

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**MARÍA JIMENA SUÁREZ RODRÍGUEZ**

**JUAN SEBASTIÁN GARCÍA ÁLVAREZ**

**PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS EN COLOMBIA**

**CASO: CENCOSUD**

**TRABAJO DE GRADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**MARÍA JIMENA SUÁREZ RODRÍGUEZ**

**JUAN SEBASTIÁN GARCÍA ÁLVAREZ**

**PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS EN COLOMBIA**

**CASO: CENCOSUD**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR: DALSY YOLIMA FARFAN BUITRAGO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

*Dedicado a nuestras familias que son el motor de nuestras vidas y la principal razón que tenemos para hacer siempre las cosas bien y ser personas de bien con ansias de construir un futuro profesional lleno de éxito y prosperidad.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente a Dios por habernos dado la sabiduría necesaria y proporcionarnos las herramientas idóneas para poder realizar el presente trabajo de grado y cumplir satisfactoriamente con las expectativas que se tenían del mismo.

A nuestra tutora Dalsy Yolima Farfán, a quien conocemos desde primer semestre al ser nuestra profesora de “Contabilidad financiera”, por su acompañamiento y apoyo durante el desarrollo de este trabajo de grado y por haber confiado en nosotros y en nuestro trabajo.

A nuestro director de programa, Andrés Mauricio Castro, pues su libro “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” y sus enseñanzas en las clases de “Gerencia de negocios internacionales” fueron una valiosa herramienta para desarrollar gran parte de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1) INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>2) JUSTIFICACION.....</b>	<b>14</b>
<b>3) OBJETIVO.....</b>	<b>16</b>
<b>4) MARCO TEORICO.....</b>	<b>16</b>
<b>5) MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>19</b>
5.1 PROCESO DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN .....	20
5.2 HISTORIA DEL GRUPO EN COLOMBIA.....	23
5.3 EXPANSIÓN EN COLOMBIA .....	24
5.4 EMPRESAS QUE HACEN PARTE DEL GRUPO.....	25
5.4.1 <i>Inmobiliario</i> .....	25
5.4.2 <i>Tiendas por departamentos</i> .....	25
5.4.3 <i>Supermercados</i> .....	26
5.4.4 <i>Shopping Center (Argentina, Chile, Perú)</i> .....	27
5.4.5 <i>Retail Financiero (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú)</i> .....	27
5.4.6 <i>Mejoramiento del hogar y construcción</i> .....	27
5.5 CONTEXTO ACTUAL CENCOSUD .....	28
<b>6) INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA- CONTEXTO LATINOAMERICANO .....</b>	<b>30</b>
<b>7) TRATADO DE LIBRE COMERCIO E INCIDENCIA .....</b>	<b>35</b>
<b>8) ANÁLISIS FINANCIERO- EVOLUCIÓN DE CENCOSUD S.A. EN COLOMBIA ..</b>	<b>37</b>
8.1 INDICADORES DE SOLVENCIA .....	43
8.1.1 <i>Solvencia</i> .....	43
8.1.2 <i>Liquidez pura (prueba ácida)</i> .....	44
8.2 INDICADORES DE SOLIDEZ .....	45
8.2.1 <i>Niveles de endeudamiento</i> .....	45

8.2.2	<i>Apalancamiento financiero</i> .....	48
8.3	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	50
8.3.1	<i>Respecto al volumen de ventas</i> .....	50
8.3.2	<i>Respecto de la inversión</i> .....	53
<b>9)</b>	<b>TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y SU APLICABILIDAD AL CASO CENCOSUD</b> .....	<b>55</b>
9.1	LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO.....	56
9.1.1	<i>Teoría de los costos de transacción</i> .....	58
9.1.2	<i>Teoría ecléctica de Dunning</i> .....	60
9.2	LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN VISTOS COMO UN PROCESO .....	63
9.2.1	<i>El modelo de Uppsala (de la escuela nórdica)</i> .....	63
9.2.2	<i>El modelo de innovación</i> .....	70
9.2.3	<i>El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon</i> .....	71
9.3	MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN A PARTIR DE LA TEORÍA DE REDES.....	72
9.3.1	<i>Modelo de internacionalización a partir de las redes y los conglomerados empresariales</i> .....	74
9.3.2	<i>La estrategia en los modelos de internacionalización</i> .....	77
<b>10)</b>	<b>CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES</b> .....	<b>80</b>
<b>11)</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>85</b>

## LISTA DE CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

<i>ILUSTRACIÓN 1: CRONOLOGÍA CENCOSUD</i> .....	21
<i>ILUSTRACIÓN 2: CRONOLOGÍA DEL GRUPO CENCOSUD EN COLOMBIA</i> .....	23
<i>ILUSTRACIÓN 3: INGRESOS POR SEGMENTO CENCOSUD</i> .....	28
<i>ILUSTRACIÓN 4: INGRESOS CENCOSUD POR PAÍS</i> .....	28
<i>ILUSTRACIÓN 5: EBITDA AJUSTADO CENCOSUD POR PAÍS</i> .....	29
<i>ILUSTRACIÓN 6: INGRESOS POR IED EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2011-2012</i> .....	31
<i>ILUSTRACIÓN 7: EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2007 A 2012</i> .....	38
<i>ILUSTRACIÓN 8: EVOLUCIÓN DEL ACTIVO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2007 A 2012</i> .....	41
<i>ILUSTRACIÓN 9: EVOLUCIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2007 A 2012</i> .....	42
<i>ILUSTRACIÓN 10: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE SOLVENCIA DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2008 A 2012</i> .....	45
<i>ILUSTRACIÓN 11: EVOLUCIÓN DE LOS NIVELES DE ENDEUDAMIENTO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2007 A 2012</i> .....	47
<i>ILUSTRACIÓN 12: EVOLUCIÓN DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2007 A 2012</i> .....	50
<i>ILUSTRACIÓN 13: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD (RESPECTO AL VOLUMEN DE VENTAS) DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2008 A 2012</i> .....	52
<i>ILUSTRACIÓN 14: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD (RESPECTO DE LA INVERSIÓN) DE CENCOSUD COLOMBIA S.A., AÑOS 2007 A 2012</i> .....	54

## LISTA DE CONTENIDO DE TABLAS

<i>TABLA 1: DIEZ PRINCIPALES FUSIONES Y ADQUISICIONES TRANSFRONTERIZAS, 2012 .....</i>	<i>33</i>
<i>TABLA 2: PRINCIPALES ADQUISICIONES POR PARTE DE EMPRESAS TRANSLATINAS, 2012 .....</i>	<i>34</i>
<i>TABLA 3: ESTADO DE RESULTADOS CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>37</i>
<i>TABLA 4: BALANCE GENERAL DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>39</i>
<i>TABLA 5: SOLVENCIA DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2008 A 2012 .....</i>	<i>43</i>
<i>TABLA 6: LIQUIDEZ PURA DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2008 A 2012.....</i>	<i>44</i>
<i>TABLA 7: ENDEUDAMIENTO TOTAL DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>46</i>
<i>TABLA 8: ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012...</i>	<i>46</i>
<i>TABLA 9: ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO PURA DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>47</i>
<i>TABLA 10: L' AVERAGE TOTAL DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012.....</i>	<i>48</i>
<i>TABLA 11: L' AVERAGE A CORTO PLAZO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>49</i>
<i>TABLA 12: L' AVERAGE A LARGO PLAZO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012.....</i>	<i>49</i>
<i>TABLA 13: MARGEN BRUTO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>51</i>
<i>TABLA 14: MARGEN OPERACIONAL DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>51</i>
<i>TABLA 15: MARGEN NETO DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012 .....</i>	<i>52</i>
<i>TABLA 16: ROA DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012.....</i>	<i>53</i>
<i>TABLA 17: ROE DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. AÑOS 2007 A 2012.....</i>	<i>54</i>

## GLOSARIO

- *Distancia psicológica*: se define como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial (Castro, 2009).
- *Estrategia multiformato*: Integración vertical en el retail.
- *Inversión extranjera directa*: es la operación que ocurre cuando un inversor radicado en un país (el país de origen) adquiere un activo en otro país (el país receptor) con la intención de administrar ese activo. El elemento de administración es lo que diferencia la IED de una inversión de cartera en acciones, obligaciones y demás instrumentos financieros extranjeros (OMC, 1996).
- *Internacionalización*: se considera como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional (Castro, 2009).
- *Mercado perfectamente competitivo*: mercado en el cual los productos son homogéneos, la conducta de las empresas es precio-aceptante, existe movilidad para la entrada y la salida de la industria y la información es perfecta para los consumidores y las empresas.
- *Perdurabilidad*: es la capacidad de una empresa de iniciar o hacer frente, durante su historia, a los cambios externos o internos, preservando la esencia de su identidad. En ese sentido, esto genera un gran dilema para las organizaciones, pues no se trata solo de evolucionar, innovar y/o crecer, sino también de conservar sus raíces, valores fundamentales y aprovechar sus habilidades y competencias existentes (Mignon, 2009).

- *Retail*: El término inglés “retail” hace referencia al comercio minorista o detallista y representa a un sector de la economía que agrupa a todos los tipos de comercio que tienen que ver con la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a una gran cantidad de clientes. La utilización del término “retail” suele estar asociada con supermercados y tiendas por departamento, lo que le da un contexto físico al concepto, pues se piensa que el “retail” es la venta de productos en un establecimiento (Leyton, 2010).
- *Ventaja comparativa*: aquella ventaja de la que goza un productor o mercado, en cuanto al costo de producir algún producto. Por lo general, es una ventaja natural del país o del mercado, es decir, no ha hecho nada en extraordinario para obtener esta ventaja.
- *Ventaja competitiva*: es un conjunto de acciones que una compañía o mercado desarrolla para “agregar valor” al producto que comercializa, haciendo que este tenga un “plus” en comparación con las demás compañías competidoras; es decir, que posea una ventaja.

## **RESUMEN**

La llegada al país del grupo chileno CENCOSUD -uno de los retailers más prestigiosos de América Latina- se dio en el año 2007 con la inauguración de la primera tienda EASY, enfocada en el mejoramiento del hogar y construcción. Cinco años después, el grupo vuelve al país por medio de la adquisición de la cadena de supermercados Carrefour y el establecimiento de sus marcas JUMBO y METRO, continuando así con un exitoso proceso de internacionalización, que inició en Argentina y siguió en Brasil y Perú, y revelando una estrategia que resulta interesante analizar, pues CENCOSUD se perfila como una compañía “saludable” y perdurable en el incipiente mercado colombiano.

Palabras clave: adquisición, CENCOSUD, estrategia, experiencia, Teorías de Internacionalización, perdurabilidad, proceso, ventajas.

## **ABSTRACT**

The entrance to the country of the CENCOSUD group –one of the most prestigious retailers in Latin America– was officiated in 2007 with the opening of the first EASY store, a retailer for construction and home improvement. Five years later, the group enters the country again through the acquisition of the Carrefour supermarkets and changes them into JUMBO and METRO supermarkets. By doing so, they continued their well-known internationalization process that once started in Argentina and then moved to Brazil and Peru, and revealed a very interesting strategy that is worth analyzing given the fact that CENCOSUD is seen as a “healthy” and perdurable company in the emerging Colombian market.

Key words: Acquisition, CENCOSUD, strategy, experience, Internationalization theories, perdurability, process, advantages.

## 1) INTRODUCCIÓN

Al crearse una empresa, lo que se espera es que esta no solo pueda crecer, desarrollarse y expandirse, sino también alejarse lo más posible de la extinción. Cuando se logran ambas cosas, se acerca cada vez más a lo que se conoce como la perdurabilidad empresarial, en el sentido en que las organizaciones no perecen, sino que por el contrario, son sostenibles en el tiempo.

Por tal motivo, y en el marco de la línea de investigación de Realidad Empresarial, con el proyecto “Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad” de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, se hace necesario explorar el caso de algunas empresas que han logrado sobrevivir y expandir su negocio, no solo a nivel local sino también a nivel internacional. Lo anterior, con el fin de identificar cuáles han sido los factores clave que les han permitido perdurar y no fracasar en su intento por expandirse y lograr tener un acercamiento entre la teoría y parte de la realidad colombiana.

Partiendo de la concepción inicial y siguiendo con esta línea de pensamiento, en el proceso de crecimiento al que se ven enfrentadas las empresas, existe la posibilidad de sufrir de algún tipo de enfermedad en cualquiera de sus áreas y que su rendimiento se vea afectado, pero también existe el caso en el que el desempeño de la empresa es completamente satisfactorio.

Este último es el caso de este trabajo, en el cual solo se considerará un ejemplo de empresas perdurables; es decir, todas aquellas que desde sus comienzos han marcado la diferencia y han logrado crecer a pasos agigantados no solo en su propio territorio sino también en tierras extranjeras, con el fin de que se puedan identificar las diferentes estrategias o el principal modelo de perdurabilidad que estas empresas han aplicado y que les ha permitido obtener resultados destacados.

Para el presente trabajo se tomó como objeto de estudio al grupo CENCOSUD, uno de los retailers más prestigiosos de América Latina, con cerca de 19 billones de dólares anuales en ventas y

presencia en Brasil, Argentina, Chile y Colombia<sup>1</sup>, el cual es un ejemplo de lo que se considera como una empresa saludable. Esto, no solo por el tamaño de su organización, sino también por la diversidad de sectores y canales que abarca en su actividad, sumado al volumen de adquisiciones que ha hecho en los últimos 6 años en el sur del continente y su exitoso proceso de internacionalización en cuatro países latinoamericanos.

En Colombia, particularmente, llama la atención la llegada de este grupo en el año 2007, a través de EASY<sup>2</sup>, para luego, en 2012, seguir expandiéndose por medio de la adquisición de los almacenes Carrefour del país, estableciendo así sus otras marcas JUMBO y METRO.

El estudio de este caso abre la puerta para la investigación de aquellas acciones implementadas por la compañía, que les ha permitido crecer exitosamente y expandirse hacia nuevos mercados, así como también la indagación acerca de las motivaciones que llevaron al grupo CENCOSUD a internacionalizarse e ingresar al mercado colombiano, los aspectos que fueron tenidos en cuenta para esta expansión y las razones que están haciendo de Colombia un destino atractivo para muchos inversionistas.

Finalmente, lo que se pretende es describir la forma en la que esta empresa actuó en el mercado colombiano, sus claves de éxito y comprender cuáles son las estrategias que le permiten ser una empresa perdurable. Además de esto, se espera identificar algunas prácticas que sean replicables en las organizaciones colombianas y que les permitan en un futuro ser líderes en el mercado, perdurables, sostenibles y exitosas en el tiempo y en el espacio.

---

<sup>1</sup> Tomado de <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/cronologia/> y <http://www.on24.com.ar/nota.aspx?idNot=63191>

<sup>2</sup> EASY es una de las empresas que hace parte de la unidad de negocio del grupo CENCOSUD relacionada con la mejora del hogar y construcción. Llegó a Colombia en el año 2007.

## 2) JUSTIFICACION

En el marco de una economía globalizada, Colombia, a través de sus tratados de libre comercio, ha logrado liberalizar su economía y establecer vínculos comerciales con otros países. Para algunas empresas, el paso hacia un mercado con mayor oferta internacional resulta ser un camino difícil y lleno de obstáculos, así como para otras esto representa una oportunidad perfecta para expandirse y hacer crecer su negocio.

En cualquiera de ambos panoramas, implica necesariamente un cambio de mentalidad, pues no se puede seguir pensando únicamente en el mercado local cuando los procesos de internacionalización en las empresas son cada vez más latentes y giran en torno a la apertura internacional y la búsqueda del libre comercio. Hoy día se hace necesario que, por ejemplo, los productos que se comercializan, o se pretenden comercializar, cumplan con los mínimos estándares (calidad, gestión ambiental y seguridad industrial y salud ocupacional, según las normas de gestión establecidas por la International Standard Organization -ISO-) si se quiere tener una mayor posibilidad de acceso a mercados internacionales, como la Unión Europea y los Estados Unidos (Castro, 2009).

El gran desafío para los empresarios colombianos es prepararse para enfrentar un verdadero proceso de globalización, pues muchos de ellos, por cuestiones culturales, de tradición, o incluso de riesgo, no han tenido en cuenta el hecho de que sus productos tienden a ser poco competitivos frente a los de otros países y que los mercados son cada vez más exigentes y a la vez mucho más globalizados. Por lo anterior, se hace necesario que las empresas colombianas desarrollen estrategias que les permitan superar las dificultades que implican los retos de un proceso de internacionalización y así lograr una inserción global que faciliten sus planes de expansión, crecimiento y éxito.

En 2013, Colombia se mantenía en el puesto 69, entre 148 países, en el Ranking de Instituto Internacional para el Desarrollo, lo que indica que las empresas nacionales deben estar preparadas

para afrontar procesos de expansión y crecimiento tanto a nivel local como internacional. Un estudio realizado por Confecámaras encontró que las empresas colombianas tienen la capacidad de impulsar su productividad, pero requieren de adaptabilidad en periodos cambiantes y de superación en épocas de crisis (Domínguez, 2013).

Chile, por ejemplo, ha sabido aprovechar sus tratados de libre comercio, y ha logrado poco a poco introducirse en el mercado colombiano a través de diferentes empresas, como es el caso de Homecenter Sodimac-Corona<sup>3</sup>, Falabella<sup>4</sup> o Ripley<sup>5</sup>, que no solo han llegado a Colombia por su cuenta sino también a través de múltiples adquisiciones de cadenas ya posicionadas en el país. Lo interesante del caso es que la gran mayoría de estas empresas han tenido un asombroso éxito y se han convertido en líderes en el ámbito en el que se desenvuelven.

Es por esta razón, y considerando también a CENCOSUD como parte de ese grupo de empresas exitosas que han conquistado el mercado en Colombia, que se hace necesario revelar al entorno empresarial colombiano una aproximación a la forma en que este grupo chileno desarrolló su plan de expansión en Colombia para identificar aquellas prácticas que puedan ser replicables en empresas nacionales y de esta manera poder construir estrategias más sólidas entorno a la perdurabilidad de las organizaciones.

---

<sup>3</sup> Sodimac Colombia es una empresa internacional 51% de la organización Corona y 49% de la organización Falabella de Chile. Se estableció en Colombia en 1993 con la apertura de su primer almacén, HOMECENTER Américas “el especialista”. A partir de este momento SODIMAC COLOMBIA arranca su expansión como una gran cadena dedicada al mejoramiento del hogar en el país

<sup>4</sup> Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros Falabella.

<sup>5</sup> Uno de los principales actores en el negocio de tiendas por departamento y retail financiero en Chile, Perú y, a partir del 2013, en Colombia.

### **3) OBJETIVO**

Identificar la ruta seguida por el grupo CENCOSUD en su proceso de entrada a Colombia, a través del análisis de las estrategias y acciones que les han permitido posicionarse en el mercado, ser líderes y expandirse en casi todo el territorio nacional, para así establecer un modelo que permita a las empresas colombianas fortalecer sus estrategias de expansión y de perdurabilidad.

### **4) MARCO TEORICO**

La llegada al país, el posicionamiento y el éxito del grupo CENCOSUD no ha sido, definitivamente, un golpe de suerte.

La compra de Carrefour por parte del grupo, acción más clara y contundente en su proceso de expansión por el territorio nacional, sin duda, tiene una fundamentación estratégica que precisamente se tratará de identificar en el transcurso de este trabajo.

Perpendicularmente al éxito que ha venido desarrollando CENCOSUD desde su llegada al país con EASY, y más recientemente con JUMBO y METRO<sup>6</sup>, se tienen a las organizaciones colombianas con deficiencia en el desempeño de exportaciones, estudios de longevidad de Pymes con bajos resultados y brotes de hacinamiento en algunos sectores. Lo anterior es muestra de que la perdurabilidad de las empresas colombianas se ve afectada por falta de lineamientos y conceptos básicos de la administración (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005).

---

<sup>6</sup> JUMBO y METRO son dos cadenas de supermercados pertenecientes a la Unidad de negocio de CENCOSUD, enfocada en los supermercados. JUMBO es desarrollado en Colombia bajo el formato de hipermercado mientras que METRO lo hace bajo el formato de supermercado. A julio de 2014, según el sitio oficial de CENCOSUD, en Colombia hay 75 hipermercados JUMBO y 42 supermercados METRO.

Ahora bien, para poder identificar cuál ha sido esa ruta seguida por esta empresa exitosa, es necesario comprender el significado de la palabra perdurabilidad y la aplicabilidad que esta ha tenido en la estrategia que ha desarrollado la misma.

La perdurabilidad organizacional es definida como la capacidad de una empresa de iniciar o hacer frente, durante su historia, a los cambios externos o internos, preservando la esencia de su identidad. En ese sentido, esto genera un gran dilema para las organizaciones, pues no se trata solo de evolucionar, innovar y/o crecer, sino también de conservar sus raíces, valores fundamentales y aprovechar sus habilidades y competencias existentes (Mignon, 2009).

En este sentido, se tiene que una empresa que perdura es aquella que logra adaptarse a los continuos cambios que el ambiente le presenta, así como también a las necesidades que en él se van desarrollando. Esto no implica que la empresa tenga que cambiar toda su estructura interna, sino que por el contrario, continúa conservando su forma de pensar e identidad para así seguir siendo reconocida por lo que es y no por lo que dejó de ser.

Por otro lado, se tiene como definición también que una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2009).

La perdurabilidad en una organización, no solo depende de la capacidad que esta tenga para seguir conservando su esencia e identidad, a pesar de los múltiples cambios a los que se tenga que ver enfrentada, sino que también es la agrupación de una serie de características bastante importantes que se necesitan en una empresa, sin falta, para que esta no solo pueda prolongar su existencia sino ser exitosa con el paso del tiempo.

Se dice entonces que una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado; con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado (Rivera, 2012).

Tanto CENCOSUD, a través de EASY, como Falabella, principalmente, han sabido penetrar en el mercado colombiano y han logrado posicionarse en él, de tal forma que ha sido casi que imposible que otras empresas logren arrebatárles el terreno que ya han ganado en nuestro país.

Según esto, se puede decir que estas empresas empiezan a perfilarse como perdurables en el sentido que ya llevan cierto tiempo en Colombia y no han parado de crecer, desarrollarse y expandirse por todo el territorio nacional, sin que esto sea un indicio de debilidad o de acercamiento al fracaso.

Sin embargo, la pregunta que se quiere resolver con el presente trabajo es, principalmente, ¿cuál ha sido la ruta que han seguido estos grupos empresariales chilenos para pensar que Colombia es un buen destino y cómo han alcanzado el éxito del que hoy día gozan?

Según lo planteado en el estudio “Condiciones para la perdurabilidad empresarial”, realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario a 318 empresas perdurables de Colombia, hay un conjunto de factores que tienden a ser las causas de la no continuidad de muchas empresas en el país y que valdrán la pena analizar a lo largo de este trabajo para así poder sustentar la idea de que los grupos empresariales chilenos que se están estudiando en este trabajo, a pesar de su poco tiempo en el país, no cumplen dichos factores y se perfilan realmente como perdurables.

Estos factores son: 1) ausencia de sensibilidad al medio circundante; 2) carencia de cohesión interna, expresada en la no presencia de un sentido de identidad y de comunidad; 3) falta de tolerancia a pensamientos diferentes y la no apertura a nuevas ideas; 4) una gestión financiera deficiente, caracterizada por el despilfarro de recursos; 5) problemas de sucesión en los cargos gerenciales, y 6) efectos de la rivalidad con otras organizaciones (Rivera, 2007).

Adicionalmente, y para dar más sustento a la pregunta que se quiere responder, el hecho de que en este trabajo se parta de la suposición de que el ideal de las empresas, al crearse, es que estas crezcan, se desarrollen y expandan, permite que también se pueda considerar a la teoría evolutiva como explicación al fenómeno de la perdurabilidad en las empresas. Tal teoría plantea que una empresa perdura en la medida en que los efectos del aprendizaje dinámico refuerzan la explicación de la existencia y relativa rentabilidad de las firmas a partir de las capacidades básicas, que surgen de las rutinas (Rivera, 2007). El aprendizaje de una organización, siguiendo la línea de esta teoría, se irá logrando en la medida en que se cumplan las definiciones de perdurabilidad, ya expuestas, de tal forma que ese patrón de comportamiento de las empresas desemboque en resultados financieros sostenibles en el tiempo. Adicional a esto, su capacidad para responder a los retos de la competencia también irá fortaleciendo su capacidad de mantenerse en el mercado (Sanabria, 2012).

Bajo esta fundamentación, se pretende resolver el cuestionamiento que ya fue planteado en este aparte y que será de gran ayuda para el cumplimiento del objetivo de esta investigación que no es más que identificar la ruta seguida por el grupo CENCOSUD en su proceso de entrada a Colombia, a través del análisis de las estrategias y acciones que les ha permitido posicionarse en el mercado, ser líderes y expandirse en casi todo el territorio nacional, para así establecer un modelo que permita a las empresas colombianas fortalecer sus estrategias de expansión y de perdurabilidad.

## **5) MARCO DE REFERENCIA**

Los orígenes de CENCOSUD S.A. (Centros Comerciales Sudamericanos) se remontan a comienzos de los años sesenta, cuando el empresario Horst Paulmann, fundador de la compañía, creó el primer autoservicio de Chile en la ciudad de Temuco. Más tarde, en los años setenta, es

inaugurado el primer Hipermercado Jumbo y en 1982 este concepto, basado en alta calidad y excelente servicio, es exportado a Argentina. Es en esta década en que la compañía implementa un ambicioso proceso de internacionalización.

Hoy, el grupo CENCOSUD es uno de los más grandes conglomerados de retail que existe en Latinoamérica, destacándose y preocupándose por la calidad del servicio, excelencia y compromiso. Sus operaciones se centran los negocios de supermercado, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, servicios financieros y centros comerciales.

El grupo se ha convertido hoy por hoy en la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del cono sur. Por otro lado, manejan también otras líneas de negocio que complementan su operación central, como el corretaje de seguros y los centros de entretenimiento familiar.

Actualmente el grupo tiene operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia y su estrategia multiformato le ha permitido expandirse de la forma en que lo ha hecho y dar trabajo a más de cien mil colaboradores<sup>7</sup>. Además, desde junio del año 2012, el grupo comenzó a cotizar en la bolsa de valores de Nueva York con la sigla CNCO y se convirtió así en la duodécima empresa chilena en emitir acciones en el mercado estadounidense.

## **5.1 Proceso de crecimiento e internacionalización**

Según lo relata el Centro de Estudios e Investigación Empresarial de Chile en su documento “Perfil Histórico de Empresas: CENCOSUD” (2010), el proceso de internacionalización del grupo comienza en el año 1982, cuando este decide entrar a Argentina, inaugurando un local con similares características al del primer hipermercado Jumbo, en Chile.

Seis años después, CENCOSUD establece el centro comercial más grande de Argentina, Unicenter Shopping, consolidando así su presencia en el país vecino.

---

<sup>7</sup> Recuperado el 9/2/14 de <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/descripcion/>



territorio chileno. Con esta operación, CENCOSUD pasó a controlar, aproximadamente, el 22% del mercado nacional. En este mismo año, se cierra también el traspaso de la cadena Montecarlo por un valor de 78,5 millones de dólares.

Un año después, el grupo CENCOSUD expande sus actividades hacia el rubro de las tiendas por departamentos, adquiriendo en 2004 a almacenes PARIS y con esta operación, adicionó una serie de unidades de negocios como Seguros PARIS, Viajes PARIS y Banco Paris, integrando de esta manera el negocio de la distribución comercial con el financiamiento.

Hacia 2005, el grupo chileno vuelve a expandirse con la compra de la cadena Economax, por un total de 60 millones de dólares, que significaron la integración de 17 locales adicionales ubicados en la región.

La internacionalización vuelve a tomar forma a partir del año 2007 con el ingreso de CENCOSUD a los mercados de Brasil, Perú y Colombia.

La llegada a Brasil se dio con la compra de la cadena GBarbosa por un monto de 380 millones de dólares; esta cadena tenía una participación del 1,5% en el mercado brasileño.

Posteriormente, el ingreso al mercado peruano se dio por medio de la adquisición de la cadena Wong por un valor de 500 millones de dólares. La cadena controlaba al momento de la transacción, el 60% del mercado peruano con 23 locales ubicados en las ciudades de Lima, El Callao, Trujillo, Cajamarca y Chiclayo.

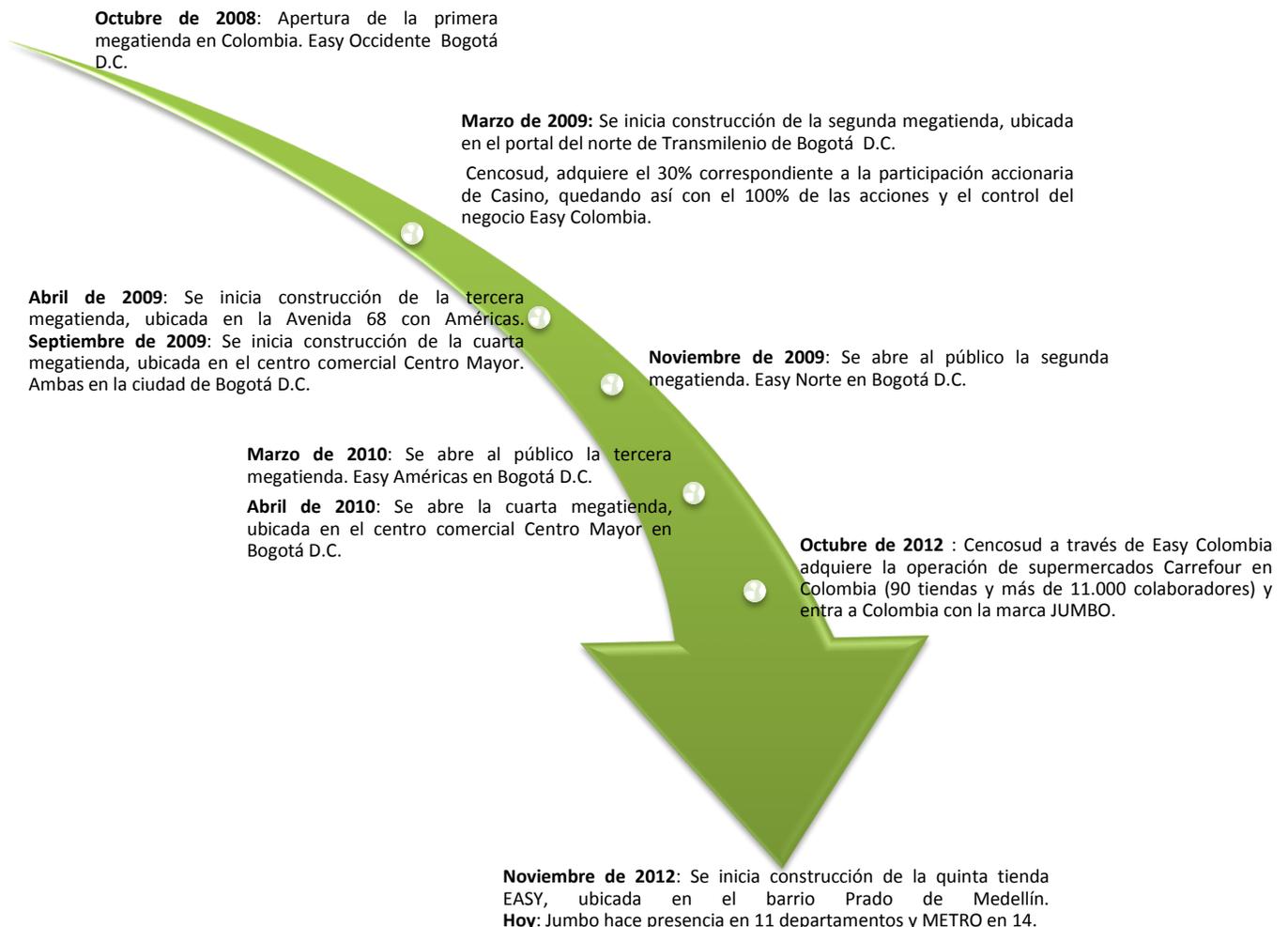
Finalmente, el caso colombiano se concreta con una alianza estratégica que hizo CENCOSUD con el grupo francés CASINO para introducir en Colombia el formato de “homecenter” a través de la marca EASY (unidad de negocio relacionada con el mejoramiento del hogar y construcción). El acuerdo contemplaba que CENCOSUD mantendría el 70% de la participación y el holding francés el 30% restante. Sin embargo, en el año 2009, CENCOSUD compra la participación del grupo CASINO, teniendo así el 100% de participación.

En octubre 2012, la compañía adquirió Carrefour Colombia, la segunda mayor cadena de supermercados en Colombia.

## 5.2 Historia del grupo en Colombia

La llegada del grupo CENCOSUD al país se remonta al año 2007 cuando se suscribe una asociación con el grupo francés Casino para establecer en Colombia un negocio de mejoramiento del hogar -EASY-. La participación accionaria inicial fue de 30% para el grupo Casino y 70% para el chileno, junto con la operación del negocio. Para el inicio de actividades en Colombia, llega al país un equipo de cuatro gerentes provenientes de Argentina y Chile.

*Ilustración 2: Cronología del grupo CENCOSUD en Colombia*



*Fuente: del autor. Información tomada de <http://www.easy.com.co/acerca-de-easy/historia-cencosud-en-colombia/>*

### 5.3 Expansión en Colombia

El año 2012, en Colombia, es un año que marca historia, pues se da una de las transacciones más grandes del país, siendo también la mayor de Chile en el exterior, a través de la adquisición de los activos que tenía la cadena francesa Carrefour en Colombia por parte del grupo CENCOSUD, valorados en, aproximadamente, 2000 millones de euros.

Dicha adquisición hecha por el grupo chileno se realizó por medio de un crédito suscrito con la compañía financiera global JP Morgan, por 2500 millones de dólares.

La reaparición de CENCOSUD en territorio colombiano obedece a una estrategia por parte del grupo, pues desde que adquirió en su totalidad la participación que tenía el grupo Casino con EASY, en 2009, esta empresa chilena había tratado de ingresar de otras formas al mercado colombiano, incluso tratando de tener acceso- aunque sin suerte- a la propiedad de la cadena de almacenes Éxito<sup>8</sup>.

Carrefour para ese entonces, contaba con 93 locales en el país y en 2011 reportó ingresos por 3,95 billones de pesos. Sin embargo, la estrategia de este coloso galo se enfocó en reducir sus inversiones y enajenar activos en algunos mercados de rápido crecimiento para recaudar efectivo. Esta acción fue aprovechada por el grupo chileno, en sus ansias de expansión, pues la llegada al país vía crecimiento orgánico hubiera sido más complicada dado el posicionamiento con el que ya cuenta la cadena de almacenes Éxito y Carrefour. La adquisición de Carrefour le significó a CENCOSUD no solo la expansión de sus operaciones sino también el posicionamiento de este grupo al pasar a ser el segundo operador de supermercados del país.

---

<sup>8</sup> Recuperado el 18/03/14 de <http://www.portafolio.co/negocios/carrefour-vende-sus-almacenes-colombia-chilena-cencosud>

## 5.4 Empresas que hacen parte del grupo<sup>9</sup>

### 5.4.1 Inmobiliario

- Costanera Center (Chile): se emplaza como el proyecto inmobiliario más grande de Latinoamérica. Su infraestructura alberga el mall de mayor altura de Chile, con más de 300 locales comerciales, supermercado JUMBO, EASY, tiendas Paris, Ripley y Falabella, un amplio patio de comidas, un paseo gastronómico con restaurantes y cafés y doce salas de cines.

### 5.4.2 Tiendas por departamentos

- Paris (Chile): En marzo de 2005 CENCOSUD comenzó su participación en esta industria (Tiendas por departamentos) mediante la adquisición de Empresas Almacenes Paris S.A., una de las mayores empresas chilenas en esta industria. La actividad principal de Paris, es la venta minorista de ropa, que representa aproximadamente el 50.5% de las ventas, así como electrodomésticos, electrónica y productos de tecnología que representan el restante 49,5%. 
- Johnson (Chile): A finales del 2011 se materializó la compra de la cadena de tiendas Johnsons. 
- Paris (Perú): Paris hizo su arribo a Perú en marzo del 2013 con su primera tienda en Arequipa, dando así el primer paso para la internacionalización del negocio de tiendas por departamento de CENCOSUD.

Uno de los principales atributos de CENCOSUD es su capacidad de manejar el negocio desde una perspectiva local. En el caso de Paris no fue la excepción, por lo que el debut de su nueva tienda lo hizo de la mano de proveedores locales y nacionales, especialmente en lo referente al rubro de calzado de cuero y algodón peruano. A lo anterior se suma la ya reconocida oferta de marcas propias y exclusivas que maneja la multi tienda en Chile. A la 

---

<sup>9</sup> La información presentada en esta sección fue tomada el 11/2/14 de <http://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/>

tienda de Arequipa, ubicada en el centro comercial Arequipa Center, le sigue el local de Lima que abrió en mayo del 2013.

### 5.4.3 Supermercados

- Bretas (Brasil): Se ubica en las principales ciudades de los estados de Mina de Gerais, Bahía y Goias. CENCOSUD adquirió esta cadena de supermercados, estaciones de servicios y centros de distribución en el año 2009. Esta adquisición representó una duplicación en el tamaño de CENCOSUD en Brasil, alcanzando presencia en seis estados de esta importante nación.
- Gbarbosa (Brasil): En noviembre del 2007, la expansión de CENCOSUD se abrió al mercado más importante de la región: Brasil, al adquirir la supermercadista que opera los formatos de supermercados e hipermercados en el Noreste de Brasil y que cuenta con tiendas distribuidas en los estados de Sergipe, Bahía y Alagoas.
- Jumbo (Argentina, Chile, Colombia): Los hipermercados Jumbo están orientados en un 100% a ofrecer la mejor experiencia de compra en cuanto a servicios y productos.
- Metro (Perú y Colombia): línea de supermercados
- Perini (Brasil): Es una cadena de tiendas de delicatessen y fue adquirida por CENCOSUD en abril del 2010. Tiene una vasta trayectoria de más de 45 años, convirtiéndose hoy en un referente de calidad y sofisticación en el país.
- Prezunic (Brasil): Con la adquisición de Prezunic, CENCOSUD concreta su llegada a Rio de Janeiro, una de las ciudades más importante de Brasil. Sus tiendas están orientadas al negocio de alimentos y tienen un formato con una superficie promedio de 2.500 metros cuadrados.
- Santa Isabel (Chile): Es la cadena de supermercados con mayor presencia en Chile, ofreciendo en cada plaza, una gran variedad de productos y una cómoda y conveniente ubicación. A través de esta estrategia, Santa Isabel logra estar más cerca de sus clientes, pudiendo así adaptar su oferta de productos y servicios a las características de la demanda de cada comunidad.
- Veá and Disco (Argentina): línea de supermercados.



- Wong (Perú): Wong lidera el mercado peruano con más de 60 locales a lo largo del territorio y basa su estrategia en satisfacer las exigencias de los clientes que buscan principalmente, la mejor calidad y el mejor servicio. Es reconocido por haber introducido al rubro de supermercados el concepto de “autoservicio personalizado”.



#### **5.4.4 Shopping Center (Argentina, Chile, Perú)**

En la división Centros Comerciales de CENCOSUD, administra los centros comerciales que la compañía posee en Chile, Argentina y Perú; la estrategia consiste en generar un atractivo mix de tiendas y generar presencia en lugares con alta afluencia de público.

#### **5.4.5 Retail Financiero (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú)**

La División Retail Financiero nació el 2005 tras la compra de Empresas París, y está compuesta por estas tres áreas de negocio: Seguros París, Banco París y Tarjeta CENCOSUD. El objetivo primordial es profundizar la relación con los clientes ofreciéndoles un servicio más integral y generando mayor valor agregado a partir de las sinergias que se dan entre ellos y todas las filiales de CENCOSUD.

#### **5.4.6 Mejoramiento del hogar y construcción**

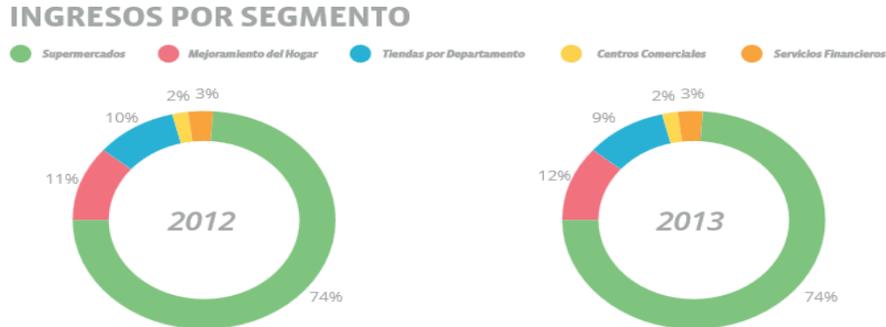
- EASY (Argentina, Chile, Colombia): se especializa en productos y materiales para la construcción, remodelación y decoración de casa y jardín.



## 5.5 Contexto actual CENCOSUD

Los ingresos totales, por segmento, del grupo CENCOSUD al final del año 2012 y 2013 se observan en la siguiente ilustración:

Ilustración 3: Ingresos por segmento CENCOSUD

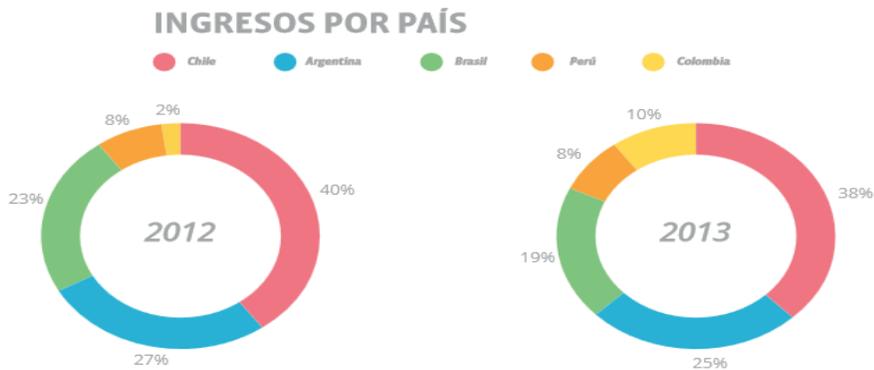


Fuente: Reporte Anual de CENCOSUD (2013)

Se destaca que la unidad de negocio correspondiente a los Supermercados reporta más de la mitad de los ingresos captados por el grupo chileno y entre 2012 y 2013 esta misma unidad sigue teniendo el mismo peso en relación con los ingresos totales por segmento de CENCOSUD.

Los ingresos totales, por país, del grupo CENCOSUD al final del año 2012 y 2013 se observan en la siguiente ilustración:

Ilustración 4: Ingresos CENCOSUD por país

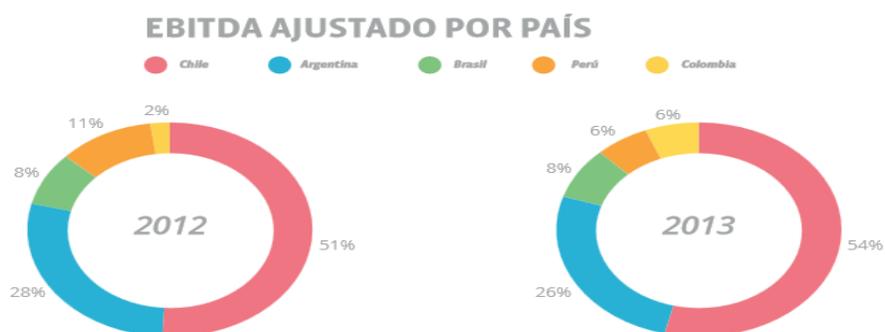


Fuente: Reporte Anual de CENCOSUD (2013)

La variación del ingreso total entre 2012 y 2013 fue de 13% y el aumento significativo del ingreso generado por Colombia (2% vs 10%) se explica por la adquisición de los almacenes Carrefour.

El EBITDA ajustado<sup>10</sup> del grupo CENCOSUD al final del año 2012 y 2013 se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 5: EBITDA ajustado CENCOSUD por país



Fuente: Reporte Anual de CENCOSUD (2013)

Se destaca el aumento de la participación de Colombia, por las razones ya mencionadas, así como también de Chile. La variación del EBITDA ajustado entre 2012 y 2013 fue de 12,4%.

A 31 de diciembre de 2013 el grupo CENCOSUD:

- Tenía 187 supermercados y 37 hipermercados en Chile.
- Tenía 73 supermercados y 14 hipermercados Wong y Metro en Perú.
- Tenía 269 supermercados y 21 hipermercados en Argentina.
- Tenía 221 tiendas en Brasil.
- Tenía 100 tiendas en Colombia.
- Celebró sus 50 años de fundación.

<sup>10</sup> CENCOSUD define como EBITDA Ajustado la generación de EBITDA de la compañía sin considerar el revalúo de activos, diferencias de cambio y ganancias (pérdidas) por unidad de reajuste.

## **6) INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA- CONTEXTO LATINOAMERICANO**

Según la definición dada por la Organización Mundial del Comercio (1996), “se habla de inversión extranjera directa (IED) cuando un inversor radicado en un país (el país de origen) adquiere un activo en otro país (el país receptor) con la intención de administrar ese activo. El elemento de administración es lo que diferencia la IED de una inversión de cartera en acciones, obligaciones y demás instrumentos financieros extranjeros”.

Y es que la inversión extranjera directa está definitivamente ligada con los procesos de internacionalización que emprenden las empresas para llegar a nuevos mercados, pues adquirir un activo fuera del país de origen con la intención de poder administrarlo implica pensar y desarrollar una estrategia que permita a esa empresa inversora empezar a tener participación en ese nuevo mercado al cual se acaba de acceder bajo la inversión.

La historia del grupo CENCOSUD en Colombia evidencia lo anterior, pues inicialmente entró al país en conjunto con el grupo francés Casino, para desarrollar la unidad de negocio relacionada con mejoramiento del hogar y construcción, conocida como EASY. Posteriormente, el grupo chileno compra la participación que tenía el grupo francés y se apodera totalmente de la empresa.

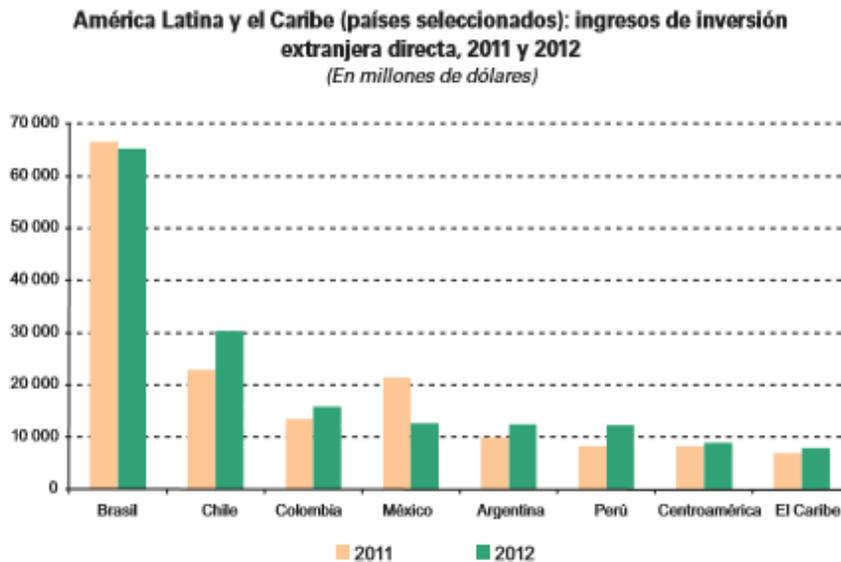
El hecho acabado de mencionar obedeció a una estrategia desarrollada por CENCOSUD, y para poder entender el porqué de esta, es necesario conocer el panorama de la inversión extranjera directa de la región y el comportamiento de la misma en los últimos años.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2012), los flujos de IED en Colombia aumentaron significativamente en un 18%, pero es Brasil quien continúa siendo el principal receptor de IED de la región con un 38%, seguido de Chile, con un 32%.

En lo concerniente a los países inversores, México fue el país de la región que más invirtió en el exterior en 2012, totalizando 25.597 millones de dólares. Esto se dio, en gran parte, gracias a la expansión que desarrolló la compañía América Móvil hacia Europa. Se resalta también la IED de

las empresas chilenas, pues estas totalizaron en este mismo año 21.090 millones de dólares, enfocándose principalmente en países suramericanos y a través del comercio minorista, la industria forestal y el transporte.

Ilustración 6: Ingresos por IED en América Latina y el Caribe, 2011-2012



Fuente: CEPAL (2012), sobre la base de cifras preliminares y estimaciones oficiales al 29 de abril de 2013.

Las crisis económicas internacionales y la incertidumbre que se vive en muchas economías desarrolladas han propiciado que muchas empresas transnacionales replanteen sus estrategias y piensen en seguir creciendo pero a través de las economías emergentes. Esto ha sido resultado de la ampliación de los mercados internos latinoamericanos, que es producto del crecimiento económico continuo que ha experimentado la región.

Para el caso de Colombia, y según datos de la CEPAL (2012), la IED volvió a aumentar en 2012, un 18% con respecto al valor de 2011, y alcanzó los 15.823 millones de dólares. La mitad de esta cifra, como es común en esta economía, corresponde aproximadamente al sector de recursos naturales (industria petrolera y minería con 5.377 y 2.250 millones de dólares, respectivamente).

2012 fue el año de las grandes inversiones hechas por Chile (excluyendo el sector petrolero) en territorio colombiano, pues concretó las dos mayores adquisiciones que se hicieron en el país, ambas como resultado de la venta de activos de empresas europeas; Carrefour, de Francia, vendió

su filial de supermercados a CENCOSUD por 2.614 millones de dólares y Santander, de España, su banco en Colombia a Corpbanca por 1.225 millones de dólares (CEPAL, 2012).

Según La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2012), “más allá de los datos oficiales sobre la IED, los datos de las fusiones y adquisiciones permiten profundizar el análisis sobre qué países están invirtiendo en la región y en qué sectores. En conjunto, las fusiones y adquisiciones transfronterizas que tuvieron como destino América Latina y el Caribe sumaron 57.700 millones de dólares en 2012, monto un 34% inferior al que se registró en el año anterior. Esta caída se debe en primer lugar a la reducción de la cantidad de operaciones (-12%), sobre todo del valor de las compras (-65,7%), por parte de las empresas multinacionales de los países de la Unión Europea. Al mismo tiempo, también se redujo el valor de las fusiones y adquisiciones por parte de empresas de los Estados Unidos un 18,4%, mientras que las de empresas de otras regiones del mundo lo hicieron un 60,1%. En el caso de las empresas translatinas, el valor de las fusiones y adquisiciones que realizaron en la región se elevó un 139,3%: de 8.900 millones en 2011 a 21.300 millones en 2012. De esta manera, estas empresas llegaron a ser el origen principal de las fusiones y adquisiciones para América Latina y el Caribe, aunque el incremento mencionado no alcanzó a compensar la caída del valor de las operaciones que se originaron en los otros países del mundo”.

El buen nivel de crecimiento económico de la región ha mitigado la caída ocurrida y ha permitido a su vez que las empresas translatinas confíen en invertir y continúen con sus planes expansionistas a nivel internacional/regional. Sin embargo, esto también ha sido producto de las estrategias que han tenido otras compañías, sobre todo europeas, en donde predomina la reducción del ritmo de sus inversiones y venta de determinados activos, lo que ha favorecido la acción de las translatinas para así expandirse no solo en la región sino también en Europa.

Prueba de lo anterior es la lista de las principales fusiones y adquisiciones empresariales por parte de empresas translatinas en 2012, donde siete, de las diez mayores, han sido de activos de empresas europeas. En la mayoría de casos, estas transacciones se han dado, pues los activos adquiridos eran considerados por las empresas vendedoras como periféricos o no estratégicos y susceptibles y era preferible esto con el fin de mejorar el balance o emprender otras inversiones. (CEPAL, 2012).

Tabla 1: Diez principales fusiones y adquisiciones transfronterizas, 2012

**América Latina y el Caribe: diez principales fusiones y adquisiciones transfronterizas, 2012**  
(En millones de dólares)

Empresa	País de procedencia	Activos adquiridos	País del vendedor	País de los activos	Sector	Monto
1 LATAM	Chile y Brasil	Fusión de LAN y TAM	Chile y Brasil	Chile y Brasil	Transporte	6 502
2 Sinopec	China	Petrogal (30%)	Portugal	Brasil	Petróleo	4 800
3 UnitedHealth Group	Estados Unidos	JPLSPE Empreendimentos (85,5%)	Brasil	Brasil	Servicios de salud	3 199
4 Techint	Argentina	Usiminas (15%)	Brasil	Brasil	Acero	2 823
5 Cencosud	Chile	Carrefour Colombia	Francia	Colombia	Comercio	2 614
6 Abertis	España	Participes	España	Brasil	Construcción	1 667
7 Experian	Irlanda	Serasa (30%)	Brasil	Brasil	Finanzas	1 530
8 AmBev	Belgica	Cervecería Nacional Dominicana (51%)	República Dominicana	República Dominicana	Alimentos y bebidas	1 237
9 Corbanca	Chile	Banco Santander Colombia	España	Colombia	Finanzas	1 225
10 Canada Pension Plan	Canadá	Grupo Costanera (50%)	Italia	Chile	Infraestructura	1 174

Fuente: CEPAL (2012).

La evidencia de lo anterior es la adquisición de Carrefour, grupo de comercio minorista francés, por parte del grupo chileno CENCOSUD, y del banco español Santander.

“Las empresas chilenas invirtieron 21.090 millones de dólares en el extranjero en 2012, lo que representa un nuevo récord y es más del doble de lo que invertían hace tan solo dos años. Como hasta ahora, las empresas chilenas han concentrado su expansión en otros países de América del Sur, y en los sectores de comercio minorista, industria forestal y transporte algunas se han convertido en líderes regionales. El caso más reciente es el de la fusión de la aerolínea chilena LAN con la brasileña TAM, que ya se había anunciado en 2010 pero se concretó recién en 2012. La transacción, valorada en 6.502 millones de dólares, se ejecutó como un intercambio de acciones entre ambas empresas, y LATAM es ahora la mayor aerolínea de América Latina, con carácter binacional. Otra empresa chilena que ha consolidado su liderazgo regional en 2012 es CENCOSUD, con nuevas adquisiciones en la Argentina, el Brasil y Colombia. Las empresas chilenas se han beneficiado de varios años de buen crecimiento económico en el mercado nacional y en los principales mercados extranjeros donde operan (principalmente Argentina, Brasil, Colombia y Perú). A pesar de algunas recientes adquisiciones de empresas chilenas en los Estados

Unidos y Europa, la expansión de estos grupos más allá de América del Sur es todavía incipiente” (CEPAL, 2012).

Tabla 2: Principales adquisiciones por parte de empresas translatinas, 2012

Principales adquisiciones por parte de empresas translatinas, 2012 (En millones de dólares)					
Empresa	País de procedencia	Activos adquiridos	País del vendedor	Sector	Monto
1 LAN y TAM	Chile y Brasil	Fusión de ambas empresas	Chile y Brasil	Transporte	6 502
2 Camargo Correa	Brasil	Cimpor Cimentos (40%)	Portugal	Cemento	4 097
3 América Móvil	México	Koninklijke KPN (23%)	Países Bajos	Telecomunicaciones	3 380
4 Techint	Argentina	Usiminas (15%)	Brasil	Acero	2 823
5 Cencosud	Chile	Carrefour Colombia	Francia	Comercio	2 614
6 Grupo Safra	Brasil	Bank Sarasin & Cie	Países Bajos	Finanzas	2 087
7 Iochipe-Maxion	Brasil	Hayes Lemmerz International	Estados Unidos	Automotor	1 317
8 Corplanca	Chile	Banco Santander Colombia	España	Finanzas	1 225
9 América Móvil	México	Telekom Austria (16%)	Austria	Telecomunicaciones	1 103
10 Banco Davivienda	Colombia	Activos de HSBC en Centroamérica	Reino Unido	Finanzas	801
11 Cielo SA	Brasil	Merchant e-Solutions	Estados Unidos	Finanzas	670
12 Grupo Elektra	México	Advance America	Estados Unidos	Finanzas	656
13 CSN	Brasil	Stahlwerk Thüringen	España	Siderurgia	632
14 BTG Pactual	Brasil	Celfin Capital	Chile	Finanzas	600
15 Techint	Argentina	Confab Industrial (56%)	Brasil	Siderurgia	567
16 Banco Inbursa	México	CaixaBank (oficinas)	España	Finanzas	566
17 CFR	Chile	Lafranco	Colombia	Farmacia	562
18 Cencosud	Chile	Prezunic	Brasil	Comercio	495
19 Cencosud	Chile	Jumbo Retail Argentina (39%)	Argentina	Comercio	484
20 Tupy SA	Brasil	Cifunsa Diesel y Technocast	México	Siderurgia	439
21 Molymet	Chile	Molycorp Inc. (15%)	Estados Unidos	Minería	390

Fuente: CEPAL (2012)

Como bien se observa en la tabla 2, el grupo chileno CENCOSUD hace parte del listado de las principales 20 adquisiciones hechas a lo largo de 2012 por empresas translatinas, ocupando con los activos adquiridos de Carrefour Colombia la quinta posición y totalizando 2.614 millones de dólares por esta transacción.

Adicionalmente, las posiciones 18 y 19 también las tiene el grupo chileno por las adquisiciones que hizo en Brasil y Argentina, respectivamente, al apoderarse de la cadena de supermercados Prezunic y Jumbo Retail Argentina.

No cabe duda que Brasil y Chile son los países latinoamericanos con más inversiones extranjeras directas hechas en el 2012 y que además han penetrado en nuevos mercados, no solo a nivel regional, sino también en Norteamérica y Europa, aprovechando la estrategia- ya mencionada- que han aplicado algunas economías más desarrolladas para minimizar riesgos y explorar nuevos horizontes.

## **7) TRATADO DE LIBRE COMERCIO E INCIDENCIA**

El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre la República de Colombia y la República de Chile fue suscrito el 27 de noviembre de 2006 y entró en vigor el 8 de mayo de 2009 (Ley 1189 28 Abril de 2008). Este Acuerdo constituye un Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica (ACE 24), firmado el 6 de diciembre de 1993.

La vigencia de este TLC, firmado con el país austral, tuvo rápidos efectos dinamizadores en los negocios bilaterales, pues creó condiciones favorables para la inversión, así como también para el comercio de bienes y servicios y tráfico migratorio. Además, incentivó la llegada de empresas chilenas a través de la inversión extranjera directa que causó impactos muy positivos en varios sectores, dentro de los cuales se destacan: profesionalización del retail, bancarización a través de tarjetas de crédito, mejoramiento de tecnologías en el sector médico, empleo de mano de obra calificada en el sector de Tecnologías de la Información y nuevos desarrollos forestales.

Una parte de lo anterior se evidencia en la adquisición, por parte del grupo CENCOSUD, de la participación que tenía el grupo francés Casino en los almacenes EASY, adueñándose así completamente de esta empresa en 2009 y la implementación del sistema de tarjetas de crédito “CMR” para los clientes de Falabella y Sodimac.

Por otro lado y tomando otros ejemplos, en 2010 entró la cadena de almacenes dedicadas al comercio de productos de consumo masivo “La Polar”, con una inversión que estuvo alrededor de los 12 millones de dólares (ABC del TLC Colombia-Chile, 2012).

En este mismo año llegó también al país la empresa chilena DeVeTel, perteneciente al sector de telefonía celular, que pretendía posicionarse en el mercado de servicios de telefonía por medio de alianzas estratégicas con tiendas de retail y otras empresas especializadas en servicios de telecomunicación.

En el año 2011, las inversiones estuvieron a cargo de la empresa de distribución de gas natural Gasco, la adquisición por parte de la Compañía de Petróleos de Chile (COPEC) del 14,3% de la

Organización Terpel y la entrada en operación de 33 sucursales del Banco Falabella. Finalmente, en 2012 se destaca la adquisición de los almacenes de Carrefour Colombia y la llegada de los Almacenes Jumbo y Metro, pertenecientes al grupo chileno CENCOSUD.

Es importante destacar, con el fin de visualizar las oportunidades que se estipulan para los empresarios colombianos, que este acuerdo firmado entre ambos países “protege todas las inversiones que los colombianos hagan en el territorio chileno, independientemente del régimen por el cual se establecieron. Se garantiza, entre otras cosas, Trato Nacional (que el inversionista extranjero sea tratado como un nacional del país receptor de la inversión) y Trato de Nación más Favorecida (que si se le llegara a otorgar un mejor tratamiento al inversionista de un tercer país, inmediatamente el inversionista chileno o colombiano recibiría este mejor trato). Se garantiza la protección del inversionista frente a expropiaciones por parte del Estado” (ABC del TLC Colombia-Chile, 2012).

Vale la pena recalcar que Chile es un país que por su apertura comercial, goza de tener proveedores de todo el mundo, en especial de Asia. Lo anterior puede llegar a significar un reto grande para Colombia en términos de competitividad si se quiere penetrar en el mercado de la misma manera en que el país austral lo ha hecho en territorio colombiano.

El TLC firmado entre ambos países debe ser un vehículo que permita, no solo a Chile, sino también a Colombia, aprovechar todos los beneficios que se establecen en el acuerdo. Si bien hay ciertas “medidas proteccionistas” pactadas que incentivan las inversiones, será necesario paralelamente que los empresarios colombianos empiecen a generar una serie de estrategias que causen gran impacto y que propicien un ambiente de internacionalización, donde no solo se sea competitivo sino que también se logre “invadir” al territorio chileno con muchas de las mejores marcas y empresas colombianas.

## 8) ANÁLISIS FINANCIERO- EVOLUCIÓN DE CENCOSUD S.A. EN COLOMBIA

Desde que el grupo chileno CENCOSUD llegó al país en 2007, a través de la adquisición de la tienda de mejoramiento del hogar y construcción EASY, hasta el día de hoy, con sus cadenas de supermercados Jumbo y Metro que reemplazaron a Carrefour, esta enorme empresa ha reportado los siguientes estados de resultados a la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia<sup>11</sup>:

*Tabla 3: Estado de resultados CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	0	6.913	37.186	127.051	152.215	158.972
<b>COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE</b>	0	4.994	26.918	93.332	115.621	121.137
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	0	1.919	10.268	33.719	36.595	37.834
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN</b>	0	5.761	15.825	19.683	18.439	20.115
<b>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</b>	0	4.683	19.379	42.346	43.214	44.344
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	0	-8.525	-24.936	-28.310	-25.058	-26.624
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	66	4.382	2.287	7.048	8.512	61.306
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	0	3.112	9.878	7.299	7.326	5.559
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	66	-7.255	-32.527	-28.560	-23.872	29.122
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	22	150	941	1.478	1.197	1.791
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>44</b>	<b>-7.405</b>	<b>-33.468</b>	<b>-30.039</b>	<b>-25.069</b>	<b>27.332</b>

*Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.*

Como bien se observa en la tabla 3, para el año 2007 no se registran ni ingresos ni utilidad operacional.

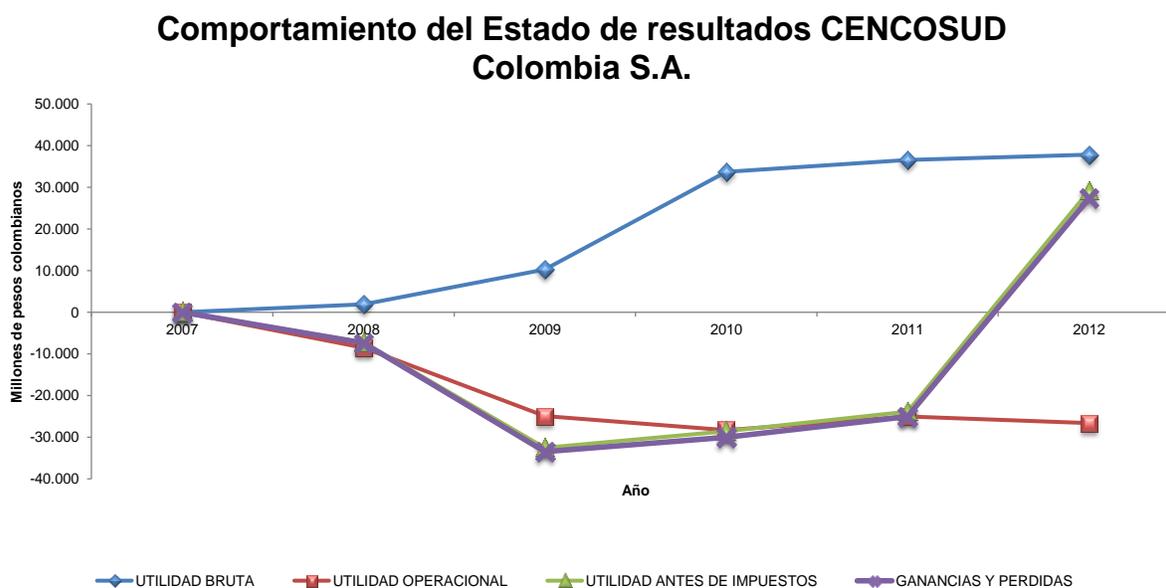
Para el año 2008 ya se registran cifras, que son el resultado de la operación y el inicio de actividades de la primera tienda EASY inaugurada en Colombia en 2007. Los resultados son negativos, pues los gastos operacionales relacionados con el comienzo de la actividad son casi cinco veces mayores a los obtenidos en la utilidad bruta.

<sup>11</sup> Las cifras están expresadas en millones de pesos colombianos (COP) y solo reflejan los resultados de la operación de CENCOSUD en Colombia.

De 2009 en adelante se da un aumento significativo de los ingresos operacionales, producto de la operación de las tiendas que se han abierto en Bogotá y en otras ciudades del país. Este aumento repercute, sin duda, en la utilidad bruta generada y es de destacar que los gastos operacionales de los siguientes años se mantienen relativamente estables. Para abril de 2010 ya existían cuatro megatiendas EASY en todo el territorio nacional.

La evolución del Estado de Resultados se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 7: Evolución del Estado de resultados de CENCOSUD Colombia S.A., años 2007 a 2012



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

De acuerdo a la ilustración 7, la utilidad neta (“Ganancias y Pérdidas”) solo registra resultados positivos hasta 2012 cuando se da la adquisición de la cadena de almacenes Carrefour por parte del grupo CENCOSUD. Es en este último año de estudio cuando los ingresos no operacionales que registra CENCOSUD Colombia S.A. permiten que la utilidad final o neta de la empresa sea positiva y ascienda a los \$27.331 millones COP.

Los balances generales reportados a la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia correspondientes a los años 2007 a 2012 se presentan a continuación<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> Las cifras están expresadas en millones de pesos colombianos (COP) y solo reflejan los resultados de la operación de CENCOSUD en Colombia.

Tabla 4: Balance general de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

**BALANCE GENERAL**

		2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2012-12-31
ACTIVO-CORRIENTE	CAJA	1	126	244	487	646	1.065
	BANCOS		358	11.569	2.080	2.705	836
	CUENTAS DE AHORRO	1.244	65	174	137	56	845
	FONDOS		960	5.010	623	2.370	663
	SUBTOTAL DISPONIBLE	1.245	1.510	16.997	3.327	5.777	3.410
	INVERSIONES	10.900					
	CLIENTES		1.204	1.894	3.182	3.119	4.299
	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES (CP)			1.007	1.679		
	CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS ECONOMICOS						11.945
	ANTICIPOS Y AVANCES (CP)	41	2	24	3.061	1.134	822
	PROMESAS DE COMPRAVENTA						13
	ANTICIPO DE IMPTOS. Y CONTRIB.O SALDOS A FAVOR (CP)	258	2.672	4.338	7.357	5.170	4.637
	RECLAMACIONES					26	
	CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES (CP)	7	1	2	2	3	2
	DEUDORES VARIOS (CP)				75	20	90
	PROVISIONES				11	33	94
	SUBTOTAL DEUDORES (CP)	306	3.879	7.265	15.344	9.439	21.714
	M/CIÁS NO FABRICADAS POR LA EMP.		9.681	18.889	36.523	39.991	48.076
	INVENTARIOS EN TRÁNSITO (CP)		35	228	1.211	961	1.451
	PROVISIONES (CP)		100	310	995	1.209	1.594
SUBTOTAL INVENTARIOS (CP)		9.617	18.808	36.740	39.743	47.933	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (CP)		57		365	244	381	
CARGOS DIFERIDOS						1.799	
SUBTOTAL DIFERIDO (CP)		57		365	244	2.180	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.451</b>	<b>15.062</b>	<b>43.070</b>	<b>55.777</b>	<b>55.203</b>	<b>75.237</b>	
ACTIVO NO CORRIENTE	INVERSIONES					21.821	2.432.418
	ANTICIPOS Y AVANCES		6.578	5.587			1.438
	SUBTOTAL DEUDORES A LARGO PLAZO		6.578	5.587			1.438
	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	74	40.042	47.244	73.975	71.533	93.110
	CREDITO MERCANTIL						2.231.089
	DERECHOS		4.562	4.517	4.562	9.233	9.233
	LICENCIAS			1.682			
	AMORTIZACIÓN ACUMULADA		9		183	333	484
	SUBTOTAL INTANGIBLES		4.553	6.199	4.380	8.900	2.239.838
	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			12.642			
	CARGOS DIFERIDOS	3.080	71.107	117.099	119.016	116.880	105.934
	AMORTIZACIÓN ACUMULADA		1.040	1.716			
	SUBTOTAL DIFERIDOS	3.080	70.068	128.025	119.016	116.880	105.934
	DE INVERSIONES						31.888
	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO						30.210
	SUBTOTAL VALORIZACIONES						62.098
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.154</b>	<b>121.242</b>	<b>187.055</b>	<b>197.371</b>	<b>219.134</b>	<b>4.934.837</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.605</b>	<b>136.304</b>	<b>230.125</b>	<b>253.147</b>	<b>274.337</b>	<b>5.010.073</b>	

PASIVO-CORRIENTE	OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)		12.509	31.847	73.491	3.129	4.190
	PROVEEDORES (CP)		15.403	18.092	19.442	26.096	30.840
	COMPAÑÍAS VINCULADAS					458	19.118
	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)	252	183	3.286	4.738	2.895	3.395
	RETENCIÓN EN LA FUENTE (CP)	105	466	358	264	302	485
	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)		6	310	309	304	390
	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO (CP)				65	58	75
	RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA (CP)		4	321	249	261	289
	ACREEDORES (CP)	1	719	1.368	138	340	1.049
	SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR (CP)	358	1.378	5.643	5.763	4.619	24.801
	IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS (CP)		119	480	1.982	3.707	3.922
	OBLIGACIONES LABORALES (CP)	14	1.620	2.244	2.665	3.199	3.484
	PARA COSTOS Y GASTOS (CP)		1.754	1.019	3.494	2.194	2.892
	PARA OBLIGACIONES FISCALES (CP)		86				
	PROVISIONES DIVERSAS				17	561	1.071
	SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS. (CP)		1.840	1.019	3.511	2.754	3.963
	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS				264	772	382
	DEPOSITOS RECIBIDOS				43	80	75
	SUBTOTAL OTROS PASIVOS		1.840	1.019	307	852	457
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>372</b>	<b>32.868</b>	<b>59.327</b>	<b>107.161</b>	<b>44.355</b>	<b>71.657</b>
PASIVO NO CORRIENTE	OBLIGACIONES FINANCIERAS		6.606	15.798			
	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR			4.735			
	SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR			4.735			
	PARA OBLIGACIONES FISCALES	22					
	SUBTOTAL PASIVOS ESTIMAD. Y PROVIS.	22					
	DEPÓSITOS RECIBIDOS	10.900		2			
	SUBTOTAL OTROS PASIVOS	10.900		2			
	IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS					3.599	1.799
	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.922</b>	<b>6.606</b>	<b>20.534</b>		<b>3.599</b>	<b>1.799</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>11.294</b>	<b>39.474</b>	<b>79.928</b>	<b>107.161</b>	<b>47.954</b>	<b>73.456</b>	

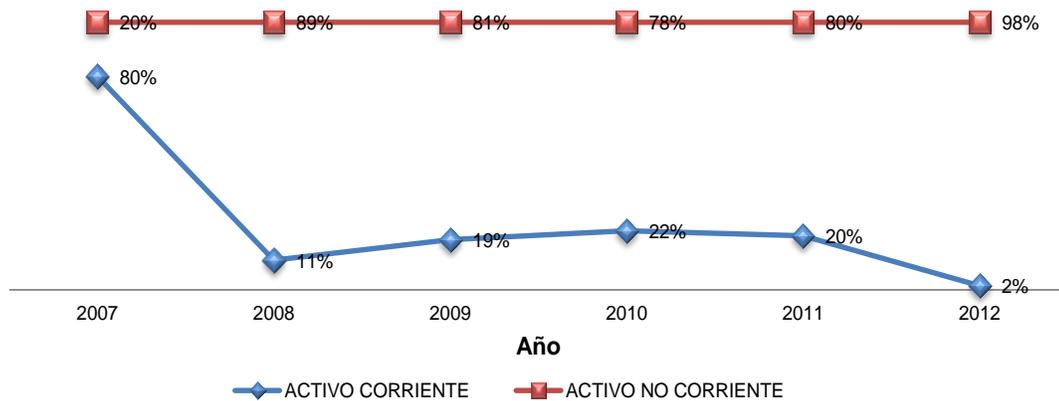
PATRIMONIO	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	48	1.047	2.934	3.451	7.483	97.524
	SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	48	1.047	2.934	3.451	7.483	97.524
	PRIMA EN COLOC.ACC.CUOTAS O PARTES DE INT. SOCIAL	4.219	103.145	188.092	213.404	315.749	4.727.714
	SUPERAVIT METODO DE PARTICIPACION						118.800
	SUBTOTAL SUPERÁVIT DE CAPITAL	4.219	103.145	188.092	213.404	315.749	4.846.514
	RESULTADOS DEL EJERCICIO	44	-7.405	-33.468	-30.039	-25.069	27.332
	UTILIDADES ACUMULADAS		44				
	PERDIDAS ACUMULADAS			7.362	40.830	71.780	96.849
	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		44	-7.362	-40.830	-71.780	-96.849
	SUPERAVIT POR VALORIZACIONES						62.098
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4.311</b>	<b>96.830</b>	<b>150.197</b>	<b>145.986</b>	<b>226.383</b>	<b>4.936.618</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15.605</b>	<b>136.304</b>	<b>230.125</b>	<b>253.147</b>	<b>274.337</b>	<b>5.010.073</b>

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

El comportamiento y la distribución del activo (corriente y no corriente) en el balance general de CENCOSUD Colombia S.A., desde su llegada al país y hasta el año 2012, se muestran a continuación:

Ilustración 8: Evolución del Activo de CENCOSUD Colombia S.A., años 2007 a 2012

### Evolución del Activo de CENCOSUD Colombia S.A.



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

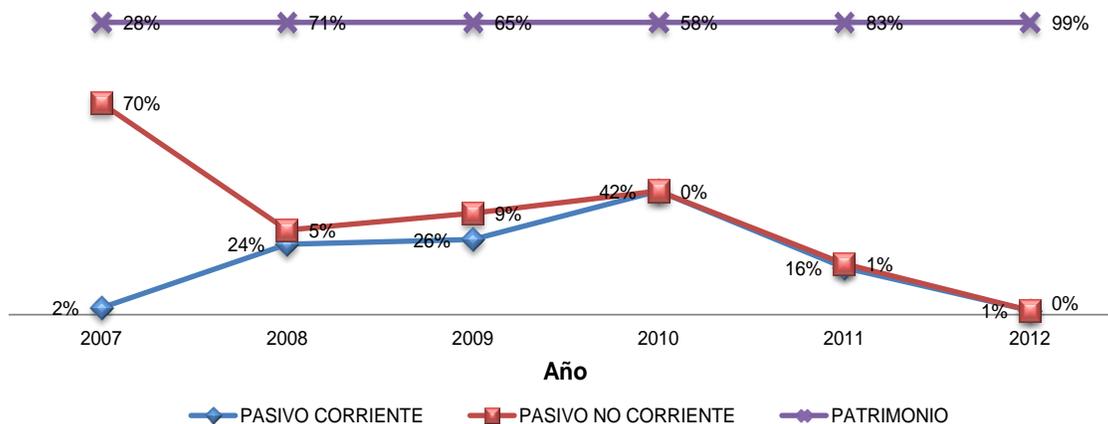
Como bien se observa en la ilustración 8, el activo corriente ocupa un gran porcentaje (80%) del activo total de la empresa durante el año en que esta se establece en el país a través de la llegada de EASY (2007).

De 2008 a 2011, la participación del activo corriente- dentro del activo total de CENCOSUD Colombia S.A.- varía en gran medida, con respecto a 2007, pues solo alcanza un 22%, como máximo, en el año 2010.

El año 2012 es un año bastante relevante, pues el activo no corriente de la compañía tiene casi toda la participación del activo total (98%). Esto se debió al alto valor de las inversiones hechas en este periodo (adquisición de la cadena francesa Carrefour) y a los intangibles de la compañía.

El comportamiento y la distribución del pasivo (corriente y no corriente) y patrimonio en el balance general de CENCOSUD Colombia S.A., desde su llegada al país y hasta el año 2012, se muestra a continuación:

## Evolución del Pasivo y Patrimonio de CENCOSUD Colombia S.A



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

Como bien se sabe, la sumatoria del pasivo y el patrimonio equivale a la totalidad del activo, teniendo así un equilibrio dentro del balance general de una empresa; es por esto que se analizan por separado cada una de las cuentas que conforman los términos de dicha ecuación fundamental.

Cabe destacar de la ilustración 9 que el comportamiento y la distribución de los rubros relacionados en ella es bastante variable, pues en 2007 la mayor participación la tiene el pasivo no corriente- como resultado del inicio de operación de CENCOSUD Colombia S.A.-, mientras que con el paso de los años, es el patrimonio quien más tiene protagonismo, seguido del pasivo corriente, que en 2010, adquiere una participación bastante relevante como resultado de un aumento significativo en las obligaciones financieras y los pasivos estimados y provisiones.

Finalmente, en 2012, la participación del patrimonio alcanza un 99% como resultado de la adquisición del grupo francés Carrefour por parte de CENCOSUD, consolidándose así el grupo chileno en territorio colombiano y convirtiéndose en el segundo operador de supermercados más grande del país.

## 8.1 Indicadores de solvencia

### 8.1.1 Solvencia

Este indicador, calculado como el cociente entre el activo corriente y pasivo corriente, permite identificar la capacidad que tiene la compañía para responder a sus deudas, en el corto plazo. Entre más alto es el resultado (mayor a 1), más solvente es la empresa.

La solvencia de CENCOSUD Colombia S.A. desde el año 2008 (inicio de operación en el país) hasta el año 2012, se encuentra relacionada en la siguiente tabla:

*Tabla 5: Solvencia de CENCOSUD Colombia S.A. años 2008 a 2012*

SOLVENCIA	
2008	0,458
2009	0,726
2010	0,520
2011	1,245
2012	1,050

*Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.*

Lo que indica la solvencia es que por cada peso que la compañía debía en el corto plazo, en 2008, esta misma contaba con 0,458 pesos para respaldar dicha deuda. Dicha solvencia no es muy buena, pues lo mínimo que debe tener una empresa es una relación de 1:1. Sin embargo, se entiende que el 2008 es el año en que CENCOSUD inicia operaciones en el país y es de esperarse una solvencia no muy alta.

Para 2009 y 2010 el análisis es el mismo, pero la empresa contaba con 0,726 y 0,520 pesos, respectivamente, para cubrir cada peso que se debía en el corto plazo; aun no es suficiente para decir que CENCOSUD es solvente en Colombia.

El panorama para los siguientes años es bastante mejor, pues en 2011 y 2012 la empresa cuenta con 1,245 y 1,050 pesos, respectivamente, lo que indica que por cada peso que CENCOSUD debía en el corto plazo, tenía cómo pagarlo y, adicionalmente, le sobraban 0,244 y 0,049 pesos en 2011 y 2012, respectivamente, para solventarse.

### 8.1.2 Liquidez pura (prueba ácida)

Este indicador, calculado como el cociente entre la diferencia del activo corriente y la parte menos liquida y el pasivo corriente, permite medir la capacidad de pago, o liquidez, que tiene la compañía y que permite cubrir los pasivos que tiene esta en el corto plazo. “La parte menos liquida” hace referencia a la cuenta del activo corriente que más va a tardar en volverse efectiva. En este caso, dicha cuenta corresponde a “Subtotal deudores”.

La liquidez pura de CENCOSUD Colombia S.A. desde el año 2008 (inicio de operación en el país) hasta el año 2012, se encuentra relacionada en la siguiente tabla:

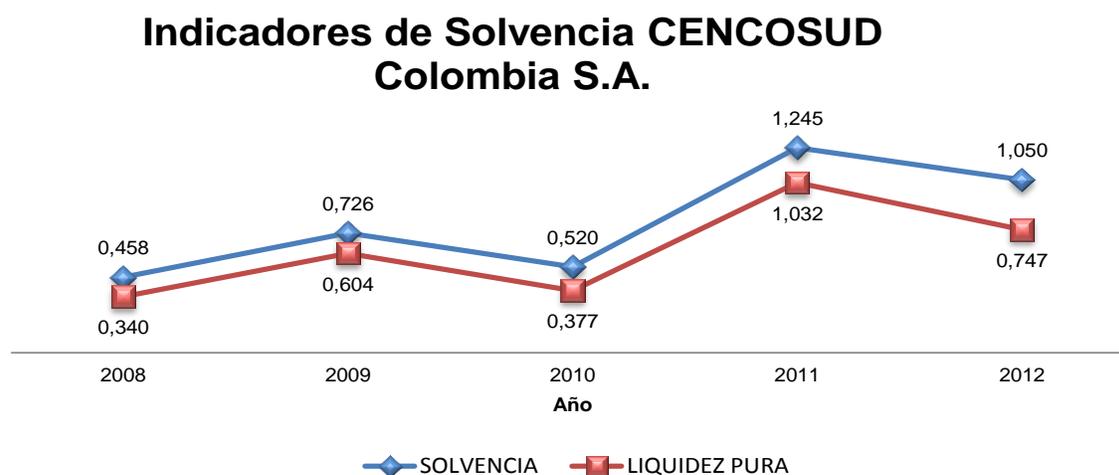
*Tabla 6: Liquidez pura de CENCOSUD Colombia S.A. años 2008 a 2012*

LIQUIDEZ PURA	
2008	0,340
2009	0,604
2010	0,377
2011	1,032
2012	0,747

*Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.*

El análisis de este indicador es el mismo que el de la solvencia; en este sentido, el año 2011 representa el periodo en que CENCOSUD Colombia S.A., contó con mayor capacidad de pago para cubrir sus pasivos de corto plazo, teniendo para pagar cada peso que debía y sobrándole 0,032 pesos que le permitían solventarse.

La evolución de ambos indicadores de Solvencia ya presentados, se muestra en la siguiente ilustración:



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

## 8.2 Indicadores de solidez

Estos indicadores abarcan el análisis de los niveles de endeudamiento de la empresa y de su apalancamiento. Esto brinda un panorama acerca de la capacidad que tiene la empresa para aprovechar sus activos y el apalancamiento que está recibiendo.

### 8.2.1 Niveles de endeudamiento

- Endeudamiento total: se define como la razón entre los activos totales y los pasivos totales. Muestra en qué porcentaje o proporción intervienen los acreedores dentro de los activos de la empresa es decir qué proporción de los activos está financiada por terceros.

Tabla 7: Endeudamiento Total de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

<b>Endeudamiento Total</b>	
2007	0,724
2008	0,290
2009	0,347
2010	0,423
2011	0,175
2012	0,015

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014

El nivel de endeudamiento total de CENCOSUD Colombia S.A. inició con un alto porcentaje (más del 70%), lo cual es normal para una empresa grande y se puede atribuir a la gran inversión que hicieron para la entrada al país. A partir de este año, los niveles han ido descendiendo y para 2012 no superaron el 2%.

- Endeudamiento a corto plazo: esta razón representa la proporción de la deuda que se encuentra financiada a corto plazo. Se obtiene a través del cociente entre el pasivo a corto plazo y el pasivo total.

Tabla 8: Endeudamiento a Corto Plazo de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

<b>End. Corto plazo</b>	
2007	0,033
2008	0,833
2009	0,742
2010	1,000
2011	0,925
2012	0,976

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014

- Endeudamiento a largo plazo: esta razón representa la proporción de la deuda que se encuentra financiada a largo plazo. Se obtiene a través del cociente entre el pasivo a largo plazo y el pasivo total.

Tabla 9: Endeudamiento Largo Plazo pura de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

End. Largo Plazo	
2007	0,967
2008	0,167
2009	0,257
2010	0,000
2011	0,075
2012	0,024

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014

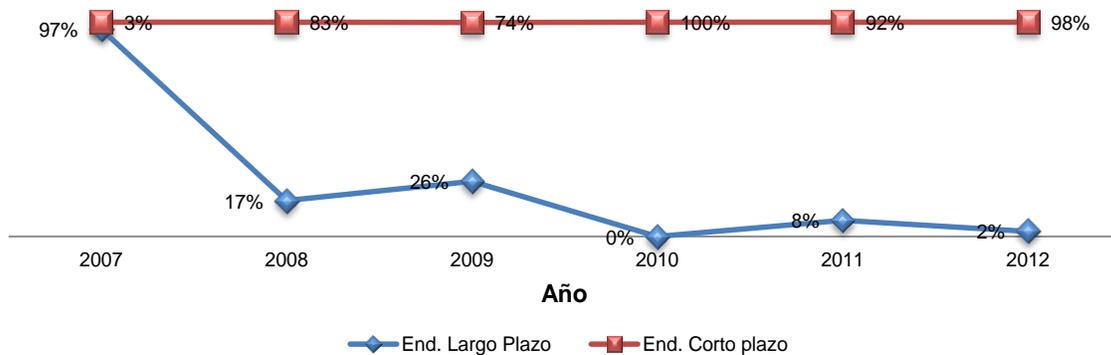
Para CENCOSUD Colombia S.A., los niveles de endeudamiento a largo plazo han ido descendiendo drásticamente desde 2007, pues fue en este año que se realizó una gran inversión inicial para la entrada al país.

Hacia 2009 dicho nivel aumentó en casi un 50% con respecto a 2008, como resultado de la compra de la totalidad de EASY y de la construcción de las nuevas tiendas que fueron inauguradas en 2010.

La naturaleza de la actividad de los almacenes hace que los niveles de endeudamiento de corto plazo tengan un mayor peso; los pagos a entidades financieras y los pagos a proveedores son las cuentas con mayor relevancia dentro de esta categoría a partir de 2008.

Ilustración 11: Evolución de los niveles de endeudamiento de CENCOSUD Colombia S.A., años 2007 a 2012

### Indicador de Solidez: niveles de endeudamiento CENCOSUD Colombia S.A.



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

## 8.2.2 Apalancamiento financiero

- L'average (apalancamiento) total: este indicador, calculado como el cociente entre el total del pasivo y el patrimonio, permite identificar cuánto dinero la compañía debe a terceros, por cada peso propio que posee.

El apalancamiento total de CENCOSUD Colombia S.A. desde el año 2007 (llegada al país) hasta el año 2012, se encuentra relacionado en la siguiente tabla:

Tabla 10: L'average total de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

L' AVERAGE TOTAL	
2007	2,620
2008	0,408
2009	0,532
2010	0,734
2011	0,212
2012	0,015

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

Lo anterior indica que, por ejemplo, para el año 2012 (periodo con el valor más bajo de apalancamiento), por cada peso propio que la compañía tenía en este año (patrimonio), esta debía 0,015 pesos a terceros. Vale la pena resaltar que de 2011 a 2012 hubo un crecimiento bastante significativo del recurso propio (patrimonio) de CENCOSUD Colombia S.A., gracias a la adquisición de la cadena de almacenes Carrefour de todo el país.

- L'average (apalancamiento) a corto plazo: este indicador, calculado como el cociente entre el total del pasivo corriente y el patrimonio, permite identificar cuánto dinero la compañía debe a terceros, en el corto plazo, por cada peso propio que posee.

El apalancamiento a corto plazo de CENCOSUD Colombia S.A. desde el año 2007 (llegada al país) hasta el año 2012, se encuentra relacionado en la siguiente tabla:

Tabla 11: L'average a corto plazo de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

L'AVERAGE A CP	
2007	0,086
2008	0,339
2009	0,395
2010	0,734
2011	0,196
2012	0,015

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

Según la tabla se tiene que, por ejemplo, para el año 2012 (periodo con el valor más bajo de apalancamiento), por cada peso propio que la compañía tenía a corto plazo en este año (patrimonio), esta debía a corto plazo 0,015 pesos a terceros.

- L'average (apalancamiento) a largo plazo: este indicador, calculado como el cociente entre el total del pasivo no corriente y el patrimonio, permite identificar cuánto dinero la compañía debe a terceros, en el largo plazo, por cada peso propio que posee.

El apalancamiento a largo plazo de CENCOSUD Colombia S.A. desde el año 2007 (llegada al país) hasta el año 2012, se encuentra relacionado en la siguiente tabla:

Tabla 12: L'average a largo plazo de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

L'AVERAGE A LP	
2007	2,534
2008	0,068
2009	0,137
2010	0,000
2011	0,016
2012	0,012

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

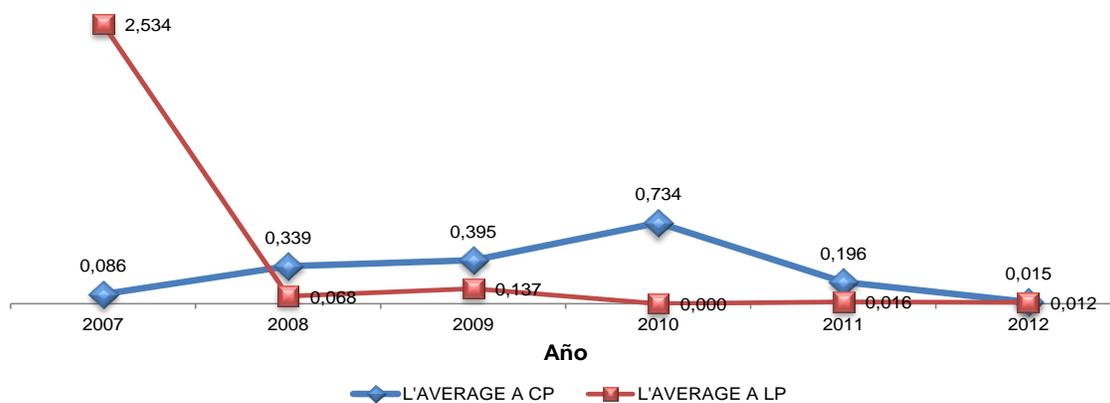
Para el año 2010 no hubo registros de pasivo no corriente dentro del balance general de CENCOSUD Colombia S.A.

Lo anterior indica que, por ejemplo, para el año 2012 (periodo con el valor más bajo de apalancamiento), por cada peso propio que la compañía tenía a largo plazo en este año (patrimonio), esta debía a largo plazo 0,012 pesos a terceros.

La evolución de estos dos últimos indicadores de Solidez, relacionados con el apalancamiento financiero, se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 12: Evolución del apalancamiento financiero de CENCOSUD Colombia S.A., años 2007 a 2012

### Indicador de Solidez: Apalancamiento financiero CENCOSUD Colombia S.A.



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

## 8.3 Indicadores de rentabilidad

Esta categoría se encuentra asociada a la medición de la efectividad de la administración de la empresa, respecto de las ventas y de la inversión.

### 8.3.1 Respecto al volumen de ventas

- Margen bruto: este margen indica qué porcentaje de utilidad bruta se obtiene de las ventas netas alcanzadas por la compañía.

Tabla 13: Margen Bruto de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

<b>Margen Bruto</b>	
2007	0,0%
2008	27,8%
2009	27,6%
2010	26,5%
2011	24,0%
2012	23,8%

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

En el año 2012, por cada peso que vendió CENCOSUD Colombia S.A. se generaron 23,8 centavos de utilidad bruta.

- Margen operacional: este margen indica qué porcentaje de utilidad operacional se obtiene de las ventas netas alcanzadas por la compañía.

Tabla 14: Margen Operacional de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

<b>Margen Operacional</b>	
2007	0,0%
2008	-123,3%
2009	-67,1%
2010	-22,3%
2011	-16,5%
2012	-16,7%

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

En el año 2012, por cada peso que vendió CENCOSUD Colombia S.A. se perdieron 16,7 centavos de utilidad bruta.

- Margen Neto (ROS: Return on sales): este margen se entiende como la utilidad final de la actividad de la empresa, habiendo cubierto amortizaciones, impuestos y depreciaciones.

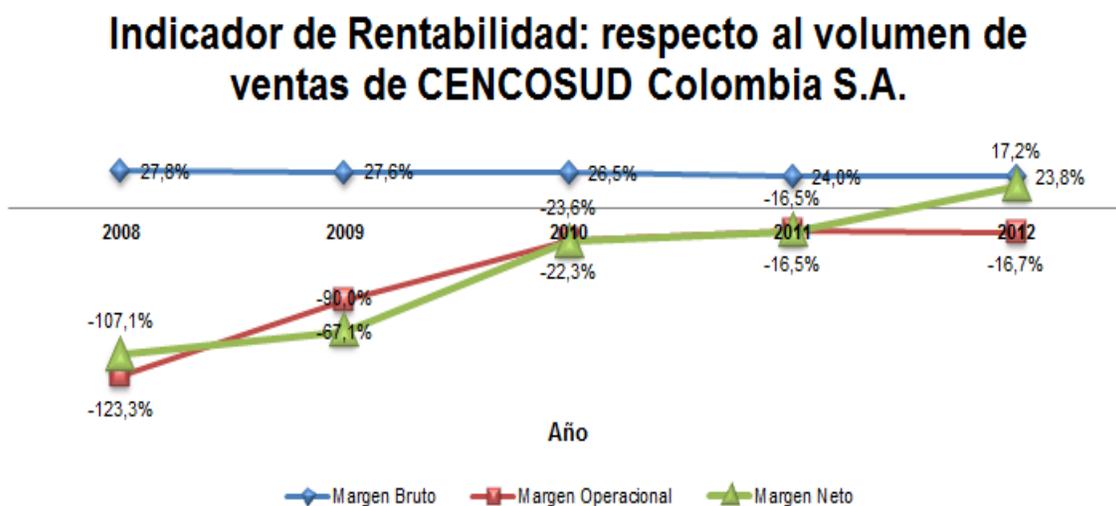
Tabla 15: Margen Neto de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

Margen Neto	
2007	0,0%
2008	-107,1%
2009	-90,0%
2010	-23,6%
2011	-16,5%
2012	17,2%

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

La evolución de los indicadores de rentabilidad, con respecto al volumen de ventas de CENCOSUD Colombia S.A., se muestra a continuación en la siguiente ilustración:

Ilustración 13: Evolución de los indicadores de Rentabilidad (respecto al volumen de ventas) de CENCOSUD Colombia S.A., años 2008 a 2012



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

CENCOSUD Colombia S.A. presentó pérdidas durante los primeros 5 años de operación en el país, lo cual es normal dentro de un proyecto de inversión de este tamaño. Dentro del comportamiento de sus indicadores se destaca la participación de ingresos no operacionales, los cuales generalmente representan inversiones paralelas a la actividad. Los indicadores para el primer año no fueron graficados, debido a que la empresa no percibió ingresos operacionales lo que haría que las cifras no fueran comparables con las de los siguientes años.

El cambio entre los márgenes brutos y los márgenes operacionales permite inferir que la operación de la empresa es de gran volumen y se lleva gran parte de los ingresos de esta.

### 8.3.2 Respetto de la inversión

- ROA (return on assets: retorno sobre los activos): este indicador, calculado como el cociente entre la utilidad neta y el total del activo, permite medir la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

El ROA de CENCOSUD Colombia S.A. desde el año 2007 (llegada al país) hasta el año 2012, se encuentra relacionado en la siguiente tabla:

Tabla 16: ROA de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

ROA	
2007	0,3%
2008	-5,4%
2009	-14,5%
2010	-11,9%
2011	-9,1%
2012	0,5%

Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

Según la tabla se tiene que, por ejemplo, para el año 2012 (año con el ROA más alto) la empresa tiene una rentabilidad del 0,5% con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 0,5% del total de sus activos en la generación de utilidades.

- ROE (return on equity: retorno sobre el patrimonio): este indicador, calculado como el cociente entre la utilidad neta y el patrimonio, permite medir la rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

El ROE de CENCOSUD Colombia S.A. desde el año 2007 (llegada al país) hasta el año 2012, se encuentra relacionado en la siguiente tabla:

Tabla 17: ROE de CENCOSUD Colombia S.A. años 2007 a 2012

ROE	
2007	1,0%
2008	-7,6%
2009	-22,3%
2010	-20,6%
2011	-11,1%
2012	0,6%

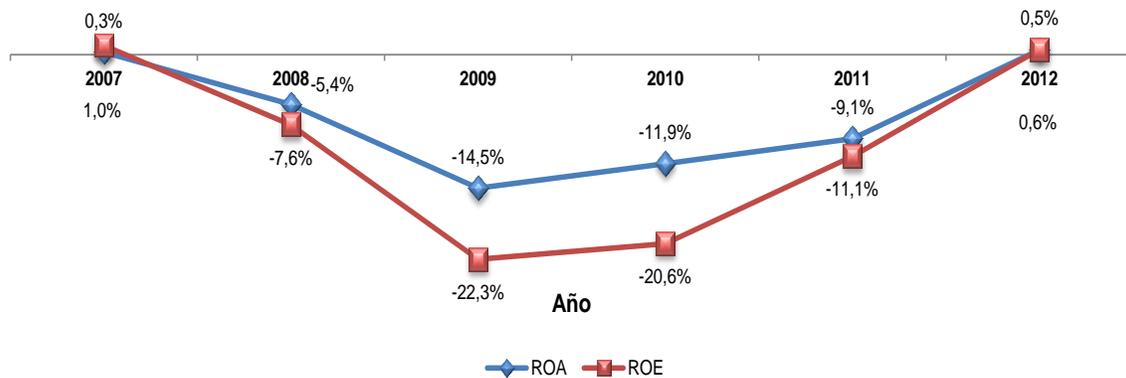
Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

Lo anterior indica que, por ejemplo, para el año 2012 (año con el ROE más alto) la empresa tiene una rentabilidad del 0,6% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 0,6% de su patrimonio en la generación de utilidades.

La evolución de estos dos indicadores de rentabilidad, con respecto a la inversión, se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 14: Evolución de los indicadores de Rentabilidad (respecto de la inversión) de CENCOSUD Colombia S.A., años 2007 a 2012

### Indicador de Rentabilidad: respecto de la inversión de CENCOSUD Colombia S.A.



Elaborado por los autores; datos tomados de la Súper Intendencia de Sociedades de Colombia, Febrero de 2014.

## **9) TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y SU APLICABILIDAD AL CASO CENCOSUD**

La apertura hacia los mercados internacionales y las ventajas que, en muchas ocasiones, ofrecen los tratados de libre comercio son sin duda un incentivo para que empresarios colombianos piensen en procesos de internacionalización para sus empresas, pues es claro que ya no se puede seguir contemplando únicamente el mercado local, mientras otras multinacionales hacen presencia en territorio colombiano y abarcan el mercado que estos ya tenían ganado con sus productos y marcas de tradición.

Con el fin de lograr el objetivo de este trabajo, que consiste en identificar la ruta seguida por el grupo CENCOSUD en su proceso de entrada a Colombia, a través del análisis de las estrategias y acciones que les han permitido posicionarse en el mercado, ser líderes y expandirse en casi todo el territorio nacional, para así establecer un modelo que permita a las empresas colombianas fortalecer sus estrategias de expansión y de perdurabilidad, es importante abordar las diferentes teorías sobre el proceso de internacionalización de las empresas, propuesto por Castro (2009), pues estas son una valiosa herramienta para entender la forma de actuar del grupo chileno.

El análisis de tales teorías permitirá revelar si la estrategia del grupo CENCOSUD se ha regido por algunos de los modelos de internacionalización empresarial que diversos autores han desarrollado y que apuntan al crecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones por medio de un proceso expansionista exitoso.

La internacionalización como concepto, según algunos investigadores, es considerado como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional (Root, 1994; Rialp, 1999).

Con los avances de la tecnología y, precisamente, la liberación del comercio, las posibilidades de encontrar nuevos y mejores productos son cada vez mayores. Es por esto que se hace necesaria una visión mucho más global e innovadora por parte de los directivos de las empresas colombianas,

pues la competencia se intensifica día tras día y es necesario estar preparados para enfrentar cada una de estas nuevas marcas que poco a poco ganan terreno, como resultado del proceso de internacionalización que realizan multinacionales extranjeras en Colombia.

Dichos procesos de internacionalización, a los cuales se han enfrentado muchas multinacionales, no son el simple resultado de una decisión tomada, sino que obedecen a alguna de las teorías de internacionalización que se han identificado hasta el momento y que demuestran el patrón que siguen muchas compañías para lograr con éxito sus objetivos de expansión y crecimiento fuera de las fronteras del país donde nacieron.

### **9.1 Los modelos de internacionalización desde un punto de vista económico**

El proceso de internacionalización de una empresa, desde este punto de vista, obedece principalmente al análisis de la naturaleza y los motivos que incitan a la inversión extranjera directa (IED), entendida esta última como “movimientos de capital asociados a las operaciones internacionales de las empresas, cuyo fin principal es, o bien eliminar competencia, o bien apropiarse de las rentas derivadas de ciertas capacidades o ventajas, como por ejemplo, mano de obra calificada, materias primas baratas, acceso al mercado de capitales, o tecnología. Lo anterior finalmente se traduce en explotar recursos de mercados emergentes o países en vía de desarrollo, para desarrollar procesos de producción o de estandarización en este tipo de países, que generen mayor rentabilidad para una empresa del tipo multinacional o global” (Castro, 2009).

Lo que sugieren otros autores como Hymer (1976) es que la internacionalización surge cuando se aprovechan las ventajas competitivas exclusivas del país destino –siempre y cuando no sean aún muy evidentes-.

En conclusión, y según ambas aproximaciones, la internacionalización es el resultado de un análisis, llevado a cabo por una compañía interesada en expandir sus fronteras, que revela que este proceso se puede iniciar siempre y cuando el mercado destino posea ventajas que se puedan aprovechar y que no solo sean de tipo competitivo sino también comparativo; es decir, que la

compañía se pueda beneficiar no solo de la forma en que se hace determinada actividad sino también de todos los factores que influyen en el desarrollo de la misma.

Se puede decir entonces que CENCOSUD, desde que inició su proceso de internacionalización en Argentina en 1982, pasando luego por Brasil y Perú, hasta llegar definitivamente a Colombia en 2012, logró ingresar a 4 nuevos mercados latinoamericanos a través de la comprensión de cada uno de ellos, analizando las oportunidades y las ventajas que todos representaban y que permitirían el cumplimiento de los objetivos trazados por el grupo chileno.

Es muy común encontrar el caso de las empresas que a pesar de ya tener un posicionamiento en el mercado local, pueden perder su dominio a causa de compañías extranjeras que desarrollan un factor de diferenciación frente a las empresas locales. Lo anterior se explica por la tendencia cambiante del mercado, que a su vez es sustentada por la inexistencia o la baja fidelidad del cliente hacia el producto o la marca de una compañía.

Según un estudio realizado por Kantar Worldpanel y revelado por la revista Portafolio en septiembre de 2014<sup>13</sup>, más del 70 por ciento de los hogares colombianos consultados asegura estar dispuesto a pagar más por un producto que le ofrezca más y mejores ventajas. Así mismo, el consumidor optará por comprar el producto que se diferencie del resto.

Vale la pena recalcar que desde que CENCOSUD llegó por segunda vez al país, el lema de los almacenes JUMBO -“En los supermercados Jumbo encontrarás la calidad que buscas al mejor precio”- refleja una estrategia que concuerda con los resultados del estudio mencionado anteriormente, pues el hecho de que la fidelidad hacia una marca o un producto sea tan relativa y esté ligada a la mayor cantidad de beneficios que obtenga el cliente, permite a CENCOSUD llegar al país con dos nuevos y llamativos conceptos de supermercados -JUMBO y METRO- y competir sin mayor dificultad frente a las cadenas tradicionales ya establecidas.

Por otro lado y también bajo esta óptica económica de los procesos de internacionalización, se dan los casos en que el ingreso de grandes empresas internacionales en esquemas de competencia y mercado imperfecto, favorece la aparición de grandes empresas multinacionales, que a su vez

---

<sup>13</sup> Tomado de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-colombia-clientes>

generan procesos de adquisición de empresas locales a manos de empresas extranjeras que buscan posicionamiento en dicho mercado (Castro, 2009).

El fortalecimiento gradual de la presencia de CENCOSUD en Colombia es prueba de lo acabado de mencionar, pues en 2007 EASY nace del joint-venture firmado por el grupo chileno con Casino Guichard, que posteriormente, en 2009, pasa completamente a manos de CENCOSUD tras la compra del total de la participación que tenía el grupo francés. Finalmente, CENCOSUD adquiere en 2012 las operaciones de Carrefour en el país, convirtiéndose así en el segundo operador de supermercados más importante de Colombia y corroborando lo que se acaba de mencionar con respecto a la internacionalización y el posicionamiento en nuevos mercados bajo la mecánica de la adquisición de empresas ya establecidas.

### **9.1.1 Teoría de los costos de transacción**

Esta teoría “supone que si los mercados son perfectamente competitivos, no hay necesidad de ningún mecanismo de control para la actividad propia de estas organizaciones, ya que no existe alguna amenaza de ser sustituido por la competencia, precisamente por esa ventaja que han desarrollado este tipo de organizaciones. Esto, por ende, lleva a las compañías a actuar de manera eficiente, en la mayoría de los casos” (Anderson y Gatignon, 1986; Whitelock, 2002).

Con respecto a esta teoría, es necesario aclarar que CENCOSUD no se desenvuelve en un mercado perfectamente competitivo, pues precisamente uno de sus diferenciales se centra en competir con productos de la mejor calidad, que no son necesariamente los mismos que los de la competencia, y en ese sentido, no se cumple una de las condiciones para que se hable de un mercado de competencia perfecta. Por esta razón, esta parte de la teoría de los costos de transacción no es aplicable al caso del grupo chileno.

Por otra parte, se ha establecido que el proceso del costo de la transacción no está dado desde el punto de vista financiero (Hennart, 1991), sino desde lo que implica una ventaja en el proceso de

internacionalización para una empresa que tiene intenciones de convertirse en multinacional. Según esto, el proceso puede presentarse si se dan dos condiciones:

- a. Que existan ventajas para tomar la decisión de localizarse en el exterior.
- b. Que el generar actividades que agreguen valor, o le den esa ventaja competitiva a la empresa, resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas localizadas en el país en donde se quiere ingresar.

Lo que indica la primera condición es que se debe analizar si es más costoso producir un bien en el país de origen o en el extranjero, teniendo en cuenta aspectos como la mano de obra, la infraestructura, el transporte, las políticas gubernamentales y todos aquellos aspectos macroeconómicos que puedan afectar la relación del precio y el costo en un mercado externo, en términos de la producción (Buckley y Casson, 1979).

La segunda condición hace referencia a “los costos relacionados con las actividades distintas al mercado, o la estructura de poder presente en ese mercado seleccionado, o a las barreras o tarifas arancelarias establecidas por el país de destino” (Williamson, 1975). Esta condición se personifica en el tratado de libre comercio firmado entre el país austral y Colombia, del cual se derivan ciertas ventajas que incitan el aprovechamiento de oportunidades y el comercio entre ambos países.

Para el caso de CENCOSUD, la teoría de los costos de transacción no aplica, pues se parte del hecho de que se compite en un mercado perfecto, cuando realmente no es así. Sin embargo, vale la pena resaltar que el grupo chileno, antes de tomar la decisión de ingresar al país, tuvo que analizar muy bien las ventajas de llegar a Colombia, no solo a través de EASY sino también de Jumbo y Metro. En ese sentido, es totalmente válida la primera condición de dicha teoría, pues el mercado colombiano representa no solo ventajas comparativas sino también competitivas y se adecua en gran medida a la misión y al plan de expansión que tiene CENCOSUD y que se resume en el hecho de seguir desarrollando la propuesta multi formato, aprovechando las ventajas competitivas de esto en todas las unidades de negocios, con el fin de convertirse en uno de los retailers más reconocidos de América Latina.

La franquicia<sup>14</sup> y la licencia<sup>15</sup> han sido dos de las formas más comunes de asumir un proceso de internacionalización según el modelo de los costos de transacción, pero para el caso CENCOSUD no aplica ninguno de estos mecanismos.

En resumen, este modelo explica el proceso de internacionalización de una empresa, que desea convertirse en una organización multinacional, basada en decisiones estratégicas de ubicación y costo, aprovechando ventajas comparativas en los mercados internacionales y el desarrollo expansionista de la empresa en un contexto global (Castro, 2009).

Finalmente se tiene que, en lo que concierne a los costos de transacción, a pesar de las dificultades encontradas para la aplicabilidad de este modelo en el caso CENCOSUD, definitivamente el camino emprendido por el grupo chileno siguió una ruta basada en un análisis estratégico que arrojó como resultado el potencial de Colombia como mercado y las ventajas -comparativas y competitivas- que se derivaban de él en términos de ubicación y costo.

### **9.1.2 Teoría ecléctica de Dunning**

De acuerdo con lo expuesto por Castro (2009), “según este modelo, la intención de una empresa de internacionalizarse surge precisamente de la actividad estratégica de la organización. Esta teoría trata de explicar, básicamente, que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional (tal y como se ha visto en el caso de los costos de transacción) de una empresa, están fundamentados en la relación o conexión de las ventajas específicas de la empresa, sean comparativas o competitivas, y en especial esta última; la propensión a internalizar mercados exteriores, es decir, generar un mismo patrón internacional igual que el local; y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988). La decisión de entrar en mercados

---

<sup>14</sup> “En términos muy generales, un proceso de franquicia se trata de un método o sistema de colaboración entre dos socios jurídicamente independientes: el franquiciador, titular de la marca y poseedor de unos productos o servicios originales, y el franquiciado, que de acuerdo con ciertas condiciones obtiene el derecho a producir, envasar, distribuir, comercializar y, en definitiva, explotar dichos productos o servicios con técnicas uniformes, experimentadas y de rentabilidad probada (Rajadell, 2003). En un proceso como la franquicia se aprende el know-how de la empresa internacional en cuanto a fabricación, comercialización y gestión de los productos y/o servicios. Es una forma que a la larga facilita el proceso de aprendizaje en las organizaciones”.

<sup>15</sup> “La licencia, en algunos casos, hace parte de la franquicia, y lo que genera en el largo plazo es la transferencia del know-how de un producto que posiblemente está patentado. Este proceso obliga a generar unas regalías para el dueño de la innovación en el producto, que es quien cede el conocimiento del proceso productivo del bien que se va a fabricar”.

internacionales se realiza, por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de la teoría de la transacción.

Según esta teoría, son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional:

1) Siguiendo el principal aporte de la teoría de los costos de transacción, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales, ventajas que bien pueden darse en términos de diferenciación o de costos (Porter, 1994).

2) De acuerdo con la teoría de la internalización, a la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajosa la explotación de estas, por sí mismas, antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países.

3) Siguiendo los aportes de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.

4) Para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo”.

La teoría de Dunning guarda entonces una estrecha relación con la teoría de costos de transacción, y no es en vano que ambas hagan parte del modelo bajo un punto de vista económico.

Siguiendo con las condiciones acabadas de mencionar, la primera de ellas hace alusión a las ventajas de las que goza una compañía frente a las empresas locales ya establecidas. Para el caso de CENCOSUD, su segunda llegada al país estuvo respaldada por tres razones principales:

- El nombre de este grupo chileno no era totalmente desconocido en el mercado colombiano, pues desde 2007 CENCOSUD había hecho presencia a través de los almacenes EASY, que poco a poco se fueron expandiendo, primeramente en Bogotá, y luego en todo el país.

- La adquisición de todos los almacenes Carrefour Colombia, implicaba la seguridad de un posicionamiento casi que inmediato, pues esta marca francesa constituía el segundo mayor operador de supermercados en el país, después de almacenes Éxito<sup>16</sup>.
- La llegada de dos nuevos conceptos de supermercados de talla internacional -JUMBO y METRO- así como también la incursión en el retail financiero, a través de la tarjeta CENCOSUD, implicó un atractivo bastante grande para los clientes EASY, JUMBO y METRO, pues dicha tarjeta representa beneficios no solo en una marca sino en tres.

La segunda condición es un resultado casi que inmediato de la primera, pues CENCOSUD, siendo consciente de las tres razones acabadas de mencionar, tenía claro que era más pertinente fortalecer su presencia en el país, que ceder sus derechos sobre Carrefour a otra empresa, o bien, no hacer nada al respecto.

Adicionalmente, y sin perder relación con lo acabado de mencionar, la cuarta condición aplica igualmente para CENCOSUD, pues la acción de fortalecer la presencia en territorio colombiano, con la llegada de JUMBO y METRO, concuerda con la estrategia de la organización a largo plazo que se resume en el hecho de seguir desarrollando la propuesta multi formato, aprovechando las ventajas competitivas de esto en todas las unidades de negocios, con el fin de convertirse en uno de los retailers más reconocidos de América Latina.

Para el caso de la teoría de los costos de transacción, se concluye igualmente para la teoría de Dunning, y en relación a CENCOSUD, que la decisión de invertir directamente en el exterior obedece a un proceso de toma de decisión racional, en el que se analizan todas las ventajas - competitivas y comparativas-, oportunidades y beneficios económicos que el mercado de destino ofrece, en pro de contribuir con el cumplimiento de las metas que se tienen a largo plazo.

---

<sup>16</sup> Almacenes- Grupo Éxito es el primer operador de supermercados y el más importante de Colombia. Son líderes del comercio al detal en el país con 427 almacenes a 31 de diciembre de 2014. El grupo desarrolla una estrategia multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio, a través de sus marcas Éxito, Carulla y Surtimax, y de los diferentes negocios e industrias que manejan. El grupo cuenta con servicios y líneas de negocio que complementan su oferta: crédito de consumo, Viajes Éxito, Seguros Éxito, industrias textil y de alimentos, e-commerce, distribución de combustible y un negocio inmobiliario en el cual se desarrollan centros comerciales.

## **9.2 Los modelos de internacionalización vistos como un proceso**

Los modelos que se van a presentar a continuación revelan que la internacionalización de las empresas es el resultado de un proceso en el que se acumula conocimiento y experiencia acerca de los mercados externos (Rialp y Rialp, 2001) y ayudarán a dilucidar la estrategia y la ruta seguida por el grupo CENCOSUD en su proceso de entrada al país y posterior expansión y crecimiento.

### **9.2.1 El modelo de Uppsala (de la escuela nórdica)**

Este modelo propone que la empresa incrementará gradualmente los recursos que ha comprometido en un país de destino específico, en la medida en que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim- Paul, 1975). “El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales” (Rialp, 1999).

Este modelo es, sin duda, una pieza clave en el logro del objetivo de este trabajo, pues la historia de CENCOSUD revela una aplicación de lo expuesto por la escuela nórdica.

El proceso de internacionalización del grupo inicia en 1982 con la llegada del primer almacén JUMBO a Argentina. Seis años más tarde, CENCOSUD, inaugura el centro comercial más grande (Unicenter Shopping) consolidando así su presencia en el país vecino. De igual manera, es en Argentina donde comienza con la diversificación de sus unidades de negocio, incursionando en los homecenters, a través del almacén EASY.

Gracias al éxito que se logra en Argentina con el modelo de negocio representado por Unicenter Shopping, CENCOSUD desarrolla esta misma idea en Chile e inaugura hacia 1993 el primer Mall del país, el “Alto de las Condes”.

Sin embargo, la consolidación en Chile en el área de supermercados e hipermercados comienza en 2003 cuando se adquiere una serie de cadenas regionales ubicadas a lo largo del país, conocida como Santa Isabel, la cual pertenecía al grupo holandés Ahold al momento de la transacción.

Este aparte de la historia muestra lo expuesto por Uppsala, pues definitivamente CENCOSUD empieza a adquirir el conocimiento necesario a través de su primera experiencia de internacionalización en Argentina, que luego replica en Chile y, posteriormente, en Brasil, Perú y Colombia con las adquisiciones que realiza en cada uno de estos países. Es evidente que a medida que iba ganando experiencia en cada uno de estos nuevos negocios, las inversiones -grado de implicación- que realizaba eran aún más grandes.

No es en vano que a partir de la adquisición de la cadena Santa Isabel se dieran otras como las de Las Brisas, Montecarlo, Economax, Almacenes Paris, GBarbosa, Wong y Carrefour, que le permitieron a CENCOSUD, no solo ganar una participación significativa en cada uno de los mercados de Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia sino también llegar a ser uno de los retailers más prestigiosos y rentables de América Latina. Es importante recalcar que cada una de estas adquisiciones representó una forma segura de penetrar en nuevos mercados, pues dichas cadenas gozaban de buena reputación y posicionamiento en cada uno de los países en los que operaban.

Según el Reporte Anual de CENCOSUD (2013), al finalizar el año 2013, el grupo operaba 922 supermercados a lo largo de Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia, vendiendo una amplia variedad de productos de marca propia. Es el segundo mayor operador de supermercados en Chile, en términos de ingresos sobre la base de las comparaciones con la información pública de los principales competidores; el segundo mayor de Argentina y el líder del mercado en Perú, sobre la base de la información proporcionada por Planet Retail, empresa de investigación de mercado.

De la misma fuente, fue pionero en el formato de hipermercado en Chile, con la apertura del primer Jumbo en 1976. Desde entonces, ha expandido y aumentado su división de supermercados, siendo que al 31 de diciembre de 2013 poseía un total de 37 hipermercados y 187 supermercados Jumbo y Santa Isabel en Chile. Para esta misma fecha, operaba 21 hipermercados y 269 supermercados Jumbo, Disco y Ve a en Argentina.

En Brasil, como resultado de recientes adquisiciones, actualmente CENCOSUD es el cuarto mayor operador de supermercados en términos de ingresos, de acuerdo a la Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), con 221 tiendas y 596.746 m<sup>2</sup> de sala de venta. Es el mayor operador del estado de Minas Gerais, el segundo mayor en el Noreste de Brasil, y se estima que el grupo chileno es el tercer mayor operador en el estado de Río de Janeiro, tras la adquisición de Prezunic Comercial Ltda. (Prezunic) en enero de 2012. Todo ello en términos de ventas.

Según Apoyo y Asociados, agencia clasificadora de riesgo peruana, asociada a Fitch, Inc., CENCOSUD es el mayor operador de supermercados en Perú, en términos de ventas, con 87 tiendas al 31 de diciembre de 2013 y actualmente, de acuerdo a un estudio realizado por Nielsen en Colombia, es el tercer operador de hipermercados en el país con 100 tiendas al 31 de diciembre de 2013 (Reporte Anual CENCOSUD, 2013).

Retomando el modelo de Uppsala, cuando una empresa pretende ingresar a un determinado mercado extranjero, normalmente pasa por cuatro etapas diferentes. Dichas etapas conforman la cadena de abastecimiento y se definen de la siguiente manera:

1. *Actividades esporádicas o no regulares de exportación*
2. *Exportaciones a través de representantes independiente*
3. *Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero*
4. *Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.*

De acuerdo a esto, se puede decir que CENCOSUD pasó por las dos últimas etapas de dicha cadena de abastecimiento, pues su llegada a Colombia, a través de EASY, se dio de una manera muy sutil a través de un joint-venture firmado con el grupo Casino. En ese sentido, este primer acercamiento al mercado colombiano refleja el tercer paso mencionado. Posteriormente, el establecimiento de unidades productivas -cuarto paso- se observa con la llegada definitiva de los híper y supermercados JUMBO y METRO, el retail financiero y la participación mayoritaria en dos centros comerciales ubicados en Cali y Bogotá.

Según el modelo de internacionalización de Uppsala, tanto Johanson como Wiedersheim-Paul logran definir un enfoque sobre la “distancia psicológica” aplicada al concepto de los negocios internacionales, así como identificar la relación entre los consumidores y los proveedores, bien sea

en el mercado local o en el internacional. Según su criterio, esto es vital y parte fundamental para un proceso de internacionalización. Esta teoría contempla una serie de factores que deben ser evaluados al momento de definir el primer paso hacia el proceso de internacionalización, y que pueden variar de un país a otro (Castro, 2009):

- i. Diferencias lingüísticas y dificultades de traducción.
- ii. Factores culturales: normas sociales, niveles de individualismo o colectivismo, valores y costumbres.
- iii. Situación económica: vínculos comerciales, infraestructura, condiciones locales y confianza en términos de IED.
- iv. Sistema político y legal, de acuerdo con la estabilidad del gobierno, arancel de importación, protección legal y de importación, protección legal y niveles de impuestos nacionales.

De acuerdo a estos factores, y según el Reporte Anual de CENCOSUD (2013), se pueden destacar las siguientes razones que justifican la llegada del grupo a Colombia:

- Colombia es un país hispanohablante, lo cual no representa ninguna barrera lingüística para el proceso de expansión.
- Colombia es después de Brasil y México el tercer país de América Latina con mayor número de habitantes, con una clase media que ha venido creciendo, al igual que el consumo<sup>17</sup>.
- El país se ha caracterizado por su gran estabilidad macroeconómica<sup>18</sup>:
  - El nivel de desempleo ha estado a la baja desde 2010, donde registró una tasa del 11,8%, seguido de 10,8% en 2011, 10,4% en 2012 y 9,6% en 2013.
  - El producto interno bruto (PIB) ha experimentado un incremento en los últimos años: en 2010 la cifra -expresada en miles de millones de pesos- fue de 424.599, en 2011 de 452.578, en 2012 de 470.903 y finalmente en 2013 de 492.932.Se destaca que el PIB creció a un ritmo de 5,1% anual en el tercer trimestre de 2013, siendo esta tasa una de las más altas para América Latina.

---

<sup>17</sup> Tomado de <http://www.semana.com/economia/articulo/toma-chilena/266598-3>

<sup>18</sup> Tomado del Boletín de Indicadores Económicos del Banco de la República de Colombia. Enero de 2015. Disponible en la web.

- La inflación al consumidor (IPC) se ha mantenido bajo control, y a la baja, registrando tasas de 3,73% en 2011, 2,44% en 2012 y 1,94% en 2013.
- Colombia se caracteriza por tener varias ciudades intermedias con poblaciones superiores a los 500.000 habitantes, lo que se convierte en un incentivo para los centros comerciales y los supermercados<sup>19</sup>.
- Colombia tiene firmado con el país austral un tratado de libre comercio (TLC), lo que ha impulsado la relación comercial con este y ha sido vital para atraer la inversión.
- En julio de 2013 la agencia Moody's mejoró las perspectivas de clasificación de riesgo de "estable" a "positivo" para el país, bajo la suposición de que menores déficits fiscales ayudarían a reducir deuda, reflejando así que la confianza para invertir en Colombia no sólo era muy alta sino que seguía mejorando<sup>20</sup>.
- En la industria de supermercados, CENCOSUD es el tercer operador más relevante del país, con una participación de mercado de 18% a diciembre de 2013, gracias a la adquisición de Carrefour y al posicionamiento que ya tenía en Colombia esta cadena francesa. El mismo reporte -elaborado por el grupo Nielsen- indica que Éxito se encuentra en el primer lugar y Olímpica<sup>21</sup> en el segundo, con una participación de mercado de 51% y 20% respectivamente.
- En la industria de mejoramiento del hogar, CENCOSUD compete principalmente con Sodimac, el cual a septiembre 2013 contaba con 30 locales y 302.713 m2 de sala de venta, y CENCOSUD con 5 locales y 45.260 m2 de sala de venta.

Los estudios realizados por la Escuela de Uppsala, por su mismo carácter nórdico, concluyeron que las actividades internacionales de una empresa se relacionan directamente con la distancia psicológica, y que los progresos de la expansión internacional en el mercado internacional se dan con una mayor "distancia psicológica", de manera sucesiva. En resumen, las compañías exportan únicamente a los países que ellas entienden y luego adquieren experiencia para explorar las oportunidades presentes en el mercado. En otras palabras, las empresas entran en nuevos mercados

---

<sup>19</sup> Tomado de <http://www.semana.com/economia/articulo/toma-chilena/266598-3>

<sup>20</sup> Tomado de [http://wsp.presidencia.gov.co/cepri/noticias/2013/julio/Paginas/20130708\\_03.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/cepri/noticias/2013/julio/Paginas/20130708_03.aspx)

<sup>21</sup> Olímpica es una de las compañías líderes en Colombia en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de Droguerías, Súper tiendas y Súper almacenes, orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad, ofreciendo un buen servicio y los mejores precios.

en los que estén en capacidad de identificar oportunidades, con un nivel de incertidumbre bajo en términos de mercado, para luego entrar en mercados con mayor “distancia física” (Castro, 2009).

De manera general, las empresas prefieren entrar en países que constituyan mercados atractivos, que no supongan grandes riesgos y en los que dispongan de ventaja competitiva. Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980).

Sin duda, lo anterior concuerda con la estrategia de expansión e internacionalización iniciada por CENCOSUD desde inicios de los ochenta, con su llegada a territorio argentino. El grupo chileno comenzó su proceso de internacionalización en el país vecino, el cual representaba la menor distancia psicológica posible, considerando también los cuatro factores relacionados con el lenguaje, la cultura, la situación económica y situación político- legal.

Una vez adquirida la experiencia y el conocimiento, CENCOSUD procedió años después a la penetración en el mercado peruano con la compra de la cadena Wong y posteriormente al mercado brasileño con Gbarbosa. Se puede decir que este último representaba una distancia psicológica mucho mayor, partiendo del simple hecho de las barreras relacionadas con la llegada a territorio no hispanohablante.

Finalmente, y como lo asegura la teoría, la última actuación de CENCOSUD, en términos de inversión, se llevó a cabo en Colombia en el año 2012, con la adquisición de los supermercados Carrefour, siendo este país el de mayor distancia física.

Los cuatro países en los que hace presencia el grupo chileno, representan mercados atractivos por sus condiciones económicas y políticas, principalmente, no suponen grandes riesgos, y –así como lo plantean también los modelos desde un punto de vista económico- disponen de ventajas competitivas.

La escogencia de los mercados en los cuales hace presencia CENCOSUD y, por ende, su proceso de internacionalización, están respaldados por esta teoría basada en los procesos, la adquisición de la experiencia y el conocimiento y la distancia psicológica. Lo anterior se complementa y se

clarifica con la explicación que da CENCOSUD acerca de su negocio, en donde se comprende cuáles son los tipos de mercado en los que está presente y se interesa:

*“La mayoría de nuestras operaciones está concentrada en los mercados de Chile, Brasil, Perú y Colombia, clasificados con Grado de Inversión por las mayores agencias calificadoras de riesgo. Estos países han experimentado una sólida recuperación macroeconómica desde el año 2009, y creemos que estamos mejor posicionados para capitalizar su crecimiento potencial futuro. Los territorios donde tenemos operaciones presentan altas tasas de crecimiento demográfico, esto unido a la mejora en las condiciones socioeconómicas, han aumentado sus niveles de demanda.*

*Nuestro negocio consiste en cinco segmentos, incluyendo cuatro segmentos de retail, lo que nos permite alcanzar un amplio rango de clientes para ofrecerles atractivas combinaciones de productos, precio, calidad y servicio. Buscamos rentabilizar nuestras operaciones y expandirnos a través del crecimiento orgánico en los mercados donde tenemos presencia. Favorables características demográficas, un crecimiento sostenible en el consumo de los hogares, una baja penetración formal del retail y ambientes macroeconómicos sólidos. Como complemento a nuestro negocio principal, estamos activamente involucrados en el desarrollo del negocio inmobiliario comercial en la región; particularmente en Chile, Argentina, Perú y Colombia con 48 centros comerciales, que representan 726.730 m<sup>2</sup> de superficie para arrendar al 31 de diciembre de 2013. Además ofrecemos tarjetas de crédito de marca propia, créditos de consumo y servicios financieros limitados a nuestros clientes”* (Reporte Anual de CENCOSUD, 2013).

Como todo modelo, el de Uppsala también ha sido criticado, pues autores afirman que se centra específicamente en la internacionalización de la actividad comercial de la empresa, cuando, al menos en la actualidad, existen muchos otros incentivos distintos a la ampliación de los mercados geográficos que pueden llevar a la empresa a realizar actividades en mercados exteriores, como la reducción de costos vía economías de escala o la presencia en un mercado determinado como respuesta a la acción de un competidor (Castro,2009).

Sin embargo, para el caso de CENCOSUD, esta crítica no cobra gran importancia ya que precisamente la internacionalización del grupo chileno obedece al propósito de ampliar sus

mercados geográficos y convertirse en el principal retailer de América Latina, más que al hecho de reducir costos vía economías de escala o como respuesta a la acción de un competidor.

### **9.2.2 El modelo de innovación**

Cuando se habla de innovación, la primera idea que suele llegar a la mente es el resultado de alguna investigación científica o el desarrollo tecnológico. Sin embargo, y de acuerdo a esta teoría, este término implica un proceso social en el que participan diferentes actores, va más allá de lo acabado de presentar e involucra muchas otras cosas.

Según Castro (2009), la innovación:

- Agrega valor comercial a la explotación exitosa de nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos.
- Puede hacer referencia al ámbito de la empresa, de la industria o del conjunto de la economía y puede estar relacionada con la fabricación de nuevos productos, la prestación de servicios, el desarrollo de procesos o el dominio de nuevos mercados.
- Puede expresarse en nuevos modelos de negocios, de comercialización, de logística o en nuevas fórmulas para conquistar mercados, procesos que son vitales para el desarrollo exportador.
- Debe valerse de la investigación básica y aplicada y del desarrollo tecnológico.
- Es un elemento central en la estrategia de desarrollo exportador y competitividad de los países que han dado saltos en su posicionamiento en el mercado internacional.

Este modelo se refleja básicamente en uno de los pilares principales de la estrategia de negocio de CENCOSUD, que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pero no constituye un elemento clave a la hora de identificar la ruta seguida por el grupo chileno.

Para CENCOSUD, la RSE es vista como un proceso de generación de valor para los diversos grupos que lo rodean o que son parte de su red. La política de RSE que tiene en los cinco países en donde opera, abarca distintos campos de acción, marcados por una constante innovación en las

diferentes prácticas que se emprenden. A modo de ejemplo, durante el 2011, CENCOSUD logró importantes avances en materia de eficiencia energética, implementando nuevas tecnologías que hacen los locales más eficientes en su operación. De esta misma manera, almacenes Paris lanzó su programa de RSE enfocado en la mujer, ya que un 60% de los clientes y un 70% de los colaboradores son mujeres<sup>22</sup>. En general, dicho programa contempla tres grandes ejes: iniciativas medioambientales, iniciativas sociales e iniciativas económicas.

### **9.2.3 El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon**

“Este enfoque considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona conforme el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida” (Vernon, 1966). “Al relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, responde no solo a dónde localizar las actividades de la empresa, sino también a cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional” (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Con respecto a esta teoría, resulta difícil encontrar la aplicabilidad de la misma en el caso CENCOSUD, pues el proceso de internacionalización del grupo chileno ha girado más en torno a un proceso gradual, relacionado con factores como el conocimiento, la experiencia, el aprovechamiento de ventajas, que a un proceso que evoluciona conforme el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida.

Hasta el momento, CENCOSUD se ha expandido internacionalmente a través del crecimiento por adquisiciones y orgánico en los mercados donde tiene presencia y no ha experimentado un ciclo como tal, pues cada una de sus marcas, en los cinco países latinoamericanos, está en pleno crecimiento o continúa manteniendo el liderato en los respectivos segmentos en los que se desenvuelve.

---

<sup>22</sup> Tomado de <http://www.cencosud.com/responsabilidad-social-empresarial/>

### **9.3 Modelo de internacionalización a partir de la teoría de redes**

“A raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados externos es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados externos le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red de empresas propias en el exterior, como el caso de la empresa multinacional, o en alianza con empresas extranjeras a través de joint-ventures o alianzas internacionales” (Blankenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1988).

“La información se distribuye en la sociedad a través de la interacción social. Considerando que las personas vinculadas al mismo grupo social tienden a conocer lo mismo que los otros miembros del grupo, la divulgación de la información sobre nuevas ideas y oportunidades se hace a través de las relaciones puente que vinculan a personas de diferentes grupos sociales” (Granovetter, 1973; Rogers y Kincaid, 1981; Ellis, 2000).

En el caso de CENCOSUD se refleja en la primera llegada del grupo chileno al país, que como se ha mencionado, fue el resultado de la firma de un joint-venture con el grupo francés Casino Guichard en el año 2007. Es con este hecho que se puede decir que la teoría de redes aplica en el proceso de internacionalización de CENCOSUD, pues a partir de este momento se crea una red entre la casa matriz, en Chile, y el nuevo mercado en Colombia. Esto representa el inicio de una expansión planeada y la continuación de un proceso de internacionalización, pues el hecho de tener una sucursal del segmento de mejoramiento del hogar y construcción -EASY- en el país, le permite a CENCOSUD comprender mucho más el mercado y tener más de cerca la información y las posibilidades de crecimiento que se van presentando.

Otros estudios resaltan que los viajes al exterior y la inmigración son factores que estimulan la percepción de oportunidades de mercados externos (Gould, 1994; Reid, 1986). Axinn (1988) identificó que un empresario que tenga experiencia laboral en el extranjero o que haya emigrado, utilizará sus contactos en los mercados externos para facilitarle a la empresa la decisión de exportar.

En el momento en que CENCOSUD ingresa por primera vez al país, ya contaba con una red lo suficientemente grande, pues hacía presencia en Chile, Argentina, Perú y Brasil, lo cual garantizaba la información, la experiencia, el conocimiento y la trayectoria en procesos de internacionalización que facilitaron, sin duda alguna, el ingreso al nuevo mercado colombiano.

El enfoque de redes que defienden Johanson y Mattson (1988), en lo concerniente a la internacionalización de las empresas, incluye un elemento dinámico, al centrarse en las relaciones de redes, que explica cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes. De una forma más concreta, los autores consideran redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que cuando las empresas se van internacionalizando, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con estos se estrechan (Castro, 2009).

Es importante destacar en este punto, y siguiendo el enfoque de estos dos últimos autores, que antes de CENCOSUD haber firmado el joint-venture con Casino Guichard, en 2007, este grupo ya había manifestado su interés en ingresar a Colombia a través de la adquisición de la cadena de supermercados más grande del país, Éxito. A partir de ese momento se ratifican las redes de negocio, ya no solo con los clientes -de EASY- y la competencia -los propietarios de almacenes Éxito- sino también con el gobierno, pues tal y como lo menciona Horst Paulmann, presidente del grupo, en una entrevista concedida al diario “El País” en el año 2012: *“en esta nueva etapa vamos a hacer todo lo posible por fortalecer acá nuestros negocios. Hemos tenido en CENCOSUD unas buenas relaciones con el ex presidente Uribe y ahora con el presidente Santos. A ellos les hemos dicho que aquí estamos cumpliendo con su llamado para realizar inversiones. Y así se lo dije al presidente Santos en respuesta a una carta suya días atrás”*<sup>23</sup>.

Es pues, la teoría de redes, otra pieza interesante para definir la estrategia seguida por el grupo chileno, ya que se logra entender que, como parte del proceso de internacionalización, es muy importante tener en cuenta y estrechar relaciones con todos los miembros y actores que conforman esas redes, pues son estos los que van a permitir el acceso a la información y la posibilidad de

---

<sup>23</sup> Tomado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/mundo-quiere-invertir-colombia-presidente-cencosud>

identificar momentos y oportunidades claves a la hora de poner en marcha los planes de expansión de una compañía.

### **9.3.1 Modelo de internacionalización a partir de las redes y los conglomerados empresariales**

Esta teoría gira entorno a la cooperación entre empresas. La relación contractual que existe entre ellas, el intercambio de información y la acción colectiva, conllevan a un número de actividades que fortalecen el conocimiento y la preparación de las empresas frente a los mercados internacionales (Castro, 2009). Esto les permite hacer uso de economías de escala de otras empresas, minimizar los costos de transacción y armonizar en cierta forma las relaciones entre mandantes y operadores (Richter y Furubotn, 1996).

Este tipo de relaciones resultan más habituales entre empresas con cierto grado de proximidad en sus actividades. De ahí que existan diferentes tipos de conglomerados, gracias al tamaño, características e intervenciones, en términos de políticas a nivel de la industria y de las empresas que los conforman (Markusen, 1996).

El modelo italiano de conglomerados, que se encuentra dirigido principalmente a empresas pymes, se caracteriza por una fuerte especialización, una alta calidad en los productos y un fuerte potencial para la innovación. Una de sus principales debilidades es la lenta adaptación a cambios en el entorno económico y tecnológico. A pesar de esto, uno de los impactos que puede tener en términos de políticas es la acción colectiva para obtener ventajas en los sectores público y privado. Debido al tipo de actividad que desempeña CENCOSUD, no se le podría atribuir este concepto, no solo porque no está conformado por empresas pyme, sino también por el hecho de que el grupo ha mostrado tener una excelente adaptación a cambios en el entorno económico, pues ha sido parte de la apertura económica de Chile a través de sus adquisiciones en toda Latinoamérica<sup>24</sup>.

Otro tipo de conglomerados son los de tipo satelital, los cuales se encuentran principalmente conformados por pymes que dependen de empresas externas y están basados en mano de obra de

---

<sup>24</sup> Tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1631822>

bajo costo. Esto representa ventajas en términos de costos y de conocimiento tácito para las empresas que lo conforman y desventajas en términos de un desarrollo de ventaja competitiva dada la tercerización. Otra de sus principales desventajas es la dependencia de operadores externos.

Los beneficios de este tipo de conglomerados se encuentran representados en la innovación de productos y en la integración de etapas. Nuevamente, el tipo de actividad que desarrolla el grupo CENCOSUD no refleja estas características, pues sus actividades se encuentran orientadas a la distribución<sup>25</sup>.

Por otro lado, los conglomerados de tipo radial se encuentran conformados por empresas pymes locales y por grande empresas y dentro de estos conglomerados existen jerarquías claras. La mayor desventaja que tiene este tipo de agrupaciones es la dependencia que se tiene del desempeño de unas pocas empresas de gran tamaño; sin embargo, mantiene los beneficios en innovación en productos y en la tercerización a nivel local de las grandes empresas.

Un aspecto importante que se debe resaltar de este tipo de conglomerados es la ayuda que las grandes empresas brindan a organismos públicos y demás asociaciones empresariales para el fortalecimiento de las pymes (Markusen, 1996).

Este tipo de conglomerados no se relacionan con la actividad de CENCOSUD en la medida en que ninguna de las empresas por las cuales está conformado el grupo se puede considerar como pyme. Tanto las adquisiciones como las empresas que ya venían conformadas son consideradas de gran tamaño. Paralelo a esto, las adquisiciones que hizo el grupo dentro de su proceso de expansión se desarrollaron en el marco de negociaciones individuales con grupos empresariales de gran envergadura, tales como Casino y Grupo Toro, antiguos dueños de cerca del 25% de las acciones del Grupo Éxito<sup>26</sup>.

Ahora, existen otros tipos de conglomerados que se encuentran orientados hacia empresas más grandes, y son particularmente analizados para el caso de Latinoamérica. El primero de ellos es el tipo de conglomerados de subsistencia, que se caracteriza por estar conformado por pequeñas empresas con baja interacción y una competencia orientada a los bajos precios. Una de sus mayores

---

<sup>25</sup> Tomado de <http://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/>

<sup>26</sup> Tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3291004>

desventajas es la limitación para la innovación y la especialización. Sin embargo, este tipo de agrupaciones empresariales trae grandes ventajas en momentos de crisis macroeconómicas y a su vez, el desarrollo de capacidades de las empresas dado el nivel de competencia (Markusen, 2009).

Los conglomerados fondistas se caracterizan por tener una fuerte presencia de empresas de integración vertical con baja cooperación. Este tipo de agrupaciones empresariales presentan pocas ventajas en la medida que mezcla dos tipos de modelos más complejos y hace que los procesos de desverticalización se vean afectados.

Finalmente, los conglomerados transnacionales, como su nombre lo indica, se conforman por empresas transnacionales<sup>27</sup> que actúan como líderes o como proveedores de primer y segundo nivel. Este tipo de conglomerados forma parte de redes de empresas con un alto grado de competencia a nivel mundial. Una de sus principales desventajas que existe para estas agrupaciones es la alta dependencia que tienen los miembros de las decisiones que se toman en la casa matriz. Queriendo decir que, todas las filiales o empresas que pertenecen al conglomerado se encuentran sujetas a las directrices que son fijadas una junta directiva centralizada. Otra característica es una alta sensibilidad frente a factores macroeconómicos. Un rasgo particular de estos conglomerados es la promoción de inversiones para la captación de empresas que hagan más atractivo su perfil y a su vez, lo hagan más atractivo tanto en el mercado real como en el de capitales.

CENCOSUD se autoproclama uno de los conglomerados más importantes y reconocidos del retail en América Latina<sup>28</sup>, con operaciones en 5 países del continente e inversiones superiores a los 2.200 millones de dólares en los últimos cinco años. Su operación refleja el concepto de conglomerado transnacional y la efectividad de este tipo de sistemas.

El grupo cuenta con un capital diversificado y unas líneas de negocio que complementan la operación central de la empresa.

La fuerte línea de inversión que el conglomerado ha seguido durante los últimos años y el tamaño de su organización hoy en día, muestra la existencia de una red de empresas altamente competitivas

---

<sup>27</sup> Se entiende como empresa transnacional, aquella empresa de gran magnitud que tiene filiales en países diferentes al de su casa matriz.

<sup>28</sup> Tomado de <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa-2/>

(una de las principales características de este modelo), con una sola directriz proveniente de Chile. Todas las empresas que pertenecen al grupo trabajan por un mismo objetivo, el cual es convertirse en el mayor retailer de América Latina y ofrecer el máximo nivel de servicio a sus clientes<sup>29</sup>.

La madurez del conglomerado se puede ver reflejada en la negociación directa que tuvieron con los grupos Casino y Éxito. El no uso de los elementos intermediarios de integración que requieren las empresas pequeñas, refleja el conocimiento y experiencia que el grupo tiene en los mercados internacionales y que viene desde sus primeras adquisiciones en 2001. Un rasgo particular de su estrategia de expansión y de su condición de conglomerado es la adquisición de empresas que hacían parte de su competencia directa en países como Chile y Perú, por ejemplo, con las marcas Santa Isabel (2003), Las Brisas (2003) y Wong (2007).

El tipo de exposición y tamaño del conglomerado incrementa el grado de sensibilidad de los inversionistas frente a las decisiones de la casa matriz. Desde su salida a bolsa en 2004<sup>30</sup> y su entrada a cotización en la Bolsa de Valores de Nueva York (2012<sup>31</sup>), la empresa ha podido percibir el efecto de sus nuevas adquisiciones.

Como ejemplo se puede ver los cambios que sufrió el precio de la acción, fruto de la incertidumbre que se generó alrededor de la compra de Carrefour en agosto de 2012 y los beneficios que previamente había obtenido a raíz de la negociación de EASY<sup>32</sup>.

### **9.3.2 La estrategia en los modelos de internacionalización**

En el camino hacia la internacionalización de las empresas, el diseño de la estrategia juega un papel vital en el éxito del proceso, pues define los objetivos que quiere alcanzar, ubica los responsables y traza un camino a seguir. El desarrollo de este tipo de estrategias puede darse de manera deliberada o emergente.

---

<sup>29</sup> Tomado de <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa-2/>

<sup>30</sup> Tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1506629>

<sup>31</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-52721](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-52721)

<sup>32</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-67937](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-67937)

Una estrategia de tipo deliberada, es aquella que surge de un proceso de acción previamente determinado por la empresa, mientras que una estrategia de tipo emergente es aquella que se va formando a partir de la identificación de patrones y/o de la observación del comportamiento del entorno, aun en presencia de una estrategia deliberada previa (Mintzberg y Walters, 1981).

Estos tipos de estrategias ubican dos puntos completamente opuestos para el diseño de la misma. Sin embargo, su interacción da lugar a otro tipo de estrategias que logran vincular incluso el compromiso de altos directivos.

El anterior es el caso de CENCOSUD, pues en su estrategia de internacionalización se puede observar una mezcla de los dos escenarios. En 2006, la estrategia de la compañía estuvo orientada a negociar la compra de la totalidad de las acciones del Grupo Éxito que se encontraban en circulación, con mira a una compra total del grupo. CENCOSUD había manifestado siempre su intención de entrar a Colombia por la estabilidad económica que el país venía mostrando en los últimos años y por el potencial que tenía para el crecimiento del número de metros cuadrados de retail por habitante. Desde 2006, la empresa anunció una inversión de 500 millones de dólares en los países en los que operaba y cerca de 3000 millones para duplicar sus ventas.

Colombia se ubicó como uno de los primeros destinos para la expansión<sup>33</sup> y esto muestra una estrategia de tipo racional completamente deliberada, pues en términos de adquisiciones está siguiendo el mismo patrón, que siguió en países como Perú y Chile.

El primer paso del grupo hacia la formalización de esta estrategia fue una posición clara hacia la adquisición del 25% de las acciones al Grupo Toro en una modalidad de todo o nada<sup>34</sup>. Sin embargo, a comienzos de 2007 esta oferta fue rechazada por el Grupo Toro y el porcentaje pasó a ser parte del grupo francés Casino, convirtiéndose así en el socio mayoritario del Grupo Éxito. A pesar de esto, en marzo de 2007 tras concluidas las negociaciones, el grupo chileno decidió firmar un joint-venture con la multinacional francesa para la creación de almacenes EASY. Este concepto surgió con el fin de competir en el mercado de la industria del hogar y la construcción. Inicialmente, 70% se encontró en manos de CENCOSUD y el 30% restante en manos de Grupo Casino<sup>35</sup>. Los beneficios de esta sociedad se verían reflejados en la adquisición de conocimiento

---

<sup>33</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-3652219](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3652219)

<sup>34</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-2295897](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2295897)

<sup>35</sup> Tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2559475>

del mercado, sinergias y acceso a proveedores<sup>36</sup>. Aquí se puede ver como cambios en el ambiente y en el desarrollo de las negociaciones hicieron que la estrategia deliberada del grupo sufriera algunas adaptaciones y diera lugar a una emergente, la cual contemplaba la posibilidad de aceptar una sociedad con un grupo que a nivel mundial se puede considerar como su competencia.

El objetivo a seguir era que todas las locaciones de Almacenes Éxito estuvieran acompañadas de una tienda EASY, sin embargo, en 2010 adquirieron el 30% restante de la cadena y dieron fin a la sociedad con el grupo Casino<sup>37</sup>. Para CENCOSUD, el negocio de estos almacenes siempre tuvo un excelente comportamiento, de manera que el proceso de expansión para esta línea de negocio fue rápido y alcanzó los 60 millones de dólares con la apertura de dos nuevas tiendas<sup>38</sup>. Este tipo de decisiones muestran como la estrategia de expansión rápida, dentro de una línea de negocio, permanece como un componente intrínseco del proceso de internacionalización de la empresa.

En 2008, una entrevista a Horst Paulmann revela como la estrategia de adquirir una cadena de supermercados ya establecida sigue siendo una de las principales intenciones del grupo. Al igual que en Perú y Chile, el grupo encuentra más beneficios y un mejor ritmo al trabajar con una cadena que ya se encuentra establecida<sup>39</sup>.

En 2012, la empresa adquirió las 22 tiendas de Carrefour Colombia por cerca de 2.600 millones de dólares. Esta inversión fue financiada con un aumento de capital de 1.500 millones de dólares, al momento de la compra y a su vez, la empresa anunció su intención de tener no solo hipermercados sino también tiendas de formato pequeño<sup>40</sup>. Esta compra también muestra la mezcla entre los dos tipos de estrategias planteadas. Por un lado, se encuentra el componente deliberado representado en la adquisición de una cadena ya establecida en el país. Por otro lado, se encuentra el componente emergente, representado en haber adquirido una empresa que no era muy bien percibida por los inversionistas, lo que representaba un mayor riesgo dentro de la estrategia de internacionalización.

Después de la adquisición de las tiendas, la empresa fue adaptando su formato al público colombiano. A partir de este cambio, se dieron a conocer las tiendas Metro, las cuales cuentan con

---

<sup>36</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-2560882](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2560882)

<sup>38</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/CMS-5058131](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-5058131)

<sup>39</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-4070184](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-4070184)

<sup>40</sup> Tomado de <http://www.portafolio.co/negocios/los-hipermercados-carrefour-se-llamaran-jumbo>

un ambiente más festivo y se encuentran asociadas al concepto de ahorro<sup>41</sup>. Este cambio de esquema y separación de los formatos híper, representa para la compañía un alto grado de adaptación y de entendimiento del mercado colombiano. A mediados de 2013, la empresa ya había finalizado su proceso de adaptación en las tiendas que habían adquirido y a partir de ese momento la estrategia ha estado dirigida a la expansión nacional de la cadena hacia otras ciudades como, por ejemplo, Barranquilla<sup>42</sup>. Este comportamiento, junto con el involucramiento en medios y organizaciones de empresarios nacionales y altos directivos, representa una estrategia combinada para la expansión en Colombia y la construcción de un camino hacia la perdurabilidad que permita al grupo chileno seguir creciendo con éxito fuera de sus fronteras iniciales.

## **10) CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES**

De acuerdo con lo expuesto a lo largo de este trabajo, se puede concluir con respecto a la ruta seguida por el grupo CENCOSUD en su proceso de entrada a Colombia que:

- El proceso de internacionalización iniciado en Argentina en 1982, que pasó luego por Brasil y Perú, y finalizó en Colombia en 2012:
  - Fue el resultado del análisis estratégico de las oportunidades y las ventajas que dichos mercados representaban, principalmente por sus condiciones económicas, sociales, políticas, bajos índices de riesgo y –así como lo plantean también los modelos desde un punto de vista económico de las teorías de internacionalización– la presencia de ventajas comparativas y competitivas aprovechables.

---

<sup>41</sup> Tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12828289>

<sup>42</sup> Tomado de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-95965](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-95965)

- Concordó con el cumplimiento de los objetivos trazados por el grupo chileno y se basó –de acuerdo a la teoría de los costos de transacción y Dunning-en un proceso de toma de decisión racional.

Así pues, las teorías de internacionalización desde una visión económica, enmarcando el modelo de los costos de transacción y Dunning, respaldan parte del proceso de internacionalización del grupo chileno, de su éxito y de la perdurabilidad y longevidad de la que goza.

- Colombia representaba un mercado completamente atractivo para el grupo por razones económicas, sociales y políticas y considerando que CENCOSUD no era un nombre totalmente desconocido en el mercado colombiano y que la adquisición de todos los almacenes Carrefour Colombia implicaba la seguridad de un posicionamiento casi que inmediato, pues para ese entonces era el segundo operador de supermercados más importante del país.
- El modelo de internacionalización visto como un proceso, de Uppsala, describe una gran parte de la estrategia que ha seguido hasta el día de hoy CENCOSUD, pues se ha evidenciado que el grupo chileno empieza a adquirir el conocimiento necesario a través de su primera experiencia de internacionalización en Argentina, que luego replica en Chile y, posteriormente, en Brasil, Perú y Colombia con las adquisiciones que realiza en cada uno de estos países. Es evidente que a medida que iba ganando experiencia en cada uno de estos nuevos negocios, las inversiones -grado de implicación- que realizaba eran aún más grandes y que estas adquisiciones representaban cierta seguridad para CENCOSUD, pues las marcas gozaban de una buena reputación y posicionamiento en cada uno de sus mercados. Esta estrategia es la que ha permitido, en gran parte, que el grupo chileno siga creciendo y expandiéndose por América Latina con seguridad y éxito y que se le pueda considerar como una organización saludable y perdurable.
- De acuerdo, también, al modelo de internacionalización de Uppsala, CENCOSUD ha escogido hacer presencia en mercados en los cuales la distancia psicológica no es muy alta; su proceso de internacionalización lo inició con el de menor distancia -Argentina-, adquiriendo poco a poco el conocimiento y la experiencia necesaria para penetrar años más tarde en Perú, y posteriormente en un mercado con una distancia mucho más alta, como el

brasileño, hasta llegar finalmente al de mayor distancia física -Colombia-, minimizando así el riesgo de fracaso y garantizando la perdurabilidad del grupo.

- En la estrategia de CENCOSUD también se ve implicada la teoría de redes, relacionada en las teorías de internacionalización, pues desde la firma del joint-venture con el grupo francés Casino Guichard en el año 2007 se crea una red entre la casa matriz, en Chile, y el nuevo mercado en Colombia, permitiendo así a CENCOSUD estrechar relaciones con los diferentes actores que hacen parte de las redes, comprender mucho más el mercado y tener más de cerca la información y las posibilidades de crecimiento que se van presentando.
- Factores como la experiencia adquirida a lo largo de su historia, la relación que existe entre las líneas de negocio, la presencia en América Latina con casa matriz en Chile, el alto grado de sensibilidad de los inversionistas y el proceso de compra y expansión de empresas en Colombia y otros países, hacen de CENCOSUD un conglomerado transnacional con un alto grado de conocimiento del retail en Latinoamérica y una organización perdurable, pues dichos factores permiten minimizar el riesgo en la toma de decisiones cuando de procesos de internacionalización se trata.
- El uso de estrategias deliberadas y emergentes de manera paralela y permanente, permitió a la empresa adaptarse al mercado colombiano de forma rápida y reforzar las diferentes líneas de negocio que maneja en América Latina. El uso de estrategias emergentes, en un país en crecimiento como Colombia, le permiten al grupo reaccionar frente a cambios en los modelos de negociación y frente a cambios en los perfiles de los consumidores, tal como lo demuestra la identificación de los clientes ahorradores. Este tipo de estrategias van de la mano con la perdurabilidad de la organización, ya que garantizan un cierto grado de dinamismo y adaptabilidad en los mercados y entornos cambiantes.
- Durante los cuatro primeros años (de 2007 a 2011), el grupo reportó pérdidas en Colombia, pues la única unidad de negocio que hacía presencia en el país era EASY. Sin embargo, a partir de 2012 CENCOSUD Colombia empieza a registrar ganancias cercanas a los veinte ocho mil millones de pesos y es en 2013 que Colombia adquiere una significativa importancia para el grupo, pues la variación del ingreso total con respecto al año anterior fue de 13%, explicado por la adquisición de los almacenes Carrefour.

Un posible modelo que se podría recomendar a las empresas colombianas con el fin de fortalecer sus estrategias de expansión, con miras a la internacionalización, y llegar a ser perdurables, consistiría en:

- i. Identificar -como lo sugieren las teorías de internacionalización bajo una óptica económica- las oportunidades, beneficios y ventajas, tanto competitivas como comparativas, que representa el mercado al cual se quiere ingresar, así como también las condiciones político-socio-económicas del mismo, teniendo en cuenta que es preferible, en un primer momento, la elección de un mercado con una distancia psicológica y física baja, minimizando así los posibles riesgos -aludiendo siempre a la racionalidad en la toma de decisiones- y garantizando así la perdurabilidad de la empresa en su proceso de expansión.
- ii. Analizar y entender el mercado al cual se piensa extender el negocio, comprendiendo que, financieramente, los primeros años son periodos en los cuales no se puede esperar la recuperación de la inversión realizada y que, por lo tanto, se hace necesaria la posesión de un capital considerable para solventar los primeros años de operación, pues de lo contrario la empresa se enfrentaría a una problemática que atentaría contra la perdurabilidad de la misma.
- iii. Entender que la internacionalización de las empresas, así como lo plantea el modelo de Uppsala, es un proceso en el que es necesario dar un primer paso, a través de la llegada a un mercado cercano, por medio del cual se adquiere el conocimiento y se gana la experiencia necesaria para gradualmente comenzar a desarrollar un proceso de expansión continuo hacia nuevos mercados y que la adquisición de marcas ya establecidas, posicionadas y con buena reputación y rendimiento constituye un buen mecanismo de penetración en nuevos mercados con el fin de minimizar riesgos, garantizar el éxito y la perdurabilidad de la empresa.
- iv. Construir y desarrollar una red -teniendo en cuenta la teoría de internacionalización de redes- a través de los diferentes actores que intervienen en el proceso de expansión, con el fin de acceder a información clave y pertinente que permita a la empresa interesada actuar en momentos propicios que contribuyan con el éxito de un proceso de internacionalización.

- v. Identificar si dentro de la red ya construida existen empresas con las cuales se pueda alcanzar un nivel de asociatividad, el cual les permita acercarse a los beneficios de los conglomerados, ya sea a través de la articulación de la producción, el uso de producción a escala o la puesta en común de información y experiencias. Valerse además de los planes y las diversas figuras que ha creado el gobierno colombiano para promover este tipo de agrupaciones como el Fondo Colombiano para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y el Programa Nacional de Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano. Además, existen organismos como Procolombia- antes Proexport- y la Cámara de Comercio Colombo-Americana que cuentan con instrumentos para el soporte de actividades internacionales, facilitando así el acceso a la información y a los servicios que estos ofrecen.
- vi. Considerar el caso CENCOSUD como un ejemplo de éxito y perdurabilidad empresarial que puede ser aplicable a empresas colombianas con anhelos de expansión, pues el grupo ha demostrado desde sus inicios que a través de una misión claramente definida, la aplicación de estrategias propias y de modelos de internacionalización - como el de Dunning, la escuela de Uppsala y la teoría de redes-, el aprovechamiento de sucesos coyunturales y la innovación y adaptación al ambiente cambiante se es posible penetrar nuevos mercados de manera exitosa y lograr la perdurabilidad.

## 11) BIBLIOGRAFÍA

- Abecé del TLC Colombia- Chile (2012). Documento elaborado por el Ministerio de comercio, industria y turismo y Proexport Colombia. Disponible en la web.
- Banco de la República- sitio web: [www.banrep.gov.co/](http://www.banrep.gov.co/)
- Casto A. (2009). “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano”. Facultad de Administración. No. 55. Universidad del Rosario. *Las demás citas concernientes a otros autores y que hacen referencia a las teorías de internacionalización se incluyen en este documento.*
- CENCOSUD – sitio web: [www.cencosud.com/](http://www.cencosud.com/)
- Centro de Estudios e Investigación empresarial (2010). “Perfil Histórico de Empresas: CENCOSUD”. Disponible en la web.
- CEPAL (2012). “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”. Disponible en la web.
- Diario EL ESPECTADOR- sitio web: [www.elpais.com.co/](http://www.elpais.com.co/)
- Diario EL TIEMPO- sitio web: [www.eltiempo.com/](http://www.eltiempo.com/)
- Diario PORTAFOLIO- sitio web: [www.portafolio.co/](http://www.portafolio.co/)
- Farfán Y., Olis I., Castro A. (2013). Anexo 1. Información general del proyecto “*Vida y muerte empresarial. Estudios empíricos de perdurabilidad*”. Disponible en la web.
- Domínguez, Julián (2013) “Perdurabilidad Empresarial“ Recuperado 16/10/2013 de: <http://www.portafolio.co/columnistas/perdurabilidad-empresarial>
- García, Liliana; Magvaroff, Felipe; Montenegro, Gino; Ramírez, Julián; Rivera, Hugo (2010). “Perdurabilidad Empresarial: Caso sector de las empresas prestadoras de salud (EPSS), Documento de investigación No. 115
- GIPE (2005): “Factores para la Perdurabilidad Empresarial”. Proyecto de investigación realizado a 318 empresas de Colombia, que pertenecen a los sectores agroindustrial, alimentos, automotor, confecciones, editorial, farmacéutico, financiero, plásticos,

servicios, telecomunicaciones y textiles sobre Perdurabilidad. Universidad Del Rosario, Escuela de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad.

- Leyton L. (2010). “La necesidad de un nuevo paradigma estratégico operacional para el retail en Chile”. Mundo Retail. Disponible en [www.fae.usach.cl](http://www.fae.usach.cl)
- Mendoza, Liliana Adriana (2011). “Hacia el diagnostico dela perdurabilidad empresarial”. Dimensión Empresarial Volumen 1 No. 9
- Mignon Sophie, «La pérennité organisationnelle» Un cadre d’analyse: introduction Revue française de gestion, 2009/2 n° 192, p. 73-89. DOI: 10.3917/rfg.192.0073
- Reporte Anual de CENCOSUD anual (2013). Documento elaborado por CENCOSUD, disponible en la web.
- Restrepo, Luis F.; Vélez, Rodrigo; Méndez, Carlos E.; Rivera, Hugo A.; Mendoza, Liliana. (2009).”Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas”. Documento de Investigación No 39.
- Revista SEMANA- sitio web: [www.semana.com/](http://www.semana.com/)
- Rivera H. (2007). “La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa”. Revista EOS, 01, 51-66.
- Rivera, H. (2010): “Modelo para que las empresas vivan más tiempo”. Universidad, Ciencia y Desarrollo. Programa de Divulgación Científica. Tomo II. Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Bogotá.
- Rivera R., Hugo A. (2012). “Perdurabilidad empresarial: conceptos, estudios, hallazgos”. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. Volumen 28, no. 47
- Sanabria, Néstor (2012). “Perdurabilidad Empresarial, Anotaciones Teóricas”. Pensamiento y Gestión No.32
- Superintendencia de Sociedades de Colombia (2014).
- Vélez, A., Restrepo, L., Garzón, M. y Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Bogotá, Colombia: Escuela de Administración, Universidad del Rosario.