



INSTITUTO
ESPAÑOL
DE COMERCIO
EXTERIOR



ASEDAS
Asociación Española de Distribuidores,
Anticuarios y Supermercados

realizado por

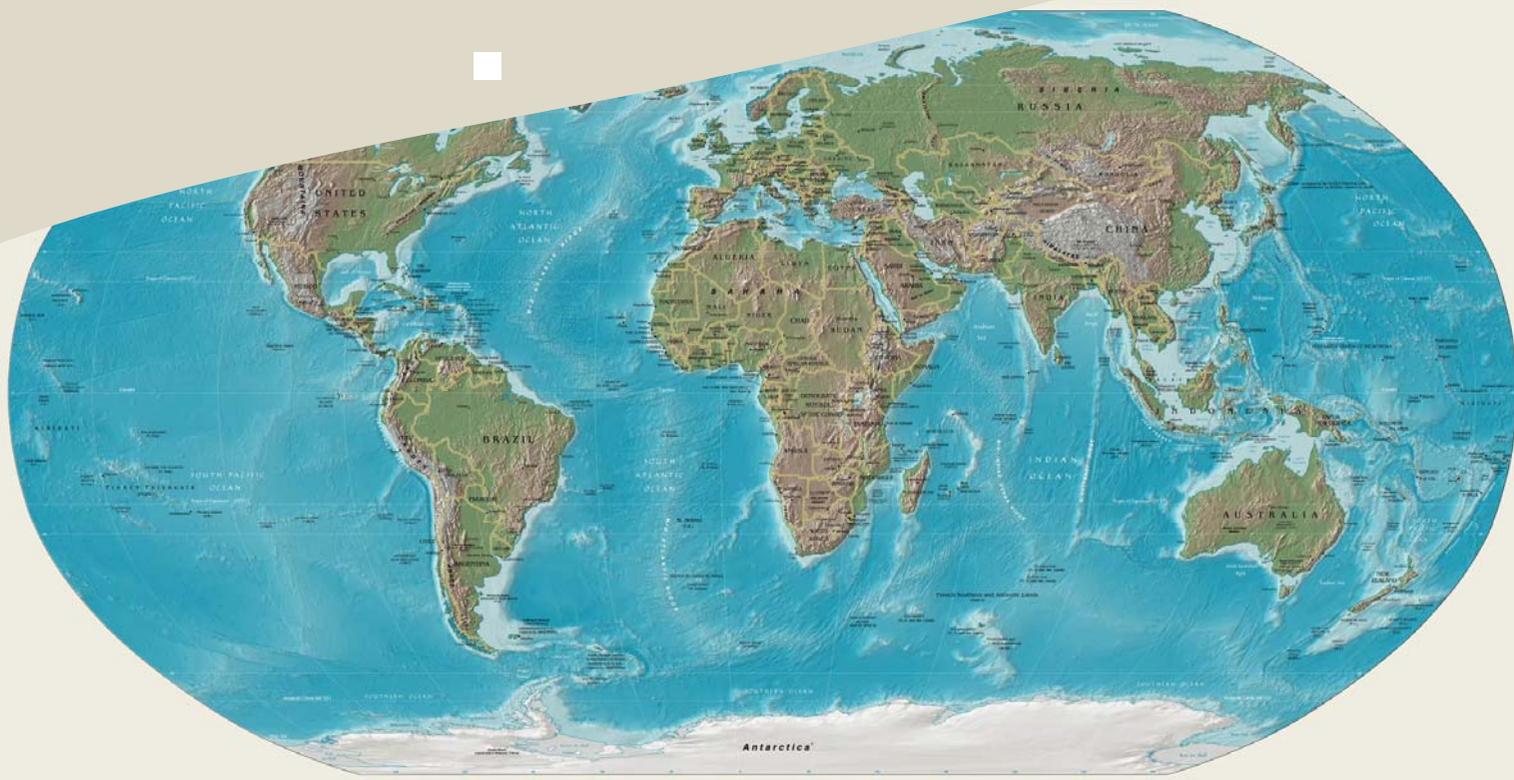


CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING

Diagnóstico del potencial de internacionalización de la distribución alimentaria española

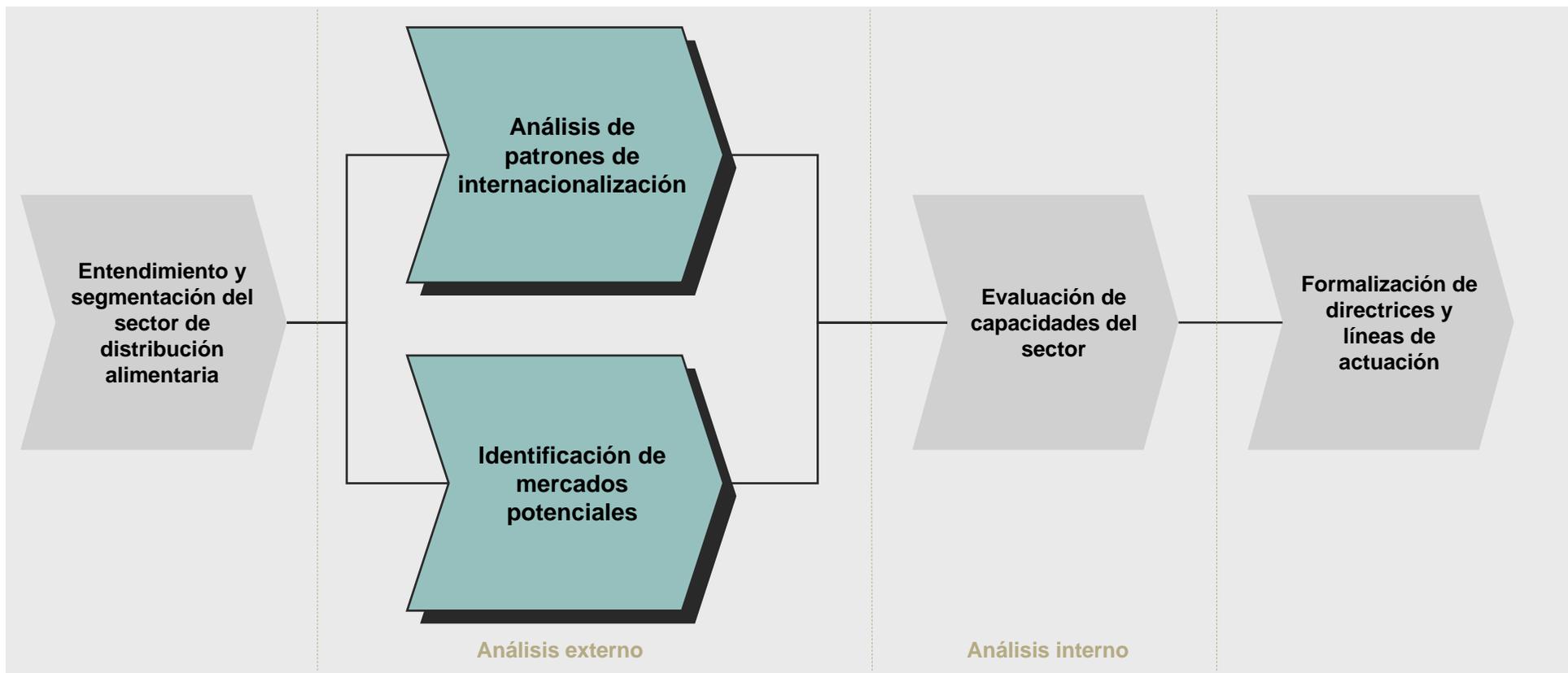
Análisis externo e interno

Junio 2006



- **Introducción**
- Análisis de patrones de internacionalización
- Identificación de mercados potenciales
- Evaluación de capacidades del sector
- Líneas de actuación
- Anexos

El análisis externo cubre dos apartados: *análisis de patrones de internacionalización e identificación de mercados potenciales*



- Introducción
- **Análisis de patrones de internacionalización**
 - Características y evolución de los *retailers* internacionales
 - Patrones de internacionalización y sus implicaciones
 - *Case-studies* internacionales
- Identificación de mercados potenciales
- Evaluación de capacidades del sector
- Líneas de actuación
- Anexos

La mayor parte de los líderes mundiales del sector de la distribución alimentaria se caracteriza por obtener un alto porcentaje de ventas internacionales ...

*Top 20 de retailers de alimentación por ventas (2.004)**

Rank. ventas	Grupo	País	Tipología	Ventas en Mrds \$ '04	% ventas alimentación	% ventas intermacional	Nº países	Nº puntos de venta
1	Wal*Mart	EEUU	Multiformato	285,2	28%	20,0%	10	5.289
2	Carrefour	Francia	Multiformato	90,4	66%	50,8%	31	6.546
3	Metro	Alemania	Multiformato	70,2	43%	49,0%	30	2.445
4	Ahold	Holanda	Multiformato	64,7	ND	80,0%	21	4.072
5	Tesco	Reino Unido	Multiformato	62,3	60%	15,0%	12	2.334
6	The Koger Co.	EEUU	Multiformato	56,4	90%	0,0%	1	3.763
7	Rewe	Alemania	Multiformato	50,7	71%	28,0%	14	11.665
8	Intermarché	Francia	Multiformato	47,3	75%	30,0%	7	4.000
9	Costco	EEUU	Cash & carry	47,1	31%	18,5%	8	417
10	Aldi	Alemania	Descuento	43	80%	42,7%	12	3.940
11	Lidl & Schwartz	Alemania	Descuento	42,6	80%	42,2%	25	2.805
12	Albertsons	EEUU	Multiformato	39,9	70%	0,0%	1	2.503
13	Edeka/Ava	Alemania	Multiformato	39,3	84%	5,0%	4	2.520
14	Auchan	Francia	Multiformato	37,3	60%	37,6%	12	926
15	Safeway	EEUU	Supermercados	35,8	75%	12,8%	3	1.802
16	E. Leclerc	Francia	Multiformato	35,3	60%	4,0%	6	560
17	Tengelmann	Alemania	Multiformato	33,3	60%	50,8%	16	7.362
18	Aeon	Japón	Multiformato	32,4	40%	10,0%	10	3.880
19	Sainsbury	Reino Unido	Multiformato	30,4	85%	16,0%	1	727
20	Casino	Francia	Multiformato	28,9	70%	19,4%	14	8.600

... especialmente en el caso de los retailers franceses y alemanes, en contraste con los retailers de Estados Unidos, más dependientes de su mercado doméstico

Fuente: *LSA "Indicateurs et tendances de la distribution internationale" 2.005

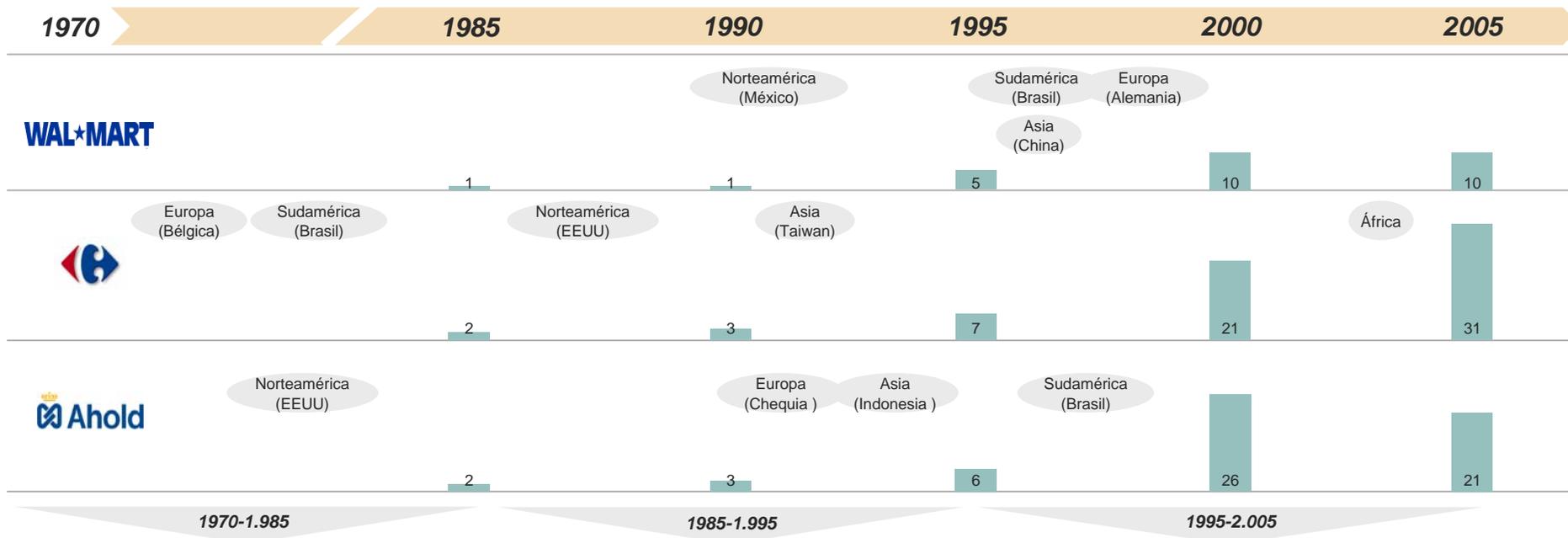
Los competidores franceses son los que están presentes en más mercados internacionales, seguidos por los alemanes, que mantienen una fuerte presencia en Europa del Este

Presencia de los principales retailers de alimentación (Top 20) por zonas 2005

	Grupo	País	% Ventas intern.	Nº países	Norte-América	Europa occidental	Europa del Este	Asia / Pacífico	Latino-América	África / Oriente M.
	Wal Mart	EEUU	20%	10	■	■	■	■	■	■
	The Kroger Co.	EEUU	0%	1	■	■	■	■	■	■
	Costco	EEUU	19%	8	■	■	■	■	■	■
	Albertsons	EEUU	0%	1	■	■	■	■	■	■
	Safeway	EEUU	13%	3	■	■	■	■	■	■
	Carrefour	Francia	51%	31	■	■	■	■	■	■
	Intermarché	Francia	30%	7	■	■	■	■	■	■
	Auchan	Francia	38%	12	■	■	■	■	■	■
	E. Leclerc	Francia	4%	6	■	■	■	■	■	■
	Casino	Francia	19%	14	■	■	■	■	■	■
	Metro / Makro	Alemania	49%	30	■	■	■	■	■	■
	Rewe	Alemania	28%	14	■	■	■	■	■	■
	Aldi	Alemania	43%	12	■	■	■	■	■	■
	Lidl & Schwartz	Alemania	42%	25	■	■	■	■	■	■
	Tengelmann	Alemania	51%	16	■	■	■	■	■	■
	Edeka/Ava	Alemania	5%	4	■	■	■	■	■	■
	Ahold	Holanda	80%	21	■	■	■	■	■	■
	Tesco	Reino Unido	15%	12	■	■	■	■	■	■
	Sainsbury	Reino Unido	16%	1	■	■	■	■	■	■

La presencia en mercados como Asia / Pacífico, Latinoamérica y África es aún limitada en la mayoría de casos

Tras una primera fase de internacionalización en sus mercados más próximos, actualmente los *retailers* compiten de forma global



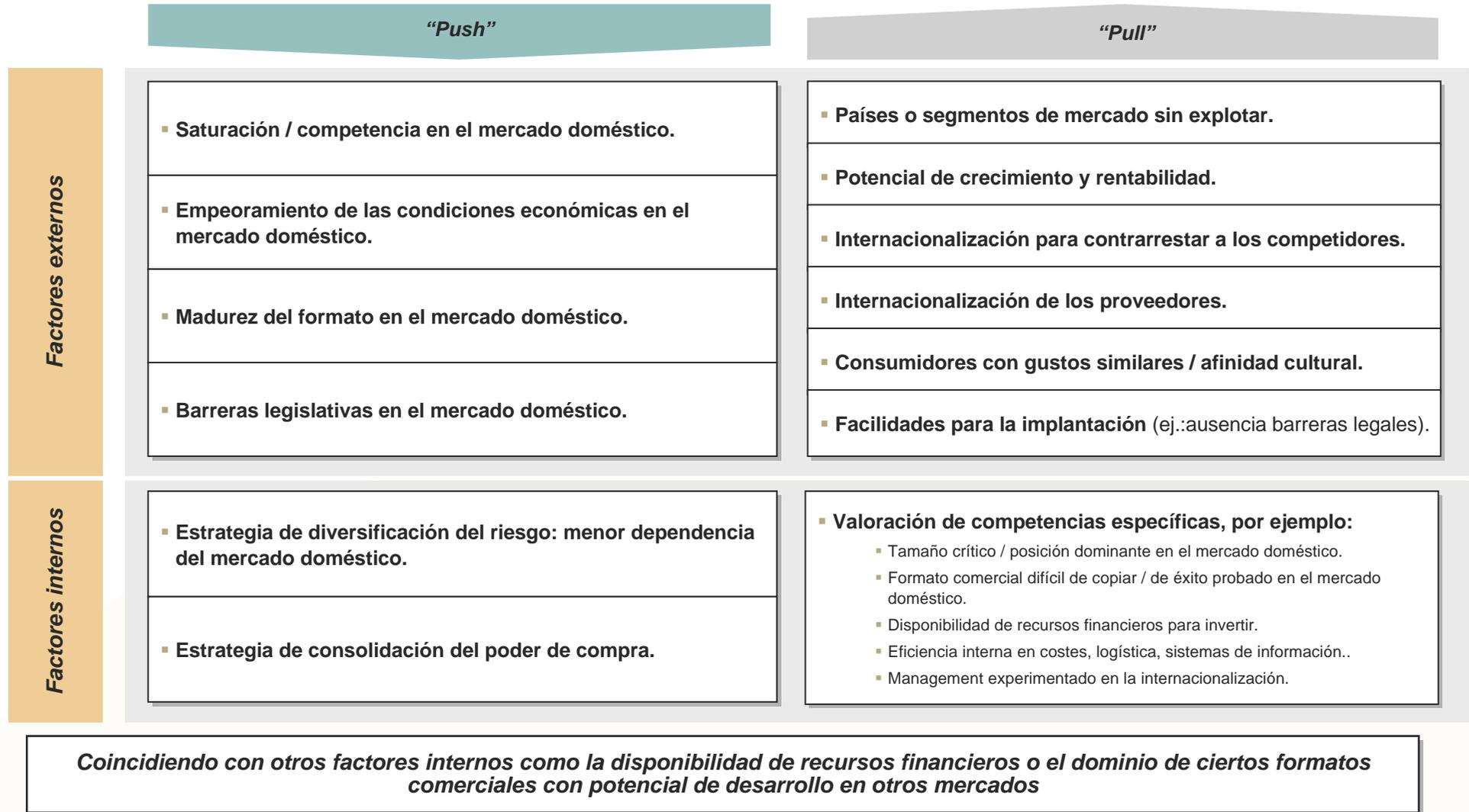
■ Primeros casos de internacionalización en Europa y América (Carrefour, Ahold).

- Expansión de los grandes *retailers* europeos en Europa occidental e internacionalización de Wal Mart.
- Auge del formato de hipermercado.
- Primeras incursiones en Europa del Este y Asia.
- Freno parcial a la expansión a principios de los 90 por la crisis económica.

- Expansión intensiva de los *retailers* entre 1.995 y 2.000: Carrefour, Ahold, Metro y Wal Mart,
- Crecimiento en Europa y América favorecido por la UE y NAFTA.
- Crecimiento en Europa del Este y Sudeste asiático.
- Auge del formato superdescuento alemán.
- Primeras incursiones en África.
- A partir de 2.000, se mantiene el ritmo de expansión pero aumentan las retiradas, sobre todo de Ahold.

Fuente: webs corporativas de las empresas

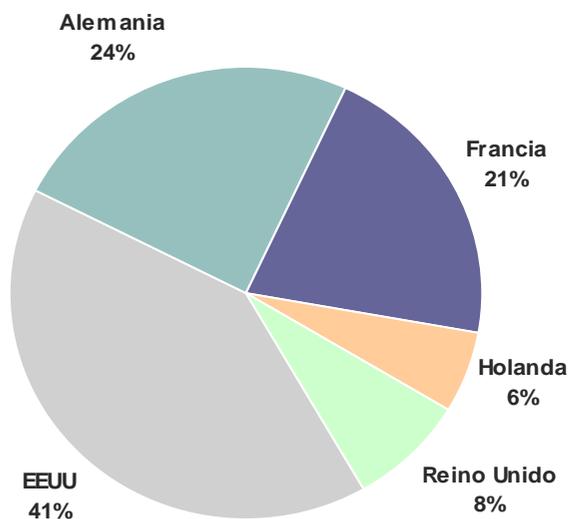
Entre los factores que han motivado la internacionalización hay factores “push” como la saturación del mercado doméstico y factores “pull” como el desarrollo de los mercados emergentes



Fuente: Análisis Capgemini sobre diversos modelos teóricos, entre otros Wrigley & Lowe 2.002

Los operadores con amplia presencia internacional provienen generalmente de mercados concentrados, maduros, de alto volumen y con poca presencia de *retailers* extranjeros...

Ventas del Top 20 por país de origen del retailer*



Grado de madurez del sector por país**

	Concentración	Volumen	Cuota retailers extranjeros
EEUU	Medio	Muy alto	Bajo
Alemania	Muy alto	Muy alto	Muy bajo
Francia	Muy alto	Muy alto	Bajo
Holanda	Muy alto	Medio	Medio
Reino Unido	Muy alto	Muy alto	Bajo

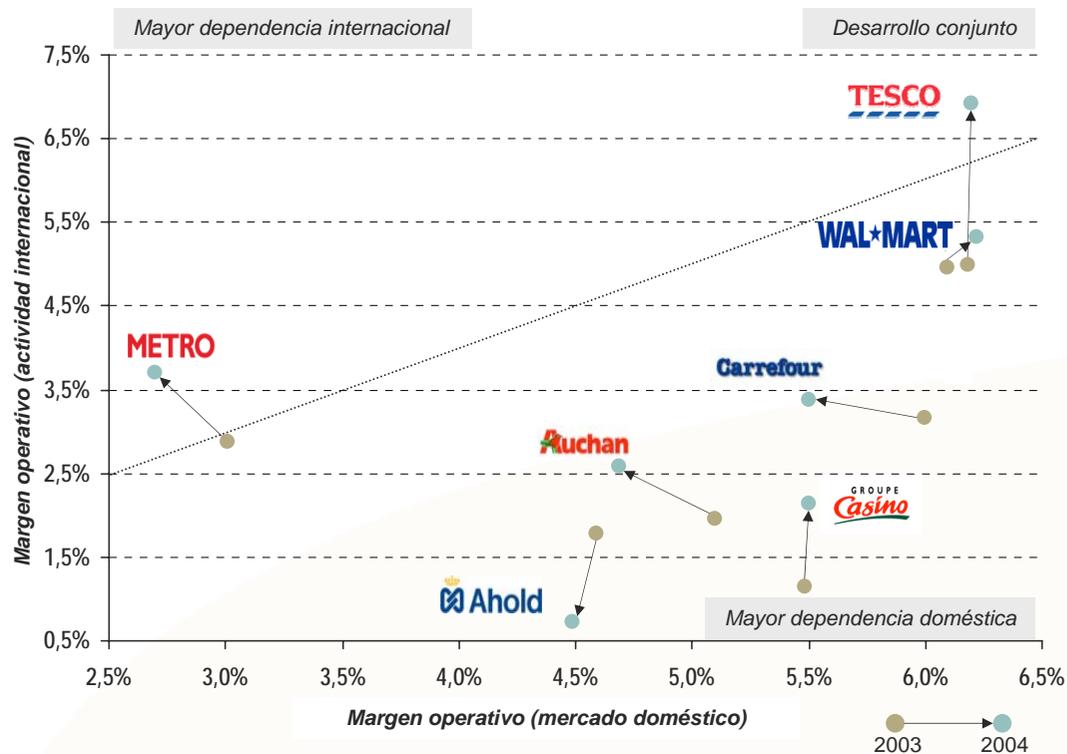
○ Muy bajo ◐ Bajo ◑ Medio ◒ Alto ● Muy alto

Los líderes mundiales de la distribución alimentaria han desarrollado modelos exportables desde sus mercados de origen (hipers, descuento...).

Fuente: *LSA "Indicateurs et tendances de la distribution internationale" 2.005, **Business Insights: "The Future of European Food and Drink Retailing" 2.006, ***Top 20 most internationalised grocery markets, Planetretail 2002

Los *retailers* se apoyan cada vez más en la actividad internacional como fuente rentabilidad, además de crecimiento, ante el deterioro de sus mercados domésticos

Evolución del margen operativo de la actividad internacional frente a la actividad doméstica por grupo ('03 / '04)*



- El crecimiento de los líderes en 2004 provino fundamentalmente de los mercados internacionales, sobre todo para Tesco y Wal Mart, en contraste con las dificultades vividas en sus mercados de origen (p. ej. las cadenas de hipermercados francesas).
- Wal Mart fue el único que logró mejorar su margen doméstico en 2004, Casino y Tesco apenas los mantuvieron.
- En el caso de Metro, Carrefour y Auchan, los márgenes domésticos empeoraron, compensándose total o parcialmente gracias al margen aportado por las actividades internacionales.

La diversificación internacional permite suavizar la sensibilidad del sector ante la coyuntura económica en el país de origen, favorable en 2004 para las empresas norteamericanas, pero perjudicial para las de Francia y Alemania

Fuente: *LSA "Indicateurs et tendances de la distribution internationale" 2.005

Así mismo, hay empresas en el panorama internacional, sobre todo europeas, con una fuerte presencia en su mercado doméstico y con una baja presencia en mercados exteriores

▪ Chedraui (México)

- 64 Hipermercados y 10 C&C, 19 tiendas de conveniencia y 17 panaderías en México.
- 6 Superstores en USA.

▪ Whole Foods Market (EEUU)

- 154 Superstores en EEUU.
- 2 Superstores en Canadá y 7 en el Reino Unido.

▪ Giant Stores (Arabia Saudita)

- 12 Hipermercados en Arabia Saudita.
- 1 en Qatar, 1 en el Líbano y 1 en Bahrein.

▪ Gima (Turquía; adquirido por Carrefour)

- 76 supermercados y 55 *discounts* en Turquía.
- 4 supermercados en Rumanía.

▪ Fozzy (Ucrania)

- 53 supermercados, 22 supermercados de proximidad, 18 *discounts* y 2 C&C en Ucrania.
- 1 Supermercado en Rusia.

▪ Costcutter (Reino Unido)

- 1.208 tiendas conveniencia en Reino Unido.
- 110 en Irlanda y 70 en Polonia.

▪ Norma (Alemania)

- 1.180 *discounts* en Alemania.
- 113 en Francia y 32 en la República Checa.

▪ Globus (Alemania)

- 36 Hipermercados en Alemania.
- 11 en la República Checa.

▪ Jeronimo Martins (Portugal)

- 190 supermercados, 19 superstores, 34 C&C y 9 Hipers en Portugal.
- 725 *discounts* en Polonia.

▪ Manuel Nunes (Portugal)

- 9 C&C en Portugal
- 2 en Mozambique.

▪ Veropoulos (Grecia)

- 200 supermercados en Grecia.
- 7 en Macedonia y 2 en Serbia Montenegro.

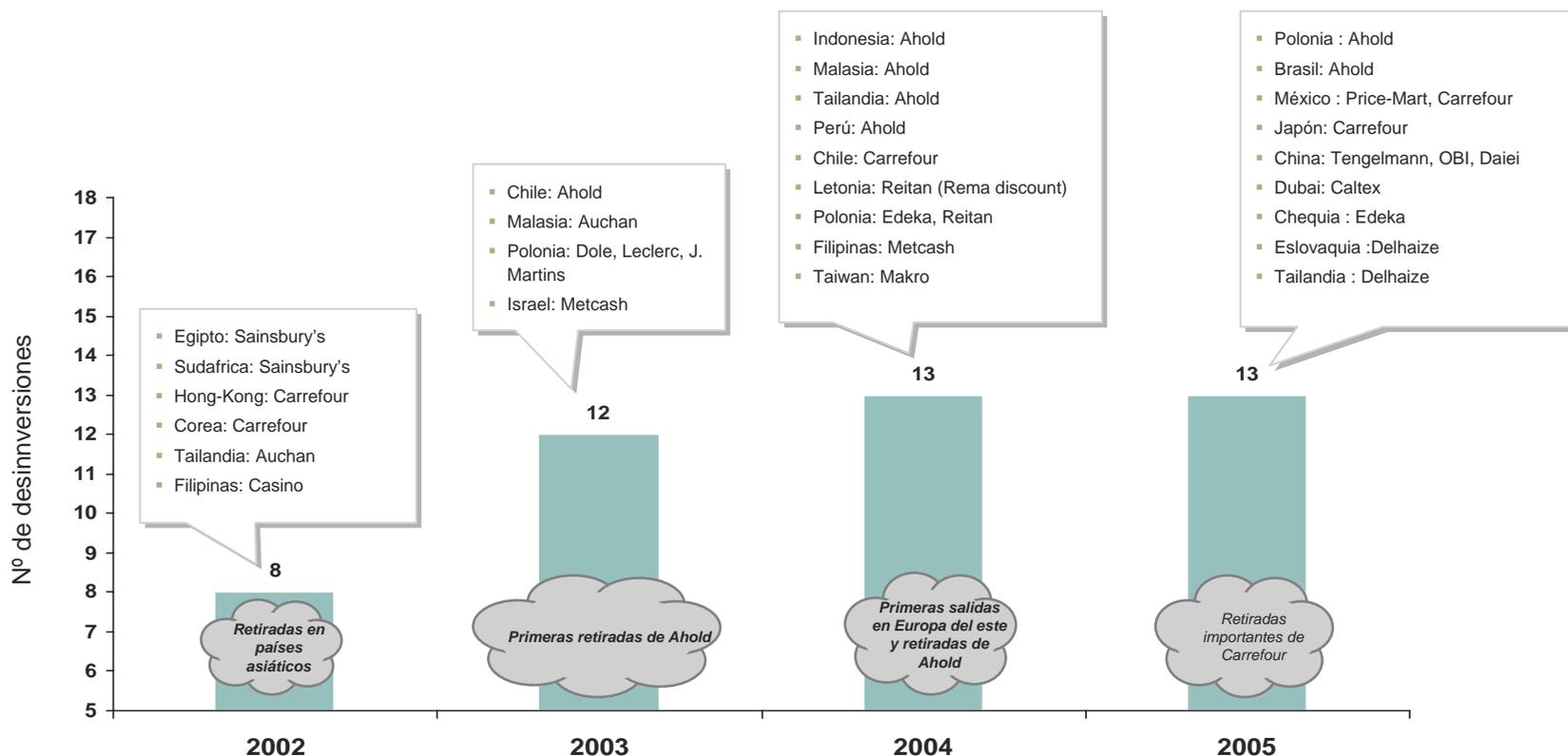
▪ Eurospin (Italia)

- 550 *discounts* en Italia.
- 4 en Eslovenia.

En algunos casos se trata del inicio de un proceso de internacionalización, pero en otros, en el asentamiento internacional en pocos países que no necesariamente son los geográficamente más cercanos

Las desinversiones registradas en los últimos años obedecen fundamentalmente a dificultades financieras de empresas concretas (Ahold) y redistribución del portfolio de países (Carrefour)

Evolución del nº de desinversiones de los principales retailers 2.002-2.005 y ejemplos



Las estrategias pioneras de internacionalización en mercados emergentes, aún siendo de alto riesgo, generan un gran valor que otras empresas, interesadas en entrar o en crecer en países donde se decide desinvertir, están dispuestas a asumir

Fuentes: Planet Retail, Euromonitor, AT Kearney GRDI

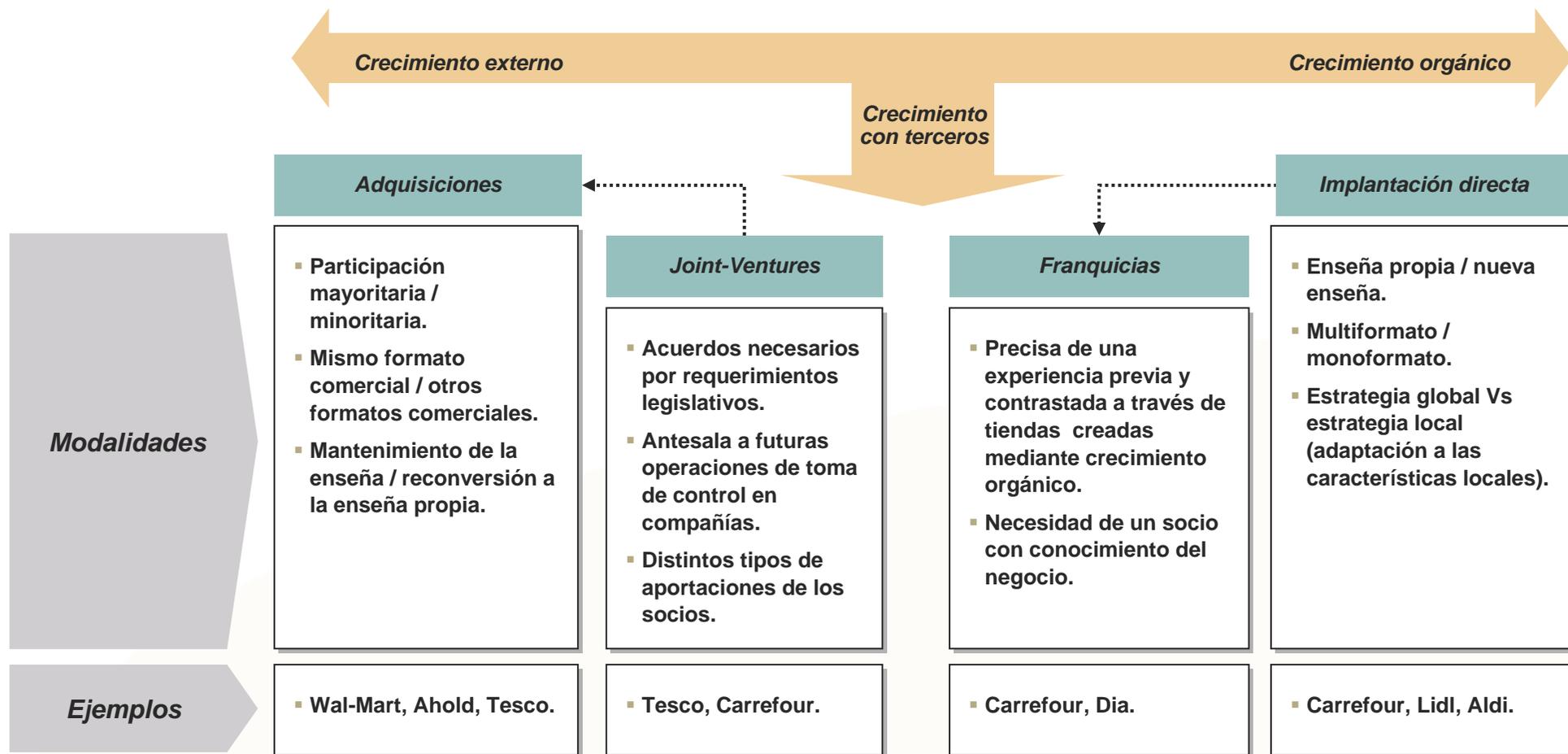
- Introducción
- **Análisis de patrones de internacionalización**
 - Características y evolución de los *retailers* internacionales
 - Patrones de internacionalización y sus implicaciones
 - *Case-studies* internacionales
- Identificación de mercados potenciales
- Evaluación de capacidades del sector
- Líneas de actuación
- Anexos

Se pueden distinguir varios modelos de internacionalización según el grado de inversión requerido y el control en la operación de entrada

		← Nivel de inversión y control →						
		+				-		
		Orgánico	Adquisición	Joint Venture	Franquicia	Participación	Concesión	Licencia
Concepto		<ul style="list-style-type: none"> Creación de inicio de una organización y una red de tiendas propias. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación mayoritaria en el capital de una compañía, accediendo a toda su organización y red de tiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de colaboración con un socio local con conocimiento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de transferencia de <i>know-how</i> a cambio de un <i>royalty</i> sobre ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación minoritaria en el capital de una compañía, pero ningún control sobre la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> Concesión a un tercero de la explotación de una marca / enseña. 	<ul style="list-style-type: none"> Concesión de una licencia para la venta de mercancía.
Características		<ul style="list-style-type: none"> Fórmula lenta pero segura, siendo la más adecuada para los formatos más estándar. 	<ul style="list-style-type: none"> Es la forma más rápida pero más costosa, es la más habitual en mercados desarrollados. 	<ul style="list-style-type: none"> Reduce el tiempo, coste y riesgo de entrada y es la idónea para mercados emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene un equilibrio entre control y nivel de inversión y favorece el crecimiento rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje, conocimiento del mercado y posible influencia en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Fórmula de bajo riesgo y bajo coste, basada en el concepto <i>shop-in-shop</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> El menor nivel de inversión y riesgo, escasamente utilizado.

Las empresas suelen adoptar diferentes estrategias según el mercado al que se dirigen, su nivel de riesgo o la fase del proceso de internacionalización en el que se encuentren

Analizando la experiencia de los *retailers* más internacionales podemos distinguir básicamente entre crecimiento orgánico y crecimiento externo



Existen variantes en colaboración con terceras partes que permiten acceder al mercado y reducir el riesgo: la fórmula de joint-venture suele ser la antesala a operaciones de adquisición, mientras que la franquicia precisa un crecimiento orgánico previo

La adquisición de compañías favorece la entrada rápida en el país y el acceso directo a la organización del negocio y al conocimiento del mercado



Modalidad	Casos en que se utiliza	Ventajas / inconvenientes	Factores clave de éxito
<p>▪ Adquisición:</p> <p>Entrada de la empresa en el país mediante la participación mayoritaria en el capital de otra compañía y con control total sobre la empresa adquirida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocas oportunidades para el crecimiento orgánico (mercados desarrollados). ▪ Conocimiento del mercado (zonas emergentes). ▪ Necesidad de operar con masa crítica. ▪ Dificultades legislativas/administrativas. ▪ Oportunidad de compra. ▪ Alta capacidad financiera. 	<p>▪ Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez en la implantación. ▪ Masa crítica. ▪ Acceso directo a: <ul style="list-style-type: none"> - ubicaciones, - proveedores, - clientes, - logística, - organización central, - <i>know-how</i> local. ▪ Ingresos inmediatos. <p>▪ Inconvenientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto coste y riesgo. ▪ Integración de la organización. ▪ Impureza del formato. ▪ Incertidumbre del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan rápido y claro de transformación comercial. ▪ Cambio organizacional no traumático. ▪ Aprovechamiento del <i>know-how</i> local. ▪ Previsión de la reacción del consumidor. ▪ Implementación eficaz de las mejoras identificadas. ▪ Adaptación local.
Ejemplo			
<p>Ejemplo: Wal Mart en México</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada en 1997 adquiriendo el 53% del líder local (Cifra) con el que tenía una <i>joint venture</i> sobre dos establecimientos desde 1991. ▪ Primer operador internacional en el país. ▪ Mercado de gran volumen, en fase de crecimiento con un alto gasto porcentual en alimentación. ▪ Potencial de mejora por la baja productividad. ▪ Costes laborales bajos. ▪ La participación de Wal Mart en México creció del 20% en 1996 al 27% en 2001. ▪ Progresivo control sobre la cadena de aprovisionamiento con un servicio del 80% sobre los productos vendidos frente a un 25% del siguiente competidor. 			

Los retos se plantean en la capacidad de integración de la nueva organización a nuevos modelos de gestión y en el reconocimiento por arte del consumidor de una mejor propuesta de valor

Fuente: Análisis Capgemini sobre diversos modelos teóricos; Web corporativa Wal Mart.



La *Joint Venture* es una fórmula abierta que ayuda a reducir riesgos y facilita el conocimiento del mercado

Modalidad	Casos en que se utiliza	Ventajas / inconvenientes	Factores clave de éxito
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Joint Venture:</u> Entrada en el país a través de un acuerdo de colaboración con un socio local que aporta recursos o conocimientos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidad en mercados emergentes. ▪ Desconocimiento del mercado. ▪ Dificultades legislativas/administrativas. ▪ Dificultades de acceso al mercado (establecimientos, instituciones, etc.). ▪ Necesidad de recursos financieros. ▪ Obligación legislativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje del mercado. ▪ Riesgo compartido. ▪ Rapidez en la implantación. ▪ Acceso directo a recursos locales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ inmobiliarios, ▪ económicos, ▪ administrativos. ▪ Inconvenientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de control en la parte local. ▪ Inseguridad sobre un control posterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección adecuada del socio local. ▪ Objetivos comunes no contrapuestos. ▪ Determinar la responsabilidad de cada socio. ▪ Aprendizaje del <i>know-how</i> local del socio.
Ejemplo			
<p><u>Ejemplo:</u> Tesco en Corea del Sur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Joint-Venture con Samsung (81%) en 1999 para la explotación de dos hipermercados Homeplus. ▪ Crecimiento orgánico en los siguientes años en formato hiper y entrada en formato supermercado. ▪ Actualmente es el segundo operador del país con 31 establecimientos Homeplus y 7 supermercados Express. ▪ Es el tercer mayor centro de beneficios del grupo. ▪ El acuerdo entre ambas compañías es considerado en Corea un ejemplo de inversión directa en el exterior. ▪ Optaba a la compra del negocio de Carrefour con 32 tiendas valoradas en 1.500 mill. \$. 			

Si bien es un modelo adecuado para iniciar un proceso de internacionalización, hay que asegurar la posibilidad del control posterior del negocio, dada la aportación del know how

La implantación directa asegura un gran control de los procesos de negocio y garantiza la selección adecuada de ubicaciones



Modalidad	Casos en que se utiliza	Ventajas / inconvenientes	Factores clave de éxito
<p>▪ Implantación directa: Entrada de la empresa en un nuevo mercado exterior a través de la apertura propia de tiendas y de la construcción completa de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicho en mercados desarrollados. ▪ Rápido crecimiento en mercados emergentes. ▪ Pocas barreras legislativas/administrativas. ▪ Mercado laboral dinámico y cualificado. ▪ Oportunidades inmobiliarias. ▪ Crecimiento económico en el país. ▪ Rigidez en el formato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de las inversiones. ▪ Sin “canon de entrada”. ▪ Selección de las ubicaciones. ▪ Formato a la medida. ▪ Adaptación progresiva. ▪ Riesgo controlado. ▪ Inconvenientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lentitud en el crecimiento. ▪ Inversión en servicios centrales. ▪ Falta de masa crítica inicial: <ul style="list-style-type: none"> ▪ negociación local, ▪ costes sede, ▪ costes logísticos, ▪ costes publicitarios. ▪ Necesidad de conocimiento local (inmobiliario, técnico, proveedores, consumidor, etc.). ▪ Falta de notoriedad inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan ambicioso de expansión para obtener rápidamente la masa crítica necesaria. ▪ Determinación adecuada del surtido necesario y cierre rápido de acuerdos con proveedores. ▪ Centralización progresiva. ▪ Crecimiento que favorezca las sinergias (mancha de aceite). ▪ Adaptación local de artículos y servicios.
Ejemplo			
<p>Ejemplo: hard discount en España.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de Lidl y Plus (1994) y Aldi (2003). ▪ Hueco en el mercado a pesar de la fortaleza de Dia con casi 2.000 tiendas en esos años. ▪ Expansión propia a razón de 40 tiendas de media por año (Lidl) hasta alcanzar 390 establecimientos en 2005 (Plus 227, Aldi 124). ▪ Mercado dinámico tras la crisis de principios de los años 90. ▪ Costes laborales relativamente bajos. ▪ Mercado inmobiliario en crecimiento y con oportunidades en ubicaciones e inversiones. ▪ Adaptación progresivo del surtido a las demandas del consumidor local (mayor nivel de 1as marcas y surtido local). 			

La velocidad en el cierre de acuerdos comerciales con proveedores y en la apertura de establecimientos son aspectos fundamental para obtener la masa crítica necesaria en este modelo de entrada

La franquicia posibilita un acceso rápido al mercado mediante una fórmula de bajo riesgo e inversión



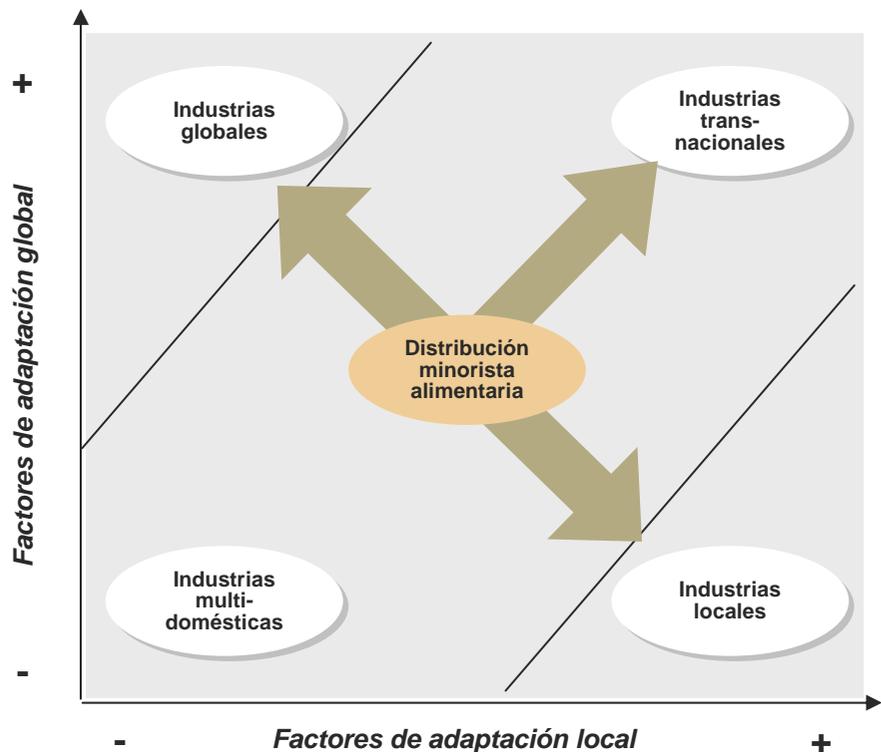
Modalidad	Casos en que se utiliza	Ventajas / inconvenientes	Factores clave de éxito
<p>Franquicia:</p> <p>Entrada en el país mediante la concesión de franquicias o master-franquicias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Buen potencial de mercado para el franquiciado. Franquiciado conocedor del negocio con necesidad de mejora. A la empresa no le interesa la explotación propia en ese país o esa zona. Necesidad de volumen. 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapidez de crecimiento. Escaso coste y riesgo. Aumento de volumen. Notoriedad de la enseña. Entrada en zonas donde de otra manera no se entraría. <p>Inconvenientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Escasos ingresos. Gestión logística y administrativa. Gestión del franquiciado (comunicación, cambios, inversiones, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Formato de éxito probado. Buena selección del franquiciado. Buena selección de la zona (homogeneidad logística). Aprovechamiento del factor volumen.
Ejemplo			
<p>Ejemplo: Carrefour en Oriente Medio</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde 1995 acuerdo de franquicia con el líder local Majid Al Futtaim para la explotación de hipermercados con la enseña Carrefour en 15 países de Oriente medio. Presencia actual en los mercados más importantes: <ul style="list-style-type: none"> Egipto: 3 hipermercados, Arabia Saudita: 3 hipermercados, Emiratos Árabes: 10 hipermercados. Entrada con bajo riesgo en países con cierta incertidumbre. Adaptación local en cada uno de los mercados gracias al conocimiento del consumidor y de los mercados por parte del franquiciado. 			

Sin embargo, la única aportación importante para el franquiciador es el aumento del volumen de compra y la mayor notoriedad de la enseña

Fuente: Análisis Capgemini sobre diversos modelos teóricos; LSA; Web corporativa Carrefour

La distribución minorista alimentaria es un sector que precisa las ventajas de las economías de escala, así como las eficiencias de la centralización y estandarización de procesos

Matriz de factores de adaptación global Vs local



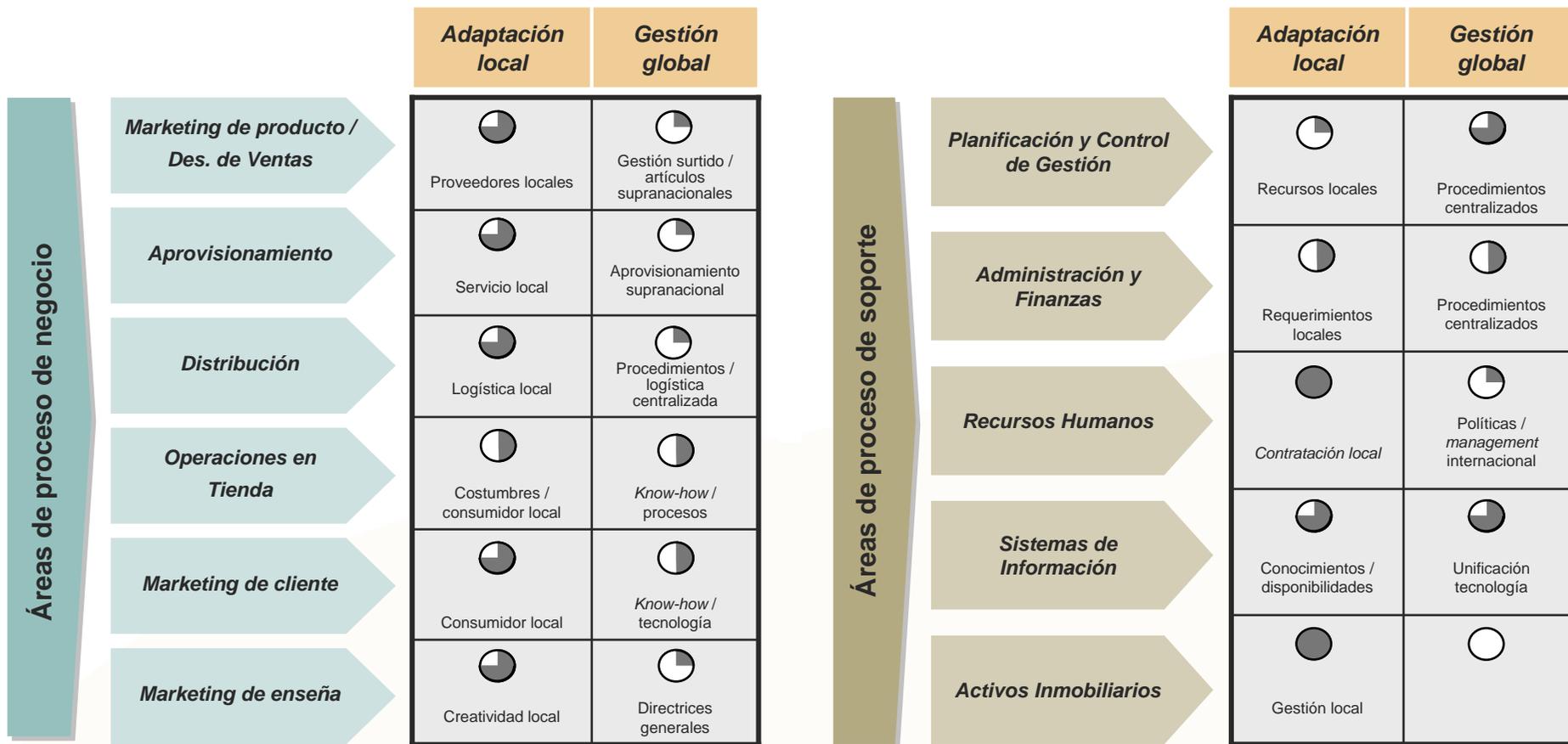
Características de adaptación

- El sector de la distribución minorista alimentaria es una industria “mixta”: existen cada vez más factores que favorecen su globalización, pero se mantienen una serie de factores que obligan a una cierta adaptación local.
- Factores que favorecen la globalización del sector:
 - importancia de economías de escala (compras, marketing y logística),
 - facilidad para transferir la tecnología,
 - creciente homogeneización en los gustos.
- Factores que favorecen la adaptación local del sector:
 - necesidad de aprovisionamiento local,
 - diversidad de las redes de distribución,
 - necesidades locales de consumo.
- Las estrategias de las empresas más internacionales responden a distintos patrones de adaptación, siendo los más representativos :
 - **Wal-Mart** es un ejemplo de empresa y formatos muy estandarizados, gestión muy centralizada, exportadora de ideas y cultura de management y de empresa desde la central.
 - **Ahold** es un ejemplo de empresa de *management* muy descentralizado, flexible en formatos y con transferencia de mejores prácticas de gestión entre países.

No obstante, al tratarse de un sector donde se produce un contacto directo con el consumidor final, la cercanía de la oferta comercial y, por tanto, la adaptación local se convierte en un factor irrenunciable

Fuente: Adaptación de Capgemini de varios modelos teóricos

En un contexto de internacionalización existen procesos en la cadena de valor más susceptibles de adaptarse localmente y otros de gestionarse globalmente



En mercados emergentes es más importante adaptarse a las necesidades del consumidor y del mercado mediante una gestión más flexible, mientras que en mercados maduros se requieren procesos más centralizados y estandarizados

Fuente: Análisis Capgemini

Muy alta
 Alta
 Media
 Baja
 Ninguna

Las implicaciones de la internacionalización en los procesos de negocio de la cadena de valor varían en función de la fórmula de entrada

		<i>Orgánico</i>	<i>Adquisición</i>	<i>Franquicia</i>
Áreas de proceso de negocio	Marketing de producto / Des. de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Creación de las estructuras y de las políticas comerciales. Contacto con proveedores internacionales y locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de surtido y de acuerdos con proveedores. Definición y aplicación de la nueva política comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Transmitir la política comercial y asegurar su correcta aplicación.
	Aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la estructura de aprovisionamiento. Asegurar la comunicación fluida de tiendas y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la cadena de aprovisionamiento. Incorporación de nuevos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la adecuada petición y recepción de mercancías.
	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> Plan de dimensionamiento logístico (almacén, flotas, servicios, etc.). Control de stocks. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la gestión de almacenes. Adaptación de procesos e instalaciones a necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el suministro a las tiendas franquiciadas.
	Operaciones en Tienda	<ul style="list-style-type: none"> Formación al personal local. Asegurar el conocimiento de tareas e idioma. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de personal y procesos de tienda. Formación en operaciones a personal de tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> Transferir el conocimiento de las operaciones en tienda, estructuras y tareas.
	Marketing de cliente	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a la información del mercado local y consumidor. Conocimiento de la opinión del cliente para adaptar el concepto. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la respuesta del cliente sobre los cambios producidos respecto del concepto anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Aportar los estudios de mercado necesarios para la selección del establecimiento.
	Marketing de enseña	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la adaptación local del concepto, de la enseña y de la comunicación. Revisión del posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de la enseña local o aplicación de la nueva. Plan de comunicación interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la aplicación correcta de la política de comunicación en tienda.

La fórmula de colaboración mediante joint venture cuenta con una casuística amplia y sus implicaciones en la cadena de valor estarán enmarcadas en algunas de las otras vías descritas

En los procesos de soporte de la cadena de valor también se producen diferencias en el contenido de las actividades según la estrategia de crecimiento elegida

		<i>Orgánico</i>	<i>Adquisición</i>	<i>Franquicia</i>
Áreas de proceso de soporte	Planificación y Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Creación de las necesidades presupuestarias y de control de gestión. Posibilidad de una consolidación rápida de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de los parámetros de control de gestión existentes a los utilizados habitualmente por la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Aportar los procesos de control de gestión adecuados para el seguimiento de resultados de la empresa.
	Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la estructura y de los procesos administrativos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de procesos administrativos internos y entendimiento de criterios financieros aplicados. 	<ul style="list-style-type: none"> Aportar los procesos administrativos y financieros para el control de resultados de venta.
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Acceso al mercado laboral local Planificación de contratación según plan de aperturas. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de capacidades. Aprovechamiento del conocimiento de las personas de la empresa adquirida. 	<ul style="list-style-type: none"> La adecuada selección del franquiciado es una de las claves del éxito del buen funcionamiento del establecimiento.
	Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de implantar de inicio los sistemas habituales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de adaptación con los sistemas comúnmente utilizados por la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para designar el uso de los Sistemas de Información de la compañía.
	Activos Inmobiliarios	<ul style="list-style-type: none"> En mercados emergentes necesidad de conocimiento del mercado (socio local) y crecimiento rápido. Es un negocio en si mismo que puede mitigar el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> La posible venta de activos inmobiliarios puede financiar el crecimiento orgánico en nuevos establecimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para definir la estrategia de expansión y seleccionar las ubicaciones. Posibilidad de apoyar en el estudio de ubicaciones.

Las actividades a desarrollar en el crecimiento orgánico son básicamente de construcción y a la medida de las necesidades organizativas, mientras que en la fórmula de adquisición predomina la revisión y adaptación de los procesos

Cada estrategia de entrada a un país conlleva una serie de actuaciones para la formalización de la organización, cuya secuencia en orden y tiempo varía sustancialmente

Orgánico			Adquisición		
Tiempo (años)	Tarea	Recursos necesarios	Tiempo (años)	Tarea	Recursos necesarios
-3	Estudio país / mercado / ubicaciones nuevas	Equipo Expansión	-1,5	Estudio país / mercado / ubicaciones existentes	Equipo Expansión
-2/-1	Negociación y cierre de ubicaciones	Equipo Expansión	-0,5	Negociación y cierre de acuerdo con la empresa adquirida	Equipo Expansión
-2/-1	Gestión comercial surtido y de proveedores	Equipo Mark. producto	0	APERTURA (continuidad actividad)	Equipo Operaciones
-1	Gestión servicios centrales (sistemas, adm., back-office)	Equipos áreas centrales	1	Revisión / integración de servicios centrales (sistemas, adm., back-office)	Equipos áreas centrales
-0,5	Gestión de aprovisionamiento y mercancías	Equipo Logística	1	Revisión / modificación comercial del surtido y de proveedores	Equipo Marketing producto
-0,5	Reclutamiento y formación personal tiendas	Equipo RRHH	1	Revisión / adaptación de aprovisionamiento y mercancías	Equipo Logística
-0,5	Gestión de aperturas de tiendas	Equipo Expansión	1,5	Revisión / adaptación y formación de personal (sede y tiendas)	Equipo RRHH
0	APERTURA (nueva actividad)	Equipo Operaciones	1,5	Revisión / adaptación logística	Equipo Logística
+0,5	Marketing de enseña	Equipo Mark. enseña	2	Revisión / adaptación de modelo comercial de tiendas	Equipo Operaciones
+0,5	Estructura regional de explotación	Equipo Operaciones	2	Revisión / Adaptación de Marketing de enseña	Equipo Mark. enseña
+1	Almacén centralizado	Equipo Logística	2,5	Revisión / adaptación de la estructura regional de explotación	Equipo Operaciones

La secuencia de cada una de las dos fórmulas de entrada requiere en torno a cuatro años hasta que la organización y la actividad están plenamente asentadas, aunque numerosos factores pueden acelerar o retrasar el proceso

Fuente: Análisis Capgemini y entrevistas a expertos del sector

La mayoría de los grandes operadores internacionales han adoptado varios tipos de estrategias de entrada según los mercados seleccionados



Fuente: Análisis Capgemini sobre diversos modelos teóricos

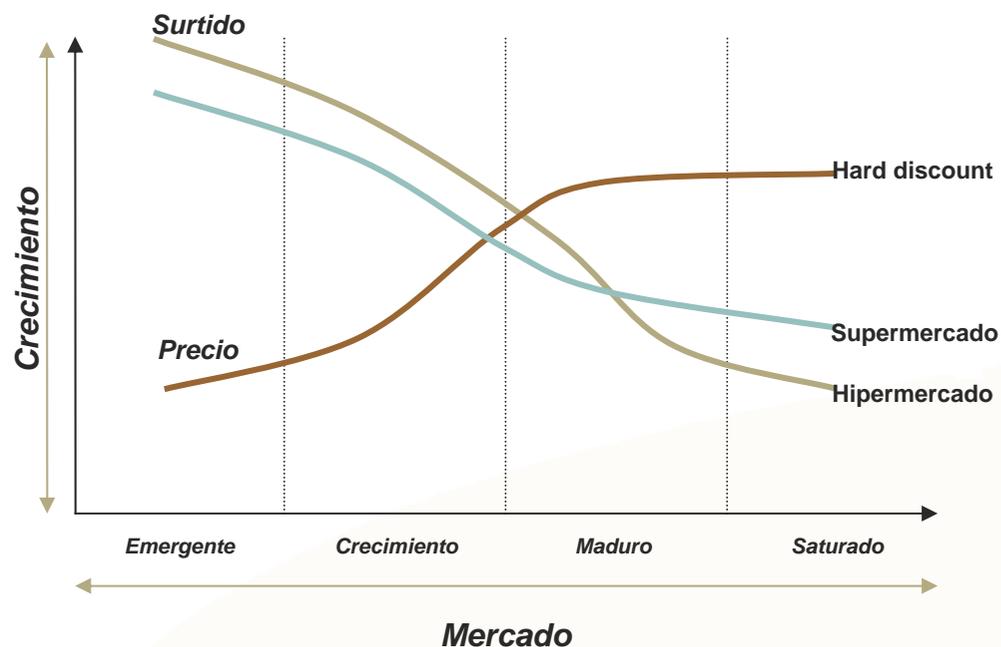
Algunos *retailers* adoptan una modalidad de internacionalización diferente según el mercado del que se trate, mientras otros utilizan estrategias muy definidas y con formatos más estandarizados

	WAL*MART		Ahold		Carrefour		LIDL	
	Adquisición	Orgánico	Adquisición	Orgánico	Adquisición	Orgánico	Adquisición	Orgánico
Mercados desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> Canadá Reino Unido Alemania 		<ul style="list-style-type: none"> EEUU Dinamarca, Noruega, Suecia España, Portugal 		<ul style="list-style-type: none"> Suiza Grecia, Bélgica (Promodés) 	<ul style="list-style-type: none"> España, Italia, Portugal Singapur, Japón, Corea del Sur 		<ul style="list-style-type: none"> Francia, Italia, España, Inglaterra, Bélgica, Portugal, Países Bajos ...
Mercados en desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> México Brasil China 	<ul style="list-style-type: none"> Argentina 	<ul style="list-style-type: none"> Eslovaquia, Estonia Indonesia, Tailandia Paraguay, Argentina, Brasil, Perú Costa Rica, El Salvador, Guatemala 	<ul style="list-style-type: none"> Rep. Checa, Letonia, Lituania Malasia 	<ul style="list-style-type: none"> México, Colombia Túnez, Turquía Malasia, Taiwan Mauricio 	<ul style="list-style-type: none"> Brasil, Chile, Argentina, Polonia, Rep. Checa, Eslovaquia, Rumanía Tailandia 		<ul style="list-style-type: none"> Rep. Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumania
	<ul style="list-style-type: none"> La mayor parte de su expansión ha sido vía adquisiciones. 		<ul style="list-style-type: none"> Adquisición como método preferente de entrada en nuevos mercados. 		<ul style="list-style-type: none"> Expansión combinada entre orgánica, JV en mercados emergentes y adquisición (Promodés). 		<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento orgánico en mercados desarrollados como estrategia de entrada preferente. 	

Fuente: Análisis Capgemini

Los formatos comerciales que suelen introducirse primero en mercados emergentes son aquellos cuya propuesta principal se basa en el surtido

Matriz de ciclo de crecimiento del formato y desarrollo de mercado



Comentarios

- Los formatos de superficies grandes son más auto-suficientes, puesto que pueden dedicar una gran parte del espacio para acumular stock, cubriendo inicialmente las funciones de almacén.
- Esto representa una ventaja en mercados emergentes con redes de distribución poco eficientes y dificultad para encontrar proveedores fiables.
- Además, pueden generar rentabilidades adicionales en la gestión inmobiliaria, logrando rápidamente ser rentables “por sí mismos”.
- Así, los formatos clásicos de entrada en países emergentes suelen ser los *cash & carries* y los hipermercados grandes.
- Los formatos más pequeños como los supermercados, requieren una cierta “masa crítica” para alcanzar su nivel de rentabilidad.
- En parte, la presencia de formatos modernos como hipermercados o *cash & carries* en mercados emergentes puede facilitar la posterior entrada de otros formatos, puesto que ayuda a desarrollar la infraestructura necesaria (proveedores de alimentación, logísticos..).

Según va evolucionando el mercado, la posibilidad de elección del consumidor es mayor y el atributo del precio va adquiriendo más importancia, siendo entonces cuando se introducen los formatos cuya propuesta principal está basada en el precio

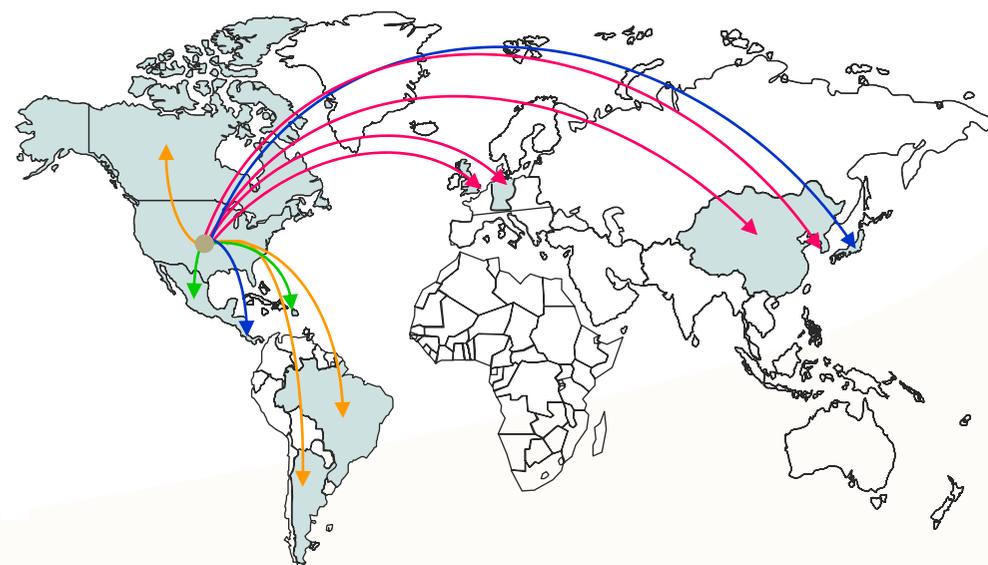
Fuente: Análisis Capgemini entrevistas a expertos

- Introducción
- **Análisis de patrones de internacionalización**
 - Características y evolución de los *retailers* internacionales
 - Patrones de internacionalización y sus implicaciones
 - Case-studies internacionales
- Identificación de mercados potenciales
- Evaluación de capacidades del sector
- Líneas de actuación
- Anexos

Case Study: Wal-Mart

Fases del desarrollo internacional

- **1991 México** - Joint Venture al 50% con Cifra. Adquisición mayoritaria en 1997. Apertura de 70 tiendas en 2005. 780 tiendas actuales en 2 formatos propios y 9 enseñanzas.
- **1992 Puerto Rico** - Apertura de dos centros. Otras 22 aperturas propias y adquisición de 32 tiendas Amigo en 2003. 54 tiendas en 3 formatos propios y 4 enseñanzas.
- **1994 Canadá** - Adquisición de Woolco con 122 tiendas. Apertura de 15 a 20 tiendas anuales. 278 tiendas en 2 formatos.
- **1995 Argentina** - Apertura de un centro en Avellaneda. 12 tiendas en 1 formato.
- **1995 Brasil** - Apertura de un centro y apertura propia de otros 30. Adquisición de 118 tiendas a Bompreco en 2004 y 140 a Sonae en 2005. 2 formatos propios, creación de uno específico (todo Dia) y 12 enseñanzas.
- **1996 China** - Apertura de un Sam's Club (C&C). Apertura de 15 a 20 tiendas en 2006. 56 tiendas en 3 formatos.
- **1998 Corea** - Adquisición de 4 tiendas a Makro. 16 tiendas en 1 formato.
- **1998 Alemania** - Adquisición de 21 hipers a Wertkauf y 74 a Interspar en 1999. 88 tiendas en 1 formato.
- **1999 Reino Unido** - Adquisición de 219 tiendas a ASDA. 28 aperturas en 2005. 316 tiendas en 6 formatos y enseñanzas.
- **2002 Japón** - Participación minoritaria en Seiyu (5º operador), adquisición mayoritaria en 2005 (53%). 481 tiendas en 6 formatos.
- **2005 Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua** - Participación minoritaria en CARHCO con 369 tiendas, adquisición mayoritaria en 2006.



Resultado del desarrollo internacional

- Wal-Mart International emplea hoy a más de 450,000 personas en 2.662 establecimientos de 15 países.
- Las ventas internacionales del año fiscal 2006 alcanzaron 62.700 mill. \$ (+11,4%) lo que representa un 20% de su facturación global y con un resultado de explotación de \$3.300 mill. \$ (+11,4%).
- Los mercados de futuro para Wal-Mart International se encuentran en América del Norte, América Latina, Asia y Europa, donde planea la apertura de 220 tiendas en aquellos países donde ya está presente.

Fuente: Web corporativa de Wal Mart y "The impact of Wal-Mart in European Markets", Heriot-Watt University, entre otros

El crecimiento internacional de Wal-Mart se basa principalmente en operaciones de adquisición o participación



Estrategia de crecimiento internacional

- La expansión internacional de Wal-Mart se basa fundamentalmente en operaciones de adquisición en sus distintas vertientes, aunque una vez dentro de un país también desarrolla el crecimiento orgánico.
- La entrada en otros países ha seguido una estrategia de proximidad empezando en los mercados más próximos como Méjico, Puerto Rico y Canadá, para luego introducirse en otros mercados del continente americano como Argentina y Brasil y finalmente dar el salto simultáneo hacia Asia y Europa.
- Bajo su lema “*Global Strategy, Local Focus*”, Wal-Mart asegura que el éxito fuera de sus fronteras se debe a su habilidad de introducir en cada país su cultura de empresa y sus conceptos de retail únicos a pesar de las diferencias culturales y empresariales, adaptándose a las culturas locales e involucrándose en la comunidad local.
- En cada país desarrolla estrategias favorecedoras de la integración en la comunidad (labor social, donaciones, patrocinios, regalos, etc.) y de protección del medio ambiente.
- “*Independientemente de donde estemos, los clientes esperan ser bien tratados, disponer de un buen surtido de productos donde poder elegir y comprar a buen precio. Nuestros empleados defienden esta cultura en cualquier parte del mundo*”. Don Sonderquist, CEO Wal-Mart Stores.



Case Study: *Entrada de Wal-Mart en Europa Las diferencias culturales y de mercado*

- Wal-Mart entra en 1998 en Alemania** con la compra de 95 tiendas a Wertkauf y Spar Handels sin obtener resultados positivos hasta 2004. Algunos motivos:
 - falta de tamaño** (operador supranacional con un 1,5% de cuota y pocas oportunidades de crecimiento orgánico por restricciones legales),
 - falta de adaptación local** (cultura sindical y costumbres sencillas del consumidor frente a propuestas de servicio),
 - política de precio poco diferenciada** (mercado muy orientado al precio).
- La entrada en **1999 en el Reino Unido** con la compra de 219 tiendas a Asda ha resultado más exitosa, gracias a un entorno cultural más afín, un tamaño más significativo y una propuesta de valor en torno al precio que supuso un punto de inflexión en el mercado.

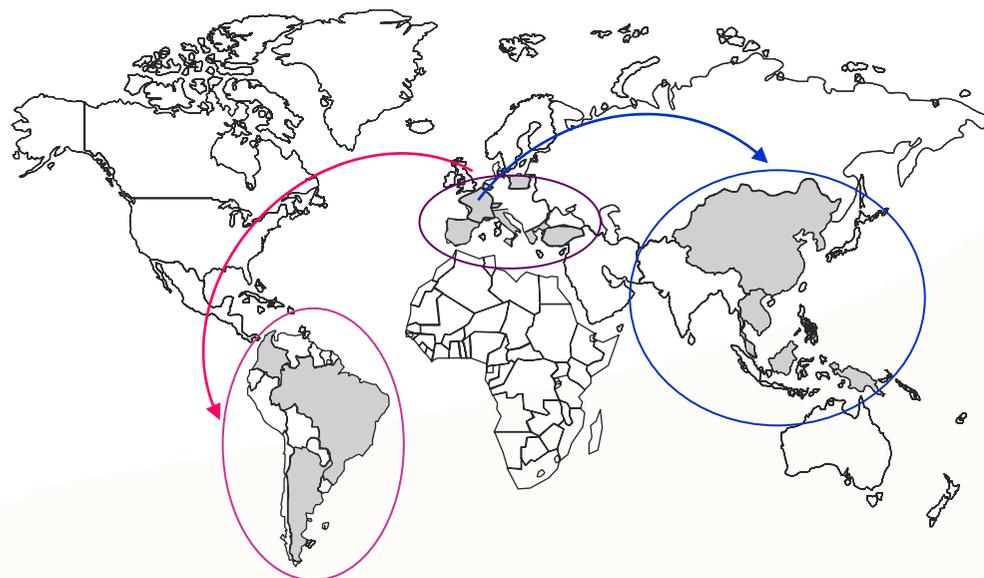
Los resultados dispares en sus procesos de adquisición en Europa indican que dos mercados maduros y relativamente próximos pueden tener distintas respuestas ante una misma estrategia de entrada

Fuente: Web corporativa de Wal Mart y “The impact of Wal-Mart in European Markets”, Heriot-Watt University, entre otros

Case Study: Carrefour

Fases del desarrollo internacional

- **1969 Bélgica** - Carrefour inicia su andadura internacional abriendo un hipermercado. Participación minoritaria en GB en 1998 y mayoritaria en 2000. 56 Hipers, 264 Supers y 206 conveniencia.
- **1973 España** – Crecimiento orgánico y adquisición de cadenas de supermercados. 141 Hiper, 143 Super y 2.719 *discounts*.
- **1975 Brasil** – Crecimiento orgánico y adquisición de 85 hipermercados regionales en 1999 y 10 en 2005. 99 Hipers, 62 Supers y 236 *discounts*.
- **1982 Argentina** - Participación minoritaria en Norte en 1998, aumento en 2000 y control en 2001. 28 hipers, 114 supers y 352 *discounts*.
- **1989 Taiwan** - Primera entrada en el continente asiático. *Joint-venture* con President. En 2005 adquiere 6 Hipers de Tesco a cambio de 11 que posee en Chequia y 4 en Eslovaquia. 40 Hipers.
- **1991 Grecia** – Entrada en Grecia y *joint-venture* con Marinopoulos. 19 Hipers, 148 Supers, 362 Discount y 155 conveniencia.
- **1993 Italia** - Participación minoritaria en GS (Italia) en 1998 y mayoritaria en 2000. Adquisición mayoritaria en Aligros (160 tiendas) 51 Hipers, 452 Supers, 975 conveniencia y 17 Cash.
- **1993 Turquía** – Joint Venture con Sabanci. En 2005 Compra de Fiba con 81 Supers y 45 *discounts* en 2005. 12 Hipers, 86 Supers y 363 *discounts*.
- **1994 Malasia** – Apertura de 8 Hipers.
- **1995 China** – Apertura de 70 Hipers, 8 Supers y 225 *discounts*.
- **1996 Tailandia** – Apertura de 23 Hipers.
- **1996 Corea** – Apertura de 31 Hipers. Anuncia su intención de salir.
- **1997 Polonia** – Compra de Hipers en 2003, 2004 y 2005. 32 Hiper y 71 Supers
- **1998 Colombia** – Participación minoritaria y adquisición del 100% de la compañía en el año 2003. 21 Hipers.
- **1998 Indonesia** – Apertura de 20 Hipers.
- **2000 Suiza** – Joint Venture para 10 Hipers del Grupo Maus – 12 Hipers.



Resultado del desarrollo internacional

- Carrefour es líder mundial en Hipers, líder europeo en supers y tercer operador mundial de discount, donde emplea a 430.000 personas en 29 países, de los cuales es líder en 9.
- Las ventas internacionales alcanzaron en 2005 38.900 mill de € (+2,8%), un 52% de su facturación total, con un resultado de actividad de 1.463 mill € y con crecimientos por encima del 15%.
- Desinvierte en mercados donde no puede mantener una posición entre los tres primeros del país (p.ej. Hong-Kong, Chile, Méjico y Japón).

Fuente: Web corporativa Carrefour y "Internationalization of Food Retailing 2005", Planet Retail / CIES, entre otros

La diversidad de fórmulas de entrada en países caracteriza el desarrollo internacional de Carrefour



Estrategia de crecimiento internacional

- El modelo de crecimiento internacional desarrollado por Carrefour es fundamentalmente el crecimiento orgánico y, en menor medida, la adquisición de participaciones minoritarias.
- Sus áreas de desarrollo son Europa, América Latina y Asia.
- En algunos países está presente a través de acuerdos con socios o franquicias (Emiratos Árabes, Qatar, Santo Domingo, Túnez, Egipto, Omán, Arabia Saudita, Rumania y Japón)
- Su estrategia consiste en crecer como grupo introduciéndose en los países con el tipo de retailing más adecuado al mercado local y aprovechando la complementariedad de sus formatos, básicamente hipermercados, supermercados y *discount*.
- Su formato preferente de entrada en un país es el hipermercado y donde luego desarrolla los demás formatos.

Case Study: Carrefour y Wal-Mart en Brasil y México La ventaja del "first mover" y la elección del socio

Brasil

- La entrada de Carrefour en 1975 con la implantación del primer hipermercado supuso una atractiva propuesta de valor para el consumidor en una época de hiperinflación hasta principios de los 90.
- Como "first mover" pudo adquirir conocimiento del mercado hasta la entrada tardía de otros competidores (Wal-Mart y Ahold 1995) y tras la adquisición de 85 hipermercados en 1999 mantiene una posición importante en el mercado (2004 2ª operador con un 12,4% de cuota de mercado).
- Wal-Mart entró en Brasil en 1995 con una *joint venture* con Lojas Americanas y 5 tiendas. El acuerdo no prospera y se disuelve en 1997. Mantuvo un moderado crecimiento orgánico hasta que en 2004 y 2005 compra un total de 258 establecimientos a Bompreco y Sonae dando un salto definitivo en el mercado.

México

- La *joint venture* de Carrefour al 50% con Gigante en 1994 no fructificó. En 1998 compra el 50% restante pero mantiene un escaso crecimiento orgánico desde entonces. La pérdida de cuota y resultados por el crecimiento de la competencia se resuelve con la venta de sus 29 Hipers en 2005 al grupo Chedraui.
- Wal-Mart entra en México en 1991 como "first mover" y una *joint-venture* al 50% con el líder Cifra. Adquiere la mayoría en 1997 y se sigue manteniendo como líder del mercado.

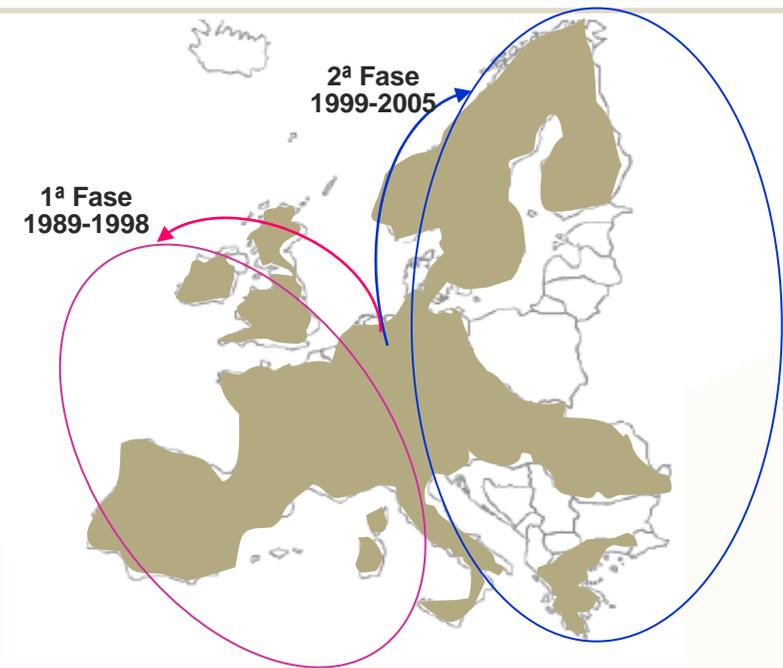
Su experiencia dispar en países importantes refleja la importancia de ser pionero para favorecer un rápido crecimiento en un mercado, así como la importancia de seleccionar el socio adecuado

Case Study: Lidl

Fases del desarrollo internacional

La expansión internacional de Lidl en Europa se inicia en Francia en el año 1989 y desde entonces mantiene un ritmo de crecimiento medio de entrada en un país por año:

- 1989 Francia
- 1992 Italia
- 1993 España
- 1994 Inglaterra
- 1995 Bélgica
- 1996 Portugal
- 1997 Países Bajos
- 1998 Austria
- 1999 Grecia
- 2000 Irlanda
- 2002 Finlandia
- 2003 Suecia, Rep. Checa (Hiper Kaufland))
- 2004 Eslovaquia (Hiper Kaufland), Noruega y Hungría
- 2005 Dinamarca
- 2006 Rumania



Resultado del desarrollo internacional

- En 2004 las ventas del grupo alcanzaron 29.500 mill. € de los cuales el 64% se lograron por la división del formato de decuento Lidl.
- En el año 2003 el 48% de la ventas se generaron a nivel internacional, alcanzando un crecimiento medio anual por encima del 17% desde el año 1996 y entorno al 15% en su mercado doméstico.
- Francia es el mercado exterior más importante (19% de las ventas de su división), seguido del Reino Unido (7,9%), España (5,8%) e Italia (4,0%).

Fuente: Web corporativa Lidl y "The Schwarz Group (Lidl)", UNI Commerce, entre otros

El crecimiento orgánico es la fórmula principal en el desarrollo internacional de Lidl

Estrategia de crecimiento Internacional

- El crecimiento internacional de Lidl se ha desarrollado en un relativamente corto espacio de tiempo.
- Uno de los pilares de éxito del crecimiento de Lidl es la velocidad de crecimiento, además de su extrema simplicidad y eficiencia.
- Se inicia 20 años después que su principal competidor Aldi, enseña sobre la que basó su concepto y a la cual supera actualmente en internacionalización.
- El modelo de crecimiento internacional desarrollado por Lidl es fundamentalmente el crecimiento orgánico y, en menor medida, la adquisición de participaciones minoritarias.
- Los mercados a los que se dirige son fundamentalmente mercados desarrollados, pero con potencial de crecimiento.
- Su formato preferente de entrada en un país es el formato de descuento, aunque en mercados menos desarrollado ha entrado con su formato de Hipermercado descuento (Kaufland).
- Países a corto y medio plazo están basados fundamentalmente en las zonas de Centro Europa, Europa del Este y Escandinavia: Dinamarca, Suiza, Luxemburgo, Estonia, Letonia, Lituania, Eslovenia, Croacia y Turquía.
- Posibles países a medio y largo plazo: Canadá (preparativos en 2004), EEUU, América Central Australia y Asia



Case Study: *La velocidad en el crecimiento orgánico en mercados desarrollados*

- Entre las 15 primeras empresas mundiales de distribución alimentaria liderada por Wal-Mart, Lidl ha sido en el puesto 11 de facturación mundial la empresa con mayor crecimiento durante los últimos 5 años (16,2% anual) *
- En España ha abierto una media de 70 tiendas de media en los últimos 10 años
- Antes de abrir su primera tienda en Suiza, donde está a punto de entrar, Lidl ha declarado que tiene firmado contratos para la implantación de 70 establecimientos.
- La extrema estandarización y simplicidad de su formato le permite crecer de forma orgánica muy rápidamente.

* Fuente: 2006 Global Powers of Retailing

Su fórmula se basa en un rápido crecimiento gracias a una estandarización del formato que evita pagar un canon de entrada, que por otra parte sería difícil de amortizar mediante su modelo de bajo coste

Conclusiones sobre el análisis de patrones de internacionalización

- Los líderes mundiales de la distribución encuentran cada vez mayores fuentes de crecimiento y rentabilidad en los mercados exteriores.
- Los factores que impulsan la salida al exterior son primordialmente la limitación del crecimiento doméstico y la identificación de oportunidades exteriores.
- Un modelo de negocio de éxito y una presencia destacada en el mercado doméstico parecen, además, factores indispensables para acometer el salto internacional.
- Las primeras incursiones en mercados internacionales suelen producirse en los países más próximos, a partir de los cuales se puede evaluar un salto mayor.
- Una selección adecuada de la estrategia de entrada en función de las características y desarrollo del mercado del país seleccionado es fundamental para mitigar el riesgo de la expansión internacional.
- Los formatos basados en una oferta comercial con un amplio surtido son los más propicios para la entrada en mercados emergentes, que a medida que se van desarrollando favorecen la entrada de formatos cuyas propuestas comerciales se basan en el precio.
- Las actividades necesarias para que una organización esté asentada en un nuevo país requieren un tiempo similar, en torno a 4 años, independientemente de la estrategia de entrada seleccionada.

- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- **Identificación de mercados potenciales**
 - Metodología y resumen de resultados
 - Análisis por zona
- Evaluación de capacidades del sector
- Líneas de actuación
- Anexos

Metodología seguida para la identificación de mercados potenciales



- ✓ Lista inicial de países según criterios de atraktividad / proximidad.
- ✓ Lista de criterios iniciales para la valoración de países.
- ✓ Petición de información a Oficinas Comerciales en el Exterior.

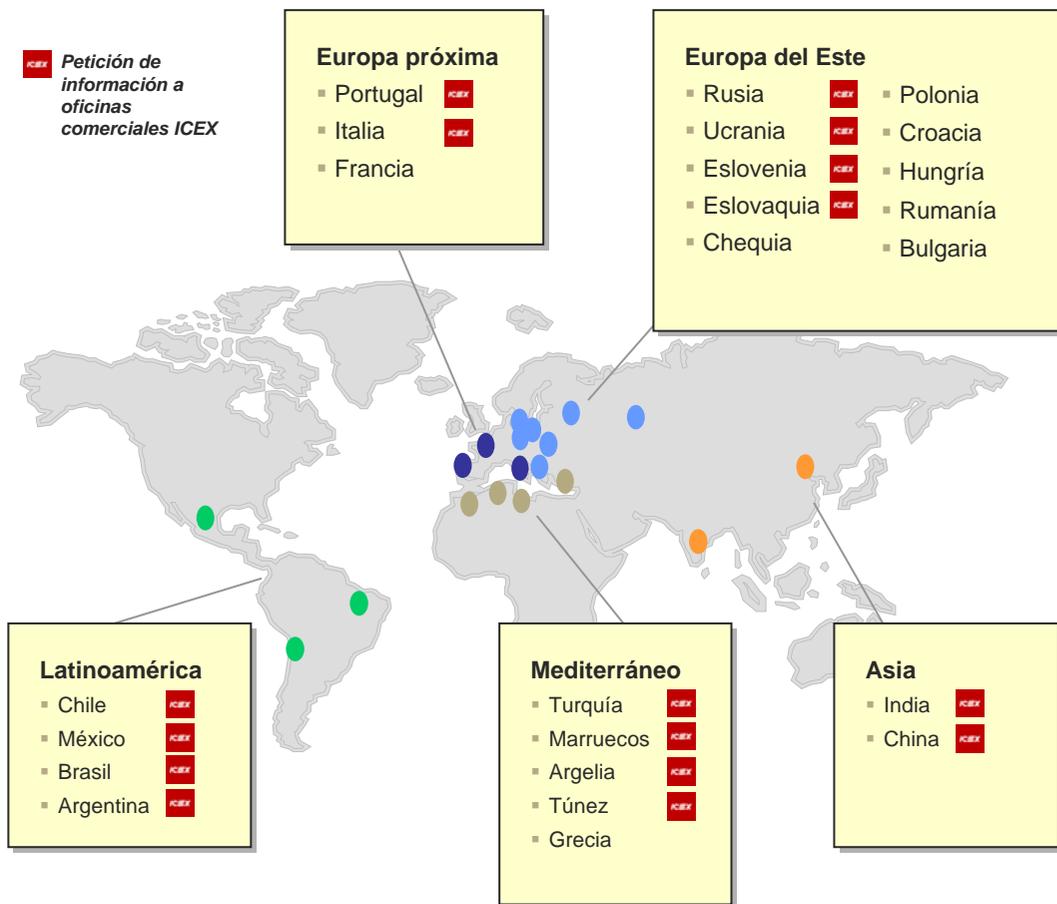
- ✓ Recopilación de información acerca de cada país de diversas fuentes:
 - Oficinas Comerciales en el Exterior,
 - base documental ICEX,
 - fuentes especializadas: Alimarket, Planet Retail, LSA..

- ✓ Validación definitiva de criterios a utilizar / ponderar.
- ✓ Comparación entre países.

- ✓ Ranking de atraktividad de los países analizados.

En una primera fase se preseleccionaron 24 países a estudiar, atendiendo a criterios básicos de atractividad (volumen, crecimiento, saturación) y proximidad

Selección de países a investigar



Criterios de selección

Se han utilizado 2 criterios para la primera selección de países:

1. Proximidad del país:

- Geográfica.
- Cultural / política / económica.

2. Atractividad:

- Países más atractivos según *rankings* y estudios publicados por fuentes especializadas*, cuyos criterios son **volumen**, **crecimiento** y **saturación**.

Europa próxima:

- Proximidad geográfica (logística), cultural (ciudadano y consumidor), política (instituciones) y económica (moneda).
- ◐ Atractividad.

Mediterráneo:

- ◐ Proximidad (geográfica y cultural).
- ◐ Atractividad del mercado.

Europa del Este

- ◐ Proximidad (geográfica, cultural, política y económica).
- ◐ Atractividad del mercado.

Latinoamérica

- ◐ Proximidad (en este caso es cultural / idiomática).
- ◐ Atractividad del mercado.

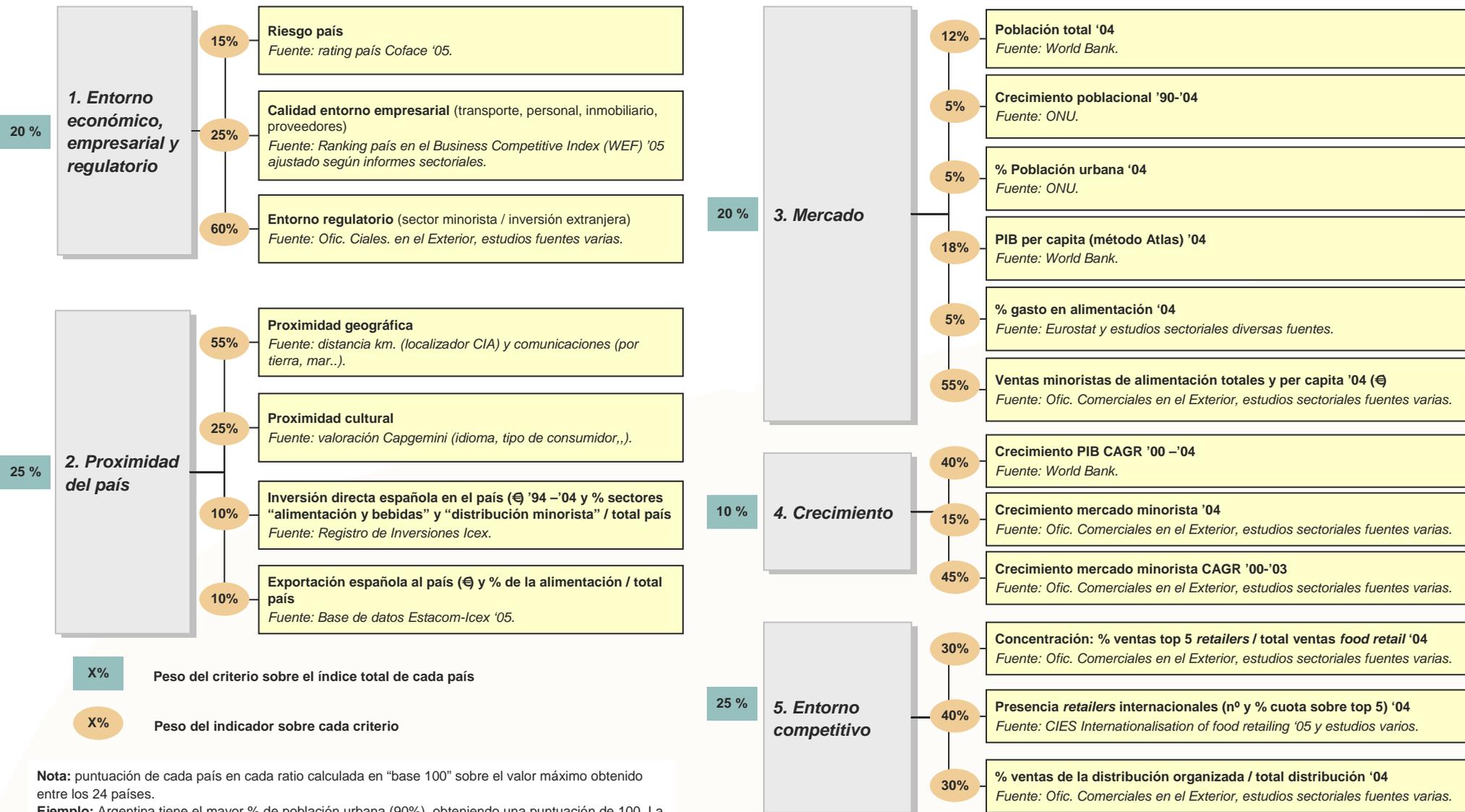
Asia:

- Proximidad.
- Atractividad del mercado.



Fuente: Planet Retail, LSA, estudios Capgemini

El modelo de valoración se compone de 5 grupos de variables, cuyo peso ha sido establecido en base a las entrevistas con empresas y utilizando fuentes diversas para recabar los valores de cada variable

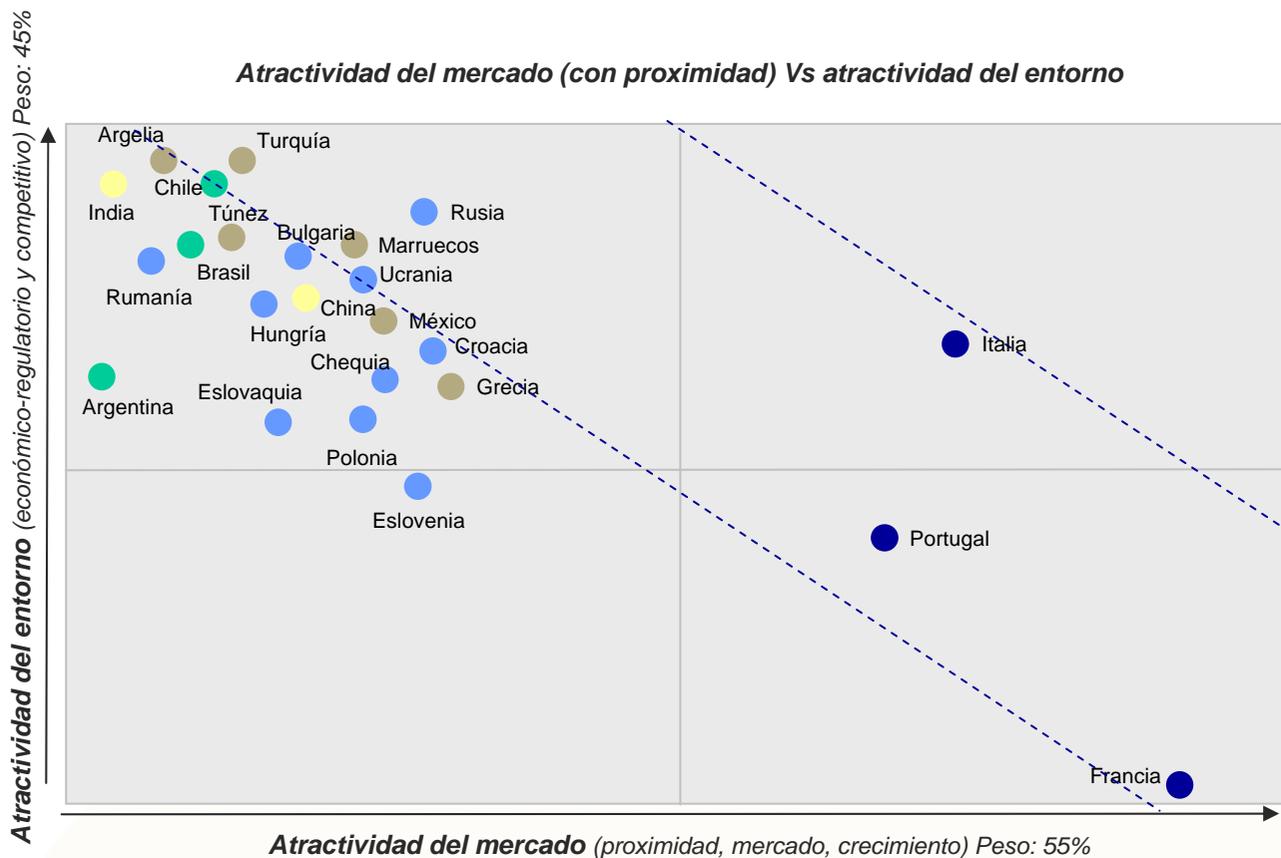


Nota: puntuación de cada país en cada ratio calculada en "base 100" sobre el valor máximo obtenido entre los 24 países.

Ejemplo: Argentina tiene el mayor % de población urbana (90%), obteniendo una puntuación de 100. La puntuación de cada país en este indicador se calcula por lo tanto sobre 90%. Por ejemplo, India, con una población urbana del 28%, puntúa 31 sobre 100 puntos en este indicador ($28\% / 90\% * 100 = 31$).

En algunos indicadores con grandes diferencias entre países (ej.: población total, con alto diferencial entre China, India y el resto) el valor 100 no es el valor máximo sino un valor rebajado.

Considerando la "proximidad" dentro de la atractividad, Italia, Portugal, Rusia, Francia, Turquía y Marruecos son los 5 mercados más atractivos para la internacionalización del sector español



Ranking TOTAL	
Italia	1
Portugal	2
Rusia	3
Francia	4
Turquía	5
Marruecos	6
Ucrania	7
Chile	8
Argelia	9
Bulgaria	10
Croacia	11
México	12
Grecia	13
India	14
Túnez	15
China	16
Hungría	17
Brasil	18
Chequia	19
Rumanía	20
Polonia	21
Eslovenia	22
Eslovaquia	23
Argentina	24

- Europa próxima
- Europa Este
- Mediterráneo
- Latinoamérica
- Asia

No obstante, existen oportunidades potenciales en todos los mercados analizados, según el formato

Fuente: Análisis Capgemini

Ranking total de países considerando la proximidad

	Ranking GLOBAL	Ranking entorno económico / regulatorio	Ranking proximidad	Ranking mercado	Ranking crecimiento	Ranking entorno competitivo
Italia	1	15	3	2	23	13
Portugal	2	12	1	8	24	21
Rusia	3	18	22	6	5	5
Francia	4	20	2	1	22	24
Turquía	5	5	18	13	12	7
Marruecos	6	17	4	22	17	6
Ucrania	7	23	19	23	1	4
Chile	8	3	21	15	9	12
Argelia	9	24	13	18	19	1
Bulgaria	10	11	15	24	4	9
Croacia	11	13	6	16	6	14
México	12	9	16	4	13	17
Grecia	13	16	8	9	11	15
India	14	21	24	5	3	2
Túnez	15	21	12	20	10	3
China	16	6	23	3	2	16
Hungría	17	2	10	17	8	19
Brasil	18	10	20	7	21	8
Chequia	19	1	7	11	15	23
Rumanía	20	7	14	21	18	11
Polonia	21	14	9	10	16	18
Eslovenia	22	8	5	12	14	22
Eslovaquia	23	4	11	19	7	20
Argentina	24	19	17	14	20	10

● Europa próxima
 ● Europa Este
 ● Mediterráneo
 ● Latinoamérica
 ● Asia

Rank 1
 Rank 2
 Rank 3

Fuente: Análisis Capgemini

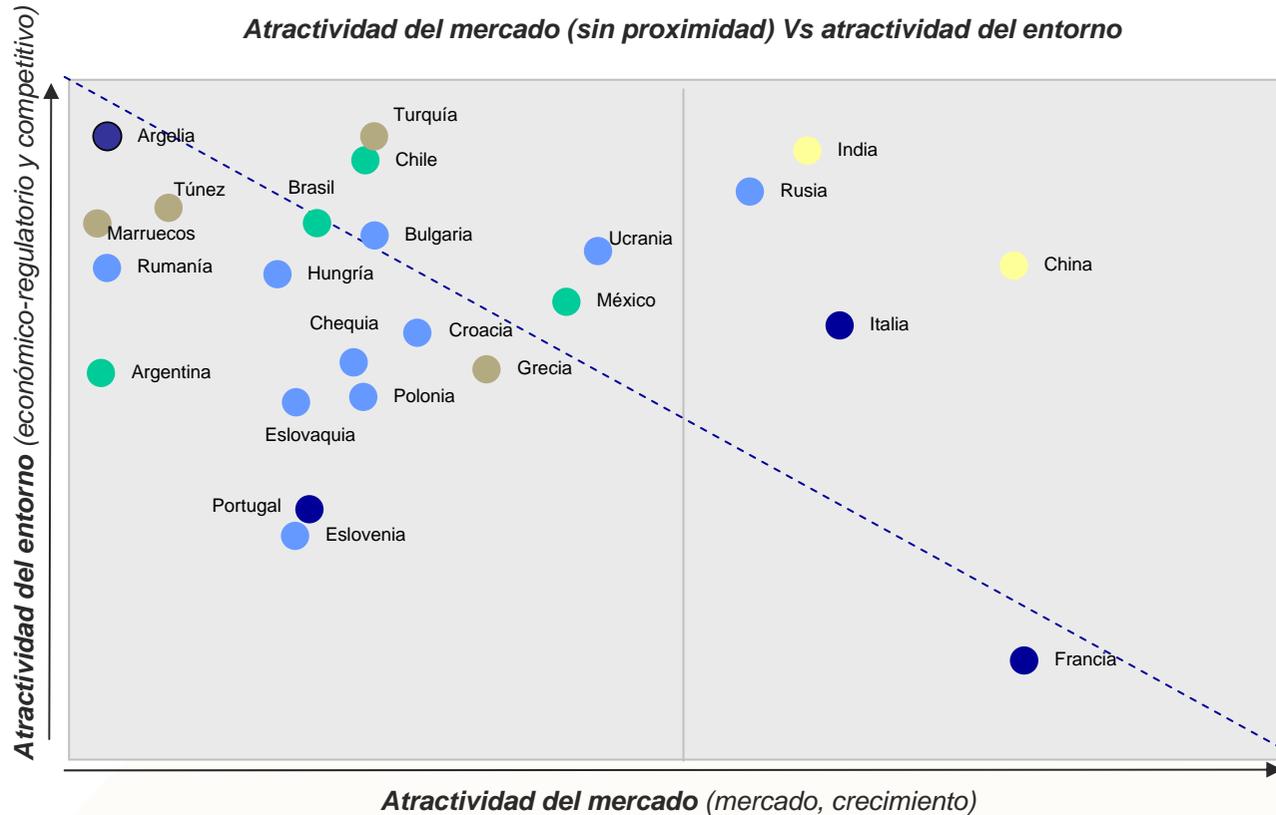
Ranking de países según criterios

	Ranking entorno económico / regulatorio	Ranking proximidad	Ranking mercado	Ranking crecimiento	Ranking entorno competitivo
1	Chequia	Portugal	Francia	Ucrania	Argelia
2	Hungría	Francia	Italia	China	India
3	Chile	Italia	China	India	Túnez
4	Eslovaquia	Marruecos	México	Bulgaria	Ucrania
5	Turquía	Eslovenia	India	Rusia	Rusia
6	China	Croacia	Rusia	Croacia	Marruecos
7	Rumanía	Chequia	Brasil	Eslovaquia	Turquía
8	Eslovenia	Grecia	Portugal	Hungría	Brasil
9	México	Polonia	Grecia	Chile	Bulgaria
10	Brasil	Hungría	Polonia	Túnez	Argentina
11	Bulgaria	Eslovaquia	Chequia	Grecia	Rumanía
12	Portugal	Túnez	Eslovenia	Turquía	Chile
13	Croacia	Argelia	Turquía	México	Italia
14	Polonia	Rumanía	Argentina	Eslovenia	Croacia
15	Italia	Bulgaria	Chile	Chequia	Grecia
16	Grecia	México	Croacia	Polonia	China
17	Marruecos	Argentina	Hungría	Marruecos	México
18	Rusia	Turquía	Argelia	Rumanía	Polonia
19	Argentina	Ucrania	Eslovaquia	Argelia	Hungría
20	Francia	Brasil	Túnez	Argentina	Eslovaquia
21	India	Chile	Rumanía	Brasil	Portugal
21	Túnez	Rusia	Marruecos	Francia	Eslovenia
23	Ucrania	China	Ucrania	Italia	Chequia
24	Argelia	India	Bulgaria	Portugal	Francia

● Europa próxima ● Europa Este ● Mediterráneo ● Latinoamérica ● Asia

Fuente: Análisis Capgemini

Analizando la atractividad desde un punto de vista "neutro" (sin incorporar la proximidad), India, China, Rusia y Turquía serían los países más atractivos



Ranking sin proximidad	
India	1
China	2
Rusia	3
Turquía	4
Italia	5
Ucrania	6
Chile	7
México	8
Bulgaria	9
Argelia	10
Brasil	11
Túnez	12
Hungría	13
Croacia	14
Grecia	15
Marruecos	16
Rumanía	17
Chequia	18
Polonia	19
Eslovaquia	20
Francia	21
Portugal	22
Eslovenia	23
Argentina	24



India, China, Rusia y Turquía son mercados emergentes con alto volumen potencial, crecimiento elevado y baja presencia de los retailers internacionales, mientras Italia es un mercado maduro de alto volumen pero aún fragmentado

Fuente: Análisis Capgemini

Conclusiones sobre identificación de mercados potenciales

- **Considerando la “proximidad” dentro de la atractividad, Italia, Portugal, Rusia, Francia, Turquía y Marruecos son los 5 mercados más atractivos para la internacionalización del sector español.**
 - Analizando la atractividad desde un punto de vista “neutro”(sin incorporar la proximidad), India, China, Rusia, Turquía e Italia serían los países más atractivos.
- **Los países de “Europa próxima” están próximos geográficamente, presentan un riesgo bajo y un volumen de mercado alto. No obstante, su crecimiento es limitado y hay una alta competencia.**
- **En el área “Mediterráneo” Turquía es el país más atractivo, con una alta población y presencia aún escasa de retailers internacionales.**
 - Entre los países magrebíes, Marruecos es el más atractivo por su proximidad, escasa presencia de competidores, y por sus perspectivas de desmantelamiento arancelario.
- **Entre los “países del Este” se pueden identificar diversos grupos según el grado de madurez de los mercados:**
 - Un grupo de países de alto crecimiento y entorno competitivo poco saturado (Rusia, Ucrania, Bulgaria).
 - Croacia, Hungría y Rumanía como mercados relativamente pequeños pero con potencial de desarrollo y una presencia aún no elevada de retailers extranjeros.
 - Chequia, Polonia, Eslovenia y Eslovaquia como mercados relativamente atractivos pero con una muy alta presencia de retailers internacionales que penaliza su ponderación final.
- **Los países latinoamericanos están próximos culturalmente y no existe por lo general una alta competencia, pero la mayoría aún presenta riesgos de inestabilidad económica.**
- **Los países asiáticos destacan por su crecimiento y volumen potencial. La lejanía geográfica y cultural, ciertas barreras regulatorias y el poco desarrollo de infraestructuras suponen las principales barreras.**

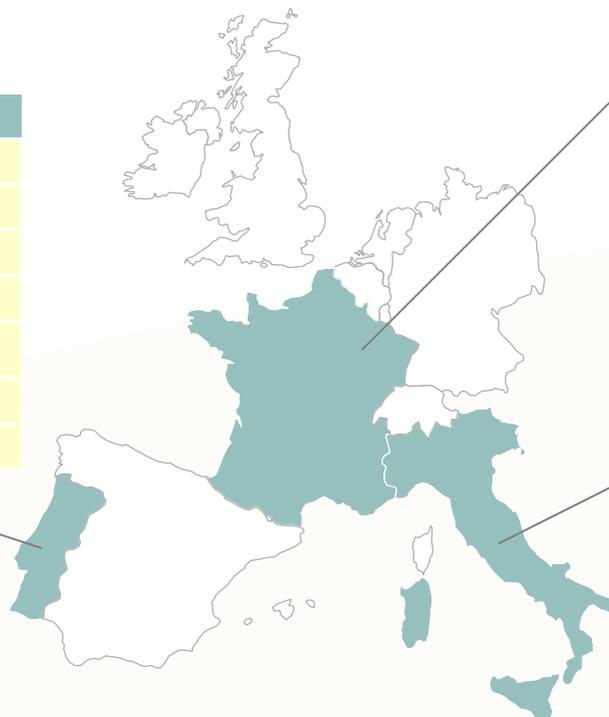
- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- **Identificación de mercados potenciales**
 - Metodología y resumen de resultados
 - Análisis por zona
- Análisis interno: evaluación de capacidades
- Líneas de actuación
- Anexos



La zona de "Europa próxima" se compone de 3 países: Francia, Italia y Portugal



Portugal	
Población (millones '04)	▪ 10,4
% población urbana ('04)	▪ 55%
PIB (€millones) ('04)	▪ 135.355
PIB / capita €('04)	▪ 11.542
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 17%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 88%
Cuota top 5 retailers ('04):	▪ 64,3%



Francia	
Población (millones '04)	▪ 60
% población urbana ('04)	▪ 76%
PIB (€millones) ('04)	▪ 1.610.757
PIB / capita €('04)	▪ 24.203
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 14%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 99%
Cuota top 5 retailers ('04):	▪ 80%



Italia	
Población (millones '04)	▪ 57,6
% población urbana ('04)	▪ 67%
PIB (€millones) ('04)	▪ 1.345.099
PIB / capita €('04)	▪ 21.009
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 15%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 46%
Cuota top 5 retailers ('04):	▪ 25%

Italia es el país más atractivo en esta zona, en gran parte por tratarse de un mercado relativamente fragmentado y con baja presencia relativa de *retailers* internacionales



	Italia	Portugal	Francia
Entorno económico, empresarial y regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país bajo (calificación A2). = Entorno empresarial penalizado por la inestabilidad política y las diferencias Norte-Sur. - Crecimiento económico bajo (+1,2% en 2.004). - Regulación en manos de las regiones, en casos tendentes a la protección del canal tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país bajo (calificación A2). + Buena calidad del entorno empresarial. - Ley de Comercio restrictiva para establecimientos de más de 500 m2. 	<ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país muy bajo (calificación A1). + Alta calidad del entorno empresarial, excepto en aspectos laborales (costes, flexibilidad). - Entorno regulatorio del sector minorista restrictivo para establecimientos por encima de 300 m2 (Ley Raffarin).
Proximidad del país	<ul style="list-style-type: none"> + Alta proximidad geográfica y cultural. + Alto volumen de la exportación alimentaria española (aceite, pescado, fruta). = Inversión directa española media / baja en los sectores de alimentación y distribución, con excepciones (ej.: Ebro Puleva, Inditex, ECI). 	<ul style="list-style-type: none"> + Muy alta proximidad geográfica y cultural. + Alto nivel de inversión española en el país, y presencia de empresas españolas de alimentación y de retail (alimentario y no alimentario). + Alto volumen de la exportación alimentaria española: España es el principal socio de Portugal. 	<ul style="list-style-type: none"> + Alta proximidad geográfica y cultural. + Nivel de inversión alto de la empresa española en los sectores de alimentación y bebidas y en el comercio minorista (sobre todo textil). + Alto volumen de exportación española de alimentación (frutas, verduras, hortalizas..).
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> + Población de 57,6 mill. y urbana en un 67%. + Muy alta renta per capita (€ 21.009). + Alto volumen de mercado (€ 109.000 mill.). = Tendencias similares a las del mercado español: valoración de proximidad y conveniencia, pero fuerte apego al canal tradicional. - Bajo crec. poblacional (CAGR +0,2% '90/'04). 	<ul style="list-style-type: none"> + Patrones de consumo y tendencias similares al mercado español: valoración de la proximidad. + Nivel medio de urbanización (55%) pero concentrado en pocas zonas (Lisboa, Oporto). - Población relativamente pequeña (10,4 mill.). - Mercado relativamente pequeño (€ 12.034 mill.). 	<ul style="list-style-type: none"> + Población de 60 mill. y muy urbana (76 %). + Muy alta renta per capita (€ 24.203). + Muy alto volumen de mercado (€ 170.000 mill.). - Descenso del consumo en alimentación. - Bajo crec. poblacional (CAGR +0,2% '90/'04).
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico bajo (+1,2% en 2.004). - Crecimiento sector minorista relativamente bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> + Perspectivas de mejora económica. - Crecimiento económico bajo (+1% en 2.004). - Crecimiento del sector minorista relativamente bajo (+2% en 2.004). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico relativamente bajo (+2%) - Crecimiento sector minorista relativamente bajo.
Entorno competitivo	<ul style="list-style-type: none"> + Peso bajo de la distribución organizada (46%). + Mercado relativamente poco concentrado (top 5: 31% de ventas). = Cuota baja de los <i>retailers</i> extranjeros pero en crecimiento (Carrefour, Auchan, Leclerc, Rewe..) vía acuerdos con enseñas locales 	<ul style="list-style-type: none"> = Peso relativamente alto de la distribución organizada (87,7%) pero menor que en España. - Mercado bastante concentrado (top 5: 64,3% de ventas) entre dos grandes grupos portugueses (Sonae, Jerónimo Martins) y los <i>retailers</i> franceses. - Creciente presencia del descuento alemán. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peso muy alto de la distribución organizada. - El top 5 se compone de grandes grupos franceses y concentra el 80% de las ventas. - Creciente presencia del descuento alemán en los últimos años (Lidl, Aldi,
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 1 / 24 ■ Entrada vía adquisiciones dada la fragmentación y baja cuota relativa de la distribución organizada. ■ Crecimiento a futuro centrado en el formato súper y en la expansión hacia el Sur de Italia. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 2 / 24 ■ Potencial de crecimiento sobre todo en el formato de supermercados de proximidad, modelo <i>soft discount</i> y, en menor medida, los de atracción. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 4 / 24 ■ Se prevé un mayor crecimiento de fórmulas de tipo <i>soft discount</i>.

Atractividad: Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto



Resumen zona “Europa Próxima”

- **Se trata de países de bajo riesgo y buena calidad del entorno empresarial:**

- Economías asentadas, y pertenecientes a la UE.
- Mercados minoristas relativamente maduros, gracias a lo cual hay una alta disponibilidad de proveedores (incluyendo especialistas en marca del distribuidor) e infraestructuras de transporte.

- **Muy próximos geográficamente:**

- Posibilidad de aprovechar infraestructuras logísticas ubicadas en España en el caso de los países fronterizos.

- **Con un peso alto de la exportación española en general, y de los productos de alimentación en particular.**

- **Existe experiencia inversora española en los sectores de alimentación y retail (textil), especialmente en Francia y Portugal.**

- **En el caso de Francia e Italia, se trata de mercados minoristas de alto volumen por el mix de población y alta renta per capita.**

- **El bajo crecimiento del sector minorista y las características del entorno competitivo son los principales inconvenientes de los mercados de Europa próxima:**

- En los tres países analizados se registra un bajo crecimiento del sector de food retail en los últimos años, frente a crecimientos más altos de los sectores de no alimentación (ej.: textil..).
- Especialmente en Francia y Portugal, la regulación es restrictiva hacia el desarrollo de grandes superficies, mientras en Italia depende en gran parte de la política aplicada dentro de cada región.
- En Francia y Portugal el mercado está concentrado, presencia de retailers internacionales alta, y peso del canal tradicional muy bajo.
- En el caso de Italia, el mercado aún está relativamente fragmentado, con una menor presencia internacional y el peso del canal tradicional es relativamente alto (valoración de la proximidad por parte del consumidor), indicando un mayor potencial de crecimiento de la distribución moderna a futuro.

- **En general existe una tendencia hacia un mayor desarrollo de los formatos medianos o pequeños, en parte debido a limitaciones regulatorias pero también por una mayor valoración de la conveniencia y la proximidad por parte del consumidor.**

- **Desarrollo creciente de fórmulas de tipo “soft discount”.**



La zona de "Europa del Este" se compone de un total de 10 países

Polonia	
Población (millones '04)	38,2
% población urbana ('04)	62%
PIB (€millones) ('04)	194.516
PIB / capita €('04)	4.898
% gasto hogares en alimentación ('04)	26%
Cuota distribución organizada ('04)	42%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	14%

Chequia	
Población (millones '04)	10,2
% población urbana ('04)	74%
PIB (€millones) ('04)	86.102
PIB / capita €('04)	7.360
% gasto hogares en alimentación ('04)	18%
Cuota distribución organizada ('04)	80%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	45%

Eslovaquia	
Población (millones '04)	5,4
% población urbana ('04)	58%
PIB (€millones) ('04)	33.052
PIB / capita €('04)	5.212
% gasto hogares en alimentación ('04)	24%
Cuota distribución organizada ('04)	77%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	55%

Eslovenia	
Población (millones '04)	2
% población urbana ('04)	51%
PIB (€millones) ('04)	25.885
PIB / capita €('04)	11.912
% gasto hogares en alimentación ('04)	18%
Cuota distribución organizada ('04)	94%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	87%

Croacia	
Población (millones '04)	4,5
% población urbana ('04)	59%
PIB (€millones) ('04)	27.508
PIB / capita €('04)	5.301
% gasto hogares en alimentación ('04)	30%
Cuota distribución organizada ('04)	55%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	30%



Rusia	
Población (millones '04)	142,8
% población urbana ('04)	73%
PIB (€millones) ('04)	468.444
PIB / capita €('04)	2.743
% gasto hogares en alimentación ('04)	39%
Cuota distribución organizada ('04)	18%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	5,6%

Ucrania	
Población (millones '04)	48
% población urbana ('04)	67%
PIB (€millones) ('04)	52.402
PIB / capita €('04)	1.103
% gasto hogares en alimentación ('04)	48%
Cuota distribución organizada ('04)	15%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	11%

Rumanía	
Población (millones '04)	21,9
% población urbana ('04)	55%
PIB (€millones) ('04)	58.851
PIB / capita €('04)	2.349
% gasto hogares en alimentación ('04)	52%
Cuota distribución organizada ('04)	20%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	13,6%

Hungría	
Población (millones '04)	10
% población urbana ('04)	66%
PIB (€millones) ('04)	80.202
PIB / capita €('04)	6.652
% gasto hogares en alimentación ('04)	22%
Cuota distribución organizada ('04)	72%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	65%

Bulgaria	
Población (millones '04)	7,8
% población urbana ('04)	70%
PIB (€millones) ('04)	19.409
PIB / capita €('04)	2.204
% gasto hogares en alimentación ('04)	40%
Cuota distribución organizada ('04)	20%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	18,7%

Rusia, Ucrania y Bulgaria son los mercados más atractivos entre los países del Este, gracias a su crecimiento y entorno competitivo aún no saturado



	Rusia 	Ucrania 	Bulgaria 
Entorno económico, empresarial y regulatorio	 <ul style="list-style-type: none"> = Entorno regulatorio del sector no restrictivo, pero ciertas barreras administrativas. - Riesgo país medio / alto (Coface B). - Calidad media / baja del entorno empresarial (corrupción). 	 <ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país alto (calif. Coface C). + Calidad baja del entorno, corrupción. + No existen leyes que limiten la actividad, pero los <i>retailers</i> extranjeros pueden encontrarse con barreras administrativas. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Entorno regulatorio no restrictivo. - Riesgo país medio / alto (Coface B). - Calidad media / baja del entorno empresarial y cierta dificultad para encontrar terrenos adecuadas.
Proximidad del país	 <ul style="list-style-type: none"> + Alto componente alimentario en la exportación española (legumbres). - Proximidad geográfica y cultural media / baja. = Inversión y exportación española media / baja en términos globales. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Proximidad geográfica y cultural media / baja. - Baja inversión y exportación española, aunque con alto componente alimentario (pescados). 	 <ul style="list-style-type: none"> = Proximidad geográfica y cultural media. - Baja inversión y exportación española.
Mercado	 <ul style="list-style-type: none"> + Población de más de 140 millones de habitantes y urbana al 73 %. - PIB per capita medio / bajo (2.743 €). 	 <ul style="list-style-type: none"> = Población de tamaño medio (48 millones), urbana en un 67%. - Decrecimiento poblacional. - Renta per capita más baja de los países del Este analizados (1.013 €). 	 <ul style="list-style-type: none"> + Alto porcentaje del gasto en alimentación. - Población relativamente pequeña (7,8 millones). - Baja capacidad de compra.
Crecimiento	 <ul style="list-style-type: none"> + Buen crecimiento económico y del sector minorista, aunque con tendencia a desacelerarse. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Crecimiento alto en valor del sector minorista (+12% anual). + Importante aumento de la renta per capita. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Buen crecimiento de las ventas minoristas y de la renta per capita (+10% anual).
Entorno competitivo	 <ul style="list-style-type: none"> + Sector fragmentado. + Poco peso del canal organizado hasta la fecha. + Presencia aún relativamente escasa (pero creciente) de <i>retailers</i> extranjeros. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Mercado aún muy fragmentado. + Escasa presencia y cuota de retailers internacionales. - Las cadena rusas se están posicionando rápidamente. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Alto peso del canal tradicional, pero en regresión. + Mercado poco concentrado. + Presencia aún escasa de retailers extranjeros. - Crecimiento del descuento alemán.
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 3 / 24 ■ Oportunidades: crecimiento previsto de todos los formatos, especialmente hipers, tiendas de conveniencia y descuento. ■ Expansión regional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 7 / 24 ■ Oportunidades: se espera que el formato con más desarrollo sea el de "super" en torno a los 1.000 m2 a precios competitivos. ■ Se trata de una apuesta a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 10 / 24 ■ Oportunidades: hipermercados adaptados a poblaciones pequeñas, centros comerciales / grandes almacenes y t. de conveniencia. ■ Alto potencial del canal descuento.

Atractividad:  Muy bajo  Bajo  Medio  Alto  Muy alto

Croacia, Hungría y Rumanía son mercados relativamente pequeños pero con potencial de desarrollo y una presencia aún no elevada de *retailers* extranjeros



	Croacia 	Hungría 	Rumanía 
Entorno económico, empresarial y regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país medio (Coface A4) y calidad media del entorno empresarial. = Permitida la inversión vía creación de empresas, pero compra de empresas locales limitada. - No existe un código de comercio unificado y hay cierta complejidad burocrática. 	<ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país bajo (Coface A2). + Calidad del entorno empresarial. + Entorno regulatorio no restrictivo ni hacia la inversión extranjera ni hacia la distribución organizada, y sin límites de horarios. 	<ul style="list-style-type: none"> = Riesgo país medio. = Regulación minorista permisiva, pero propiedad inmobiliaria limitada a empresas rumanas. - Calidad baja del entorno empresarial e importante aumento del precio de los inmuebles.
Proximidad del país	<ul style="list-style-type: none"> = Proximidad geográfica y cultural media. = Volumen exportador bajo, aunque con peso relativamente alto de la alimentación (pescados, carnes). - Nivel inversor español bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> + País receptor del 80% de la inversión española en los países del Este, aunque con peso bajo de alimentación y <i>retail</i>. = Proximidad geográfica y cultural media. - Exportación relativamente baja (básicamente fruta). 	<ul style="list-style-type: none"> = Proximidad geográfica y cultural media. - Baja inversión y exportación española.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> = Urbanización media (59%) y en crecimiento. - PIB per capita medio / bajo (5.301 €) aunque en alto crecimiento - Mercado pequeño (4,5 millones) y población sin crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> = PIB per capita medio (6.652), pero en alto crecimiento. - Población relativamente reducida (10 millones) y en decrecimiento, aunque urbana en un 66%. 	<ul style="list-style-type: none"> + Alto porcentaje del gasto en alimentación. = Mercado mediano / pequeño (21,8 mill.). - Población decreciente. - Muy baja capacidad de compra.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> + Alto crecimiento de las ventas minoristas (+12% anual desde 2.000), impulsadas por el aumento de la renta per capita 	<ul style="list-style-type: none"> + Crecimiento relativamente alto del sector de <i>food retail</i> desde 2.000. - Bajo crecimiento económico real en 2.004. 	<ul style="list-style-type: none"> = Crecimiento de las ventas minoristas moderado, aunque se espera que aumente con la renta per capita.
Entorno competitivo	<ul style="list-style-type: none"> + Mercado relativamente fragmentado (top 5: 30%) , con peso medio / alto del canal tradicional (45%), aunque en rápido declive. - Reciente presencia de <i>retailers</i> extranjeros: entrada de Mercator y Coop Italia en 2.005 y planes expansivos del descuento (ej.: Lidl). 	<ul style="list-style-type: none"> = Presencia media de <i>retailers</i> extranjeros, pero con importantes planes de crecimiento en los próximos años (Tesco, Lidl, Plus, Penny, Aldi). - Concentración (top 5: 65% de las ventas). - Cuota alta de la distribución organizada (72%) y rápida desaparición del tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> + Mercado fragmentado, con margen de crecimiento de la distribución organizada a costa del canal tradicional. - Los <i>retailers</i> internacionales ya son los líderes del mercado.
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 11 / 24 ■ Oportunidades: crecimiento de supermercados medianos / pequeños en poblaciones de tamaño medio. ■ Formatos de descuento. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 17 / 24 ■ Oportunidades: crecimiento de la distribución moderna en general, especialmente hipermercados, descuento y tiendas de conveniencia en gasolineras. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 20 / 24 ■ Oportunidades: formato descuento y desarrollo de centros comerciales / hipers adosados a zonas de ocio en zonas urbanas. ■ Desarrollo en poblaciones medianas.

Atractividad:

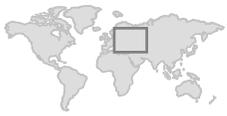




Chequia y Polonia son mercados relativamente atractivos pero con una muy alta presencia de *retailers* internacionales que penaliza su ponderación final

	Chequia 	Polonia 
Entorno económico, empresarial y regulatorio	 <ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país bajo (A2). + Calidad alta del entorno empresarial. + Regulación del sector minorista permisiva. = Buena disponibilidad inmobiliaria, aunque empiezan a escasear los terrenos debido al interés de los <i>retailers</i> extranjeros. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país medio / bajo (A3). + Calidad media del entorno empresarial. - Regulación minorista crecientemente restrictiva: límites al % de marca blanca, a las promociones, y aperturas de más de 2.000 m2 solo en ciertas áreas. - Proceso largo de obtención de permisos, y planes de desarrollo urbanístico poco claros.
Proximidad del país	 <ul style="list-style-type: none"> = Proximidad geográfica / cultural media. = Inversión española media / baja, aunque con un % relativamente alto en alimentación y <i>retail</i>. = Nivel exportador medio / bajo aunque es el 3er destino en la zona tras Polonia y Rusia, con % alto de la alimentación (frutas, hortalizas). 	 <ul style="list-style-type: none"> + Principal destino de las exportaciones españolas en la zona, % alto de la alimentación (frutas). = Proximidad geográfica / cultural media. = Inversión española relativamente baja, aunque es el 2º receptor de inversión española en la zona tras Hungría.
Mercado	 <ul style="list-style-type: none"> + 74% de población urbana. = Renta per capita media en el total (7.360 €), pero alta en relación a los países del Este. - Población poco numerosa (10 millones) y en decrecimiento. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Población de 38 millones habitantes, y 2º mercado minorista en la zona tras Rusia. - Renta per capita relativamente baja (4.898 €).
Crecimiento	 <ul style="list-style-type: none"> = Buen crecimiento sector <i>food retail</i> +10% en 2.004, pero medio / bajo en años anteriores. - Crecimiento económico moderado (+1,5% real en 2.004). 	 <ul style="list-style-type: none"> = Las ventas minoristas tuvieron una buena evolución en 2.004 (+7,5%) pero media / baja en años anteriores. - Crecimiento económico relativamente bajo (+1,5% real).
Entorno competitivo	 <ul style="list-style-type: none"> - Cuota alta de la distribución organizada (80%) y saturación en ciertas zonas. - Creciente concentración. - Muy alta presencia de <i>retailers</i> internacionales en número y en cuota. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Cuota de la distribución organizada aún relativamente baja (42%) y mercado fragmentado (top 5: 14% de las ventas). - Muy alta presencia de <i>retailers</i> internacionales en número (la mayor en Europa) y en cuota.
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 19 / 24 ■ Crecimiento del formato de descuento en ciudades medianas. ■ Crecimiento de centros comerciales y de ocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 21 / 24 ■ Formato de supermercados por debajo de 2.000 m2 y formato descuento. ■ Crecimiento en ciudades de 2º nivel.





Eslovenia y Eslovaquia son mercados más pequeños que también se caracterizan por un entorno competitivo saturado

	Eslovenia	Eslovaquia
Entorno económico, empresarial y regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país bajo (Coface A2). + Calidad del entorno empresarial. = Entorno regulatorio no restrictivo pero en evolución (ej.: desde 2.006 prohibición de abrir en domingos). 	<ul style="list-style-type: none"> + Calidad alta del entorno empresarial + Sin restricciones legales a la inversión extranjera y al desarrollo del sector minorista organizado. = Riesgo país medio / bajo (A3).
Proximidad del país	<ul style="list-style-type: none"> = Proximidad geográfica y cultural media. - Bajo nivel inversor y exportador español. 	<ul style="list-style-type: none"> = Proximidad geográfica / cultural media. - Inversión y exportación española baja.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> + PIB per cápita alto (11.912 €), el más alto con diferencia entre los países del Este. - Mercado pequeño (2 millones de habitantes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Población de solo 5,4 millones. - Renta per capita relativamente baja (5,212 €).
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> = Crecimiento medio / bajo de la economía (+ 5%, +1,5% real) y del sector minorista, en torno al 5% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> + Alto crecimiento esperado de la demanda de consumo. = Crecimiento sostenido del sector desde el año 2.000 (+12% anual), pero moderado en 2.004.
Entorno competitivo	<ul style="list-style-type: none"> + Número relativamente alto de retailers extranjeros, aunque con cuota aún baja. + Mercado muy concentrado (top 5: 87% de las ventas). + Muy alta cuota de la distribución organizada (95%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuota de la distribución organizada relativamente alta (77%), aunque menor que en Chequia. - Mercado relativamente concentrado y en manos de retailers extranjeros (Tesco, Lidl, Rewe..).
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 22 / 24 ■ Se prevé que continuará el crecimiento en los formatos grandes, aunque con un potencial limitado debido a las características del país 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración global: 23 / 24 ■ Crecimiento de hipermercados pequeños y del formato de descuento.





Resumen zona “Europa del Este”

- **Entre los países del Este se pueden identificar diversos grupos según el grado de madurez de los mercados.**
- **Existe un grupo de países atractivos para una posible entrada a corto plazo, fundamentalmente por conjugar un alto crecimiento y potencial de mercado con un entorno competitivo no saturado, sobre todo Rusia y Ucrania, seguidos de Bulgaria:**
 - En estos casos, el entorno regulatorio no es restrictivo, si bien pueden encontrarse barreras de tipo administrativo y corrupción.
- **Por otro lado, una serie de países con mercados no muy grandes pero suficientemente atractivos, y con una presencia aún limitada aunque creciente de retailers extranjeros:**
 - Croacia, Hungría y Rumanía.
- **Finalmente, un grupo de países saturados desde el punto de vista de la presencia de los retailers extranjeros, que empezaron a implantarse en los años 90 y que ya han alcanzado cuotas relativamente altas:**
 - Chequia, Polonia, Eslovenia y Eslovaquia.
- **Existen oportunidades en diferentes formatos según el país, pero una característica común es el crecimiento de los formatos de descuento, especialmente en ciudades medianas y pequeñas, al tratarse de países con un alto porcentaje de consumidores sensibles al precio y, en algunos casos, una población urbana desperdigada en numerosas poblaciones de tamaño medio.**
- **Otros países del Este potencialmente interesantes a medio plazo (por orden):**
 - Letonia, Macedonia, Lituania, Bosnia-Herzegovina.

La zona "Mediterráneo" se compone de 5 países: Marruecos, Argelia, Túnez, Grecia y Turquía



Marruecos

Población (millones '04)	▫ 30,6
% población urbana ('04)	▫ 58%
PIB (€millones) ('04)	▫ 40.261
PIB / capita €('04)	▫ 1.215
% gasto hogares en alimentación ('04)	▫ 35%
Cuota distribución organizada ('04)	▫ 15%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▫ 15%



Grecia

Población (millones '04)	▫ 11
% población urbana ('04)	▫ 61%
PIB (€millones) ('04)	▫ 163.604
PIB / capita €('04)	▫ 13.360
% gasto hogares en alimentación ('04)	▫ 37%
Cuota distribución organizada ('04)	▫ 45%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▫ 39,3%



Argelia

Población (millones '04)	▫ 32,4
% población urbana ('04)	▫ 58%
PIB (€millones) ('04)	▫ 68.087
PIB / capita €('04)	▫ 1.834
% gasto hogares en alimentación ('04)	▫ 38%
Cuota distribución organizada ('04)	▫ 1%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▫ 1%



Turquía

Población (millones '04)	▫ 71,7
% población urbana ('04)	▫ 67%
PIB (€millones) ('04)	▫ 242.870
PIB / capita €('04)	▫ 3.016
% gasto hogares en alimentación ('04)	▫ 31%
Cuota distribución organizada ('04)	▫ 37%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▫ 22,5%



Túnez

Población (millones '04)	▫ 10
% población urbana ('04)	▫ 64%
PIB (€millones) ('04)	▫ 22.670
PIB / capita €('04)	▫ 2.115
% gasto hogares en alimentación ('04)	▫ 36%
Cuota distribución organizada ('04)	▫ 18%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▫ 16%

Turquía es el país más atractivo dentro de la zona Mediterráneo, con una alta población y presencia aún escasa de *retailers* internacionales



	Turquía 	Grecia 
Entorno económico, empresarial y regulatorio	 <ul style="list-style-type: none"> + Apertura a la inversión extranjera y, de momento, sin limitaciones legales a las aperturas de grandes superficies. = Calidad media del entorno empresarial. - Riesgo país alto según Coface (calificación B). - Resulta difícil encontrar ubicaciones por el desarrollo urbanístico poco claro. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país bajo (calificación Coface A2). + Calidad media / alta del entorno empresarial. - Limitación en cuanto al tamaño máximo permitido por establecimiento (600 m2) en ciudades de menos de 50.000 habitantes y procesos burocráticos potencialmente largos para obtención de licencias / ubicaciones.
Proximidad del país	 <ul style="list-style-type: none"> = Nivel inversor medio-bajo de España pero con un peso proporcionalmente muy alto de inversión en el sector de <i>retail</i>. = Proximidad geográfica y cultural media. - Exportación total media pero con un peso bajo de la alimentación. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Exportación total media, con un peso medio / alto de la alimentación (cárnicos, pescados..). = Proximidad geográfica y cultural media. - Nivel inversor español relativamente bajo, y peso medio / bajo de alimentación y <i>retail</i>, con excepciones (Inditex)
Mercado	 <ul style="list-style-type: none"> + Población alta (70 millones), mayoritariamente joven y con tendencia a la urbanización. - Renta per capita baja (3.750 €). - Volumen bajo del mercado minorista. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Ventas minoristas per capita más altas de los países de la zona "Mediterráneo". + Índice medio / alto de urbanización, y población urbana concentrada fundamentalmente en dos ciudades. - Mercado relativamente pequeño (11 millones habitantes).
Crecimiento	 <ul style="list-style-type: none"> + Muy alto crecimiento en ventas del sector de food retail (+25% en 2.004) , impulsado por la creciente demanda de consumo. = Crecimiento económico en torno al 9% pero crecimiento real bajo (inflación 8,6%), aunque en recuperación tras la crisis de 2.001. 	 <ul style="list-style-type: none"> = Crecimiento económico moderado (+4%) e incremento de la renta per capita en torno al 5,4% = Crecimiento del sector minorista en torno al 6% en los últimos años.
Entorno competitivo	 <ul style="list-style-type: none"> + Cuota de la distribución organizada aún relativamente baja (37%), pero en alta progresión. + Mercado aún poco concentrado: el top 5 suma el 22%. + Poca presencia de retailers internacionales hasta la fecha, pero con creciente peso, en especial Carrefour. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Peso medio de la distribución organizada (45%) (pero muy bajo en comparación con la mayor parte de la UE), con un peso alto del canal tradicional en zonas periféricas (islas). + Concentración media. Top:39,3%. + Presencia limitada de <i>retailers</i> extranjeros, pero creciente cuota de Carrefour (líder) y entrada del descuento (Plus).
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ranking global: 5 / 24 ■ Oportunidades: crecimiento esperado en todos los formatos, especialmente el de descuento. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ranking global: 13 / 24 ■ Oportunidades: crecimiento del formato de descuento.

Atractividad:  Muy bajo  Bajo  Medio  Alto  Muy alto

Entre los países magrebíes, Marruecos es el más atractivo por su proximidad, escasa presencia de competidores, y por sus perspectivas de desmantelamiento arancelario



	Marruecos 	Túnez 	Argelia 
Entorno económico, empresarial y regulatorio	 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Riesgo país medio según Coface (A4). ⇒ Creciente apertura a la inversión y el comercio (eliminación aranceles con la UE en 2.010), pero procesos burocráticos complejos y corrupción. - Baja calidad del entorno empresarial. 	 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Riesgo país medio según Coface (A4). ⇒ Calidad media / alta del entorno empresarial. - Regulación restrictiva, que “protege” al sector de la competencia extranjera (autorización caso por caso), y con limitaciones a las grandes superficies. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Voluntad del Gobierno de atraer la inversión extranjera en el sector de retail. ⇒ Riesgo país medio según Coface (A4). - Calidad baja del entorno empresarial, corrupción. - Alto coste relativo de terrenos en zonas urbanas.
Proximidad del país	 <ul style="list-style-type: none"> + Muy alta proximidad geográfica. ⇒ Nivel inversor español bajo, pero el más alto de los países de la zona “Mediterráneo” con cierta inversión en alimentación (ej.: Jealsa). ⇒ Exportación media / baja en comparación con Europa, con % bajo alimentación, pero España es el 2º exportador al país. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Proximidad geográfica. ⇒ Exportación media / baja en comparación con Europa, pero España es el 4º exportador al país. Presencia de algunas empresas de alimentación para producción (SOS Cuétara, Borges). - Inversión española baja en los últimos 10 años. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Proximidad geográfica. ⇒ Exportación media / baja en comparación con Europa, pero España es el 4º exportador al país. - Inversión española muy baja en los últimos 10 años.
Mercado	 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Población media (30,6 mill.), de crecimiento alto y con índice de urbanización medio (58%) aunque hay algunas ciudades densamente pobladas (Casablanca, Rabat). - PIB per capita más bajo (1.215 €) de los países africanos analizados y alto índice de pobreza. 	 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Renta per capita relativamente baja (2.115 €), pero la más alta entre los países norteafricanos. - Mercado pequeño: 10 millones de habitantes. 	 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Población media (33 mill.), de crecimiento muy alto, con índice de urbanización medio (58%). - PIB per capita bajo (1.834 €) pero con alto potencial de mejora.
Crecimiento	 <ul style="list-style-type: none"> - Bajo crecimiento real de la economía. - Crecimiento bajo estimado de las ventas minoristas (+3,5%). 	 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Crecimiento medio de la economía y del sector minorista, en torno a un 6% anual. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Bajo crecimiento real de la economía y del sector minorista, en recuperación tras años de Guerra Civil en la pasada década.
Entorno competitivo	 <ul style="list-style-type: none"> + Muy baja cuota de la distribución organizada (15%), y de los formatos modernos en general. + Top 5: 15% de las ventas ⇒ Muy pocos retailers extranjeros presentes, pero los grupos franceses Auchan y Casino ya se han aliado con los principales <i>retailers</i> locales. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Muy baja cuota de la distribución organizada (15%), y de los formatos modernos en general. + Top 5: 15% de las ventas + Muy pocos retailers extranjeros presentes, pero los grupos franceses Carrefour y Casino ya se han aliado con los principales <i>retailers</i> locales. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Cuota mínima de la distribución organizada (1%), y de los formatos modernos en general. + Solo Carrefour se ha introducido en el mercado hasta ahora (2.006) en asociación con Ardis, vía franquicia de supermercados Champion. Auchan y Casino estudian su introducción.
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ranking global: 6 ■ Oportunidades: crecimiento esperado de la distribución organizada en general, pero mercado aún muy inmaduro. Es aconsejable entrar de la mano de socios locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ranking global: 15 / 24 ■ Oportunidades: crecimiento esperado en supermercados, y aumento de la sala media de éstos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ranking global: 9 / 24 ■ Oportunidades: crecimiento esperado en formatos grandes y supermercados en zonas urbanas como Argel y Orán, pero futuro aún muy incierto.

Atractividad:  Muy bajo  Bajo  Medio  Alto  Muy alto



Resumen zona “Mediterráneo”

- **Turquía es el país más atractivo dentro de la zona Mediterráneo, con una alta población y presencia aún escasa de retailers internacionales.**
 - Además, se encuentra en un proceso de apertura a la inversión extranjera y, de momento, sin limitaciones legales a las aperturas de grandes superficies
- **Exceptuando Grecia, los países de esta zona se caracterizan por niveles muy bajos de renta per capita (no por encima de 3.000 €) y, en algunos casos como Marruecos y Argelia, altos índices de pobreza.**
- **En general, poca presencia de retailers extranjeros en los países de esta zona, excepto algunos grupos franceses (Auchan, Casino, Carrefour) que se han ido posicionando, fundamentalmente mediante acuerdos con socios locales:**
 - Carrefour en Túnez y Argelia.
 - Casino en Marruecos y Túnez
 - Auchan en Marruecos.
- **Los países del Magreb están en general poco maduros (con los inconvenientes derivados de falta de infraestructuras de proveedores, entre otros) y no muestran altos índices de crecimiento, por lo que la “urgencia de entrada” es baja pese a la creciente presencia de los grupos franceses con formatos de hipermercado.**
- **Otros países de la zona potencialmente interesantes:**
 - Arabia Saudí, Egipto.



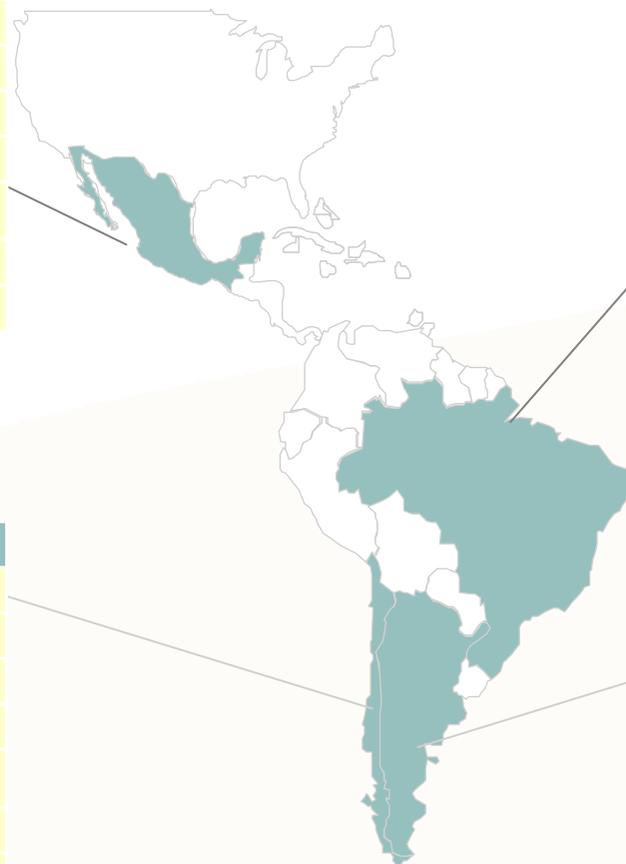
La zona "Latinoamérica" se compone de 4 países: México, Chile, Brasil y Argentina



México	
Población (millones '04)	▪ 103,8
% población urbana ('04)	▪ 76%
PIB (€millones) ('04)	▪ 544.134
PIB / capita €('04)	▪ 5.445
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 23%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 49%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▪ 43%



Brasil	
Población (millones '04)	▪ 178,8
% población urbana ('04)	▪ 84%
PIB (€millones) ('04)	▪ 486.509
PIB / capita €('04)	▪ 2.485
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 23%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 20%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▪ 17%



Chile	
Población (millones '04)	▪ 16
% población urbana ('04)	▪ 87%
PIB (€millones) ('04)	▪ 75.692
PIB / capita €('04)	▪ 3.949
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 29%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 75%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▪ 51%



Argentina	
Población (millones '04)	▪ 38,2
% población urbana ('04)	▪ 90%
PIB (€millones) ('04)	▪ 121.858
PIB / capita €('04)	▪ 2.992
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 33%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 35%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▪ 25%

Los países latinoamericanos están próximos culturalmente y no existe por lo general una alta competencia, pero la mayoría aún presenta riesgos de inestabilidad económica



	Chile 	México 	Brasil 	Argentina 
Entorno económico, empresarial y regulatorio	 <ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país bajo (A2). + Alta calidad del entorno empresarial. + Regulación no restrictiva. - Poca disponibilidad de terrenos para comercio en zonas atractivas. 	 <ul style="list-style-type: none"> = Riesgo país (A4) y calidad del entorno empresarial medios. = Intentos políticos de limitar el desarrollo de grandes superficies, pero no aprobados hasta la fecha. - Nivel de corrupción. 	 <ul style="list-style-type: none"> = Calidad media del entorno empresarial, pero alto nivel de burocracia y de impuestos por parte de los Estados. - Riesgo país aún relativamente alto (calificación Coface B). 	 <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo país aún muy alto (calificación C). = Regulación poco clara y muy cambiante respecto a la inversión extranjera, pero sin trabas de tipo legal en la actualidad.
Proximidad del país	 <ul style="list-style-type: none"> + Proximidad cultural muy alta. + Nivel alto inversión española, aunque poco % alimentación / retail. - Bajo nivel exportador español. - Lejanía geográfica. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Proximidad cultural muy alta. + Nivel alto inversión, y mayor % en alimentación entre los 4 países. - Bajo nivel exportador, y peso bajo en alimentación, aunque el mayor entre los países latinoamericanos. - Lejanía geográfica. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Proximidad cultural media / alta. + Nivel muy alto de inversión española, aunque con poco peso en alimentación / retail (1%). - Nivel exportador español medio, pero con poco % en alimentación. - Lejanía geográfica. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Proximidad cultural muy alta. + Nivel muy alto inversión española, con el mayor peso en retail entre los países latinoamericanos. + Bajo nivel exportador español, con poco peso de la alimentación. - Lejanía geográfica.
Mercado	 <ul style="list-style-type: none"> + Población muy urbanizada (87%), concentrada en la capital. + País suramericano con mayor proporción de clase media. - Mercado relativamente pequeño (16 millones de habitantes). 	 <ul style="list-style-type: none"> + País muy poblado (104 mill.), con crecimiento alto (+1,6%) y altamente urbanizado (76%). + PIB per capita más alto de los 4 países (5.445 €), pero con diferencias de renta entre clases y regiones. 	 <ul style="list-style-type: none"> + País muy poblado (180 mill.), con crecimiento alto (+1,5%) y altamente urbanizado (84%). + PIB per capita bajo (2.485 €) y grandes diferencias de renta entre clases. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Muy alto índice de urbanización (90%). = Tamaño de mercado medio. - PIB per cápita relativamente bajo (2.992 €).
Crecimiento	 <ul style="list-style-type: none"> + Evolución relativamente buena del PIB (+6% en 2.004) + Crecimiento del sector minorista por encima de la economía (+7,8%). 	 <ul style="list-style-type: none"> = Crecimiento económico moderado, en torno al 4% anual, pero bajo en términos reales. + Crecimiento sostenido del sector minorista en torno al 8%. 	 <ul style="list-style-type: none"> = Signos de recuperación económica en 2.004 tras años de pérdida de renta per capita. - Crecimiento bajo del sector minorista (+2,5% en 2.004). 	 <ul style="list-style-type: none"> = Signos de recuperación pero crec. por debajo de la inflación en 2.004. = Recuperación progresiva del sector minorista (+8% en '04, +15% en '05) tras varios años de caída.
Entorno competitivo	 <ul style="list-style-type: none"> + Sin presencia de retailers extranjeros tras la salida de Carrefour (2.004). - Cuota alta distr. organizada (75%). - Concentración: 2 empresas locales controlan el 44% de las ventas. 	 <ul style="list-style-type: none"> = Nivel medio de % de la distr. organizada (49%). = Nivel medio de concentración (top 5: 43% ventas) y presencia extranjera moderada, pero muy alta cuota (19%) y crecimiento de Wal-Mart. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Cuota baja distr. organizada (20%). = Presencia no muy numerosa de retailers extranjeros, pero éstos copan el top 5 de ventas. - Competencia desleal de los competidores no organizados, que evitan los altos impuestos. 	 <ul style="list-style-type: none"> + Cuota relativamente baja de la distr. organizada (35%), en decrecimiento en los últimos años debido a la crisis. + Baja concentración del top 5 y baja presencia en nº de retailers extranjeros, pero Carrefour, Casino y Wal-Mart están entre los líderes.
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Ranking global: 8 / 24 Oportunidades: crecimiento de todos los formatos modernos frente al canal tradicional y expansión regional (fuera de Santiago). 	<ul style="list-style-type: none"> Ranking global: 12 / 24 Oportunidades: todos los formatos, teniendo en cuenta la aún alta cuota del canal tradicional, sobre todo en las zonas menos desarrolladas del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Ranking global: 18 / 24 Oportunidades: supermercados de proximidad y formato de descuento. 	<ul style="list-style-type: none"> Ranking global: 24 / 24 Oportunidades: expansión a ciudades del interior.

Atractividad:  Muy bajo  Bajo  Medio  Alto  Muy alto

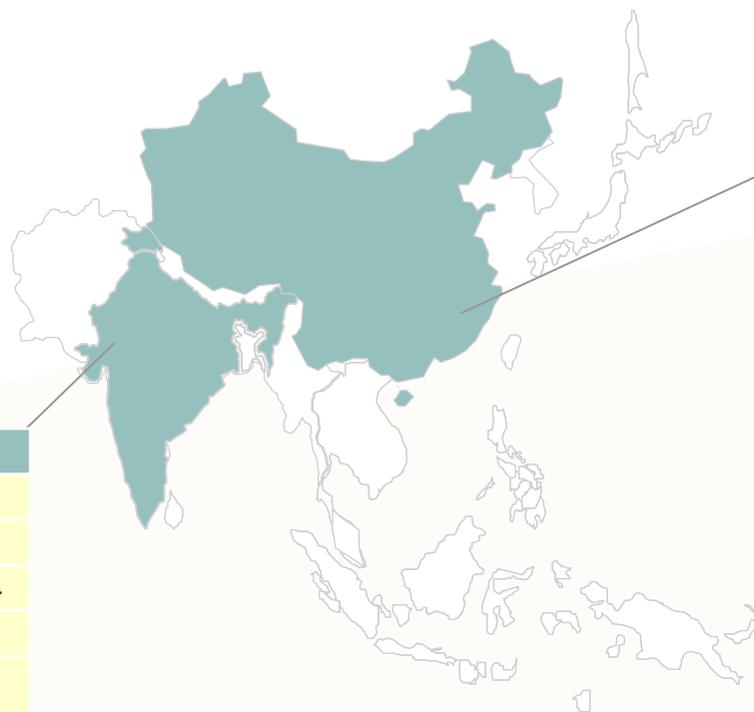


Resumen zona "Latinoamérica"

- Excepto en Chile, el riesgo país en los países de la zona es aún relativamente alto pese a los signos de recuperación tras la crisis sufrida en 2.001 y 2.002.
- La zona Latinoamérica es un mercado "natural" de inversión de las empresas españolas, en gran parte por la afinidad cultural, como muestra el hecho de que los países latinoamericanos son, con diferencia, los principales receptores de inversión directa española de entre todos los países analizados.
- Brasil y México destacan por su alta población y nivel de urbanización, aunque con niveles de renta per capita relativamente bajos y diferencias importantes en la distribución de la renta.
- En cuanto al entorno competitivo, destaca el progresivo abandono (tras la crisis económica) de los retailers franceses en algunos mercados, y la creciente presencia de Wal-Mart, aunque la cuota de la distribución organizada es aún relativamente baja excepto en Chile.
- Si se confirma dicha recuperación y se mantienen ritmos de crecimiento que permitan la restitución de los niveles de renta, los países latinoamericanos pueden suponer una oportunidad de inversión a medio plazo.



En Asia se han considerado 2 países: China e India



India

Población (millones '04)	▪ 1.080
% población urbana ('04)	▪ 28%
PIB (€millones) ('04)	▪ 556.504
PIB / capita €('04)	▪ 499
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 50 %
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 3 %
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▪ 0,2%



China

Población (millones '04)	▪ 1.237
% población urbana ('04)	▪ 40%
PIB (€millones) ('04)	▪ 1.326.622
PIB / capita €('04)	▪ 1.038
% gasto hogares en alimentación ('04)	▪ 40%
Cuota distribución organizada ('04)	▪ 30%
Cuota top 5 <i>retailers</i> ('04):	▪ 1,3%



China e India son los países más poblados del mundo, tienen un alto potencial de crecimiento económico y el mercado minorista está en pleno desarrollo

	India	China
Entorno económico, empresarial y regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> + Buena calidad del entorno empresarial. - Fuertes restricciones legales a la inversión directa extranjera en el sector <i>retail</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> + Riesgo país medio y en evolución positiva (A3). + Eliminación de barreras regulatorias a la implantación de empresas extranjeras en el sector. - Bajo nivel de infraestructuras y disponibilidad de proveedores en muchas zonas del país.
Proximidad del país	<ul style="list-style-type: none"> - Lejanía geográfica y cultural. - Muy baja inversión directa española, y prácticamente sin inversión en alimentación y <i>retail</i>. - Baja exportación alimentaria al país y balanza comercial muy negativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lejanía geográfica y cultural. - Poca inversión directa española, aunque con cierta presencia de empresas de alimentación y <i>retail</i>. - Baja exportación alimentaria al país y balanza comercial muy negativa.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> + Segundo mercado mundial por población (1.080 mill.). - Población aún mayoritariamente rural (72%). - Muy baja renta per cápita (499 €). 	<ul style="list-style-type: none"> + Mayor mercado mundial por población (1.237 millones). + Alto volumen del mercado de <i>food retail</i>. - Población aún mayoritariamente rural (60%). - Importantes diferencias entre zonas en renta y tipos de consumidor.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> + Alto crecimiento del PIB y del PIB per cápita. + Alto crecimiento del sector de <i>retail</i> en su conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> + Alto crecimiento del PIB (+9%) y del PIB per cápita. + Alto crecimiento del sector de <i>retail</i> en su conjunto (+12,1% CAGR '00-'04).
Entorno competitivo	<ul style="list-style-type: none"> + Mercado muy fragmentado. + Muy poca presencia actual de <i>retailers</i> extranjeros (debido en gran parte a las restricciones regulatorias), pero alto interés de los grandes actores por entrar a corto plazo (ej.: Wal Mart). 	<ul style="list-style-type: none"> + Mercado muy fragmentado: la distribución organizada supone el 30%, el top 5 solo suma el 1,3% de las ventas. - Cierta saturación en las zonas más atractivas. - Muy numerosa presencia de <i>retailers</i> internacionales con ambiciosos planes de expansión.
Valoración global / oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ranking global: 14 / 24 ■ Oportunidades: Implantación vía licencias y franquicias hasta una posible apertura del mercado a las multinacionales extranjeras. ■ Con la Ley de Franquicias, se espera el crecimiento de este modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ranking global: 16 / 24 ■ Oportunidades: Crecimiento de todos los formatos, especialmente hipers y tiendas de conveniencia, frente a crecimientos comparativamente inferiores de los supermercados. ■ Crecimiento del sector de Grandes Almacenes.



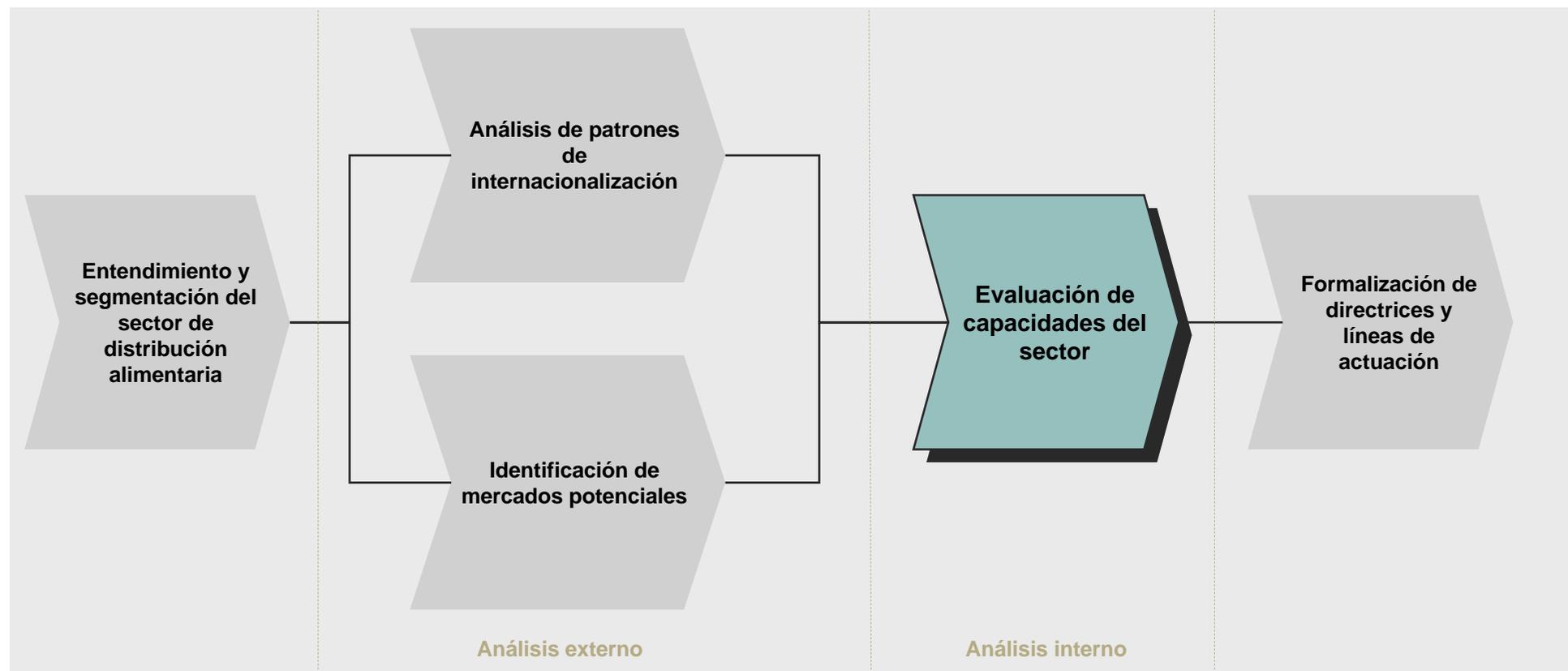


Resumen zona "Asia"

- **China e India son los países más poblados del mundo, por lo que representan un alto volumen de mercado.**
- **Ambas economías están mostrando un alto crecimiento de la renta per capita, favoreciendo la formación de una clase media con mayor poder adquisitivo.**
- **Como consecuencia, el sector de food retail está experimentando un alto crecimiento, puesto que los formatos modernos facilitan el acceso a un mayor surtido de productos, y la compra se ha convertido en una actividad "de ocio".**
 - No obstante, se trata de países con niveles de renta medios aún muy bajos, y grandes diferencia de renta entre clases y entre regiones.
- **Al ser países grandes y con infraestructuras en muchos casos poco desarrolladas, resulta difícil desplegar redes de puntos de venta a nivel nacional, por lo que la actividad minorista organizada se centra de momento en los grandes núcleos poblacionales.**
- **En ambos países el mercado está aún muy fragmentado y el peso del canal tradicional es muy elevado:**
 - No obstante, China cuenta ya con el mayor número de retailers extranjeros con actividad en el sector minorista, de momento alcanzando cuotas de mercado muy bajas pero con importantes planes de expansión en muchos casos (ej.: Wal Mart).
 - Aunque legalmente ya no es imprescindible contar con un socio local, la mayoría de retailers que entraron en China vía Joint Venture han mantenido sus socios por su mayor conocimiento del mercado y capacidad de influencia sobre las autoridades.
 - En la India de momento no está permitida la inversión directa extranjera en el sector de distribución alimentaria (excepto para los mayoristas), pero la situación podría variar a corto plazo, por lo que muchos retailers extranjeros están a la espera de una posible apertura del mercado, como ocurrió en China.
- **A corto plazo, el mayor desarrollo se dará en formatos grandes (hipermercados), formato habitual de entrada en mercados emergentes.**
- **El principal freno para la inversión de las cadenas españolas en esta área es la lejanía geográfica y cultural.**
- **Otros países potencialmente interesantes en Asia son (por orden):**
 - Vietnam, Tailandia, Corea del Sur, Malasia, Indonesia.

- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- Identificación de mercados potenciales
- **Evaluación de capacidades del sector**
- Líneas de actuación
- Anexos

El análisis interno evalúa las capacidades de internacionalización de la distribución española a través de entrevistas a destacadas empresas del sector y la valoración de los factores críticos



- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- Identificación de mercados potenciales
- **Evaluación de capacidades del sector**
 - Casos de internacionalización de retailers españoles
 - Principales conclusiones de las entrevistas realizadas
 - Evaluación de capacidades de internacionalización
- Líneas de actuación
- Anexos

En el mercado español ya parecen concurrir algunos de los factores “impulsores” que en otros mercados llevaron a la internacionalización inicial de los *retailers*

		Incidencia en el mercado español
Factores externos	▪ Saturación del mercado (búsqueda de crecimiento / rentabilidad / diversificación).	
	▪ Internacionalización de los proveedores.	
	▪ Presencia de barreras legislativas.	
	▪ Presencia de consumidores con gustos similares / afinidad cultural.	
	▪ Condiciones favorables para la implantación de <i>retailers</i> en otros países (desarrollo de mercados emergentes..)	

		Incidencia en el mercado español
Factores internos	▪ Desarrollo de conceptos de éxito en el mercado por parte de operadores españoles.	
	▪ Mayor “tamaño crítico” de los principales operadores nacionales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de recursos (financieros, de personal..). ▪ Redes logísticas amplias. 	
	▪ Capacidad de gestión multiformato debido a la idiosincrasia del sector español (multiplicidad de formatos).	
	▪ Modelos de éxito internacional de empresas españolas en sectores afines	

Incidencia en el mercado español:



A pesar de que algunos de los operadores españoles han alcanzado un tamaño crítico que les posiciona en el top 100 por ventas a nivel mundial ...

*Ranking de retailers por ventas M \$ (2.004)**
Ranking de retailers por ventas Mrd. \$ (2.004)*

Puesto	Empresa	País	Facturación
1	Wal-Mart	EEUU	285,2
2	Carrefour	Francia	90,4
3	Metro	Alemania	70,2
4	Ahold	Holanda	64,7
5	Tesco	Reino Unido	62,3
...
36	El Corte Inglés	España	18,7
66	Mercadona	España	10,9
88	Inditex	España	7,2
93	Grupo Eroski	España	6,9

- **Analizando el nivel de internacionalización del Top 100 del sector retail nos encontramos que:**
 - el 68% opera en mercados exteriores,
 - el 50% en más de 2 países, con una presencia media en 10 países,
 - el 75% de las empresas que sólo operan en su país de origen provienen de EEUU y Reino Unido,
 - el 4% son empresas provenientes del resto de Europa.

- **Analizando el grado de internacionalización de las empresas con predominio alimentario (54%) observamos que:**
 - el 60% opera en mercados exteriores,
 - el 43% en más de 2 países, con una presencia media en 10 países,
 - el 59% de las empresas que solo operan en su país de origen provienen de EEUU y Reino Unido,
 - el 10% son empresas provenientes del resto de Europa.

... donde la mayor parte de las empresas, sobre todo las europeas, se caracterizan por tener un elevado grado de internacionalización

Fuente: *LSA "les leaders de la distribution" 2.005

... el bagaje internacional de los *retailers* que representan a la distribución alimentaria es muy escaso, tanto en el caso de los grandes operadores (exceptuando a Dia)...

<i>Modalidad</i>	<i>Países</i>	<i>Estrategia</i>
 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento orgánico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portugal ▪ Italia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada en Portugal a través de la apertura de un gran almacén en Lisboa (incluyendo un “Supermercado El Corte Inglés”) y otro en Oporto. ▪ Adicionalmente, ha abierto un supermercado “Supercor” en Lisboa. ▪ Inminente entrada en Italia a través de la apertura de un gran almacén en Roma y posible presencia de otros formatos.
 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Franquicia asociativa ▪ Alianza estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Francia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdo de franquicia asociativa con Carrefour (instrumentado con una sociedad al 50%) en el Sur de Francia: gestión y explotación de 22 supermercados y 6 hipermercados Carrefour por parte de Eroski, pero bajo el modelo comercial (surtido, etc.) de Carrefour. ▪ Por otro lado, participa en una alianza internacional con otras empresas del sector -Intermarché (Francia) y Edeka (Alemania)- cuya estrategia común se basa en unas determinadas compras conjuntas, el desarrollo de una MDD común, la transferencia de buenas prácticas y la elaboración de un fondo común para proyectos futuros. ▪ Este acuerdo a partes iguales le permite obtener algunas de las ventajas de la internacionalización, tales como el volumen de compra, el conocimiento de otros mercados y el acceso a nuevas oportunidades de crecimiento.
 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento orgánico / franquicia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Francia ▪ Portugal ▪ Polonia ▪ Turquía ▪ Grecia ▪ Argentina ▪ Brasil ▪ China 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si bien pertenece a Carrefour, su equipo directivo y su modelo de gestión son 100% españoles. ▪ Basa su desarrollo en la fórmula descuento, cuyo coste de implantación es relativamente limitado (pequeñas superficies, surtidos estrechos, alta presencia de marca propia). ▪ Tiene 5.400 tiendas, de las cuales 1.400 son en régimen de franquicia (27%). ▪ Aunque su principal vía de crecimiento es el orgánico, favorecido por su formato, la fórmula de la franquicia le permite entrar en zonas donde no centran sus esfuerzos. ▪ Aprovecha sinergias de país, comerciales y de mercado, con el Grupo Carrefour.

Fuente: Entrevistas personales y Web corporativa, entre otras fuentes

...como en el de los operadores medianos y pequeños, cuya internacionalización ha consistido hasta la fecha en incursiones transfronterizas a Portugal por parte de unos pocos actores

Expansión a Portugal de cadenas nacionales "fronterizas"

FROIZ

- **Froiz** es el cuarto operador por ventas en el sector de la distribución alimentaria en Galicia, con una presencia destacada en provincias fronterizas con Portugal (Pontevedra, Orense).
- En Portugal, Froiz cuenta con 6 supermercados: en 1996 abrió su primera tienda en Valença do Minho. Posteriormente, se ha implantado en Matosinhos, Gaia, Braga y Oporto.

GADISA

- **Gadisa** es el operador líder en distribución alimentaria en Galicia. A corto plazo, su expansión en el negocio alimentario se centra en Galicia y Castilla - León.
- Su presencia en Portugal se ha materializado hasta la fecha a través de su enseña "San Luis" (electrodomésticos / electrónica). En España, las tiendas San Luis están ubicadas en Galicia (9 tiendas), y una tienda respectivamente en Asturias, Navarra, Madrid y Sevilla.
- En Portugal cuenta con 8 tiendas San Luis: en Coimbra, Leiria, Gondomar, Braga, Lisboa, Sintra, Aveiro y Alcochete.

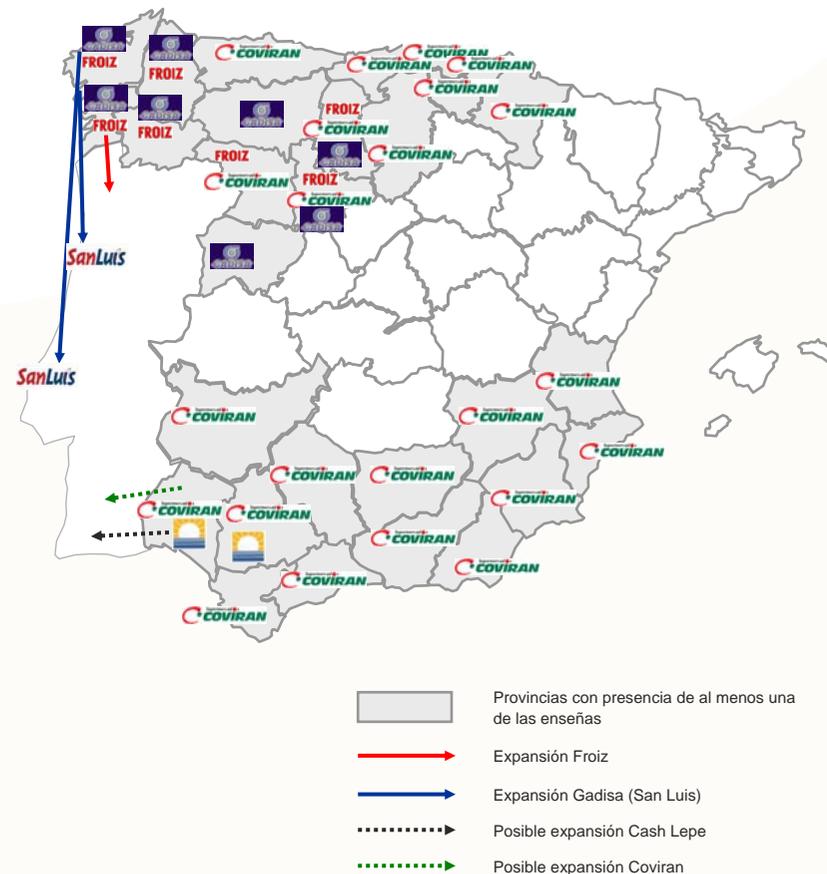
COVIRAN

- **Covirán** está implantada fundamentalmente en el sur de la Península, y cuenta con una plataforma en Huelva (Cartaya), muy cercana a la frontera portuguesa, y su marca propia está en español y portugués.
- Aunque su prioridad actual es aumentar su presencia a nivel nacional, Coviran ya está estudiando la posibilidad de incorporar una cooperativa portuguesa (a priori en el Algarve).

CASH LEPE

- **Cash Lepe** cuenta en España con una red de 135 supermercados, 2 cash y 13 establecimientos de deporte y zapaterías, en las provincias de Huelva y Sevilla.
- Su objetivo es la compra de una cadena de supermercados en Portugal (zona Algarve), una vez que "el mercado de Huelva y Sevilla está prácticamente cubierto", en palabras de su Director.

Presencia geográfica de las enseñas y expansión transfronteriza realizada / posible



Por el contrario, varios representantes de la distribución textil española son un claro ejemplo de crecimiento internacional, favorecidos por factores propios del sector

Palancas de internacionalización del sector textil

- **Carácter internacional de las tendencias de moda, facilitando la implantación de estructuras de diseño centralizadas y globales.**
- **Sourcing totalmente internacional, subcontratación integrada y deslocalizada.**
- **Modelos de implantación mixtos, facilitando una presencia más flexible (p.ej. apertura de *corners* antes que tiendas propias).**
- **Madurez de la franquicia integral como modelo de expansión, con un alto nivel de fidelidad y homogeneidad del franquiciado.**
- **Márgenes unitarios más altos que en el sector alimentario.**
- **Integración vertical de la cadena de suministro que facilita el control del proceso de fabricación y distribución.**

Caso de éxito

MANGO

- Inicio con tiendas propias (100) y en 1992 primer salto internacional a países cercanos: Francia y Portugal. Los siguientes pasos se desarrollan en el entorno europeo y el siguiente salto se produce en Extremo Oriente. En 1997 su volumen de negocio internacional supera al nacional y en 2005 supone el 75% de la facturación.
- Actualmente está presente en 81 países de los cinco continentes con 868 tiendas.
- Su sistema de crecimiento son las franquicias, que representan el 60% de las tiendas, manteniendo un 40% de tiendas propias, sobre todo aquellas tiendas emblemáticas cuyos alquileres no pueden ser soportados por franquiciados.
- El sistema de franquicia es una vía atractiva para ambas partes: el franquiciado asume la inversión a cambio de todo el soporte técnico y comercial por parte de la empresa y asume pocos riesgos comerciales al estar la mercancía en depósito, único "coste" asumido por la empresa en su expansión.
- Claves de su éxito internacional:
 - Conocimiento del país a través del socio/franquiciado, sobre todo en mercados emergentes.
 - Adaptación local del producto (30% de la colección es local).
 - Expansión con personal local.
 - Adaptación de la fabricación y el suministro a la demanda real de cada tienda mediante un sistema logístico integral.
 - Vocación: *"El objetivo común es estar presentes en todas las ciudades del mundo"*.
 - Concepto: *"Think Global, act local"*.

Fuente: Entrevista personal y Web corporativa, entre otras fuentes

- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- Identificación de mercados potenciales
- **Evaluación de capacidades del sector**
 - Casos de internacionalización de retailers españoles
 - Principales conclusiones de las entrevistas realizadas
 - Evaluación de capacidades de internacionalización
- Líneas de actuación
- Anexos

Las entrevistas con importantes operadores de la distribución alimentaria nos han aportado una visión extensa en torno a la capacidad de internacionalización del sector



Otras empresas de sectores afines nos han transmitido desde distintos puntos de vista algunas claves de su experiencia internacional

Los temas abordados abarcan un amplio espectro de cuestiones relacionadas con la empresa, los mercados, las estrategias, las experiencias y las capacidades de internacionalización

1. Visión sobre la evolución del mercado

- Evolución de la demanda / consumidor.
- Concentración del mercado / movimientos de los principales operadores.
- Efectos sobre el modelo de negocio (precios, márgenes, eficiencia, diferenciación, fidelización, formatos..).
- Posible saturación del mercado español.
- Principales vías de crecimiento / rentabilidad a futuro.
- Principales retos a futuro / prioridades de la enseña (¿está en la internacionalización entre dichas prioridades?).

2. Motivaciones para la expansión internacional

- Factores que empujen a la internacionalización (crecimiento, rentabilidad, barreras legislativas...).
- Posibles barreras para la internacionalización (nivel de inversión, falta de ambición / experiencia..).

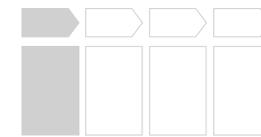
3. Estrategias de internacionalización y mercados potenciales

- Mercados potencialmente atractivos para el sector / para la enseña.
- Experiencia internacional previa (si la ha tenido).
- Posibles vías de internacionalización (crecimiento orgánico / vía adquisiciones, estrategia global / adaptación local, nueva enseña / enseña propia...).

4. Evaluación de formatos y capacidades para una posible internacionalización

- Modelo de negocio (formatos comerciales).
- Operaciones / logística.
- Recursos financieros y humanos.
- Conocimiento de los mercados exteriores.

Cada empresa entrevistada tiene una visión particular sobre los asuntos tratados, en muchos casos coincidentes, pero en otros muchos con opiniones dispares o sin respuestas claramente formuladas



Las respuestas más representativas de las entrevistas llevadas a cabo a empresas destacadas de la distribución respecto a la evolución y oportunidades del mercado ...

“El consumidor es muy exigente en precios para los artículos básicos.”

“El consumo crece gracias al aumento de inmigrantes con menos poder adquisitivo lo que favorece a la MDD.”

“El gasto en alimentación ha descendido se ha banalizado y frente a otros sectores.”

“Aumentará el proceso de concentración y se desarrollarán los operadores locales en sus zonas.”

“Ante los Hipers franceses y descuentos alemanes, la distribución española se ha centrado en el formato supermercados.”

“El consumidor valora y usa la MDD independientemente de la clase social.”

Evolución

1. Visión sobre la evolución del mercado

Oportunidades

“El mercado español está saturado, aunque siempre hay una gota más que exprimir.”

“El formato super grande y moderno tiene recorrido en España, no así el tradicional o el mal ejecutado.”

“El mercado español no está saturado en absoluto, todo depende de lo que consideramos nuestro mercado.”

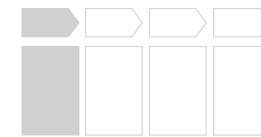
“Se crean más m2 de lo que crece el consumo, es síntoma de que el mercado está maduro.”

“Todavía hay recorrido para el crecimiento nacional.”

“El mercado está saturado incluso en poblaciones pequeñas donde ya siempre hay algún gran operador nacional o regional.”

“El mercado todavía no está saturado, aunque alguna zona puede estar en el límite.”

... revelan que hay una visión común sobre los aspectos relacionados con la evolución del mercado, no así sobre las posibilidades de crecimiento que ofrece



Visión de las empresas sobre la evolución del mercado

<p>Evolución y características del mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se reconoce el menor gasto relativo en alimentación, la aparición de la inmigración como segmento de impulso de población y consumo, con mayor exigencia por el precio favoreciendo los formatos con un buen desarrollo de la marca propia y una creciente concentración que lleva a una polarización en formatos hiper y <i>discount</i>.
<p>Retos y oportunidades del mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los que estiman que hay oportunidades de crecimiento interno lo harán fundamentalmente con el formato supermercado apostando por el desarrollo de los frescos. Para los que reconocen el mercado como saturado ven sus oportunidades en la mejora de la eficiencia del negocio y en la consolidación de posiciones actuales.

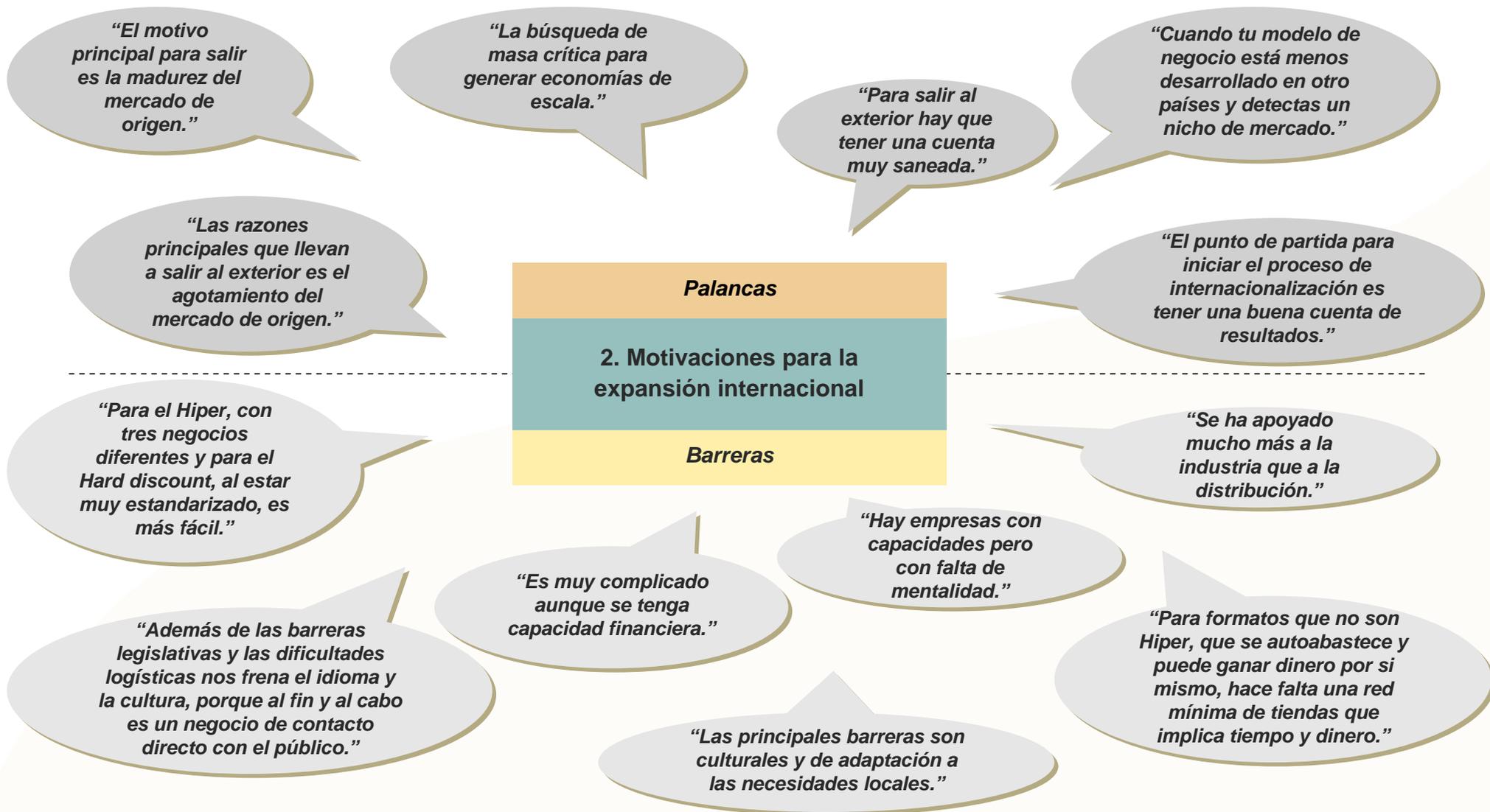
Derivación sobre la internacionalización del sector

- El cambio actual en las tendencias de consumo en un mercado cada vez más maduro ha provocado que muchas empresas tengan que fijarse más en su propio negocio en el mercado doméstico, que en mercados exteriores.
- Aún habiendo empresas que consideran que el mercado está saturado, no tienen planes de internacionalización a corto o medio plazo, siendo éste aspecto un importante factor *push* de salida a mercados exteriores.

La tendencia mayoritaria de crecimiento de las empresas españolas de distribución alimentaria se centra en el mercado nacional, bien por la vía de nuevas aperturas, bien por la mejora de la eficiencia



Las respuestas más representativas de las entrevistas llevadas a cabo a empresas destacadas de la distribución respecto a la motivación a la internacionalización ...





... indican que los motivos principales de impulso internacional son la madurez del mercado y la búsqueda de masa crítica, pero con la necesidad de tener unos resultados saneados

Visión de las empresas sobre las motivaciones para la expansión internacional

Palancas para la expansión internacional

- Como palancas internas se señalan tener un modelo consolidado y una cuenta de resultados saneada en el mercado de origen, y como palancas externas aparecen la saturación del mercado doméstico, la búsqueda de mayor volumen y la existencia de nichos de mercado en el modelo trabajado.

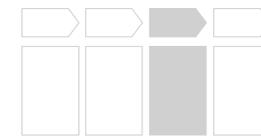
Barreras para la expansión internacional

- Entre los aspectos que se indican como frenos a la internacionalización destacan la complejidad del paso internacional y las barreras culturales, aunque también se señalan las dificultades logísticas, la capacidad financiera, la falta de apoyos y la carencia de mentalidad

Derivación sobre la internacionalización del sector

- Las posibilidades de crecimiento que ha ofrecido hasta ahora el mercado nacional, en muchos tipos de formatos de distribución alimentaria o no alimentaria, no han estimulado a las empresas la necesidad de buscar crecimientos en mercados exteriores.
- La complejidad con la que se considera el paso de la internacionalización viene provocada tanto por factores económicos y empresariales, como por aspectos relacionados con la mentalidad y las diferencias culturales.

Las pocas empresas que han realizado incursiones o iniciado intentos de negocio en mercados exteriores, han tenido experiencias negativas o que no han llegado a materializarse.



Las respuestas más representativas de las entrevistas a empresas destacadas de la distribución respecto a estrategias de internacionalización y mercados potenciales ...

“Acuerdos de colaboración al 50% de igual a igual, entrando de los primeros con una posición fuerte.”

“El mejor modelo son las adquisiciones que es una fórmula más cara pero más apropiada.”

“Comprar en mercados emergentes con un socio para la expansión, aunque el poder adquisitivo es bajo.”

“Crecimiento orgánico en países emergentes con acuerdos locales, adquisición en países desarrollados.”

“Entrada de la mano de algún socio, aunque el financiero no ayuda en lo operativa.”

Estrategias

3. Estrategias de internacionalización y mercados potenciales

“La manera más apropiada es la adquisición de una empresa con tiendas en el formato adecuado.”

Mercados potenciales

“Hay buenos oportunidades en Latinoamérica, el Magreb es incierto pero hay empresas dispuestas a colaborar.”

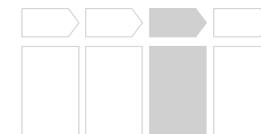
“La experiencia en el mercado ruso es muy buena y no tiene mas riesgo país que cualquier país desarrollado.”

“Los mercados más atractivos son Asia por su potencial y Latinoamérica por proximidad cultural.”

“Mercados cercanos como Portugal, Francia, Italia y Norte de Marruecos.”

“En toda Europa el crecimiento orgánico es difícil y las empresas de capital riesgo compran a precios altos por lo que no hay muchas oportunidades.”

“Los mercados más atractivos son Portugal, Marruecos por la cercanía y Sudamérica por la proximidad cultural.”



... señalan la idoneidad de entrada a un país en colaboración con algún socio local en sus distintas modalidades, sobre todo en mercado emergentes

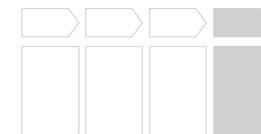
Visión de las empresas sobre las estrategias de internacionalización y los mercados potenciales

<p><i>Estrategias adecuadas para la expansión internacional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La adquisición es la forma de crecimiento más cómoda y adecuada para mercados maduros, aunque resulta más caro, incorporando después al management Top-down. El crecimiento orgánico es interesante en mercados emergentes con acuerdos locales, sobre todo en la parte de expansión.
<p><i>Mercados internacionales más atractivos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se valoran la cercanía geográfica de Portugal (complejo), Marruecos (incierto), Francia (saturado) e Italia, la cercanía cultural e idiomática de Latinoamérica, el potencial de algunos países de Europa del Este (Rusia), pero más afín a la cultura alemana. Hacia Asia no hay especial interés aún reconociendo el potencial del mercado.

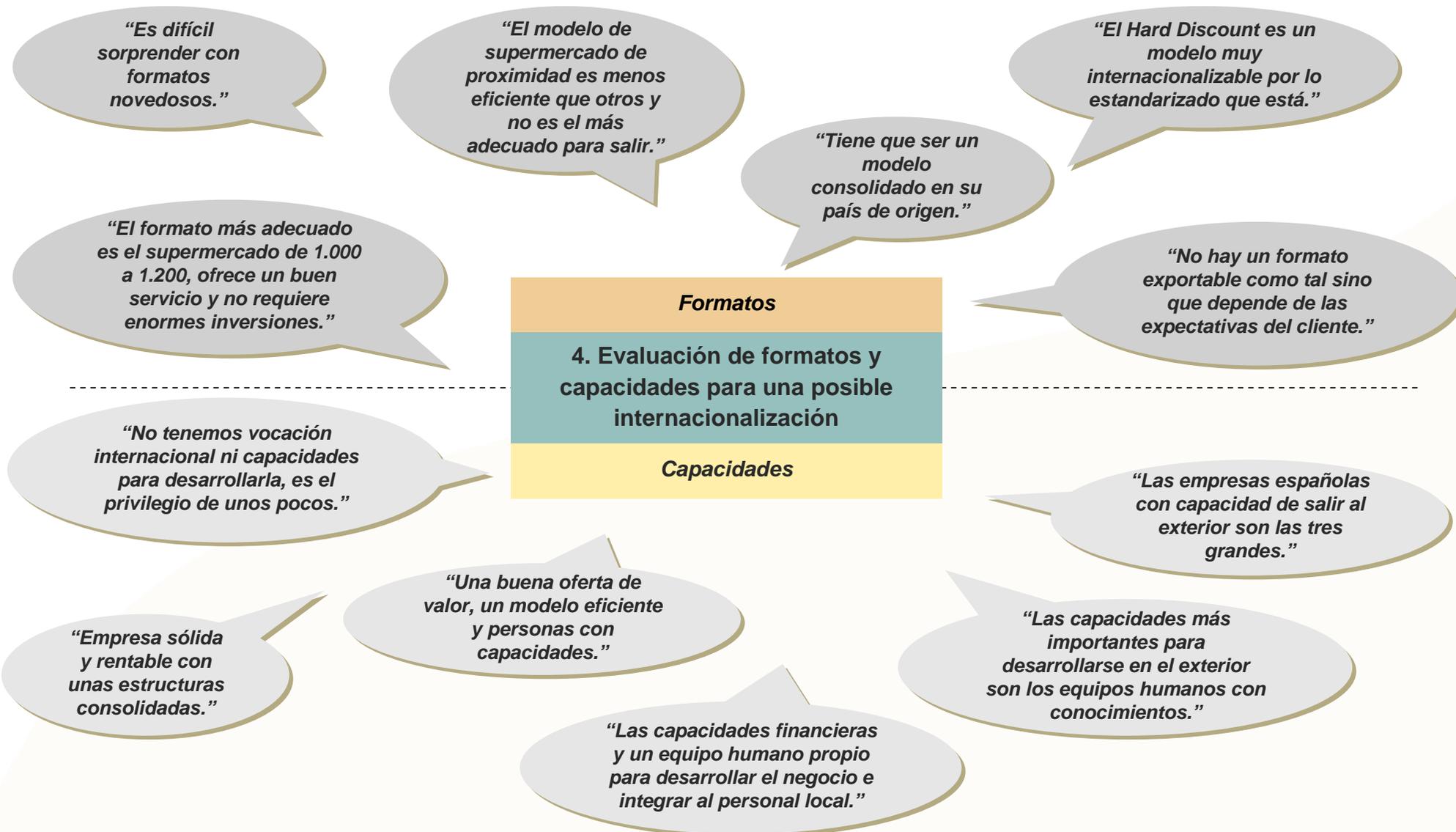
Derivación sobre la internacionalización del sector

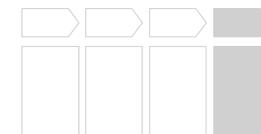
- Siendo los mercados más próximos los más atractivos para el sector en una primera fase de internacionalización y teniendo en cuenta la madurez del mercado europeo más próximo, la vía de la adquisición con una cuota importante parece la vía más adecuada.
- Tanto en el caso de Marruecos como el de Latinoamérica, mercado muy valorado por su proximidad cultural e idiomática, la vía de entrada más apropiada sería con la colaboración de un *partner* local, dada la fase menos madura o emergente del mercado.

Los mercados exteriores que se consideran más atractivos son los países con mayor cercanía, ya sea geográfica, cultural o idiomática



Las respuestas de las entrevistas a empresas destacadas de la distribución respecto a la evaluación de formatos y capacidades para un desarrollo internacional...





... muestran que no parece que haya un formato idóneo para salir al exterior, aunque la eficiencia de determinados modelos facilita la entrada en otros mercados

Visión de las empresas sobre formatos y capacidades para una posible internacionalización

<p>Formatos adecuados para la expansión internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A los formatos Hiper (autoabastecimiento) y <i>discount</i> (estandarización) se le atribuyen características más adecuadas para la expansión internacional. ▪ En España se ha desarrollado más el formato supermercado de proximidad, para algunos menos eficiente, para otros no existe el formato más adecuado.
<p>Capacidades necesarias para la expansión internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las principales capacidades para acometer una expansión internacional es ser una empresa consolidada en su mercado de origen, rentable y con capacidad financiera, con un modelo eficiente y una propuesta de valor para el cliente y un equipo humano con capacidades y conocimiento para poner en marcha el negocio en el exterior.

Derivación sobre la internacionalización del sector

- Los modelos de establecimiento tipo hipermercado o *hard discount* se consideran más propicios para salir al exterior, formatos no excesivamente característicos de la distribución española.
- Las empresas españolas con un modelo contrastado y consolidado en el mercado y con verdaderas capacidades para internacionalizarse ya han iniciado el proceso o lo acometerán en breve.

Las capacidad más valorada de cara a la internacionalización, además de la consolidación en el mercado de origen, es la capacidad y conocimientos de las personas

- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- Identificación de mercados potenciales
- **Evaluación de capacidades del sector**
 - Casos de internacionalización de retailers españoles
 - Principales conclusiones de las entrevistas realizadas
 - Evaluación de capacidades de internacionalización
- Líneas de actuación
- Anexos

Existen varios factores relevantes relacionados con las capacidades de una empresa de distribución para afrontar un proceso de internacionalización



Fuente: Análisis Capgemini

Hemos valorado las capacidades que muestra la distribución española en base a unos criterios básicos tanto cuantitativos como cualitativos que hemos ponderado por igual...

Factores relevantes

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Datos relativos a la capacidad de financiarse con Recursos propios y ajenos (ratios de Recursos Propios y Beneficios).
Vocación	<ul style="list-style-type: none"> Información cualitativa relacionada con la voluntad de salida al exterior.
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Datos relativos a la capacidad de vender y ser eficiente (ratios relativos a las ventas, ventas por superficie, ventas por empleado y márgenes de explotación).
Management	<ul style="list-style-type: none"> Información cualitativa relativa a la organización y capacidad internacional de sus mandos.
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> Datos relativos a la capacidad de crecimiento y valoración del consumidor (ratios de crecimiento en ventas y establecimientos y valoración del consumidor).

Formatos y número de empresas

Empresas nacionales (presencia en más de tres CCAA)	2	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta multiformato
Empresas nacionales (presencia en más de tres CCAA)	7	<ul style="list-style-type: none"> Formato supermercado
Empresas regionales (presencia en una o dos CCAA)	6	<ul style="list-style-type: none"> Formato supermercado

... aplicados sobre las 15 primeras empresas españolas del sector, segmentadas por formatos y donde el supermercado destaca como el principal formato del sector

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas

La valoración de las capacidades del sector varía en función del formatos analizados, aunque se observa mayores competencias en las empresas nacionales con propuestas multiformato

<i>Factores</i>	<i>Formatos</i>	<i>Empresas nacionales multiformato</i>	<i>Empresas nacionales supermercado</i>	<i>Empresas regionales supermercado</i>
<i>Recursos financieros</i>				
<i>Vocación</i>				
<i>Modelo de negocio</i>				
<i>Management</i>				
<i>Propuesta de valor</i>				

Los factores destacados del sector se basan en el modelo de negocio y en la propuesta de valor, mientras que la vocación y el management son los aspectos más débiles

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas



El segmento de empresas nacionales multiformato muestra altas capacidades y un gran potencial de internacionalización que puede desarrollar en el formato más adecuado a cada mercado

Factores	Formatos	Empresas nacionales multiformato	Valoración
Recursos financieros		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratios financieros en aumento con alto volumen. 	
Vocación		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alguna experiencia internacional y vocación de crecimiento internacional. 	
Modelo de negocio		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenos ratios de venta por superficie y ventas por empleado. 	
Management		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alguna experiencia internacional y varios acuerdos multinacionales. 	
Propuesta de valor		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos ratios de crecimiento y formatos claramente diferenciados. 	
Valoración		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocas en número pero con gran potencial de crecimiento. 	

No obstante, el número de empresas representadas en este segmento es muy bajo y la vocación mostrada hasta ahora no es muy ambiciosa

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas

El segmento de empresas nacionales de supermercado muestra unos ratios interesantes de crecimiento con modelos eficientes y diferenciados

Factores	Formatos	Empresas nacionales supermercado	Valoración
Recursos financieros		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratios financieros estables aunque sobre ingresos en aumento. 	
Vocación		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa experiencia y vocación baja en número de empresas. 	
Modelo de negocio		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos destacados en eficiencia y ventas por superficie. 	
Management		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa experiencia internacional. 	
Propuesta de valor		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos ratios de crecimiento y formatos claramente diferenciados. 	
Valoración		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muestran capacidades pero por el momento poca vocación. 	

La vocación internacional es escasa en términos de empresas y dada la poca experiencia exterior de este segmento tampoco destaca el factor relacionado con el management

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas

Las empresas que representan el segmento de supermercados regionales, aunque en zonas limitadas, muestran sólidas propuestas de valor y cierta capacidad de crecimiento

Factores	Formatos	Empresas regionales supermercado	Valoración
Recursos financieros		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratios financieros porcentuales en ligero descenso con menor volumen. 	
Vocación		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa experiencia y vocación limitada a incursiones a países vecinos. 	
Modelo de negocio		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratios elevados en ventas por superficie y destacadas cuotas regionales. 	
Management		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa experiencia internacional salvo incursiones a países vecinos. 	
Propuesta de valor		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratios de crecimiento moderados y formatos claramente diferenciados. 	
Valoración		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demuestran capacidades a una escala probablemente insuficiente. 	

Un salto internacional supone dedicar más recursos que un salto regional ni siquiera iniciado por muchas de estas empresas, siendo el factor de la dimensión una primera barrera a analizar

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas

La valoración de las capacidades del sector, ponderadas según la representatividad en el mercado de las empresas analizadas, muestra un potencial medio de internacionalización

Factores / Formatos	Empresas nacionales multiformato	Empresas nacionales supermercado	Empresas regionales supermercado	Peso	Valoración
Recursos financieros				20%	
Vocación				20%	
Modelo de negocio				20%	
Management				20%	
Propuesta de valor				20%	
Peso	34%	54%	12%	100%	
Valoración					

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas



Las posibilidades del sector son altas al disponer de modelos de negocio diferenciados y propuestas de valor interesantes en todos los formatos, factores muy ligados al propio negocio

<i>Factores</i> \ <i>Formatos</i>	<i>Valoración general</i>	
<i>Recursos financieros</i>	<ul style="list-style-type: none"> Los recursos financieros, propios o ajenos, no suponen un escollo insalvable para el sector. 	
<i>Vocación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Factor débil pero mejorable con mayor información sobre mercados potenciales y apoyos a la internacionalización. 	
<i>Modelo de negocio</i>	<ul style="list-style-type: none"> Hay bastantes empresas con importantes cuotas a nivel nacional o regional que implica tener un modelo sólido y eficiente en un mercado tan competitivo. 	
<i>Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> La falta de experiencia exterior no ha generado, salvo en algunos casos de especial relevancia, una cantera de cuadros con un perfil internacional, siendo un aspecto mejorable con acciones formativas. 	
<i>Propuesta de valor</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tanto desde el ámbito nacional como del regional hay propuestas de valor claramente definidas y valoradas por el consumidor. 	
<i>Valoración</i>	<ul style="list-style-type: none"> Las posibilidades del sector son altas al destacar en factores muy ligados al propio negocio. 	

Los aspectos más débiles, la vocación y la capacidad del management, son mejorables impulsando acciones formativas y facilitando el acceso a la información relacionada con facilidades de salida y mercados potenciales

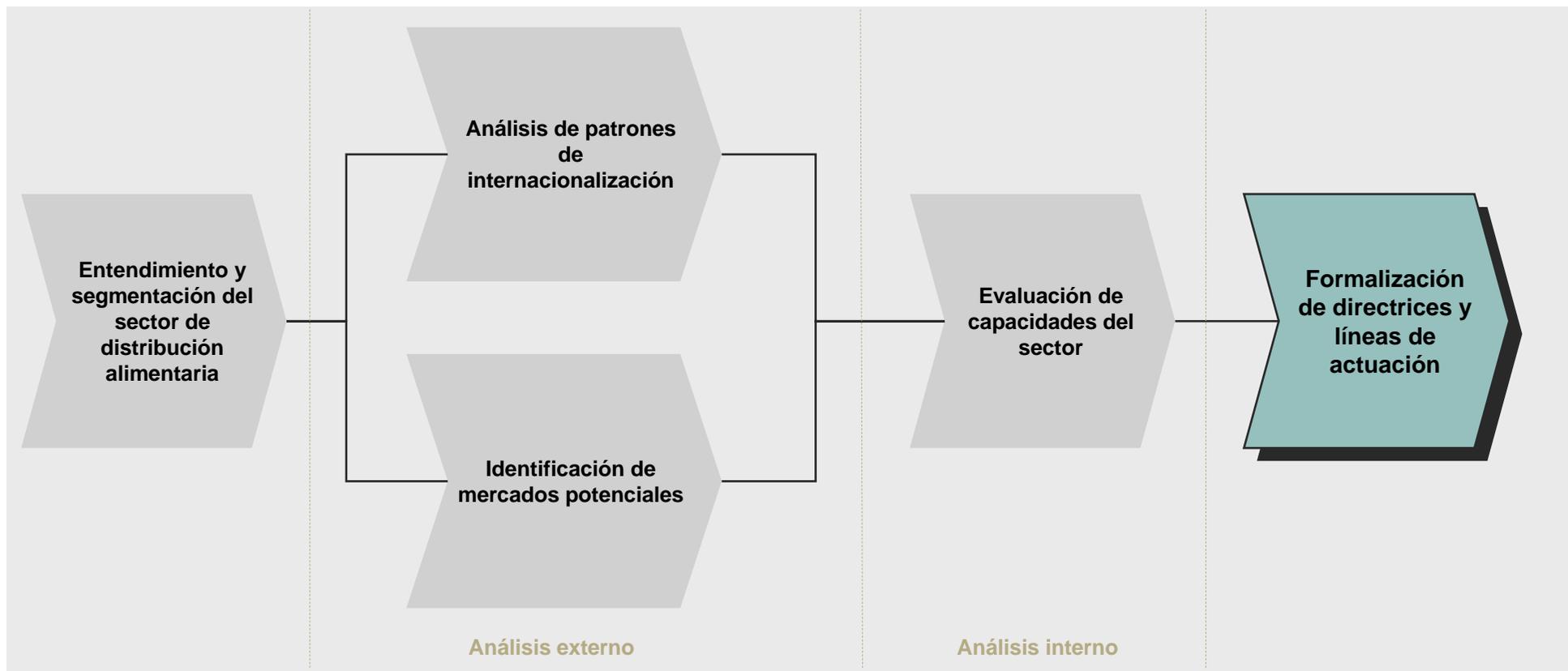
Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas

Conclusiones sobre las capacidades del sector para la internacionalización

- Las posibilidades de crecimiento que ha ofrecido el mercado nacional hasta ahora no han provocado la necesidad de buscar crecimientos en mercados exteriores.
- El mercado interno se ha vuelto cada vez más competitivo y ha provocado que muchas empresas tengan que revisar su modelo de negocio en el mercado doméstico antes de plantear cualquier salto internacional.
- Los mercados más próximos, tanto por su proximidad geográfica como cultural e idiomática, son los más atractivos para el sector.
- La adquisición sería la vía más apropiada en los mercados de Europa Occidental, mientras que la colaboración con un socio local sería la vía más adecuada en los mercados emergentes del Norte de África y Latinoamérica.
- El formato predominante dentro del sector español es el supermercado, cuyas características no se valoran tan idóneas de cara a la internacionalización como las que ofrecen los establecimiento tipo hipermercado o hard discount.
- Las capacidades evaluadas de la distribución española muestran un potencial medio de internacionalización donde destacan los factores relacionados con el modelo de negocio y con la propuesta de valor, mientras que la vocación internacional y el management son los aspectos más débiles.
- Las posibilidades del sector de cara a la internacionalización son elevadas al destacar en aspectos ligados al propio negocio, mientras que los factores más débiles pueden subsanarse con acciones relacionadas con la formación y la información.
- Las empresas españolas con un modelo contrastado y consolidado en el mercado y con mayores capacidades para internacionalizarse ya han iniciado el proceso, o lo acometerán en breve.

- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- Identificación de mercados potenciales
- Evaluación de capacidades del sector
- **Líneas de actuación**
- Anexos
 - Estudio de ayudas a la internacionalización del sector

En la *formalización de directrices y líneas de actuación* se contemplan acciones a corto y a medio plazo impulsadas por parte del ICEX y ASEDAS



Las líneas de actuación a corto y medio plazo giran en torno a actividades relacionadas con la concienciación, formación y ayuda a la implantación internacional del sector

<i>Corto plazo (2006)</i>	
<i>Acción</i>	<i>Quién</i>
<p>Comunicar los resultados del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación a los asociados de Asedas Elaboración del plan de comunicación Comunicación a prensa y otros medios Comunicación a Oficinas Comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> Asedas/Capgemini ICEX / Asedas ICEX / Asedas ICEX
<p>Concienciar a las empresas del sector</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicación de artículos en prensa especializada. Intervención en foros (p.ej. Congreso de AECOC). 	<ul style="list-style-type: none"> Capgemini ICEX / Asedas
<p>Ayudar a la formación del management</p>	
<p>Realizar actividades de promoción</p>	
<p>Ayudar en la implantación</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoyo individual (ayudas, estudios..) a empresas en vías de internacionalización mediante los diferentes programas de ayuda institucional: ICEX, Ico, Cofides. 	<ul style="list-style-type: none"> ICEX / otros organismos públicos

<i>Medio plazo (2007 / 2008)</i>	
<i>Acción</i>	<i>Quién</i>
<ul style="list-style-type: none"> Charlas / jornadas ICEX (ej.: experiencia sector textil) Intervención en foros del sector 	<ul style="list-style-type: none"> ICEX ICEX / Asedas
<ul style="list-style-type: none"> Organización de cursos <i>ad hoc</i> para <i>managers</i> del sector (ej.: en el CECO) 	<ul style="list-style-type: none"> ICEX / Asedas
<ul style="list-style-type: none"> Misiones directas o misiones inversas a países de interés Estudios en profundidad para necesidades o mercados concretos 	<ul style="list-style-type: none"> ICEX ICEX
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo individual (ayudas, estudios..) a empresas que decidan internacionalizarse, mediante los diferentes programas de ayuda institucional: ICEX, Ico, Cofides. 	<ul style="list-style-type: none"> ICEX / otros organismos públicos

- Introducción
- Análisis de patrones de internacionalización
- Identificación de mercados potenciales
- Evaluación de capacidades del sector
- Líneas de actuación
- **Anexos**
 - Estudio de ayudas a la internacionalización del sector

Hemos hecho un estudio sobre las ayudas a las que podría optar una empresa española de distribución para su salida al exterior...

Otorgante	Título de la ayuda	Beneficiarios	Gastos subvencionables	Cuantía
ICEX	<ul style="list-style-type: none"> Programa de apoyo a empresas: consorcios de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes españolas. El Consorcio debe estar constituido por un mínimo de 3 empresas (Consortios en destino) o 4 empresas (Consortios en origen). 	Gastos estructurales (estudios de viabilidad, gastos de constitución, personal, alquileres, equipamiento de oficina, material de oficina, comunicaciones, suministros, seguros, asesores externos, servicios); gastos de promoción en el exterior (investigación..).	<ul style="list-style-type: none"> El tope máximo de ayuda será de 180.000 euros/año por Consorcio. Se financiará el 45% de conceptos apoyables los 3 años de participación.
ICEX	<ul style="list-style-type: none"> Programa de apoyo a empresas: plan de implantación en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas españolas con participación en la filial superior al 50%. Grupo de empresas, siempre que las empresas españolas tengan un porcentaje de participación en la filial superior al 50%. 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de estructura en el exterior (gastos de constitución, personal, alquileres y servicios de asesores externos; gastos de promoción en el país de implantación (investigación de mercados, material de difusión y promoción, publicidad, acciones promoción 	<ul style="list-style-type: none"> Tope máximo ayuda por: <ul style="list-style-type: none"> - mercado: 120.000 euros/año - empresa: 180.000 euros/año - grupo de empresas: 190.000 euros/año. Se financiará el 30% de los gastos apoyables. En países considerados mercados de alto potencial será del 35%.
ICEX	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de colaboración ICEX-CDE para proyectos ACP que precisen una asistencia técnica o financiera que pueda ser proporcionada por operadores españoles. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Fase de pre-inversión: definición del proyecto; estudios de viabilidad; estudios de mercado; búsqueda de tecnología; búsqueda de socios; ingeniería financiera; asistencia jurídica; ayuda pre-producción. Fase de puesta en marcha: asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Tope máximo por empresa y año será de 150.000 euros. La financiación será del 20% del activo total o la facturación anual de la empresa en el país de destino (país ACP).
ICEX	<ul style="list-style-type: none"> Programa de apoyo a proyectos de inversión (PAPI) 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas españolas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de viaje; gastos de manutención y estancia (dietas); honorarios de consultores y expertos externos a la empresa; costes de personal técnico de la propia empresa imputables al proyecto durante el período de desplazamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Tope máximo por empresa y año será de 150.000 euros. La financiación será del 50% del coste.

Fuente: Análisis Capgemini a través de una consulta realizada en mayo de 2006 en el buscador "ayudas.net" para la implantación en el exterior de una empresa de distribución de Madrid en París y viceversa con idénticos criterios de búsqueda

identificando a los beneficiarios, los gastos subvencionables y las cuantías otorgadas por diversos organismos ...

Otorgante	Título de la ayuda	Beneficiarios	Gastos subvencionables	Cuantía
ICEX	<ul style="list-style-type: none"> Plan de iniciación a la promoción exterior (PIPE) 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento; todas sus actuaciones de promoción exterior (viajes, ferias, material promocional, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Tope máximo de 34.800 euros para proyectos ubicados en zona objetivo 1 y de 31.800 euros para el resto de proyectos. Se financiará el 80% del coste.
ICEX	<ul style="list-style-type: none"> Programa PROSPINVER de prospección de inversiones en el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas españolas para posibilitar o facilitar una toma inicial de contacto con el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos vinculados al desplazamiento inicial del personal propio o externo de la empresa española. 	<ul style="list-style-type: none"> Se financiará el 100% de las bolsas de viaje.
ICEX	<ul style="list-style-type: none"> Programa de apoyo a empresas: viajes de asistencia técnica (ASIST) 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes españolas de ingeniería y consultoría 	<ul style="list-style-type: none"> Viajes de detección; precalificación; presentación de ofertas a países en vías de desarrollo susceptibles de recibir fondos de las instituciones comunitarias y multilaterales de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Tope máximo por empresa: 60.100 Euros al año (Límite de viajes por empresa y país de destino: 5 al año). Se financiará el 100% de la bolsa de viaje según tabla ICEX
ICO	<ul style="list-style-type: none"> Línea ICO-ICEX para la exportación de las pymes 2006 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes, que participan o que hayan participado en el Programa PIPE o que participen en el Programa Aprendiendo a Exportar. 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción comercial en el exterior (material de difusión y promoción; publicidad; acciones promocionales; patrocinios comerciales; relaciones Públicas; gastos de referenciación; exposiciones permanentes; otros gastos); viajes de prospección comercial al e 	<ul style="list-style-type: none"> El importe de la financiación no podrá superar los 100.000 euros en una o varias operaciones.
ICO	<ul style="list-style-type: none"> Programa Proinvex de financiación de grandes proyectos de inversión en el exterior de empresas españolas 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa española promotora del proyecto; empresa mixta del país destinatario de la inversión; sociedad vehículo que realiza el proyecto en el project finance y los bancos e instituciones de crédito a largo plazo del país destinatario de la inversión, si a 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos de inversión productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> El porcentaje subvencionable será del 70%, con un límite máximo de 6.000.000 euros, pero la financiación máxima dependerá de la participación en el capital del proyecto de la empresa española

Fuente: Análisis Capgemini a través de una consulta realizada en mayo de 2006 en el buscador "ayudas.net" para la implantación en el exterior de una empresa de distribución de Madrid en París y viceversa con idénticos criterios de búsqueda

... e incluyendo aquellos a los que se podrían optar desde una Comunidad Autónoma

Otorgante	Título de la ayuda	Beneficiarios	Gastos subvencionables	Cuantía
CDTI	<ul style="list-style-type: none"> Línea de financiación de la internacionalización del I+D+I 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas, especialmente las que quieran solicitar patente europea o internacional y las que precisen adaptar su tecnología para transferirla a compañías extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de patente; registro de marca; homologaciones y certificaciones; apoyo legal en contratos; traducciones técnicas; otras relativas a la promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> El porcentaje de inversión máxima subvencionable será de hasta el 60% de los gastos asociados a actividades de transferencia de tecnología.
COFIDES	<ul style="list-style-type: none"> Fondo para inversiones en el exterior (FIEX) 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas participadas por los inversores españoles. 	<ul style="list-style-type: none"> La cuantía mínima será de 1.000.000 euros y máxima de 25.000.000 euros. 	<ul style="list-style-type: none"> Abierto.
COFIDES	<ul style="list-style-type: none"> Fondo para operaciones de inversión de la pequeña y mediana empresa (FONPYME) 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas participadas por los inversores españoles. 	<ul style="list-style-type: none"> La cuantía mínima será de 25.000 euros y máxima de 2.000.000 euros. 	<ul style="list-style-type: none"> Abierto.
COFIDES	<ul style="list-style-type: none"> Línea de financiación de inversiones en el sector servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Inversores españoles y empresas participadas por ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> La cuantía mínima será de 250.000 euros y máxima de 2.500.000 euros. El porcentaje será de hasta el 50% de los costes. 	<ul style="list-style-type: none"> Abierto.
Mi. Industria	<ul style="list-style-type: none"> Ayudas al fomento de solicitudes de patentes en el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas; centros privados de investigación y desarrollo sin ánimo de lucro; centros tecnológicos; organismos públicos de investigación; universidades sin ánimo de lucro; otras entidades de derecho público; agrupaciones o asociaciones; personas físicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tasas abonadas por la tramitación de solicitudes; gastos de traducción de las solicitudes; tasas abonadas en el marco del procedimiento internacional PCT. 	<ul style="list-style-type: none"> La cuantía máxima será de 50.000 euros para cada uno de los solicitantes y de 30.000 euros por cada una de las ayudas solicitadas relativas a cada derecho de propiedad industrial. Las ayudas se rigen por la norma de mínimos (máx. 100.000 euros durante tre
CAM	<ul style="list-style-type: none"> Ayudas para la internacionalización de las pymes 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes y organismos intermedios (incluidas UTEs, consorcios y asociaciones). 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la realización de material promocional; gastos de diseño, maquetación e impresión de material promocional (catálogos, materiales audiovisuales o telemáticos); gastos inherentes a la puesta en funcionamiento del stand (alquiler, montaje, gestión) 	<ul style="list-style-type: none"> Las ayudas están sujetas a los límites impuestos por la norma comunitaria de mínimos (Máx.: 100.000 euros en tres años por beneficiario).

Fuente: Análisis Capgemini a través de una consulta realizada en mayo de 2006 en el buscador "ayudas.net" para la implantación en el exterior de una empresa de distribución de Madrid en París y viceversa con idénticos criterios de búsqueda

Comparado con las ayudas que se podrían recibir bajo las mismas premisas por parte de una empresa francesa ...

Título de la ayuda	Beneficiarios	Gastos subvencionables	Cuantía
<ul style="list-style-type: none"> 1000 agrupaciones de Pymes a la exportación (Programme Croissance PME) 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes 	<ul style="list-style-type: none"> a) organización de los primeros contactos, sensibilización los futuros miembros, información, diagnósticos exportación... b) la definición y la redacción del proyecto de la agrupación y su estrategia (país y productos en cuestión, estrategia de enfoque y contacto de los clientes). c) la redacción de los proyectos de estatutos de la agrupación, la elaboración de un presupuesto provisional, los posibles gastos de contratación del personal de la agrupación. 	<ul style="list-style-type: none"> Importe máximo de 20.000 euros (para un 50% de los gastos de acompañamiento contratados)
<ul style="list-style-type: none"> Cap Export 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de desplazamiento y alojamiento vinculados a la prospección, los gastos destinados a reunir de información sobre los mercados y clientes, los gastos de participación en ferias, exposiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> El importe total de este programa es de 3,5 millones de euros sobre 3 años
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo Individualizado a la Exportación de las Pymes (SIDEX) 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas con menos de 100 empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de viajes internacionales y estancia, el desplazamiento en Francia y en el país extranjero. Los gastos de interpretariado y traducción . Los gastos de estudio, consejo jurídico, gastos de transporte de material para demostración. 	<ul style="list-style-type: none"> El importe máximo será de 7.500 euros, dentro del límite del 30% de los gastos efectivos. Esta ayuda está limitada a 2 proyectos diferentes por empresa y por año
<ul style="list-style-type: none"> Contratación de un ejecutivo para la exportación (AREX Emploi) 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes localizadas en Ile-de-France 	<ul style="list-style-type: none"> Creación o refuerzo de un servicio de exportación que debe acompañarse de la contratación de un ejecutivo especializado. Este nuevo colaborador debe ser contratado a tiempo completo con un contrato de trabajo de duración indeterminada. 	<ul style="list-style-type: none"> El importe se calcula sobre la base de un 50% del coste del salario del primer año de contratación del ejecutivo. El tope máximo será de 35.000 euros.

Fuente: Análisis Capgemini a través de una consulta realizada en mayo de 2006 en el buscador "ayudas.net" para la implantación en el exterior de una empresa de distribución de Madrid en París y viceversa con idénticos criterios de búsqueda

... no parece que la cantidad de ayudas a las que opta una empresa española sea inferior ni en el número de ayudas, ni en la cuantía de las mismas.

Título de la ayuda	Beneficiarios	Gastos subvencionables	Cuantía
<ul style="list-style-type: none"> Realización de un plan estratégico a la exportación, de estudio de mercado o de una búsqueda de socios en Europa (AREX Conseil) 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes localizadas en Ile-de-France 	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico realizado por una consultora elegida por la empresa , estudio de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> El importe se calcula sobre la base de un 50% máximo del coste de la intervención. El tope máximo será de 15.000 euros.
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo regional a la implantación en los mercados exteriores (ARIMEX) 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes localizadas en Ile-de-France. 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos de establecimiento (estatutos, registro, consejos jurídicos, contables y fiscales). Gastos de personal de la estructura en el extranjero (puestos puramente comerciales). Alquiler de oficinas (seguro excluido). Compra de muebles y material de oficina dentro del límite del 30% de su valor de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> El tope es de 50.000 euros. Permite financiar parcialmente (hasta 50 %) un programa anual de gastos que la PYME debe realizar con motivo de la fase de comienzo de la implantación.
<ul style="list-style-type: none"> Participación a una feria en el extranjero o un salon en Ile-de-France (AREX Salon) 	<ul style="list-style-type: none"> Pymes localizadas en Ile-de-France. 	<ul style="list-style-type: none"> Costes de exposición (stand y gastos de inscripción) dentro del límite de dos ferias al año. 	<ul style="list-style-type: none"> El importe se calcula sobre la base de un 50% de los costes subvencionable. El tope máximo es de 4.000 euros para una feria al extranjero y 2.500 euros para una feria en Ile-de-France.

Fuente: Análisis Capgemini a través de una consulta realizada en mayo de 2006 en el buscador "ayudas.net" para la implantación en el exterior de una empresa de distribución de Madrid en París y viceversa con idénticos criterios de búsqueda

Fin

