

Chapter Title: Proceso de Formulación de la Estrategia

Book Title: Fundamentos de estrategia empresarial

Book Author(s): Jorge Tarziján M.

Published by: Ediciones UC. (2013)

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvv15.5>

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>



JSTOR

Ediciones UC is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Fundamentos de estrategia empresarial*

CAPÍTULO 2

PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- I. Objetivos del capítulo**
- II. Introducción**
- III. El proceso de formulación de la estrategia empresarial**
- IV. Los valores y la ética en los negocios**
- V. Conclusiones**
- VI. Principales conceptos del capítulo**
- VII. Preguntas**

I. Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el lector será capaz de:

- Comprender las principales etapas que sigue el proceso de formulación de una estrategia;
- Evaluar, a nivel general, los principales requerimientos de la formulación de una estrategia exitosa;
- Entender los conceptos de misión y visión de la empresa;
- Discutir aspectos relacionados con la ética y los valores en las actividades empresariales.

II. Introducción

En el capítulo anterior analizamos, en términos introductorios, los principales elementos que definen y que se deben considerar al formular una estrategia empresarial. A partir de lo anterior, en este capítulo se introduce el “proceso de formulación estratégico”.

Este proceso se basa en ciertas etapas que debe seguir la formulación de la estrategia de una empresa. En este capítulo se presentan tres modelos para este proceso, los que tienen un conjunto de aspectos en común. Todos ellos parten con la explicitación de la misión y la visión de la empresa, y de una u otra manera abordan el tema central de la estrategia, que es el de la elección de caminos de acción para la consecución de los objetivos planteados. Esta elección, como se discutió en el capítulo anterior, debe ser realizada en forma coherente con los recursos y capacidades de la empresa, y con el análisis del medioambiente y entorno competitivo. Un aspecto central que se aborda en este capítulo es que la empresa debe buscar sus objetivos bajo un cierto conjunto de valores y normas que cumplan con los estándares éticos que se le debe exigir a cualquier actividad empresarial.

III. El proceso de formulación de la estrategia empresarial

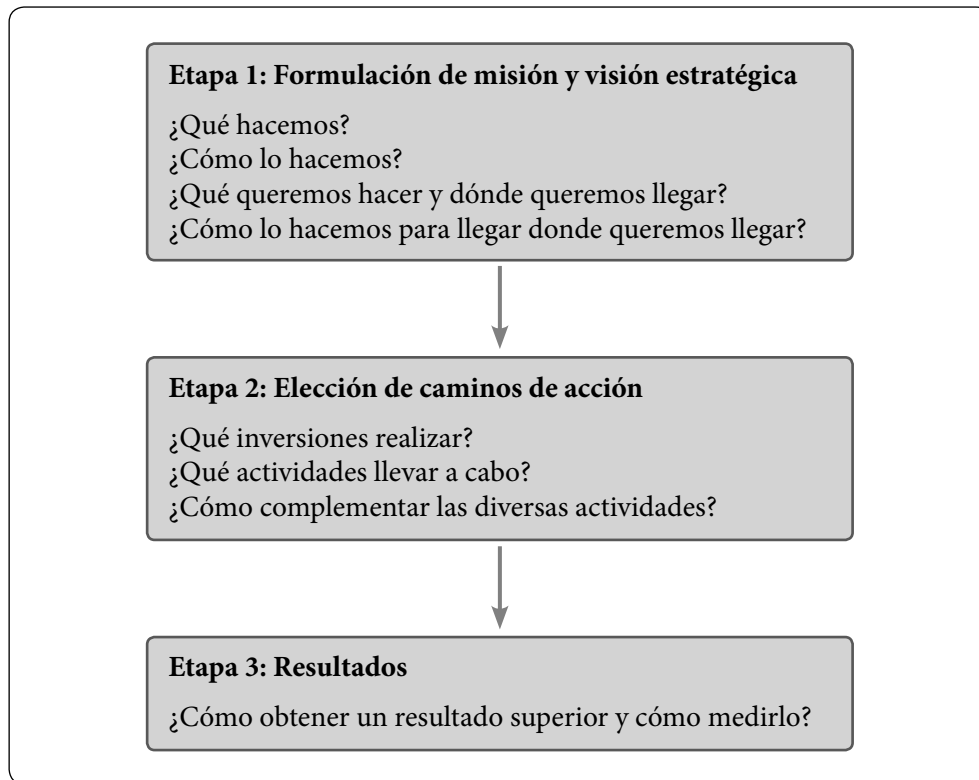
Una vez definido el concepto de estrategia empresarial (lo que se realizó en el capítulo anterior) se puede discutir el proceso que sigue: la formulación de la estrategia de una empresa. Para ello, en las Figuras 1, 2 y 3 se resumen tres modelos que muestran dicho proceso.

Debe destacarse que los modelos asociados con el proceso de formulación estratégica que se presentan a continuación representan tres opciones de modelos. Es posible

que haya varios otros modelos que pueda seguir este proceso, y que incluso la alta dirección de la empresa pueda construir su propio modelo en base a su experiencia y conocimiento de la empresa e industria. Sin embargo, cualquiera sea el modelo elegido, éste debe cumplir con las principales características que debe satisfacer el proceso de formulación de la estrategia empresarial, las que están, fundamentalmente, relacionadas con la elección de un camino de acción que la lleve a conseguir sus objetivos.

Figura 1

Principales Etapas en la Formulación de una Estrategia empresarial: Modelo 1



La primera etapa del modelo 1 del proceso de formulación de la estrategia empresarial tiene que ver con la determinación de la misión y la visión de la empresa. La misión define la razón de ser de la organización, la que está relacionada con cuáles son sus negocios, objetivos, clientes y necesidades que busca satisfacer. En términos más específicos, la misión busca responder las siguientes preguntas¹⁸: ¿quiénes son

18 Agradezco los comentarios muy valiosos de Matko Koljatic a esta sección.

nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios les ofreceremos? ¿Cuáles serán las capacidades distintivas sobre las que se basará la acción de la empresa?¹⁹

La visión, por otra parte, describe la posición futura deseada de la empresa, por ejemplo en aspectos como el crecimiento en ventas, satisfacción de consumidores y contribuciones a la sociedad. Así, mientras la misión es una descripción abreviada de la empresa actual, la visión resume la empresa que se quiere tener a futuro. En general, los elementos de la misión y de la visión son combinados para proveer un anuncio de los propósitos, metas y valores de la empresa.

De acuerdo a lo recién mencionado, al establecer la misión y la visión de la empresa la administración superior tiene que determinar aspectos como cuáles son los objetivos y metas de dicha empresa, qué tipo de necesidades desea satisfacer, qué tipo de productos desea entregar, qué mercados y tipos de clientes desea atender, y cuáles serán los recursos y capacidades distintivas a través de las cuales desarrollará su negocio. Así, esta etapa tiene que ver con el posicionamiento buscado por la empresa y debe considerar la dinámica del entorno, los gustos y mercados a los que se busca llegar, y las competencias que tiene la empresa. El establecimiento de la misión y la visión debe también explicitar los valores de la empresa, los que están relacionados con el cómo se alcanzarán las metas. El Recuadro 2.1 presenta ejemplos de la misión de distintas empresas, mientras que el Recuadro 2.2 revisa ejemplos de visión de empresas.

La etapa 2 del proceso de formulación de la estrategia está asociada con la elección de caminos de acción para llevar a cabo la misión y visión explicitada en la primera etapa. Entre las preguntas que se busca responder en esta etapa están qué actividades llevar a cabo, cómo complementar dichas actividades, y qué inversiones y procedimientos seguir para cumplir con los objetivos planteados. Las actividades y las inversiones que se lleven a cabo en esta fase no pueden ser completamente independientes de las inversiones y competencias adquiridas por la empresa en el pasado. Esta etapa es clave en la estrategia empresarial, ya que las inversiones y caminos de acción que siga la empresa determinarán la diferenciación de su estrategia con la de sus competidores.

La tercera etapa busca mostrar los resultados buscados por la estrategia de la empresa. La búsqueda de resultados está asociada con el establecimiento de los objetivos que se haya planteado la empresa, y donde explicitar lo que se busca es clave para evaluar

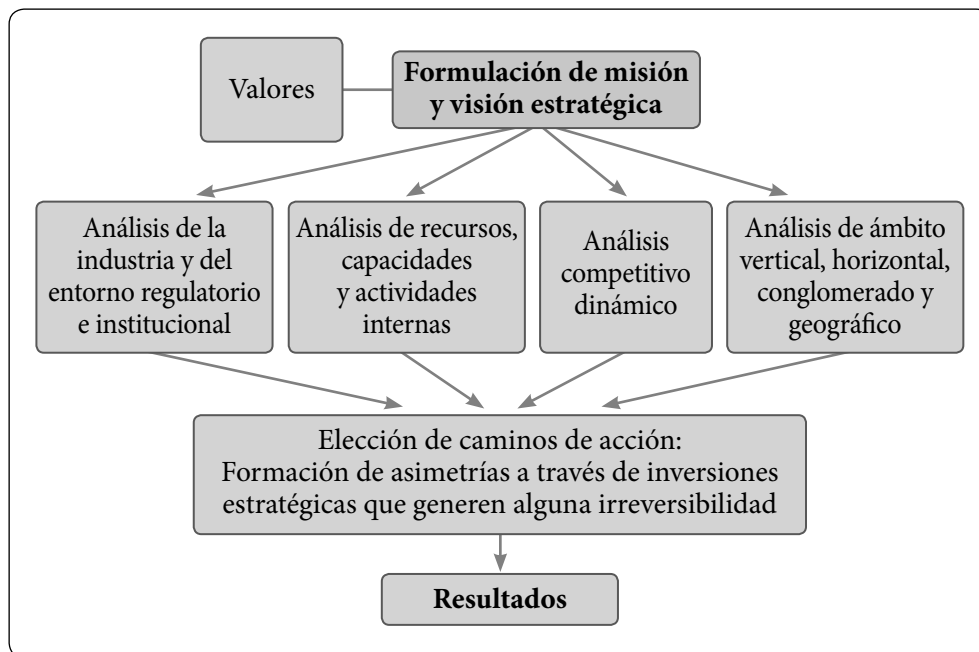
19 Como se mencionó en el capítulo anterior, estas preguntas están asociadas con el “Qué”, “Quiénes” y “Cómo” (“*What*”, “*Who*” y “*How*”). El “Qué” está relacionado con lo que queremos ofrecer para satisfacer ciertas necesidades, el “Quién” con los clientes que deseamos atender y el “Cómo” con los recursos y capacidades que utilizaremos para satisfacer a esos clientes y necesidades. Estas preguntas también son parte del concepto de modelo de negocios, tema que se estudia en detalle más adelante en este texto.

la misión y visión en términos de medidas de desempeño concretas. Generalmente, y para las empresas con fines de lucro, los resultados se miden en términos de parámetros económico-financieros, destacándose los relacionados con creación y captura de valor.

El modelo 2, que se presenta en la Figura 2, muestra con mayor detalle y rigurosidad las etapas claves de un proceso de formulación estratégica. Este modelo también parte con la formulación de la misión de la empresa y de su visión estratégica. Dada la formulación de su misión y objetivos, la empresa debe buscar diferenciarse de sus competidores a través de la inversión en activos y capacidades que le permitan formar asimetrías con ellos de manera coherente.

Figura 2

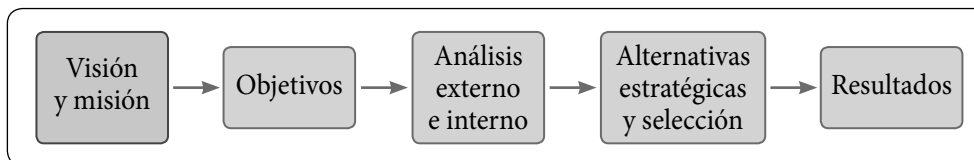
Principales Etapas en la Formulación de una Estrategia Empresarial: Modelo 2



Por último, en la Figura 3 se presenta un tercer modelo del proceso de formulación de la estrategia empresarial. Este modelo tiende a ser de aplicación más sencilla que los anteriores y, por lo mismo, parece ser el más utilizado en la práctica. El modelo parte estableciendo la visión y la misión de la empresa, la que luego se operacionaliza en objetivos concretos y en plazos para el logro de dichos objetivos. Posteriormente, se realiza un análisis externo (industria, regulación y medioambiente institucional) y un análisis interno (recursos y capacidades, entre otros) para a partir de todo lo anterior evaluar las alternativas que dispone la empresa y seleccionar aquellas que se estiman más adecuadas para el logro de los resultados buscados.

Figura 3

Principales Etapas en la Formulación de una Estrategia Empresarial: Modelo 3

**Recuadro 2.1****LA MISIÓN DE LA EMPRESA: EJEMPLOS**

Una tarea inicial de cualquier formulación estratégica requiere establecer la misión de la empresa. Como se ha mencionado, la misión explicita la razón de ser de la empresa y sus objetivos, y provee un marco de referencia bajo el cual desarrollar la estrategia empresarial y la búsqueda de su coherencia.

A continuación se muestra la misión de varias empresas. Es interesante observar que no todas las misiones presentadas explicitan las principales preguntas que deben ser respondidas por la misión de una empresa, aunque la mayoría sí lo hace.

Misión de Cemex²⁰

La Misión de Cemex es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización multinacional cementera más eficiente y rentable del mundo.

Misión del grupo Nueva

Queremos ser reconocidos como un grupo empresarial líder, conformado por empresas que crean valor económico, operando dentro de un marco de ética, de eco-eficiencia y de responsabilidad social, de manera que podamos contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente.

Misión de PetroPerú²¹

Satisfacer las necesidades energéticas del mercado nacional con productos y precios competitivos, generando y propiciando la competencia en el mercado.

20 Cemex es una empresa mexicana con operaciones en una gran cantidad de países, que se especializa en la producción y comercialización de cemento y productos afines.

21 PetroPerú es una empresa dedicada al transporte, refinación, distribución y comercialización de combustible y otros productos derivados del petróleo, basada en Perú.

*Misión del Grupo Bimbo*²²

Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.

*Misión del grupo Arcor*²³

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

*Misión de General Motors*²⁴

Estamos dedicados a proveer productos y servicios de calidad tal que nuestros consumidores reciban un valor superior, al mismo tiempo que nuestros empleados y socios compartan nuestro éxito, y nuestros accionistas reciban un retorno superior por su inversión, todo ello basado en operaciones socialmente responsables.

*Misión de McDonald's*²⁵

Ser el lugar favorito para comer de nuestros clientes, proveyendo una experiencia de compra excepcional a través del continuo mejoramiento de las operaciones.

*Misión de Coca Cola*²⁶

Todo lo que hacemos está inspirado en nuestra misión: Refrescar al mundo... en cuerpo, alma y espíritu. Inspirar momentos de optimismo... a través de nuestras marcas y acciones. Crear valor y hacer una diferencia... donde estemos presentes.

22 El grupo Bimbo es una empresa panificadora (productora de pan y productos similares) con amplias operaciones internacionales, basada en México.

23 Arcor es una empresa argentina, aunque con operaciones en varios países, especializada en la elaboración de golosinas, chocolates, galletas, helados y alimentos.

24 General Motors es una empresa basada en EE.UU. fabricante de automóviles y camiones.

25 Mc Donald's es una empresa de comida rápida basada en EE.UU. pero con operaciones en todo el mundo.

26 Coca Cola es una empresa de bebidas basada en Atlanta, EE.UU. pero con amplia presencia internacional.

Recuadro 2.2**LA VISIÓN DE LA EMPRESA: EJEMPLOS**

La visión resume el deseo acerca de la posición futura de la empresa. En definitiva, la visión se pregunta cuál es la meta más importante que la empresa busca perseguir. A continuación se muestran ejemplos reales de la visión de algunas empresas.

Visión de Cemex

Buscamos ser una empresa competitiva, impulsora del desarrollo de nuestro país que brinde soluciones innovadoras y sustentables para la construcción, orientadas a mejorar la vida de las familias mexicanas.

Visión de PetroPeru

Ser la empresa de energía, integrada y competitiva, líder en el mercado nacional.

Visión del grupo Bimbo

Ser una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores, el proveedor preferido de nuestros clientes, una empresa innovadora, que mira hacia el futuro, financieramente sólida y un lugar extraordinario para trabajar.

Visión del grupo Arcor

Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

Visión de General Motors

Ser el líder mundial en productos de transportes y servicios relacionados. Obtendremos el entusiasmo de los consumidores a través de un mejoramiento continuo en nuestras actividades centradas en la integridad, trabajo en equipo e innovación.

Visión de McDonald's

Ser el mejor restaurante de servicio rápido del mundo. Ser el mejor implica proveer una sobresaliente calidad, servicio, limpieza y valor, y hacer que cada consumidor en cada restaurante sonría.

Visión de la Coca Cola

Obtener un crecimiento sostenible, para lo cual se ha definido una visión con metas claras.

Metas en utilidades: maximizar el retorno de los accionistas, siendo cuidadoso con las diferentes responsabilidades de la empresa.

Metas en gente: ser un gran lugar para trabajar, donde la gente sea inspirada para que entregue lo mejor que pueda dar.

Portafolio: darle al mundo un grupo (portafolio) de marcas de bebidas que satisfaga los deseos y necesidades de los consumidores.

Socios: formar una red de socios ganadores a través de la construcción de lealtades mutuas.

Planeta: ser un ciudadano global responsable que haga una diferencia.

De los Recuadros 2.1 y 2.2 se pueden obtener algunas conclusiones preliminares. La primera es que la misión y visión tienden a ser bastante generales. Por lo mismo muchas veces son criticadas, ya que por no ser lo suficientemente específicas no muestran los objetivos de la empresa en mayor detalle ni permiten su diferenciación respecto de las misiones y visiones de otras empresas que participen en el mismo sector económico. Por eso, es conveniente que sin entrar en un excesivo detalle, la misión y la visión muestren alguna especificidad de lo que verdaderamente es y desea ser la empresa. Una segunda conclusión es que a pesar de que la misión y la visión no deban explicitar cómo la empresa planea llegar a los objetivos que se ha planteado, las etapas siguientes del proceso de formulación estratégica sí requieren una explicación detallada de la forma en que se planea llegar al cumplimiento de dichos objetivos. Una tercera conclusión, que se aborda en la siguiente sección de este capítulo, es que la misión y la visión deben ir acompañadas de una explicitación de los valores de la empresa.

IV. Los valores y la ética en los negocios

Las empresas deben guiarse por ciertos valores cuando buscan cumplir con sus objetivos, y estos valores deben ser consistentes con su misión y visión. Los valores están relacionados con estándares éticos y normas que gobiernan el comportamiento de los tomadores de decisiones de las empresas. Si por ejemplo, la empresa tiene entre sus valores la no discriminación de ningún tipo, ella no podrá aceptar que entre sus trabajadores hayan actos de discriminación (por ejemplo, por ciertas creencias religiosas o tendencias sexuales). El rompimiento de los valores de la empresa por parte de algunos de sus *stakeholders* (incluidos los empleados) no puede ser permitido, porque de serlo estaría corroyendo uno de los elementos centrales de su estrategia. Solo si la empresa sigue un proceso de formulación estratégico donde la creación y captura de valor sea buscado bajo sólidos principios éticos, este valor estará contribuyendo a una mejor calidad

de vida de los participantes de la sociedad (ver Recuadro 2.3). Existe evidencia empírica que muestra que empresas que siguen estándares éticos tienen mejor desempeño en el largo plazo²⁷.

Recuadro 2.3

LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LOS VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS²⁸

La ética debe estar estrechamente ligada a la administración de empresas. La ética debe formar parte de la esencia de la gestión empresarial y debe entregar algunas pautas que contribuyan a una mejor gestión. La ética y la administración de empresas giran en torno a un elemento clave: las personas. En el ámbito empresarial, las personas son los denominados *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, competidores, accionistas y comunidad en general), por lo que se puede decir que una empresa actúa éticamente si las decisiones que se lleven a cabo dentro de ella respetan a dichos *stakeholders*.

El concepto de “ética empresarial” pone énfasis en la moralidad y en los valores éticos, mientras que el concepto de “responsabilidad social corporativa” centra su atención en el desempeño de la empresa en los ámbitos sociales y medioambientales. Existen numerosos valores éticos, como la “confianza”, “integridad”, “honestidad” y “veracidad”, que subyacen al concepto de ética empresarial. Por otra parte, un comportamiento poco ético comprende conceptos opuestos, como “desconfianza”, “engaño”, “falta de honradez” y “falsedad”.

Los “códigos éticos” van más allá de los valores por separado; representan un conjunto de principios que declaran una posición definida sobre lo que la empresa estará dispuesta a hacer, como prohibir a sus empleados aceptar sobornos. Actualmente, existen muchos códigos éticos o de conducta, tales como los emitidos por las Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos para Empresas Multinacionales²⁹, adicionalmente a los códigos que cada empresa aprueba.

27 Ver, por ejemplo, Donker, H.; Poff, D. & Zahir, S. 2008. Corporate values, codes of ethics, and firm performance: a look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics*, 82(3): 527-537.

28 Este recuadro se basa en parte muy importante en el artículo “Ética Empresarial, Gobierno y Reputación Corporativa” de Rosamund Tomas, preparado para la primera sesión plenaria de “The Reputation Institute” de la Novena Conferencia Internacional llevada a cabo en Madrid (2005). Este recuadro no pretende desarrollar el tema de la ética en la empresa ni plantear una discusión formal respecto de este tema, sino solo mostrar la importancia general de considerar los valores éticos en la formulación de la estrategia empresarial.

29 OECD. 2000. Guidelines for Multinational Enterprises (edición revisada: París, OECD).

Ha habido un gran número de escándalos en empresas de alto perfil que han mostrado normas de gobernabilidad deficientes, junto con otras faltas a la ética empresarial. A partir de estos problemas, ha surgido una mayor rigurosidad en el establecimiento de procedimientos de gobernabilidad corporativa para incentivar la conducta ética en las empresas y prevenir delitos. La falta de valores éticos en una empresa puede llevar finalmente a su destrucción. Así lo han mostrado algunos ejemplos, como los de WorldCom y Parmalat.

Un tribunal de Nueva York declaró culpable a Bernei Ebbers, el ex Gerente General del grupo de telecomunicaciones WorldCom, de fraude contable por US\$ 11.000 millones. El fraude provocó la mayor quiebra de la historia en Estados Unidos hasta ese momento. El jurado no aceptó la defensa del señor Ebber de que no tenía conocimiento de las actividades criminales que ocurrían en WorldCom, a pesar de que era su Gerente General y recibía un cuantioso salario más bonificaciones, reconociendo que el fraude en WorldCom se extendía desde la administración media hasta los ejecutivos principales. Ebbers fue declarado culpable de manipular las cuentas de la empresa con el fin de ocultar cuantiosos gastos para satisfacer las expectativas de utilidad de Wall Street. Como resultado, WorldCom no solo perdió su reputación corporativa, sino que la empresa entera se derrumbó.

Otro ejemplo de falta a la ética empresarial que destruyó a una empresa es la de Parmalat. Esta empresa de lácteos y alimentos creció rápidamente luego de que comenzó a cotizar en la bolsa, extendiendo su operación a unos 30 países tan distintos como Italia, Brasil, China y Estados Unidos. El fundador de Parmalat y ex Presidente y Gerente General, Calisto Tanzi, era parte del Directorio junto con otros miembros de su familia, como su hijo, hermano y sobrina. Otras empresas no relacionadas, como el equipo de fútbol Parma y una empresa de operación de viajes, eran también parte del imperio de esta familia.

Se ha informado que Calisto Tanzi admitió haber inventado enormes reservas de dinero y que “falseó” los ingresos, lo que provocó la caída del imperio de Parmalat. La falta de dinero y las enormes deudas dejó a los inversionistas italianos y extranjeros con bonos de la empresa que no tenían ningún valor. Incluso, varios bancos internacionales que participaron en la venta de bonos de Parmalat y que prestaban financiamiento a la empresa han enfrentado demandas judiciales que los involucran en el fraude. Se acusa a los bancos de haber estado en conocimiento de la precariedad de las finanzas de la empresa, aun antes de su caída, pero que la continuaron financiando a cambio de cuantiosas comisiones. Los ex auditores de Parmalat también han sido acusados de fraude, malas prácticas y negligencia, ya que supuestamente ayudaron a la ex administración

de Parmalat a engañar a los inversionistas en lo que respecta a la real situación de los activos y pasivos de la empresa.

La reputación corporativa se puede perder rápidamente. Lo que no es tan conocido es que la imagen negativa de una empresa se puede mejorar hacia la reputación ética, si es que la empresa está preparada para ser honesta, transparente y mantener prácticas de gobernabilidad corporativa de alto nivel. Hace algunos años, Nike obtuvo el respaldo de sindicalistas y otros al tomar la innovadora decisión de publicar en su sitio web el nombre y ubicación de más de 700 proveedores que fabrican sus productos en todo el mundo. El movimiento de Nike a favor de la transparencia fue alabado como una nueva forma de presentación social en variados informes empresariales.

V. Conclusiones

La estrategia no es una combinación aleatoria de caminos de acción y objetivos, sino que debe seguir ciertas etapas. Estas etapas se ordenan en lo que se denomina el proceso de formulación estratégico. En este capítulo se presentaron diversos esquemas para este proceso. Aunque ellos no son exactamente idénticos, todos comparten el incluir las etapas centrales que debe seguir este proceso, las que parten con una especificación de las situaciones actuales y deseadas de los negocios de la empresa. Para llegar a la situación deseada se deben evaluar el entorno competitivo en que se encuentra la empresa y sus recursos y capacidades. A partir de estos elementos, la empresa debe decidir cómo combinar sus recursos de manera de establecer asimetrías con sus competidores y una propuesta diferenciadora de entre los distintos posibles caminos de acción que puede seguir.

En este capítulo vimos que la primera etapa del proceso de formulación estratégico dice relación con la definición de la misión y la visión de la empresa. Esta es una etapa importante, en que la empresa debe considerar establecer una misión y visión que sea realista y muestre lo que es la empresa actualmente y lo que se busca para el futuro. En este capítulo también se ha mencionado que un requerimiento importante para una estrategia empresarial exitosa es que la misión y la visión sean buscadas en forma coherente no solo con los recursos y capacidades, sino que también con los valores de la empresa y con altos estándares éticos. Solo así la gestión empresarial estará contribuyendo a un mundo mejor.

VI. Principales conceptos del capítulo

- Proceso de formulación estratégico;
- Misión de la empresa;
- Visión de la empresa;
- Valores, ética y estrategia.

VII. Preguntas

Pregunta 1

Explique los conceptos de misión y visión, y sus principales diferencias.

Pregunta 2

En un diario capitalino fue publicada recientemente la siguiente noticia:

“Queremos que Falabella sea una empresa respetable a nivel mundial”

Entrevista a Juan Benavides, Gerente General corporativo de Falabella.

El grupo está invirtiendo nada menos que US\$1.000 millones en un plan quinquenal –unos US\$200 millones por año– considerando el fortalecimiento en todas sus unidades de negocios, y en todos los mercados donde Falabella tiene presencia: Chile, Argentina, Colombia y Perú. Uno de los “platos fuertes” de este plan es el aterrizaje que está haciendo la empresa en Buenos Aires.

“Argentina es un mercado muy atractivo. Solo en lo que es *retail* mueve unos US\$50 mil millones al año, el doble de Chile. Y Buenos Aires es una zona que no podemos dejar pasar, donde las inversiones están volviendo con fuerza”.

- Un proyecto emblemático es la apertura en plena calle Florida, en Buenos Aires. Finalmente, ¿cuándo se concreta?

“Esperamos estar abriendo en noviembre. En estricto rigor, estamos hablando de dos ubicaciones, que suman más o menos ocho mil metros cuadrados entre las dos. Una de ellas es en la ex Galería Mitre y otra en un terreno que estuvo ocupado por un banco, a una cuadra de distancia”.

- ¿De cuánto es la inversión?

“Son cifras relevantes. No puedo dar detalles, pero como promedio estas inversiones no son menores a US\$8 millones”.

Es de suponer que con la recuperación económica que ha tenido Argentina, después de Florida vendrán nuevos locales.

“Por supuesto. Creemos que existen al menos diez zonas o sectores comerciales realmente importantes en Buenos Aires, y a nosotros nos gustaría ir atacando todos esos puntos, abriendo al menos una tienda al año en la zona del Gran Buenos Aires”.

- San Francisco

Donde sí están apostando a una expansión “supermercadista” es especialmente en Chile, con San Francisco. Después de concretar la adquisición –pagó unos US\$72 millones por el 88% de la propiedad a la familia Leyton–, ahora Benavides anuncia la expansión de esta cadena, que maneja poco menos del 4% de las ventas de la industria.

- *Mirada Estratégica*

Benavides tiene claro que una de sus misiones es lograr que los proyectos que encabeza lleven a Falabella a convertirse en una empresa “respetable a nivel mundial”.

“Tenemos que ser sumamente fuertes en la región, queremos tener un tamaño que nos haga respetables a nivel mundial, para enfrentar así a cualquier actor internacional. Esa es nuestra mirada estratégica”.

- ¿Cuándo abren su primera tienda Falabella en Colombia?

“Esperamos que el próximo año”.

- ¿Y en Perú?

“El último avance que hemos hecho en Perú es que tomamos el 22% de Unibanca, una red de cajeros en Perú, que nos permite potenciar nuestro negocio financiero, expandiendo nuestra propia red de cajeros”.

De acuerdo con lo leído, conteste lo siguiente.

- a. Prácticamente toda la entrevista a Benavides giró en torno a las futuras inversiones de Falabella. ¿Por qué?
- b. Comente, de acuerdo con lo leído en este artículo, acerca de la misión de Falabella.

