión. Su propósito es facilitar la clasificación de empresas en estas 3 dimensiones:

- **Concentración o diversificación de mercados en la expansión multinacional.** Basado en el número de mercados servidos y la ubicación de recursos entre mercados.

**\*Concentración.** Concentrarse en un número pequeño de mercados, declinando un alto nivel de recursos cada uno y buscando tener una alta participación en éstos.

**\*Diversificación.** La compañía ubica sus activos en un mayor número de mercados, diversificando sus esfuerzos de marketing.

- **Postura Competitiva**, describe los objetivos competitivos de la firma. Aunque, en rigor, existe un continuo entre las 2 opciones, una opción dicotómica permite un marco de trabajo más concreto.

**\*Defensiva:** para prevenir que los competidores aumenten su participación de mercado.

**\*Ofensiva:** buscando captar una mayor cuota de mercado a expensas de la competencia.

- **Ubicación territorial del principal campo de batalla competitivo.**

**\*Mercados Locales**, donde la firma tiene la ventaja de estar actualmente bien establecida.

**\*Mercados neutrales**, donde los distintos competidores están en igualdad de condiciones. En muchos casos, significa que la firma o los competidores aún están luchando por establecerse.

**\*Mercados locales de los competidores.** Donde los competidores tienen la ventaja de ya encontrarse bien establecidos.

Matriz de análisis de las estrategias con respecto a las Estrategias usadas frente al número de Mercados.

<b>Cuadro 7 : Densidad del mercado y enfoque estratégico</b>					
	<b>EMPRESA 1</b>	<b>EMPRESA 2</b>	<b>EMPRESA 3</b>	<b>EMPRESA 4</b>	<b>EMPRESA 5</b>
<b>Estrategias</b>					
<b>Numero de Mercados</b>					
<b>Concentración</b>					
<b>Diversificación</b>					
<b>Postura Competitiva</b>					
<b>Defensiva</b>					
<b>Ofensiva</b>					
<b>Ubicación Territorial del Mercado</b>					
<b>Mercado Local</b>					
<b>Mercado Neutral</b>					
<b>Mercado local del Competidos</b>					

Fuente: Elaboración Propia.

Esta matriz se diseñó para analizar la situación que tiene cada empresa en un país determinado, ya que se analiza a las empresas desde dentro de cada país hacia los demás.

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS DE MULTINACIONALES**

#### **SODIMAC**

##### ❖ Tipo de Sociedad y estructura Organizacional

La política de expansión e internacionalización de Sodimac hace necesario contar con una estructura ágil y eficiente en la dirección del negocio en los cuatro países en los cuales tiene presencia.

La planta ejecutiva de Sodimac está encabezada por un gerente general corporativo, del cual dependen los gerentes generales de Sodimac Argentina, Sodimac Chile, Sodimac Colombia y Sodimac Perú.

A su vez, éste lidera un Comité Ejecutivo Corporativo, cuya misión es lograr en estos cuatro países un crecimiento balanceado con buenas prácticas, aplicando las sinergias de una operación a escala internacional, respetando la cultura y las especificidades propias de cada uno. Esta estructura permite una dirección del negocio ágil y eficiente en apoyo a la política de internacionalización que desarrolla Sodimac.

Tanto Sodimac Chile como su filial Imperial tienen, además, sus respectivos comités ejecutivos, que controlan y gestionen el desarrollo económico, social y medioambiental de la compañía.

El comité Ejecutivo Sodimac de Chile, se trata de la instancia de dirigir el desempeño económico, social y medioambiental de Sodimac en Chile. Este comité lleva a cabo una reunión semanal de seguimiento y realiza trimestralmente un Track de planificación estratégica, informando los resultados de las diferentes gerencias, los que finalmente son comunicados al directorio por el gerente general.

La selección de los profesionales de cada área responde a una descripción de cargo y manejo de competencias específicas, entre las que se incluye experiencia en las áreas social y medioambiental, según la necesidad de la posición.

#### ❖ Modelo de Negocio

Sodimac ha implementado una exitosa estrategia de segmentación de mercados, estableciendo distintos tipos de formato de negocio y servicios complementarios, de manera de atender mejor las necesidades de cada tipo de cliente. Para esto, se han desarrollado tres tipos de formato de negocios:

- Homecenter Sodimac “Mejoramiento del Hogar”, Clientes: Familias, principalmente dueños y dueñas de casa.
- Sodimac Constructor “Mantenimiento y reparación del hogar”, Clientes: Maestros, contratista y pequeños especialistas.
- Sodimac Empresas “Obras Nuevas”, Clientes: Empresas constructoras medianas y grandes.

#### ❖ Negocio Internacional

La expansión internacional del negocio comenzó en 1994 cuando, en asociación con el grupo Corona, ingreso a Colombia. Posteriormente se continuó el año 2005 con el ingreso a Perú y recientemente con la apertura de su primera tienda en Argentina.

Actualmente, Colombia cuenta con 17 locales, Perú tiene 12 tiendas y Argentina abrió durante el 2008 4 tiendas.

Es importante destacar que la inversión en estos países se concreta a través de filiales de Falabella siguiendo la política del Grupo. De esta manera, el grupo internacional no tiene una influencia financiera directa en Sodimac S.A.

Sin embargo, existe una gestión coordinada entre las operaciones de los distintos países, logrando importantes sinergias comerciales, logísticas, tecnológicas y operativas, como es el caso de los volúmenes de compra y “Know How” de los distintos mercados.

<b>Cuadro 8 : Prsencia de Sodimac</b>	
<b>Año</b>	<b>A. Sur</b>
<b>2005</b>	Perú
	Colombia
<b>2006</b>	Argentina
	Colombia
	Perú
<b>2007</b>	Argentina
	Colombia
	Perú
<b>2008</b>	Argentina
	Colombia
	Perú

Fuente: Elaboración propia

❖ Rivalidad competitiva en Chile

Sodimac compite con distintos actores en cada uno de los segmentos en que participa, desde las grandes tiendas que venden equipamiento para el mejoramiento del hogar, hasta los distribuidores de materiales para la construcción que atienden a las grandes empresas constructoras del país.

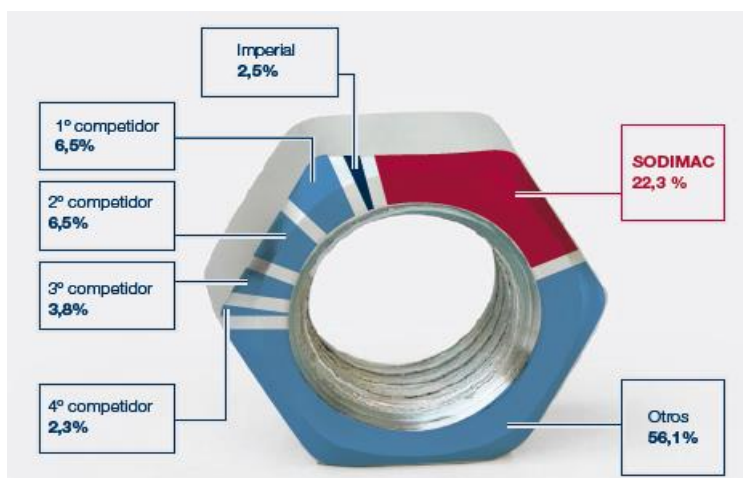
### Cuadro 9: Empresas rivales de Sodimac.

Mejoramiento del Hogar	Reparación y Mantenimiento	Obras Nuevas
EASY	EASY	EASY
GRANDES TIENDAS	MTS	DISTRIBUIDORES
HIPERMERCADOS	CHILEMATS	CONSTRUMART
TIENDAS	CONSTRUMART	MTS
ESPECIALIZADAS	FERRERERÍAS	CHILEMATS

Fuente: Elaboración Propia, Publicado Memoria 2013

En el mercado nacional, el principal actor de la industria es Sodimac, con 62 puntos de ventas y un 22.3% del mercado, a esta participación se suma la de Imperial que alcanza el 2,5% con 13 puntos de venta, totalizando un 24,8% de participación, muy por sobre sus principales competidores.

**Grafico 1: participación en el mercado nacional**



Fuente: Medición anual realizado por Sodimac en Diciembre de 2013



#### ❖ Respaldo y Sinergia con el grupo controlador

Desde su fusión con Falabella, Sodimac ha buscado permanentemente las mejores sinergias y eficiencias del Grupo, por lo que traspasó el negocio financiero de la Tarjeta Sodimac a la tarjeta CMR del grupo, conservando las operaciones financieras relacionadas a las grandes empresas. Adicionalmente se traspasó la inversión del negocio en Colombia y Perú a otras sociedades del grupo Falabella.

Falabella es el mayor conglomerado de retail en Chile en cuanto a capitalización bursátil y uno de los más grandes de Latinoamérica, con una clara posición de liderazgo en las áreas de negocio en que participa.

#### ❖ Estrategia de Internacionalización

Al realizar un estudio de las Memorias Corporativa y de las Memorias de la Filial en Chile, hemos concluido las estrategias utilizadas por Sodimac en su Proceso de Localización Internacional, enfocada en Comercialización.

Las Estrategias usadas son las siguientes:

- Estrategia Genérica Multinacional Internacional
- Estrategia de entrada a los Mercados Externos fue de Inversión en Filiales
- La estrategia que rige la Estructura Jurídico-Organizacional es de Sociedad Anónima Abierta, donde Sodimac es dirigida por el grupo controlador que es Falabella y donde cada Filial debe seguir los Objetivos establecidos por la Matriz.

- La elección de la estrategia de internacionalización se debe a los motivos que tiene Sodimac, donde los impulsores son Internos y sus motivos son Pro-Activos, precisamente Ventaja de Utilidad, Productos únicos y Economía a escala en la obtención de Productos e Insumos. Además encontramos los motivos de que el mercado nacional se queda pequeño ya que cuenta con un 23,3 % del mercado nacional además que se quiere diversificar el riesgo de operar en un solo mercado y por último que quiere tener acceso a un mercado más grande y entrar en economías de escala a nivel mundial.
- Al analizar desde el punto de vista del Número de mercados, encontramos que la estrategia de Diversificación junto con una postura Competitiva Ofensiva fueron las estrategias usadas por Sodimac desde el enfoque de los mercados donde se encuentra, todos estos fueron desarrollados en Mercados Neutrales.

## RIPLEY

En 1956, se creó la primera tienda de Ripley ubicada en Santiago. Su dueño fue Marcelo Calderón, quien pronto se convertiría en uno de los principales empresarios de Chile. Su primer local fuera de Santiago se inaugura en Concepción en 1986. Su primera incursión internacional es en el Perú (1997) con una tienda en el mall Jockey Plaza en Lima. En la actualidad (2008), Ripley Perú representa el 25% de los ingresos, mientras que Ripley Chile el 75%.

El nombre de las tiendas fue basado en la franquicia estadounidense de acontecimientos curiosos sucedidos en el mundo llamado Ripley, ¡aunque usted no lo crea. Sus estrategias de promoción incluyen actividades como los "Días R" y las 48 Horas, donde se rebajan los artículos por varios días y también a mediados de cada año se realiza la "Expo Digital", exposición de artículos tecnológicos. Hasta el 2005 era una sociedad anónima cerrada, en dicho año abre sus transacciones en la Bolsa de Comercio de Santiago.

Cuenta también con una entidad de seguros, una entidad financiera (Banco Ripley, creada en el 2002) con las cuales participa en los negocios financieros tanto chileno como peruano, y que le aportan el 25% de sus ingresos. Aparte, genera y administra su propia tarjeta de crédito, la Tarjeta Ripley (1976), y es socia de la cadena estadounidense de tiendas por departamentos Macy's.

Hasta el año 2009 administraba 7 malls: Mall del Centro y Mall Panorámico en Santiago; Mall Calama (con D&S), Mall Marina Arauco y Mall Center Curicó (con Parque Arauco), Mall del Centro Rancagua y Mall Concepción (este último en aquella época en construcción), los cuales fueron vendidos en Abril a SMU,<sup>1</sup> excepto Mall Calama que fue vendido a Falabella,<sup>2</sup> y Mall Concepción (rebautizado luego como Mall del Centro Concepción) que fue cedido a Cencosud formando la Inmobiliaria Mall Viña del Mar S.A. :operando 4 centros comerciales <sup>2</sup> en Viña del Mar(Marina Arauco y Boulevard Marina) , <sup>1</sup> en Curicó (Mall Center Curicó) y otro en Concepción (Mall del Centro) ; en lo que la cadena señaló como "venta de activos no estratégicos".

#### ❖ Modelo de Negocio

Ripley Corp. es hoy una de las mayores compañías del sector retail de Chile y Perú, y a partir de 2013 también estará presente con tiendas en Colombia.

El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento, acompañado por un negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley. Asimismo, maneja el Banco Ripley y participa en la propiedad de centros comerciales en Chile y Perú. Actualmente administra 60 tiendas con una superficie de venta total de más de 410 mil metros cuadrados, y con más de 1,5 millones de tarjetas de crédito con saldo.

#### ❖ Tipo de Sociedad y estructura Organizacional

Se podría definir a Ripley Corp. como un holding chileno con presencia en Chile y Perú especializado en retail, además de con presencia de financiera en Colombia. Ripley fue fundada en 1956 por lo hermano Maxo y Alberto Calderón, comenzando como una pequeña tienda de confección y venta de ropa. La pequeña empresa comienza abarcar distintos producto de consumo en pocos años.

Es así, que para principio de los 70 la tienda vendía vestuario, calzado y productos para el hogar como muebles, y electrodomésticos domésticos y todo lo relacionado con el hogar.

Un hecho importante se produce en 1976, año en que se comienza a entregar tarjetas de crédito a los clientes. En el año 1993 se produce el mayor salto de Ripley, provocado por la instalación de la tienda Parque Arauco, hecho que va acompañado de una completa renovación de imagen. Esta llegar a ser una de las historias empresariales más exitosas Chile.

El año 2005 deja de ser una sociedad anónima cerrada, con su apertura a la bolsa de valores. En sé año ingresa a la bolsa con un 15% de la propiedad, pensando recaudar un 82 millones de dólares, termino ganando 270 millones de dólares en el solo día de apertura.

<b>Cuadro 10 : Principales accionistas de Ripley</b>		
<b>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL</b>	<b>% propiedad</b>	<b>ACCIONES</b>
INVERSIONES MATRIZ LIMITADA	42.03%	813.807.201
COMUNIDAD INVERSIONES CK S.A.	11.87%	229.883.220
BANCO SANTANDER INV.EXTRANJERAS	4.95%	95.888.787
INVERSIONES SOCIEDAD COLECTIVA CIVIL	4.49%	87.000.000
INTERNATIONAL FUNDS LIMITADA	4.49%	87.000.000
BANCO ITAU CUENTA INVERSIONES	2.98%	57.629.372
AFP HABITAD FONDO PENSION C	2.20%	42.599.379
INVERSIONES R LIMITADA	1.96%	38.000.000
AFP HABIYAD A FONFO TIPO B	1.80%	34.903.181
AFP CAPITAL S.A. FONDO PENSION TIPO C	1.46%	28.214.153
BANCO DE CHILE CUENTA TERCEROS	1.29%	24.898.156
AFP CAPITAL S.A. FONDO PENSION TIPO B	1.21%	23.470.387

Fuente: Elaborada por Ripley, memoria 2013

❖ Diseño Corporativo y Estructura de la Propiedad.

Ripley Corp. SA participa principalmente en tres áreas de negocio:

- ✓ Tiendas por departamento
- ✓ Servicios financieros
- ✓ Inversiones inmobiliarias.

Chile S.A. es la filial que mayores ingresos aporta, dentro de la misma es el retail el que otorga los mayores beneficios. Chile S.A. a través de sus distintas razones sociales que da empleo a unos 12.000 trabajadores.

Conformando por más de 50 razones sociales en Chile, dentro de estas encontramos las inversiones departamentales que incluyen 41 tiendas con ventas al detalle. Ripley, producto de una larga tradición en la actividad comercial está posicionada como una de las tres más importantes casas comerciales de Chile.

Posee más de 5,2 millones de tarjetas de crédito emitidas en Chile. De esta manera, dispone de información respecto de sus clientes, lo que le permite definir sus estrategias de marketing y optimizar la composición de su mercadería y actividades promocionales. Sus locales se encuentran ubicados en lugares de amplia afluencia de público, incluyendo su presencia en la mayoría de los malls más importantes de Chile.

Ripley posee actualmente 41 puntos de ventas, además concentra su cobertura geográfica en Santiago donde se ubican 71 locales. Otras regiones con presencia importante de la cadena corresponden a la VIII Región (Concepción) y la V Región (Viña del Mar y Valparaíso).

Del total de tiendas, 18 son propiedad de la empresa y 3 son arrendados en centros comerciales en cuya propiedad participa Ripley. Recientemente inició sus operaciones el nuevo centro distribución de la empresa, que reemplazará las operaciones de 3 centros de distribución.

La empresa desde la perspectiva de la administración cuenta con los siguientes Unidades estratégicas de negocio:

- ✓ Ripley Retail
- ✓ Ripley Tarjeta
- ✓ Ripley Banco
- ✓ Ripley Seguros
- ✓ Ripley Viajes
- ✓ Ripley Inmobiliaria

Desarrollo de sus negocios en Chile y Perú, junto a una amplia cobertura.  
Negocio comercial Chile

El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento, acompañado por un fuerte negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley.

Asimismo, maneja el Banco Ripley y participa en la propiedad de centros comerciales. Ripley es un modelo de retail centrado en el cliente y enfocado a entregar las mejores soluciones a las necesidades de los consumidores.

Ripley administra actualmente 54 tiendas en Chile y Perú, con una superficie de venta total de más de 361 mil metros cuadrados, y con más de 7 millones de tarjetas de crédito emitidas. Por su parte, Banco Ripley cuenta con 48 sucursales en Chile y 16 sucursales en Perú.

Ripley posee actualmente 38 puntos de ventas. Concentra su cobertura geográfica en Santiago donde se ubican 15 locales. Otras regiones con presencia importante de la cadena corresponden a la VIII Región (Concepción) y la V Región (Viña del Mar y Valparaíso). Del total de tiendas, 13 son propiedad de la empresa y 4 son arrendadas en centros comerciales en cuya propiedad participa Ripley.

#### ❖ Negocio Financiero Chile

La empresa ofrece créditos a sus clientes para efectuar sus compras en forma directa, a través de la “Tarjeta Ripley”. El sistema utilizado consiste en permitir al cliente el pago de sus compras en un número determinado de cuotas mensuales, previo recargo de intereses al precio de compra al contado, sin sobrepasar un monto máximo establecido para cada cliente de acuerdo con las políticas crediticias de la empresa. Sin embargo, los pagos

pactados hasta un máximo de tres cuotas mensuales no están sujetos a intereses. Entre los productos ofrecidos se encuentran los avances y súper avances de dinero en efectivo y la utilización de la tarjeta en comercios asociados. A esto se agrega la alianza con el Banco de Chile mediante la cual los clientes de Tarjeta Ripley pueden acceder a la red de cajeros del banco y realizar avances en efectivo.

❖ **Negocio comercial Perú.**

Ripley Corp. opera 15 puntos de ventas, de los cuales 11 se ubican en Lima. Del total de tiendas, 3 son de propiedad de la empresa (20% de la superficie total de ventas) y 3 son arrendadas en centros comerciales en cuya propiedad participa Ripley (16% del área de venta). Además, de las 15 tiendas, dos de ellas operan bajo el formato “Max”, orientado al autoservicio y bajos precios.

Ripley está posicionado en el país como una de las cadenas líderes en el mercado retail, con una imagen vanguardista, especialmente en los segmentos de mayor nivel socio económico. Al igual que en Chile, las operaciones en Perú se vieron afectadas a la baja en 2009, tras el desfavorable escenario económico, con caídas reales anuales de 22% y 3% de las ventas retail en pesos chilenos y soles, respectivamente. Sin embargo, en 2010, se observó un importante cambio de tendencia lo que se tradujo en un crecimiento de 6,6% de las ventas en locales equivalentes (medido en soles) y de 10,1% y 6,8% en las ventas retail medidas en pesos chilenos y soles, respectivamente. Acumulado a junio de 2011, las ventas medidas en soles aumentaron un 17% y medidas en locales equivalentes, lo hicieron en un 5,7%.

Se prevé que las buenas expectativas en el consumo y la cada vez mayor penetración de este formato de venta en el país, junto a la apertura de ocho nuevas tiendas entre 2011 y 2013, seguirán impulsando con fuerza la operación de Ripley en Perú.



❖ Negocio Financiero Perú.

El otorgamiento de crédito es realizado por Banco Ripley Perú desde fines de 2007, entidad regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Perú. El principal producto ofrecido por el Banco es la Tarjeta Ripley clásica, la que puede ser utilizada para financiar compras tanto en las tiendas como en comercios asociados. Asimismo, los clientes pueden realizar avances en efectivo en las tiendas y en más de 850 cajeros automáticos de todo el país. Otros productos ofrecidos por el Banco lo constituyen las tarjetas de crédito internacionales tales como la Tarjeta Ripley Gold Mastercard, Ripley Silver Mastercard y Ripley Visa, orientadas a segmentos de clientes más exclusivos.

Después de que las operaciones se vieran impactadas en el año 2009 dado el deprimido contexto económico, en 2010, el nivel de riesgo de la cartera mejoró a la vez que se logró un crecimiento de 10% en el stock de colocaciones (en soles). Acumulado al primer semestre de 2011, los ingresos aumentaron un 10% y el resultado operacional lo hizo en un 34%, llegando a un margen operacional de 19,2%, en comparación al 18,1% a diciembre de 2010 y 17,1% a diciembre de 2009 (todos medidos en pesos chilenos). Los ingresos financieros representan del orden de un 25% de los ingresos totales en Perú.

❖ Negocio inmobiliario Chile y Perú.

En Chile, Ripley posee un 33,3% de la propiedad del Mall Marina Arauco y Mall Curicó junto a Parque Arauco S.A. y Cencosud. Además, desde 2009, es propietaria del 22,5% de la sociedad Nuevos Desarrollos S.A, empresa controlada por Mall Plaza.

Nuevos Desarrollos mantienen la operación de los centros comerciales Mall Plaza Alameda y Mall Plaza Sur, además de otros activos inmobiliarios. Ripley también es propietaria del 100% del Mall Concepción, proyecto que se paralizó en 2008 y volvió a reanudar su construcción en octubre de 2010. Este centro comercial cuenta con 90.000 m<sup>2</sup> y espera abrir sus puertas durante el tercer trimestre de 2012.

En Perú, la compañía participa en este negocio a través de Aventura Plaza S.A., sociedad en la cual posee el 40% de propiedad, en asociación con Mall Plaza (20%) y S.A.C.I. Falabella (40%). Esta empresa es propietaria de tres centros comerciales, ubicados en Trujillo, Lima y Arequipa los cuales, en conjunto, alcanzan más de 175.000 m2.

❖ Actividad Internacional

Ripley en su actividad nacional al igual que en la internacional se encuentra enfocado a un constante crecimiento y expansión de sus Unidades estratégicas de negocios en los sectores del Retail, Financiero, Seguro, Inversiones y el inmobiliario.

En Chile se encuentra compitiendo directamente con Paris y con Falabella. En cambio en Perú cuenta con una alianza con Falabella, precisamente en Aventura Plaza, y con Johnson´s se encuentra en un Mix que se encuentra en el sector Inmobiliaria en el establecimiento de Mall Plazas y tiendas de Retail.

Al continuar con la estrategia de las alianzas, Ripley cuenta con un Joint Venture con la empresa Pacifico Peruano Suiza y Latina Seguros, así generando un aumento en sus productos de Seguros en el mercado Peruano.

También cuenta con una alianza estratégica con la empresa Sharo de Japón en el mercado de electrónica y con la empresa Espirit Home en Estados Unidos en el mercado de los artículos de hogar importando suministros a Chile al igual que a Perú.

<b>Cuadro 11: Presencia de Ripley</b>			
<b>Año</b>	<b>América del Norte</b>	<b>América del Sur</b>	<b>Asia</b>
2005		Perú	Hong Kong
2006	Estados Unidos	Perú-Colombia	Hong Kong -Japón
2007	Estados Unidos	Perú-Colombia	Hong Kong- Japón
2008	Estados Unidos	Perú-Colombia	Hong Kong- Japón

Fuente: Elaboración Propia. Publicada en Memorias 2013

Sus actividades por país son las siguientes:

### **Chile**

- ✓ **NEGOCIO RETAIL** el cual cuenta con 42 tiendas.
- ✓ **NEGOCIO BANCARIO** que se encuentra compuesta por Banco Ripley y con CAR S.A.
- ✓ **NEGOCIO INMOBILIARIO**

### **Perú**

- ✓ **NEGOCIO RETAIL** el cual cuenta con 23 tiendas.
- ✓ **NEGOCIO BANCARIO** que se encuentra compuesta por Banco Ripley Perú.
- ✓ **NEGOCIO INMOBILIARIO** que consiste en Aventura Plaza y junto a Falabella en Mall Plaza Perú.

### **Colombia**

- ✓ **NEGOCIO RETAIL** el cual cuenta con 4 tiendas.
- ✓ **NEGOCIO FINANCIERO** que se encuentra compuesta por Ripley Compañía de Financiamiento S.A.

### ❖ Estrategia de Internacionalización

Al estudiar las Memoria Corporativas como las de Chile encontramos que Ripley ha utilizado varias estrategias de internacionalización para desarrollar sus objetivos, los cuales se encuentran enfocadas a la penetración y desarrollo de mercado, inclinadas al tema de producción y de comercialización en el sector de retail.

**Las Estrategias usadas son las siguientes:**

- ✓ Estrategia Genérica Multinacional Internacional
- ✓ Estrategia de entrada a los Mercados Externos fue mediante Representante en el Exterior, también se ha usado una estrategia de Exportación Indirecta con intermediarios en los Países Huésped. , pero en el caso de Perú fue de Inversión Mixta debido que invirtió en el sector Inmobiliario junto a Falabella en la construcción de Mall Plaza y de Tiendas de Retail.

La estrategia de Inversión Capital que Ripley a usado ha sido de invertir en Filial, Inversión mixta (Joint Ventures) y en Oficina de representación en el exterior.

- ✓ La estrategia que rige la Estructura Jurídico-Organizacional es de Sociedad Anónima Cerrada, donde Ripley Chile es la Matriz y donde cada Filial debe seguir los Objetivos establecidos por la Matriz. Las Filiales son del tipo Productiva.
- ✓ La elección de la estrategia de internacionalización se debe a los motivos que tiene Ripley, sus motivos son Internos, donde sus estrategias son elegidas siguiendo sus objetivos, misión y Visión. Tiene Motivos Pro-Activos, donde predominan la Ventaja de Utilidad y que cuenta con Productos Únicos.

Además encontramos Motivos Reactivos, donde se refleja en una Rivalidad competitiva dentro del Mercado Chileno.

- ✓ Al realizar un análisis con respecto al Número de Mercados, Ripley a utilizado una estrategia de Diversificación, además tiene una Postura Defensiva con respecto a su alianza junto a Falabella en el Mercado Peruano .El mercado donde se enfoca en trabajar es en los mercados Neutrales.

## FASA

La compañía fue fundada por José Codner Chijner en el Centro de Santiago de Chile, en la calle Ahumada en el año 1968; en 1969 nace el nombre "Farmacias Ahumada", es así que gracias a los buenos años en el negocio en 1992 la compañía empieza su expansión nacional inaugurando un local en Valparaíso.

Durante 1996 Fasa ingresa al mercado de Perú con la apertura de su primera farmacia en ese mercado. El 4 de diciembre de 1997 Fasa realiza su apertura a la Bolsa de Comercio de Santiago A través de un aumento de capital por aproximadamente U\$\$21 millones, aumentando el número de accionistas desde 11 a 256. En 1999 Falabella se incorpora a la propiedad de Fasa, en un aumento de capital producido en este año.

En los años posteriores la empresa entra al mercado brasileño al comprar la compañía Drogamed, además en el año 2002 compra Far-Ben S.A. de C.V. (Farmacias Benavides) en México, para luego en el año 2006 vender la filial brasileña de la compañía saliendo totalmente del mercado brasileño. También en el año 2006 Fasa firma una alianza estratégica con distribución y servicio para operar los locales familiares y poder operar la tarjeta Presto en los locales de Fasa.

De esta manera los locales de Farmalider pasaron a ser operados por Fasa y renombrados a Farmacias Ahumada.

### ❖ Composición de la estructura jurídico-organizacional

Esta empresa se encuentra organizada en una estructura matricial, donde la vicepresidencia ejecutiva está a cargo de la coordinación global y estratégica de la Compañía, y las 4 unidades de negocio que representan las divisiones operativas de Farmacias Ahumada en Chile, así como también de velar por el desarrollo de los recursos humanos y transmitir sus valores y cultura.

Las funciones de la vicepresidencia ejecutiva de FASA son establecer las líneas estratégicas y el desarrollo de la visión corporativa, lo que implica definir tanto las estrategias corporativas como las de las unidades de Negocio. Adicionalmente, debe velar por el control de la gestión y de las finanzas corporativas, lo que implica controlar la eficiencia en el uso de los recursos y el cumplimiento de las metas de las unidades de negocio.

#### ❖ Modelo de negocio

La organización ha desarrollado un exitoso modelo de negocio en cada mercado en el que opera, con ajustes a las características de cada país. La clave se encuentra en el desarrollo de productos atractivos que sean cercanos para los clientes, principalmente se ofrece un amplio surtido en medicamentos y productos relacionados con la salud, higiene y cuidado personal. se ha complementado este modelo con la introducción permanente de nuevos servicios que agreguen valor a la propuesta comercial de la Compañía. Dentro de este mismo contexto, FASA ha incluido como parte importante de su modelo de negocios la introducción y desarrollo de productos de marcas propias y marcas exclusivas, con el fin de asegurar la rentabilidad y diferenciación.

#### **Línea de negocios**

- ✓ Farmacia
- ✓ Belleza y Cuidado personal
- ✓ GNC y productos naturales
- ✓ Mercaderías generales
- ✓ Bebes
- ✓ Fotografía

❖ Negocio internacional

Boticas Fasa, tiene presencia en las ciudades de Lima, Trujillo, Ica, Chiclayo, Piura, Talara, Chíncha, Arequipa y Huancayo, logrando ser la primera Cadena de Farmacias en el Perú.

En Brasil, con Drogamed, la compañía está presente en 21 ciudades, es la primera Cadena de Farmacias en el estado de Paraná.

Farmacias Benavides, con presencia en 17 estados y 107 ciudades del norte y occidente de México, es la Cadena de Farmacias más grande de México.

Fasa Chile, operaba 226 puntos de venta en 36 ciudades con cobertura de Arica a Punta Arenas, con un total de 35.661 metros cuadrados de sala de venta logrando atender a más de 51 millones de Clientes al año, concentrando principalmente su actividad en la Zona Central del país.

✓ Brasil

El mercado de las vitaminas y de la salud se ha convertido en un importante y atractivo nicho para el desarrollo de soluciones de deportes, salud, belleza y productos de dieta. Para crecer en el mercado brasileño, FASA opera bajo la marca GNC, líder mundial en productos de vitaminas y suplementos.

Los acuerdos con GNC le permiten mantener una amplia gama de productos en este mercado en constante crecimiento. En 2002, se firmó un acuerdo de franquicia con GNC para distribuir productos de nutrición y suplementos, vitaminas y elementos naturales en Chile. De conformidad con el acuerdo de franquicia FASA tiene el derecho exclusivo a distribuir en Chile los mismos productos que GNC distribuye en los Estados Unidos, tanto dentro de las tiendas Farmacias Ahumada como externamente. En agosto de 2012, se adquiere Casa Saba Brasil Holdings Ltda.

Que también se convierte en el único distribuidor de los productos de GNC en Brasil. GNC se dirige a los segmentos socioeconómicos medios altos, sirviendo a los deportistas, tanto aficionados como profesionales. También llega al mercado de la salud y la belleza, concentrándose en el segmento femenino. Actualmente, opera 14 tiendas GNC en Brasil, existiendo dos importantes formatos: tiendas autónomas GNC que tienen un tamaño medio de aproximadamente 47 m<sup>2</sup> y ofrecen productos GNC; y también formato "tienda dentro de la tienda" (SWS), que proporciona espacio en las estanterías exclusiva de los productos de GNC con un espacio promedio de sala de venta de 13 m<sup>2</sup>.

Para seguir potenciando este último formato y como consecuencia del plan de expansión, se firma contrato con una importante cadena de gimnasios con sedes en las principales ciudades de Brasil (Rio De Janeiro, Brasilia, Pará, São Paulo, Belo Horizonte, Goiânia, Natal, Salvador, Vila Velha, Porto Alegre, Curitiba, Belém y Campinas) que permite la apertura de tiendas dentro de sus tiendas. Dicha cadena consta con más de 40 gimnasios en Brasil, alrededor de cien mil afiliados enfocados en segmentos ABC1, asegurando así un flujo regular de clientes para el consumo de alimentos suplementarios y vitaminas, entre otros.

Durante el año 2013, se concluye el proceso de importación de más de 120 Sku GNC teniendo ya en el segundo semestre, una gama amplia de productos para la venta lo que se reflejó en un incremento en las ventas. Para el año 2014 se espera una consolidación de estos locales de tal forma de poder concentrar los esfuerzos en la venta mayorista y en el negocio de la distribución.

#### ✓ México

En México FASA adquiere Farmacias Benavides a fines del año 2002, cuando operaba con 523 locales. En el 2013 se continuó con el plan de apertura de locales, pasando de 772 farmacias en operación en 2012 a 882 farmacias en 2013, lo que se traduce en un incremento del 14.2%. Esto significó un aumento de 21,843 m<sup>2</sup> en el piso de venta, creciendo un 11.8% con respecto al 2012 y finalizando el año con un total de 206,760 m<sup>2</sup>.



Para estas aperturas se invirtió un total de \$277 millones de pesos mexicanos. Como hito importante para el año 2013 se destaca el arribo de la cadena a Ciudad de México, ciudad donde no se tenía cobertura. De esta forma se alcanza una cobertura total en 21 estados y 153 ciudades, reforzando nuestra cercanía a clientes en Jalisco, Baja California, Sonora, Estado de México y el Distrito Federal

#### ❖ Rivalidad competitiva en Chile

Hoy el sector farmacéutico en Chile está concentrado en 3 cadenas, las cuales dominan el 90% del sector: Farmacias Ahumada, SalcoBrand y Cruz verde. SalcoBrand invertirá US\$3 millones en abrir 15 locales en Chile y otros 15 en Perú. Cruz Verde tiene más de 250 locales solamente en Chile, algunos manejados con franquicias.

#### ✓ Cruz verde

Se creó en 1984 en la V región, luego de una década ingreso al mercado en Santiago, teniendo una buena acogida de parte de los clientes. Cruz verde se caracteriza por tener una mayor cobertura en la nación, la cual se refleja en los casi 400 locales a nivel nacional. Alcanzando una participación de mercado del 31%.

#### ✓ Salcobrand

Surge mediante la fusión de Farmacias Salco y Farmacias Brand en el año 2000, contando con 225 locales a lo largo del país. Su estrategia de fidelización se enfoca en la creación de la tarjeta Redmax, la cual otorga una serie de beneficios.

#### ✓ Farmalider

Pertenece a la compañía D&S, dicha empresa está aprovechando la fuerte participación de mercado que tiene y vende sus productos en sus propios locales de supermercado. Alcanzando una participación del 2,5%.

✓ Farmacias Independientes

Son pequeñas organizaciones de las cuales quedan 650 locales a lo largo de Chile, los cuales captan el 2,8% de participación de mercado. La mayoría se caracteriza por transar los productos genéricos, a un menor precio.

❖ Estrategia de internacionalización

El tipo de estrategia de internacionalización con una coordinación alta y geográficamente disperso (ya que se encuentra en México, Brasil, Perú, Chile) sería la estrategia transnacional que supone una gran inversión en el exterior con una coordinación entre las filiales lográndose con esto las ventajas de diferenciación, explotando los mercados mundiales y los menores costos por la explotación de la economías a escala globales.

El tipo de estrategia de internacionalización con una coordinación alta y geográficamente disperso (ya que se encuentra en México, Brasil, Perú, Chile).

Las Estrategias usadas son las siguientes:

- ✓ Estrategia Genérica Multinacional Internacional
- ✓ Cuenta con una Exportación Directa, mediante la Inversión en Filiales en los países huésped.
- ✓ Su composición Jurídica y Organizacional es de una Sociedad Anónima Abierta.
  
- ✓ Motivos de internacionalización: Ser la más grande en Latinoamérica y una de las diez más importantes del mundo, y para esto se requería de una nueva estructura que se ha logrado este año, para tener una mayor agilidad y descentralización en la toma de decisiones para generar sinergias necesarias para impulsar el desempeño de la compañía en el futuro.

- ✓ Estrategia diferenciada: Cuando una empresa combina un ámbito amplio con la diferenciación a lo largo de una o varias de las tres dimensiones, puede decirse que sigue esta estrategia. En este caso, la empresa trata de atender numerosos segmentos.

Esta estrategia trata de aprovechar las ventajas de las dos anteriores buscando un equilibrio entre la eficacia – atendiendo las necesidades de los consumidores mediante ofertas diferenciadas – y la eficiencia – mediante la definición de un ámbito amplio.

- ✓ Análisis con respecto al Número de Mercados, Fasa se ha enfocado en usar una estrategia de Concentración, además cuenta con una postura Defensiva con respecto a su alianza con DyS en Chile para poder trabajar con la Tarjeta Presto, además para poder ingresar al mercado de Brasil Fasa compró la empresa Drogamet.

El mercado donde se enfoca en trabajar es en los mercados neutrales y Locales.

## **FALABELLA**

Falabella es una Sociedad Anónima Abierta, se constituyó bajo la razón social de “Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella S.A.C.I.F.”, por escritura pública otorgada el 19 de Marzo de 1937.

Falabella es uno de las principales compañías de retail de Latinoamérica. Con más de 124 años de trayectoria, cuenta con operaciones en Chile, Perú, Colombia, Argentina y Brasil, países donde suma 382 tiendas y 36 centros comerciales. Actualmente entrega empleo a más de 105.000 trabajadores en la región.

### ❖ Modelo de Negocio

El grupo desarrolla su actividad comercial compatibilizando crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en sus cinco áreas de negocios principales:

- ✓ Tiendas por Departamento
- ✓ Mejoramiento del Hogar
- ✓ Supermercado
- ✓ Servicios Financieros e Inmobiliaria

Su vasta trayectoria y su estrategia de crecimiento responsable han permitido al holding varios de los negocios en los que participa. Falabella es la tienda por departamento líder en los 4 países en los que está presente, mientras que Sodimac es la tienda de mejoramiento del hogar número uno en Chile, Perú y Colombia. Adicionalmente, el grupo Falabella es el principal emisor de tarjetas de crédito en Chile y el principal operador de centros comerciales en Chile y Perú.

En tiendas por Departamentos operan, por un lado, el concepto de grandes tiendas para uso personal y del hogar, tanto de marcas internacionales, de segunda generación, exclusivas, cómo marcas propias.

En mejoramiento del Hogar, Sodimac ha implementado una exitosa estrategia de segmentación de mercado, basada en diferentes formatos de ventas y servicios complementarios ofrecidos a sus clientes, manejando cinco formatos diferentes.

Homecenter Sodimac está orientado a familias que buscan mejorar sus hogares, ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios destinados al equipamiento, renovación, remodelación y decoración en la casa.

En Supermercados, la cadena Tottus contempla dos formatos distintos. Primero, los supermercados, que comercializan las categorías tradicionales de alimentos y productos de higiene, y segundo, los hipermercados, que adicionalmente incorporan líneas de bienes durables básicos, línea blanca, vestuario, productos electrónicos y artículos para el hogar.

Servicios Financieros reúne las actividades de negocios de la tarjeta de crédito CMR Falabella, Banco Falabella, Seguros Falabella, Viajes Falabellas y hace poco tiempo cuenta con Móvil Falabella. Ha desarrollado un área de negocios que entrega soluciones de financiamiento a los clientes, agregando valor a su oferta de productos y servicios. Así, el rubro de los servicios financieros permite llegar a segmentos tradicionales no familiarizados con la banca, ampliando sus posibilidades de acceso al crédito y otros productos de esta industria.

En cuanto al negocio inmobiliario, Falabella participa a través de Mall Plaza, principal operador y administrador de centros comerciales de Chile y en Perú a través de Aventura Plaza, con reciente presencia en Colombia. Adicionalmente, a través de Open Plaza, desarrolla y administra los centros comerciales de menor tamaño, tomando como tienda ancla dos o tres nuestros formatos, junto con otras tiendas menores.

❖ Presencia Regional

Falabella en Chile cuenta con:

- ✓ 44 Tiendas por Departamentos
- ✓ 82 Tiendas de Mejoramiento del Hogar
- ✓ 48 Supermercados
- ✓ 14 Centros Comerciales Mall Plaza
- ✓ 7 Power Center Open Plaza

Su presencia en Brasil está compuesta por:

- ✓ 56 Tiendas de Mejoramiento del Hogar

En Argentina cuenta con:

- ✓ 11 Tiendas por Departamentos
- ✓ 7 Tiendas de Mejoramiento del Hogar

En Perú posee:

- ✓ 23 Tiendas por Departamento
- ✓ 24 Tiendas de Mejoramiento del Hogar
- ✓ 40 Supermercados
- ✓ 4 Centros Comerciales Aventura Plaza
- ✓ 4 Power Centers Open Plaza

Y finalmente en Colombia cuenta con:

- ✓ 15 Tiendas por Departamento
- ✓ 32 Tiendas de Mejoramiento del Hogar

✓ 1 Centro Comercial Mall Plaza

❖ Tipo de Sociedad y estructura Organizacional

Falabella es un Sociedad Anónima Abierta, cuyas acciones son transadas en la Bolsa de Comercio de Santiago. Se cuenta con un Matriz en Chile y con Filiars en Chile, Argentina, Colombia y Perú.

La sociedad es controlada por los Grupos de Accionistas que se detallan a continuación. En total al 31 de Diciembre de 2013, el grupo controlador posee el 81,92% de las acciones en que se divide el capital social. Los referidos controladores tienen un acuerdo de actuación conjunta según lo pactado en Acuerdo Marco suscrito por ellos con fecha 23 de Julio de 2003

<b>Cuadro 12 : Principales accionistas del Grupo Falabella</b>		
<b>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL</b>	<b>RUT</b>	<b>ACCIONES</b>
DERSA S.A.	95.999.000-K	356.450.516
INVERSIONES HCQ S.A.	76.072.476-9	293.249.988
BETHIA S.A.	78.591.370-1	259.894.638
INVERSIONES SAN VITTO LDA	77.945.970-5	243.698.146
LUCES TRES S.A.	99.556.440-8	158.262.845
INV Y RENTAS DON ALBERTO CUATRO S.A.	99.552.480-7	150.666.022
MAPCOR CUATRO S.A.	99.552.450-3	108.247.346
INV Y RENTAS DON ALBERTO TRES S.A.	97.004.000-5	100.650.523
BANCO DE CHILE POR CUENTA DE TERCEROS	76.075.989-9	66.453.213
INDER SPA	76.645.030-K	58.114.421
BANCO ITAU CUENTA DE INVERSIONES	97.036.000-K	53.835.114
BANCO SANTANDER CUENTA DE INVERSIONES	98.346.222-3	52.214.937

Fuente: Elaborado Propia, Presentado en Memoria 2013

## ❖ Actividad Internacional

Falabella actualmente en la industria nacional como en la internacional se focaliza en el crecimiento y la expansión de todas sus Unidades Estratégicas de Negocios en el Mercado del Retail, Inmobiliario, Inversiones y el Financiero.

Actualmente, en el mercado chileno se encuentra compitiendo directamente con Paris y con Ripley, pero en el Mercado Peruano invirtió junto a Ripley en el sector Inmobiliarios, precisamente en la construcción de Mall Plaza y de Tiendas de Retail.

En el año 2002 Falabella ingresa a la industria de los Supermercado con la instalación del Primer Supermercado Tottus en Perú. Tres años más tarde Falabella se fusiona con Sodimac, además lanza la tarjeta CMR en Colombia. En este último país en el 2006 Falabella ingresa a la industria Financiera y da enfoque a la creación del CMR Automotriz.

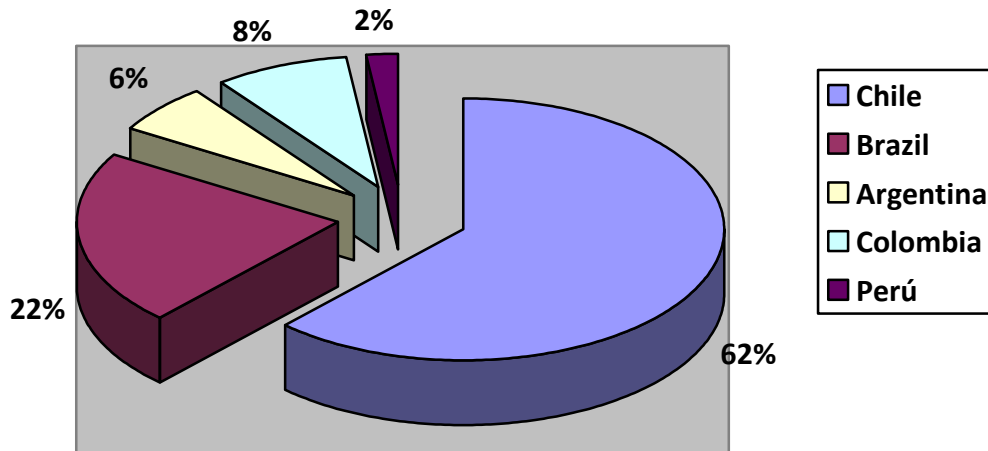
Más tarde, en el 2007 fue el lanzamiento de Banco Falabella y de Mall Plaza en el mercado Peruano y en esos mismos años adquiere el 60 % de la Empresa Imperial.

En el 2008, se ingresa al mercado argentino a través de Sodimac y se maximiza a un 52% las tiendas abiertas en aquel mercado en comparación al periodo anterior, logrando las 44 tiendas junto a Perú.

En el siguiente grafico se aprecia el porcentaje de ingreso por cada país donde Falabella cuenta con presencia, siendo Chile con un 63%, ya que es donde se encuentra la Matriz y donde cuenta con un número mayor de Filiales.



**Grafico 2: Composición de Ingresos de Falabella**



Fuente: Elaboración Propia, Publicado en Memoria 2013

Al ver la información que nos entrega el grafico anterior, apreciamos que el grupo de Falabella cuenta con un portafolio diversificado, ya que cuenta con varios negocios que cubren distintos sectores en distintos mercados.

#### ❖ Estrategia de Internacionalización

Al realizar un estudio de las Memorias Corporativa y de las Memorias de la Filial en Chile, hemos concluido las estrategias utilizadas por Falabella en su Proceso de Localización Internacional, enfocada en Producción y Comercialización.

Las Estrategias usadas son las siguientes:

- Estrategia Genérica Multinacional Internacional
- Estrategia de entrada a los Mercados Externos fue de Inversión en Filiales, pero en el caso de Perú fue de Inversión Mixta debido que invirtió en el sector Inmobiliario junto a Ripley en la construcción de Mall Plaza y de Tiendas de Retail.
- La estrategia que rige la Estructura Jurídico-Organizacional es de Sociedad Anónima Cerrada, donde Falabella es dirigida por el grupo controlador y donde cada Filial debe seguir los Objetivos establecidos por la Matriz.
- La elección de la estrategia de internacionalización se debe a los motivos que tiene Falabella, sus motivos son Pro-Activos, precisamente Ventaja de Utilidad Productos únicos. Además encontramos los motivos de que el mercado nacional se queda pequeño y que se quiere diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Al analizar desde el punto de vista del Número de mercados, encontramos que la estrategia de Diversificación junto con una postura Competitiva Ofensiva fueron las estrategias usadas por Falabella desde el enfoque de los mercados donde se encuentra, todos estos fueron desarrollados en Mercados Neutrales.

## **CENCOSUD S.A.**

Es una de las principales y más prestigiosas empresas de retail en América Latina, que cuenta con operaciones en 5 países de la región, donde desarrolla una exitosa estrategia Multi-formato. Sus operaciones se extienden a los negocios de supermercados, Homecenters, tiendas por departamento, centros comerciales, desarrollo inmobiliario y servicios financieros, siendo la compañía de retail de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados.

Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocios que complementan su operación central, como son el corretaje de seguros, agencia de viajes y centros de entretenimiento familiar.

Este grupo es controlado por la familia Palman, es un consorcio empresarial que opera en diversos países de América del sur, principalmente en el rubro minorista.

Su comienzo se origina con la empresa de autoservicio “Las Brisas” y en 1978 se inaugura el primer hipermercado del país “Jumbo” el cual tres años más tarde lo haría en Buenos Aires, uno de los hitos más grandes se daría con la adquisición de Almacenes Paris en Chile ya que desde ese momento Cencosud se insertaría en una de las cadenas minoristas más grandes de América Latina con la expansión al Perú, Colombia y Brasil.

Al año 2011, Cencosud totalizaba ingresos por venta equivalentes a 15.600 millones de dólares anuales y un EBITDA de 1.295 millones de dólares estadounidenses. En total, sus tiendas suman más de 3,1 millones de metros cuadrados de superficie. Sus ingresos provienen en un 41% de Chile, su país de origen, mientras que el 29% lo hacen de Argentina, 21% de Brasil, 8% de Perú y 1% de Colombia, por la compra de Carrefour.

#### ❖ Tipo de Sociedad y estructura Organizacional

La estructura administrativa de Cencosud está constituida por 6 miembros quiénes lideran puestos corporativos estratégicos, encabezados por su Gerente General, Daniel Rodríguez; mientras el resto de las autoridades ocupan diversos cargos dispuestos según su área.

Cencosud, no solo comprende un área de trabajo, sino también administra y es propietario de otros nichos de mercado. En el listado siguiente se mencionan algunas de las principales filiales de la compañía.

#### ❖ Modelo de negocio

Es una de las principales y más prestigiosas empresas de retail en América Latina, que cuenta con operaciones en 5 países de la región, donde desarrolla una exitosa estrategia Multi-formato. Sus operaciones se extienden a los negocios de

- ✓ Supermercados
- ✓ Homecenters
- ✓ tiendas por departamento
- ✓ centros comerciales, desarrollo inmobiliario
- ✓ y servicios financieros

Siendo la compañía de retail de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocios que complementan su operación central, como son el corretaje de seguros, agencia de viajes y centros de entretención familiar.

❖ Presencia Regional

Países donde tiene presencia Cencosud

✓ Argentina

Jumbo, hipermercado.

Easy, tienda de hogar y de construcción.

Blaisten, tienda de hogar.

Supermercados Vea, supermercado.

Disco, opera en el segmento de supermercados con formatos que van entre los 800 y los 1.600 metros cuadrados.

Aventura Center, es una división que complementa las propuestas de recreación familiar que los centros comerciales de Cencosud ofrecen al público.

Shopping Center, cadena de centros comerciales.

Tarjeta Cencosud, tarjeta de la cadena.

✓ Brasil

GBarbosa, cadena de supermercados, farmacias y tiendas de electrónica.

Perini, cadena de tiendas de delicatessen ubicada en Bahía.

Bretas, supermercados, estaciones de servicios y centros de distribución.

Prezunic, Prezunic es la sexta cadena de supermercados más grande de Brasil, con 31 tiendas en Río de Janeiro.

Mercantil Rodrigues, supermercados.

✓ Chile

Jumbo, hipermercados y supermercados.

París, tienda por departamentos.

Easy, tienda de materiales de construcción y de mejoramiento del hogar.

Santa Isabel, supermercados.

Johnson, tienda por departamentos.

Puntos Cencosud, programa de fidelización.

Tarjeta Cencosud o Tarjetas más, Tarjetas de la cadena

Aventura Center, un área de entretenimiento para niños y familia para los Malls del retail en Chile.

Costanera Center, complejo inmobiliario ubicado en Providencia, Santiago y en donde se encuentran:

Gran Torre Santiago, rascacielos de 303 m de altura (el más alto de Sudamérica).

Mall Costanera Center, centro comercial bandera de Cencosud, diseñado por 4 grupos de arquitectos, entre otros, César Pelli, el argentino que diseñó las Torres Petronas.

Cencosud Shopping Centers, Centros Comerciales.

✓ Colombia

Jumbo, hipermercado.

Easy, tienda del mejoramiento del hogar y de construcción.

Metro, Supermercados y tiendas de conveniencia que llegaría a reemplazar a algunas tiendas de la cadena Carrefour y al formato Carrefour express (ahora Metro express).

Tarjeta Cencosud Colpatría, Tarjeta de crédito con el respaldo del Banco Colpatría

Puntos Cencosud, programa de fidelización

✓ Perú

Metro, Supermercados, Hipermercados y tiendas Express.

París, tienda por departamentos

Wong, Supermercados, 1 hipermercados y tienda Express Larcomar.

Cencosud Shopping Centers, centros comerciales

Banco Cencosud, Banco que maneja la Tarjeta Cencosud

❖ Actividad Internacional

✓ Negocio principal

El negocio principal proviene de parte de los supermercados con una inversión total del 73%, seguidos por mejoramiento de hogar con un 13%, tiendas de departamento con un 8%, negocio financiero un 4% y centro comerciales con un 3%.

Hipermercados Jumbo ofrece un variado surtido de productos, que incluye alimentos, abarrotes y una amplia gama de artículos no comestibles, como vestuario, elementos para el hogar y electrodomésticos. Además de las marcas tradicionales, Jumbo ofrece productos de marca propia, las cuales han alcanzado un sólido y fuerte posicionamiento comercial, asociado principalmente a la variedad y excelente calidad.

Considerando el volumen de ventas, Jumbo es uno de los principales participantes del negocio de supermercados en Chile. Posee un sólido y claro posicionamiento comercial en

el segmento al que está dirigido, lo que le ha permitido mantener márgenes de venta positivos y superiores al promedio de la industria.

✓ Negocio internacional

Su expansión a distintos países fue en la década del 2000, fue a través de varios formatos.

En 2004 adquiere la cadena de supermercados Disco en Argentina. Inauguración del centro comercial más grande del interior de Argentina: Portal Rosario.

Durante el 2006, en Argentina se inauguraron tres locales Easy y ocho Disco. En 2007 Cencosud logra ingresar a tres nuevos mercados. En Colombia, Cencosud intentó ingresar directamente al mercado de Colombia como accionista menor de Almacenes Éxito; sin embargo, finalmente prefirió hacer una alianza con el Grupo Casino, formando un Joint Venture para el desarrollo de Easy e inaugurando su primer local en dicho país.

En 2007, el ingreso a Brasil se obtuvo mediante la adquisición de la cadena de supermercados GBarbosa,<sup>15</sup> en tanto que en Perú, adquirieron dos cadenas de supermercados: Wong y Metro.<sup>16</sup> Adicionalmente, adquiere en Argentina la cadena de soluciones para la construcción Blaisten, ampliando su participación en el mercado ferretero argentino.<sup>17</sup> A fines del mismo año, Cencosud inició negociaciones para ingresar al mercado uruguayo a través de Tienda Inglesa y a México con la compra de Supermercados Gigante;<sup>18</sup> sin embargo, por estrategia, Cencosud prefirió desistir de adquirir estas últimas cadenas.

Durante el 2010, adquiere primero "Súper Familia"<sup>19</sup> y luego Perini, cadena de tiendas de delicatessen ubicada en Bahía.<sup>20</sup>

En 2011 aumenta su presencia en Brasil al concretar la compra de la cadena Prezunic, que tiene 31 supermercados.<sup>21</sup>

En 2012 abre en Perú su primer centro comercial con marca propia en Miraflores.<sup>22</sup> En octubre de ese año, Cencosud ingresa directamente al mercado colombiano mediante la



adquisición de la operación de Carrefour en dicho país (72 Hiper y Supermercados, 16 tiendas Express y 4 tiendas de Cash-and-Carry, actualmente Easy), en una transacción valorada en US\$ 2,600'000,000.23 7

Gracias a este crecimiento exponencial de la cadena, Horst Paulmann es nombrado como el Empresario del Año del 2011 en Chile.

A comienzos del 2006 se colocó la primera piedra del mayor proyecto emprendido por Cencosud hasta ese momento, el Costanera Center, complejo inmobiliario de 690.000 m2, cuyo presupuesto original era de más de 500 millones de dólares. Contempla un centro comercial de cinco niveles, dos edificios de oficinas, dos hoteles y más de 4500 estacionamientos. Entre los edificios destaca la Gran Torre Santiago, diseñado por el arquitecto César Pelli, que con sus más de 300 metros de altura se espera que sea el más alto de América Latina y el segundo más alto del Hemisferio Sur.

#### ❖ Estrategia de Internacionalización

Al realizar un estudio de las Memorias Corporativa y de las Memorias de la Filial en Chile, hemos concluido las estrategias utilizadas por Cencosud en su Proceso de Localización Internacional, enfocada en Producción y Comercialización.

Las Estrategias usadas son las siguientes:

- ✓ Estrategia de localización internacional
- ✓ Cencosud en tu proceso de internacionalización realizo una Exportación Directa mediante Representante en el Exterior. Además su Estrategia de Internacionalización contó con Inversión en Capital en Inversión en Filial, También en Inversión Mixta al realizar un Joint Venture y finalmente con la inversión en Oficina de representante en el Exterior.

- ✓ La clasificación jurídica de Cencosud corresponde a una Sociedad Anónima Abierta y por su política de financiamiento, se observa un criterio conservador.
- ✓ Según Motivos de Internacionalización de la Empresa

La estrategia de Cencosud es mantener una posición de liderazgo en los mercados en los que tiene presencia a través de ventajas competitivas adquiridas como resultado de su modelo integrado de retail. El objetivo del equipo gerencial está en mejorar los márgenes operacionales, integrando las recientes adquisiciones y consolidando su posición de liderazgo en los mercados en los cuales compiten. Esto se puede ver reflejado en su Misión, Visión y Objetivo:

- ✓ Misión

“Ser el retail más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y del compromiso de nuestro equipo de colaboradores con los pilares básicos de nuestra compañía: visión, desafío, emprendimiento y perseverancia”.

- ✓ Visión

“Ser el Retail más prestigioso y rentable de América Latina”.

- ✓ Objetivo Central

Es convertirse en el mayor retail de América Latina, llegando con sus máximas de calidad de servicio, excelencia y compromiso a

- ❖ Desde el punto de vista del número de Mercados

Cencosud concentra sus unidades de negocios en el sector industrial del retail, pero cabe destacar que dentro de la estrategia de concentración se pueden dar varios caminos, adoptar estrategias de especialización, estrategias de integración horizontal, estrategias de

integración vertical y la estrategia de desarrollo de negocios. En el caso de Cencosud se dan las siguientes estrategias:

✓ Integración horizontal

Una empresa se mantiene en un sector industrial, tratando de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de sus competidores. Esta estrategia le permite a la organización aumentar el control sobre la competencia. Según David, la integración horizontal es conveniente cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque requieren determinados recursos que la empresa sí tiene. Esta estrategia no sería conveniente si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera estuvieran disminuyendo.

✓ Estrategia de desarrollo de negocios

La empresa debe definir el alcance actual de cada unidad estratégica de negocio los productos y servicios, los mercados y las ubicaciones geográficas que en la actualidad forman parte del negocio; y el nuevo alcance del negocio: los productos y servicios, los mercados y las ubicaciones geográficas que planean añadir a la unidad de negocio (Hax y Majluf, 1997: 84). De esta manera, las decisiones estratégicas respecto al desarrollo de cada unidad de negocio corresponde tomarlas a nivel corporativo. Sin embargo, como su nombre lo indica, se desarrollan en el ámbito de negocios y por lo cual, las distintas estrategias susceptibles de utilizar, serán analizadas en ese nivel.

## Análisis de Matrices

A continuación se muestran los puntajes obtenidos al definir las estrategias genéricas utilizadas por las multinacionales estudiadas.

<b>Cuadro 1: Estrategias Genéricas Multinacional</b>				
<b>Empresa/Estrategia</b>	<b>Est. Internacional</b>	<b>Est. Global</b>	<b>Est. Multidomestica</b>	<b>Est. Transnacional</b>
<b>Sodimac</b>				<b>X</b>
<b>Falabella</b>				<b>X</b>
<b>Ripley</b>				<b>X</b>
<b>Fasa</b>				<b>X</b>
<b>Cencosud</b>				<b>X</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, análisis de memorias corporativas.

La Matriz refleja que la Estrategia Genérica Multinacional utilizada por todas las multinacionales es la Estrategias Transnacional, esto se debe que esta estrategia tiene la ventaja de crear valor a través de la transferencia de habilidades y productos. Además suele ser utilizada en mercados donde la presión de los precios como su sensibilidad es reducida.

En la siguiente matriz, se aprecian los resultados obtenidos por cada multinacional con respecto a las Estrategias de Entrada a los Mercado Extranjeros, donde la multinacional que obtuvo mayor puntaje final significa que utilizo dos o más opciones para ingresar al mercado extranjero.

<b>Cuadro 15 : Estrategia de Entrada a los Mercados Externos</b>					
<b>ACCESO DIRECTO</b>	<b>Sodimac</b>	<b>Falabella</b>	<b>Ripley</b>	<b>Fasa</b>	<b>Cencosud</b>
Exportación Directa	X			X	X
Exportación Indirecta		X	X		
Acuerdos Contractuales					
Exportación con representante			X		X
Licencia al Exterior					
Franquicias al Exterior					
Contratos de Fabricación exterior					
Contratos de gestión en el exterior					
Inversión en el Exterior					
Inversión en Filial	X	X	X	X	X
Inversión Mixta		X	X		X
Oficina de representación en el exterior			X		X
Consortio de exportación					

**Fuente:** Elaboración Propia, análisis de memorias corporativas.

Se puede apreciar que el 60% de las empresas utiliza una exportación directa y el 40% prefiere la exportación indirecta. Con respecto a los acuerdos contractuales solo Ripley y Cencosud utilizan una Exportación con representante correspondiente al 40% del universo analizado. Con respecto a la inversión en el exterior todas las empresas cuentan con inversión en filial, el 60% inversión mixta y el 40% cuenta con oficinas de representación en el exterior

Se aprecia que Cencosud y Ripley son las dos multinacionales con mayor cantidad de alternativas seleccionadas, principalmente por que utilizan más estrategias, un resultado muy disperejo explicable por la cantidad de estrategias aplicadas por cada empresa. En general el promedio entre las 5 empresas fue de 4 alternativas.

En la siguiente matriz se agrupan las diferentes sociedades para desvelar la tendencia de las empresas multinacionales chilenas.

<b>Cuadro 16 : Estructura Jurídico -Organizacional</b>				
	<b>Soc. Anónima Abierta</b>	<b>Soc. Anónima Cerrada</b>	<b>Soc.Resp.Lim.</b>	<b>Individual de Resp.Lim.</b>
<b>Sodimac</b>		<b>X</b>		
<b>Falabella</b>	<b>X</b>			
<b>Ripley</b>	<b>X</b>			
<b>Fasa</b>	<b>X</b>			
<b>Cencosud</b>	<b>X</b>			

**Fuente: Elaboración Propia, análisis de memorias corporativas.**

Se puede apreciar que las empresas multinacionales chilenas utilizan principalmente el estilo de una sociedad anónima abierta, el 80% del universo analizado utiliza este tipo de sociedad y solo sodimac que corresponde al 20% del universo utiliza una Sociedad anónima cerrada.

En el siguiente cuadro se aprecian los diferentes motivos de internacionalización de las empresas.

<b>Cuadro 17 : Motivos de la Internacionalización de las Empresas</b>					
	Sodimac	Falabella	Ripley	Fasa	Cencosud
<b>Motivos Proactivos</b>					
Ventaja de Utilidades	X	X	X	X	X
Productos Únicos	X	X	X		X
Ventaja Tecnológica					
Información exclusiva					
Impulso Administrativo		X			
Beneficios Fiscales					
Economía de escala	X			X	X
<b>Motivos Reactivos</b>					
Presiones Competitivas	X	X	X	X	X
Sobre Producción					
Disminución de ventas nacionales				X	
Exceso de capacidad					
Mercados Nacionales Saturados	X	X		X	
Proximidad con los clientes y puertos					
<b>Otros Motivos</b>					
Mercado Nacional queda Pequeño	X	X	X	X	X
Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado	X	X	X	X	X

**Fuente:** Elaboración Propia, análisis de memorias corporativa

Se puede apreciar que los motivos que tienen las empresas para la internacionalización son variados, entre los motivos proactivos destacan las ventajas de utilidades donde la totalidad de las empresas en estudios la utilizan, entre los motivos reactivos todas las empresas tienen motivos de presión competitiva para la internacionalización. También las empresas prefieren entrar a mercados externo por que el mercado les queda pequeño y para diversificar el riesgo de operar en un solo mercado, estas últimas dos son utilizadas por la totalidad del universo analizado. El promedio de motivos seleccionados fue de 7, donde la empresa con menor cantidad de motivos fue Ripley.

El siguiente cuadro muestra la densidad del mercado y el enfoque estratégico que ocupan las empresas.

<b>Cuadro 18 : Número de Mercados</b>					
	<b>Sodimac</b>	<b>Falabella</b>	<b>Ripley</b>	<b>Fasa</b>	<b>Cencosud</b>
<b>Numero de Mercados</b>					
<b>Concentración</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Diversificación</b>					
<b>Postura Competitiva</b>					
<b>Defensiva</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Ofensiva</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			
<b>Ubicación Territorial del Mercado</b>					
<b>Mercado Local</b>					
<b>Mercado Neutral</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Mercado local del Competidos</b>					

**Fuente: Elaboración Propia, análisis de memorias corporativas.**

Se puede apreciar que la totalidad de las empresas utilizan la estrategia de concentración, el 60% tiene una postura defensiva, el 20% una postura ofensiva y la totalidad de las empresas tiene una ubicación territorial neutral.



## CAPITULO IV

### **Análisis de las empresas multinacionales chilenas del retail**

Fueron extraídos datos de las cinco multinacionales chilenas en el mercado del retail a partir de sus respectivas memorias corporativas y procesadas en las distintas matrices que se muestran en el capítulo anterior.

A partir de estos datos se realizaron los análisis del presente capítulo.

En este apartado, se realiza una comparación entre las multinacionales chilenas.

#### ❖ Análisis de las Estrategias Genérica Multinacional

A continuación se expondrán los análisis generales de las estrategias de internacionalización determinadas por las multinacionales chilenas, de acuerdo a los objetivos planteados en el primer capítulo de esta investigación, como también la relación con los motivos y sus estrategias.

En el análisis sobre la determinación de la estrategia de crecimiento de las multinacionales en estudio, la alternativa en la que las cinco multinacionales coincidieron con respecto a las Estrategia Genérica Multinacional fue la Estrategia Transnacional

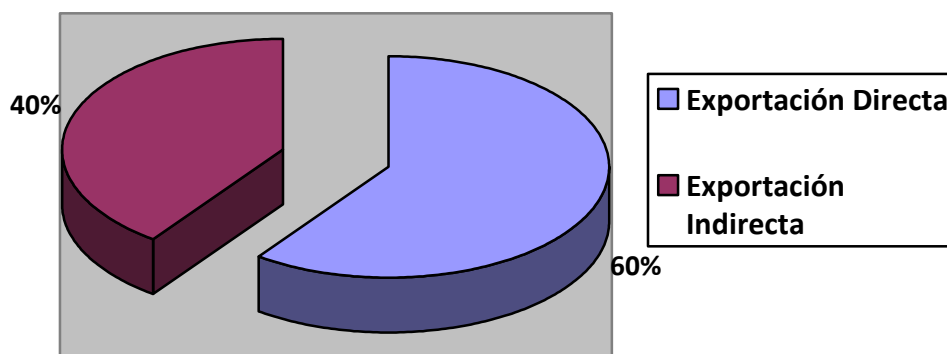
Principalmente esto indica que el crecimiento viene dado por la creación de una filial con recursos propios, es decir, desarrollaron una estrategia orgánica en el país de destino de la inversión.

❖ Análisis de las Estrategias de entrada a los Mercados Externos

Se analizó la conducta de cada una de las multinacionales con respecto a la estrategia utilizada para ingresar al mercado de destino.

En los siguientes gráficos se muestra en los resultados obtenidos en forma porcentual.

**Gráfico 3: Método de Exportación**



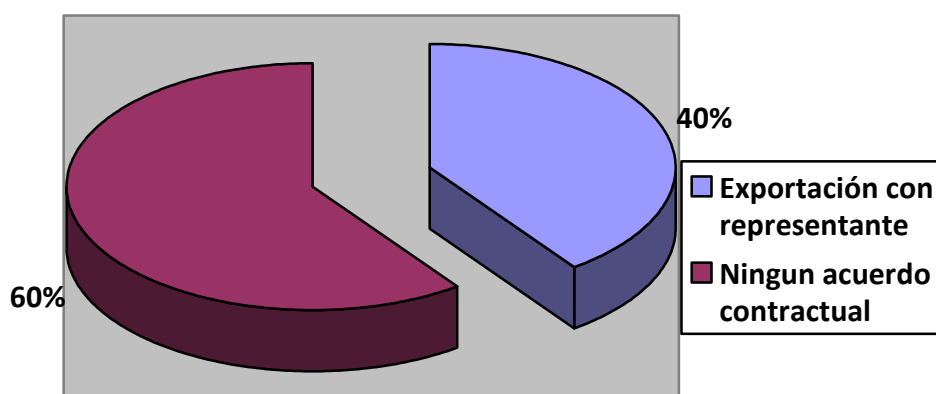
**Fuente: Elaboración Propia, basados en los resultados obtenidos en la investigación.**

Las empresas que utilizan la exportación directa son Sodimac, Fasa y Cencosud, principalmente estas empresas se percataron de la importancia de los mercados externos y consideran los riesgos comerciales que conlleva la exportación, cada una de estas empresas tiene un mayor control sobre el proceso de exportación y una relación más directa con el mercado y los clientes. Cada una de estas empresas tiene una puntuación de 5 (muy buena) ya que la elección de su estrategia para su internacionalización se deben principalmente a los motivos específicos a sus necesidades, como el entrar a mercados más grandes con economías de escalas a nivel mundial

Las empresas que utilizaron la exportación indirecta son Falabella y Ripley, utilizan un intermediario como exportador, de esta manera disminuyen los riesgos por la falta de

experiencia constituyendo una ventaja competitiva, es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa. El principal inconveniente de este tipo de exportación es la necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar los productos. De esta forma, la selección del intermediario es crucial, ya que el productor o la empresa dependerán totalmente de la capacidad de venta del mismo.

**Grafico 4: Acuerdos Contractuales**



**Fuente: Elaboración Propia, basados en los resultados obtenidos en la investigación.**

De las cinco multinacionales estudiadas, solo Ripley y Cencosud realizaron una estrategia de internacionalización mediante un acuerdo contractual, el cual fue solamente la exportación con representante en el exterior.

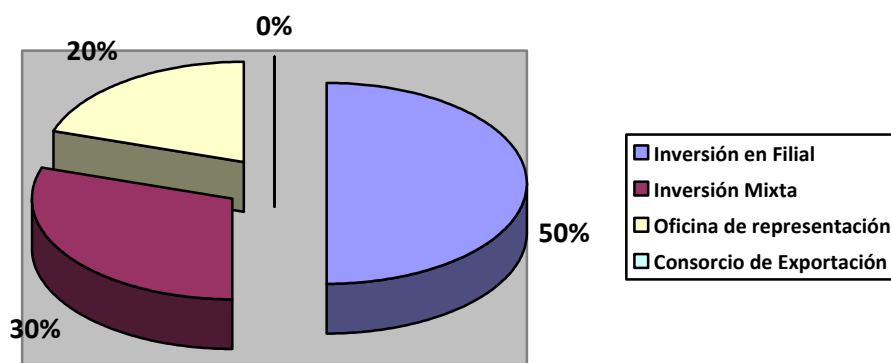
En este punto encontramos que no existe relación alguna entre Realizar una Exportación Directa o Indirecta y realizar algún Acuerdo Contractual. Esto se aprecia con el hecho de que Ripley realizó una exportación Indirecta y Exportación con representante en el exterior y Cencosud realizó una Exportación Directa y también Exportación con representante.

En el caso de Falabella, este realizó una Exportación Indirecta pero no realiza ningún tipo de acuerdo contractual.

Donde encontramos una relación es en la Inversión con Oficina de representante en el Exterior con realizar la Exportación con representante. Lo que nos dice que el representante en el exterior es creado por la empresa que exporta y que para esto se debe invertir en la creación de algún punto de negociación, que en estos casos el representante no pertenece a alguna empresa intermediaria.

Las demás multinacionales no realizaron ningún tipo de Acuerdo Contractual, pero realizaron inversiones en filiales más grandes que Ripley y Cencosud.

**Grafico 5 :Inversión en el Exterior**



**Fuente: Elaboración Propia, basados en los resultados obtenidos en la investigación.**

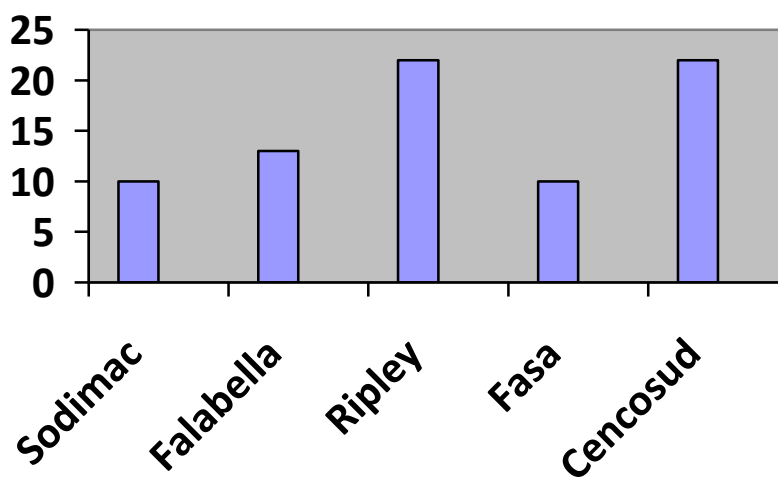
En este punto, las multinacionales utilizaron más de una opción de inversión en el Exterior, de las cuales el 100% realizó una inversión en Filial, el 60% utilizó Inversión Mixta, el 40% invirtió en la creación de Oficina de representación en el Exterior. Finalmente ninguna multinacional realizó inversión alguna en Consorcio de Exportación.

Ahora, realizamos un análisis de la interacción de los tres puntos de acceso al mercado externo y se encontró cierto patrón:

- Las empresas que realizaron Exportación Indirecta realizan Inversión Mixta.
- Las empresas que cuentan con Acuerdo Contractual, precisamente una Exportación con Representante invierten en la creación de Oficina de representación en el Exterior, esto no quiere decir que solo se encuentren limitados para invertir en una Filial.
- También se detecto que no existe una relación directa o excluyente en el acceso mediante Exportación Directa o Indirecta con la Inversión de Filiales, ya que todas las multinacionales estudiadas invirtieron en la creación se filiales.

En la Matriz de estudio y análisis de las estrategias de entrada a los mercados Externos se obtuvo un puntaje total de cada multinacional que valoriza el nivel de inversión y el número de estrategias utilizadas por cada una.

**Gráfico 6: Puntaje por Estrategia de Entrada a los Mercados Externos**



**Fuente: Elaboración Propia, basados en los resultados obtenidos en la investigación.**

El porcentaje que se aprecia es con respecto al puntaje que obtuvieron en la matriz de análisis de las estrategias de entradas a los mercados externos.

Como se puede apreciar, Cencosud junto a Ripley son las dos multinacionales con mayores alternativas observadas debido que realizaron Exportación Directa e Indirectas respectivamente. Además es porque cuentan con Acuerdos Contractuales el cual es la Exportación con representante. Para esto ambas multinacionales realizaron inversiones en Filial, Mixta y también en Oficina de representación en el exterior. Todo esto nos muestra que realizaron una estrategia de exportación enfocada a cada mercado y no una estrategia uniforme para todos los mercados.

Luego se posiciona Falabella debido que realizó una Exportación Indirecta, al igual que una inversión en filiales y en menor grado una inversión mixta, esto último en Perú donde invirtió junto a Ripley en la construcción de Mall Plaza y tiendas de Retail.

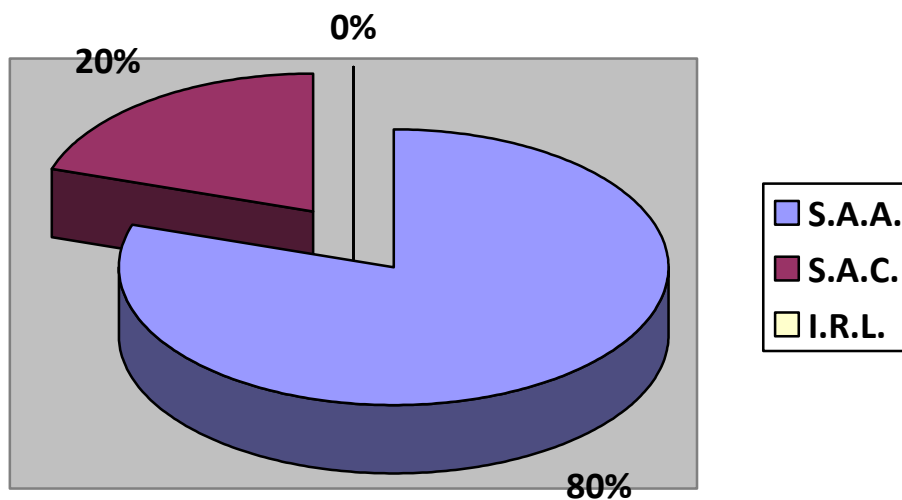
,

#### ❖ Análisis del Tipo de Sociedad

La creación de una división internacional se consideró para el estudio como decisión estratégica, donde se lleva a cabo el establecimiento de una estructura organizativa específicamente para el mercado extranjero.

Como se aprecia en el siguiente gráfico, se encontró que las sociedades con perfil de Sociedad Anónimas Abiertas predominan por sobre las Sociedades Anónimas Cerradas. Con este resultado se concluye que las multinacionales chilenas se inclinan por crear y desarrollar filiales con perfil Jurídico-Organizacional de Sociedad Anónimas Abiertas, donde sus acciones son transadas en la Bolsa de Valores, al ser la matriz esta son transadas en la Bolsa de Santiago en Chile y al ser de una Filial como es el caso de Falabella Perú sus acciones son transadas en la Bolsa de Valores de Lima.

**Grafico 7: Estructura Juridico-Organizacional**



**Fuente: Elaboración Propia, basados en los resultados obtenidos en la investigación.**

El tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada es el tipo de sociedad más común en Chile al consultar a Pro-Chile (2013), pero de acuerdo al gráfico N°7 nos muestra que no es la más utilizada en el proceso de Internacionalización, registrando esto en las multinacionales que participan en el sector del Retail.

Dado este resultado, vemos que las multinacionales chilenas del sector del retail desarrollan filiales con carácter accionario. Ripley era Sociedad Anónima Cerrada hasta el año 2005 donde ingresa sus transacciones a la Bolsa de Santiago y se convierte en una Sociedad Anónima Abierta. Fasa se constituyó como sociedad Anónima Abierta en 1997 ya que en ese mismo año se obtuvo su registro de Valores.

En el caso de Sodimac, este se constituye como Sociedad Anónima Cerrada en 1996, a diferencia de las Multinacionales estudiadas, esta sociedad se encuentra inscrita en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros, cuyas normas aplicables tienen ciertas diferencias de importancia. Lo anterior se traduce en que los accionistas

pueden transferir libremente sus acciones, salvo que su transferencia se encuentre restringida en los estatutos de la sociedad o en un pacto de accionistas.

El motivo del cual Sodimac no es una Sociedad Anónima Abierta es debido a que Falabella controla el 100% de la propiedad de Sodimac, a través de las Sociedades Home Trading S.A. e Inversiones Parmin SpA.

#### ❖ Análisis de los Motivos de Internacionalización de las Empresas

En este punto se analizaron los Motivos que tuvieron cada multinacional en estudio.

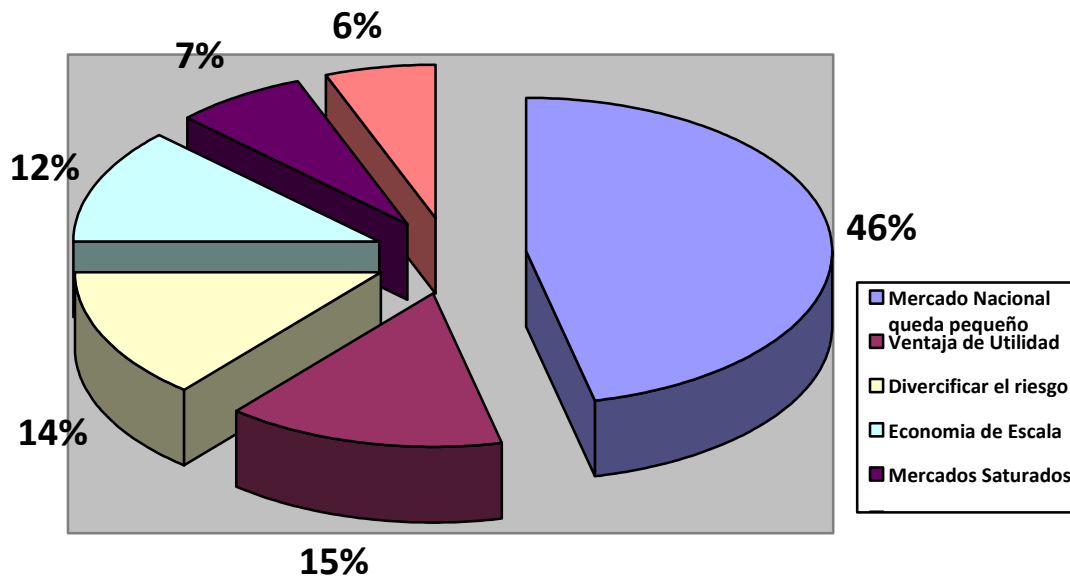
Se encontraron que los motivos con mayor puntaje, lo cual nos indica que son los motivos de internacionalización con mayor importancia y relevancia para las empresas en estudio.

Los Motivos más comunes en orden descendiente son:

- Mercado Nacional queda pequeño.
- Ventaja de Utilidades.
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Presiones competitivas.
- Economías de escala.
- Mercado Nacional Saturado.



**Grafico 8: Motivos de Internacionalización**



**Fuente: Elaboración Propia, basados en los resultados obtenidos en la investigación.**

Al analizar los motivos, encontramos que para poder aumentar las utilidades y obtener una ventaja en las utilidades fue necesario para las cinco empresas en estudio poder internacionalizarse debido a que el mercado nacional les quedaba pequeño o donde ya les era difícil poder crecer.

La diversificación del riesgo junto a las presiones competitivas ha sido uno de los motivos más importantes para determinar las acciones y objetivos a seguir por las multinacionales, donde la crisis económica y financiera del 2008 no afectó de forma directa a muchos países, donde Chile ha sido uno de los países privilegiados al poder contar con una economía estable en los últimos años. Otro ejemplo de diversificación del riesgo ha sido el caso de Argentina donde las políticas Macroeconómicas y las medidas restrictivas han afectado en forma negativa al comercio nacional, al sector exportador y al importador de aquel país.

Las presiones competitivas las encontramos en el cuarto lugar, donde para el caso de Ripley y Cencosud ha demostrado ser una limitante u obstáculo con relevancia mayor a nivel regional que para Falabella y Sodimac, para Fasa no ha sido algo considerable.

Finalmente encontramos a Economías a escalas y a Mercados nacionales saturados con un 6% y 7 % respectivamente, esto es debido que no representan a nivel nacional o regional un obstáculo limitante para el crecimiento y desarrollo para una de las cinco empresas en estudio.

La Economía a escala representa una limitante media para Fasa y Cencosud, pero para Sodimac se convierte en un factor de clave ya que esta multinacional comercializa una gama distinta a la que comercializa las demás empresas, donde existe un enfoque hacia el hogar, el mantenimiento del hogar, jardinería y construcción. Finalmente encontramos a Mercados Nacionales Saturados, este motivo representa un motivo de importancia baja y moderada para solo tres empresas del estudio, donde la más afectada es Fasa debido a que son pocas las cadenas de farmacias y todas se encuentran enfocadas hacia el mismo público y cuentan con productos similares o idénticos en calidad y formato. Todo esto presiona buscar penetrar y desarrollar mercado en países huésped ya que con estos productos existe una nula innovación o son los mismos productos sin variación alguna.

## CONCLUSIONES

Las empresas multinacionales chilenas en estudio denotan una clara tendencia a utilizar la estrategia internacional, así las empresas buscan la adaptación de esta estrategia para la expansión de sus fronteras en los ámbitos de producción y/o comercialización

En lo extraído de las multinacionales estudiadas, se permite concluir que las formas más recurrente para salir al exterior es por medio de la creación de una Filial, ya que la totalidad de las empresas tienen por lo menos una filial en el exterior, lo cual les permite tener una plataforma para el desarrollo de actividades en el país de residencia de la filial, siendo principalmente de actividades comerciales y productivas.

Desde un punto de vista Jurídico-Organizacional, el tipo de Filial más común es de Sociedades por acción, en donde se pudo apreciar que la mayoría corresponde a Sociedades Anónimas Abiertas alcanzando un 80%, y las Sociedades Anónimas Cerradas con un 20% del total del universo analizado.

El establecimiento físico de Filiales en el extranjero demanda la Inversión Directa en el Exterior (IDE), la cual se inclina hacia la Inversión en Filial alcanzando un 60% de los que optan por esta estrategia.

Otro resultado a destacar en la internacionalización, es la Relación Contractual con el exterior, la cual implica la cesión de determinados derechos a otra empresa ubicada en un tercer país, quedando el beneficio obligado a cumplir las condiciones establecidas en un contrato acordado.

Del total de multinacionales estudiadas casi el 50% de estas prefieren además de la IDE, agregar alguna relación dotada por un representante en el exterior, una franquicia, licencia o algún contrato de gestión y/o producción.

Se dedujo que las Filiales en cada país son un elemento importante en el crecimiento económico, debido a su envergadura tanto comercial como también como creadora de

puestos de trabajo. De esta misma forma se infiere que para seguir siendo competitivos estos buscan en otros países las ventajas competitivas que les permitan seguir siendo eficientes en el uso de sus capacidades.

Se destaca que las 5 multinacionales chilenas analizadas, tiene una fuerte presencia en la región de América del Sur, el cual países como Argentina, Perú y Colombia registran las Mayores internacionalizaciones, tanto del punto de vista productivas, comerciales y/o financieras.

Cabe mencionar que estas multinacionales son las que cuentan con mayor información disponible en sus plataformas y/o publicaciones en la SVS, ya que realizan publicaciones anuales como Memorias tanto de Chile como de los demás países donde cuentan con presencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Alonso, A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. Madrid: Revista ICE, n° 725. 35-39.
- 2.- Bueno, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa; metodología, técnicas y Casos. Madrid: Pirámide.
- 3.- Cabanelas, J. (1997). Dirección de empresas: bases en un entorno abierto y dinámico. Madrid: Pirámide.
- 4.-CEIN (2008): Guía del Exportador “Estrategias de Concentración y Diversificación”, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, Pamplona.
- 5.-Fazzi M y Sierra S (2006): “Estrategias utilizadas por grupos económicos y su aporte al valor económico”. Universidad del Bío-Bío, Chile.
- 6.- Jarillo, José Carlos (1991). Estrategia Internacional: Más allá de la exportación. Madrid: McGraw-Hill.
- 7.- Levi, Maurice D. (1997). Finanzas internacionales: un estudio de los mercados y de la administración financiera de empresas multinacionales. México: McGraw-Hill.
- 8.-Medina, A. (2005). Causas de la internacionalización de la empresa. México: Revista Análisis Económico. XX (45). 16-26
- 9.-Meza E. y Tapia C. (2006). Estrategias y organización de empresas multinacionales de origen latinoamericano. Santiago: Universidad de Chile.

Revisado el 27 de Marzo de 2014, desde:

<http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111281/Estrategia%20y%20organizaci%C3%B3n%20de%20empresas%20multinacionales%20de%20origen%20latinoamericano.pdf?sequence=1>

10.- Memoria Corporativa de Falabella.

Revisado el 11 de Marzo de 2015, desde:

[http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/reportesRSE/PDF/Memoria\\_SACI\\_Falabella\\_2013.pdf](http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/reportesRSE/PDF/Memoria_SACI_Falabella_2013.pdf)

11.- Memoria Corporativa de Sodimac.

Revisado el 11 de Marzo de 2015, desde:

<http://www.sodimac.cl/static/site/nuestraempresa/documentos/memorias/Memoria2013.pdf>

12.-Memoria Corporativa de Ripley.

Revisado el 11 de Marzo de 2015, desde:

[http://www.ripley.cl/ripley/nuestro/Memoria\\_Ripley\\_2012.pdf](http://www.ripley.cl/ripley/nuestro/Memoria_Ripley_2012.pdf)

13.-Memoria Corporativa de Cencosud.

Revisado el 11 de Marzo de 2015, desde:

[http://www.cencosud.com/wpcontent/files\\_mf/cencosud2012memoriaanualannualreport95.pdf](http://www.cencosud.com/wpcontent/files_mf/cencosud2012memoriaanualannualreport95.pdf)

14.-Memoria Corporativa de Fasa.

Revisado el 11 de Marzo de 2015, desde:

[http://www.fasa.cl/fasacorp/fasacorp/doc/memorias/memoriafasa\\_2012.pdf](http://www.fasa.cl/fasacorp/fasacorp/doc/memorias/memoriafasa_2012.pdf)

15.-Sierra Romero, Selín y Fazzi Urzúa, Marianella (2006). Estrategias utilizadas por grupos económicos nacionales y su aporte al valor económico. Chile: Universidad del Bío-Bío.