



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS  
(ICAI-ICADE)**

**¿EXISTE UN SOLO MÉTODO EXITOSO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR DE  
LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN?**

**Autor: Jorge Herrero García**

**Director: Tomás Curto**

**Madrid**

**Mayo de 2014**

**Jorge**  
**Herrero**  
**García**



## Tabla de contenido

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>EMPRESAS DE EXITOSA INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRATEGIA.....</b>	<b>15</b>
EMPRESAS DE VENTA GENERAL .....	15
EMPRESA DE ALIMENTACIÓN, SÚPER/HIPERMERCADOS .....	24
EMPRESAS DE VENTA ESPECIALIZADAS .....	30
<b>EMPRESAS QUE NO SE INTERNACIONALIZAN .....</b>	<b>37</b>
<b>EMPRESAS CON FRACASO EN EL EXTRANJERO.....</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>49</b>

## Resumen

El trabajo de investigación analiza el modo que tienen las multinacionales de distribución en general para llevar a cabo su plan de internacionalización. Tras el análisis de casos de estudio que hemos llevado a cabo vemos la gran diversidad de métodos utilizados por dichas empresas para abrirse paso en nuevos mercados. Empresas de mismo sector entran en un mismo país de forma exitosa usando estrategias diferentes. No existe una sola estrategia de internacionalización con éxito en el mercado, sino que la forma de aplicar una forma adaptándose a las necesidades del mercado elegido (cultura, desarrollo, religión) son más importantes.

**Palabras clave:** Internacionalización, métodos de desarrollo, multinacionales, mercado de la distribución.

## Abstract

This research work analyzes the way a multinational carry out its internationalization plan. After the analysis of case studies that we have conducted, we can see the huge diversity of internationalization methods used by these companies to enter in the new markets. Same sector firms enter a country successfully using different strategies. There is not only a single internationalization strategy in the market ,but the way a company implement a form adapted to the needs of the chosen market (culture, development, religion) are the key point.

**Key words:** Internationalization, development methods, multinationals, distribution markets.

## Introducción

La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas.

La internacionalización de la empresa se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

En una situación de crisis como la que existe en el mundo, y en especial en nuestro país, la internacionalización es un método que poseen las empresas para seguir vendiendo sus productos, aumentar su cuota de mercado, o bien reducir su riesgo de mercado al estar ubicados en más de uno, lo que permite que en caso que un mercado nacional entre en crisis la empresa siga generando ingresos por los ingresos procedentes de los mercados extranjeros.

Muchas pequeñas y medianas empresas no se internacionalizan pues consideran que es muy costoso y que solo las multinacionales son capaces de hacerlo pues poseen mucho capital para invertir. Partiremos por lo tanto de la hipótesis que las empresas que se internacionalizan hacen uso exclusivo de su capital para poder penetrar en los mercados.

El trabajo de investigación que presentamos se centra en investigar la utilización de estrategias de selección de mercados exteriores dentro del proceso de internacionalización de las empresas. En concreto, a través de estas páginas queremos demostrar el carácter estratégico del proceso utilizado por las empresas a la hora de elegir, de entre los mercados entre los que piensa entrar a vender sus productos y su marca, aquéllos en los cuales decidirá finalmente entrar.

Para conseguir este objetivo, hemos dividido las empresas de distribución en función del sector en el que se encuentran, que son los centros de distribución general, los supermercados y los centros de distribución especializadas. A continuación, analizamos los métodos de internacionalización utilizados por las empresas estudiadas desde su fundación viendo las distintas variables que aplican en función del momento de existencia (creada recientemente o no), periodo de internacionalización (años 70 o en la actualidad) y en función de la localización geográfica, debido a los cambios culturales.

En los últimos años muchas empresas han cerrado en España debido a la mala situación económica, que ha traído consigo una disminución del consumo. Dichas empresas pensaron en dar el salto al mercado extranjero, pero no sabían realmente cómo actuar pues hay muchas variantes. La internacionalización habría permitido un menor número de parados en el país, pues si tienes aquí la fábrica pero lo vendes en el exterior porque el mercado aquí no es suficiente, dichos empleados seguirían trabajando. El problema es que ante la falta de conocimientos las empresas acabaron cerrando. Por lo tanto vamos a analizar cómo se han internacionalizado empresas del sector durante toda su vida para ver si existe un método único de internacionalización dentro de los muchos que existen.

Vamos a estructurar nuestro trabajo en cuatro partes. En primer lugar veremos la teoría de la internacionalización para ver qué métodos existen y conocer un poco más sobre el tema. En un segundo apartado veremos las empresas que se han internacionalizado, partiéndolo luego en tres apartados en función del tipo de distribución que realizan. En un tercer punto veremos empresas que no se han internacionalizado incluso cuando tienen un gran poder en el mercado local, y entender el porqué de la no internacionalización, para ver si es realmente necesaria. El último bloque consistirá en ejemplos de empresas que fallaron a la hora de entrar en mercados ajenos

## Teorías de la Internacionalización

Las empresas poseen distintas razones para internacionalizarse. De todas ellas destacaremos las más importantes. Seguir creciendo en su sector, dado que su mercado se ha quedado pequeño es el principal de todos. Luego existe el hecho de aprovechar la capacidad ociosa de fabricación, aprovechando las economías de escala. Exportar porque el mercado externo es el mercado natural por escasez de los productos que vendemos. Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado. Ganar prestigio en el mercado interno. Compensar una crisis en el mercado interno. Acceder a un mercado más grande (mayor volumen) y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial. Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes. Por la dura competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición. El mercado internacional es más rentable que el mercado nacional.

### Ventajas de la Internacionalización:

<p><b>Producción</b></p> <p>Utilización de capacidad productiva</p> <p>Economías de escala</p> <p>Ventaja Competitiva</p> <p>Factores productivos (mano obra, energía, materias primas)</p> <p>Racionalización óptima de la producción</p>	<p><b>Comercialización</b></p> <p>Acceso a un mercado más amplio</p> <p>Estabilidad en las ventas</p> <p>Proximidad al cliente</p> <p>Mejora de imagen</p> <p>Eliminar barreras culturales</p> <p>Eliminación coste transporte internacional</p>
<p><b>Finanzas</b></p>	<p><b>Recursos Humanos</b></p>

Diversificación de riesgos	Aprendizaje
Compensación de resultados	Experiencias aplicables al mercado nacional
Acceso a la financiación internacional	
Planificación fiscal internacional	

### Obstáculos en el proceso de Internacionalización:

<p><b>Financieros</b></p> <p>Falta de adecuados créditos a la exportación</p> <p>Volatilidad de los tipos de cambio</p>	<p><b>Comerciales</b></p> <p>Desconocimiento de oportunidades comerciales</p> <p>Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero</p> <p>Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino</p>
<p><b>Logísticos</b></p> <p>Elevados costes de los transportes, de la coordinación y del control, que se acentúan cuanto más lejos se encuentre el país elegido</p>	<p><b>Culturales</b></p> <p>Idioma</p> <p>Gustos, costumbre y tradiciones</p>
<p><b>Restricciones legales impuestas por gobiernos</b></p>	<p><b>Inversión directa por los gobiernos</b></p> <p>Controles a la propiedad de la</p>

Barreras arancelarias	empresa
Controles de calidad, sanidad y especificaciones técnicas	Restricciones para la repatriación de beneficios
	Contratar a mano de obra del país y limitar número de extranjeros

Lo normal es que la transformación de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual, en el cual el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento del mercado externo y de las variables inherentes al propio proceso.

En consecuencia, la expansión internacional de una empresa supone un proceso a través del cual, en un primer momento, ésta instala fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final –exportaciones- para, a partir de ahí, comenzar a progresar en su internacionalización asumiendo mayores grados de compromiso –como pueden ser las inversiones directas-.

Una empresa que decide internacionalizarse debe decidir en primer lugar cuál será su destino.

Una vez decidido, deberá ver cuál de los métodos de internacionalización existentes prefiere elegir.

El primero de ellos sería el conocido como exportación, es decir, la empresa vende sus productos a una empresa que tiene una distribución en el país en el cual está interesada en entrar. Suele ser utilizado por pequeñas empresas que buscan salir de su país.

Este método dispone como principal ventaja de la falta de costes por parte de la empresa que quiere internacionalizarse a la hora de desarrollar una red de distribución en el país nuevo; simplemente utiliza la red ya existente por el

distribuidor nacional. Esto permite a la empresa no tener casi riesgos a la hora de llegar al nuevo país. Este método también permite ganar experiencia a nivel internacional y, como simplemente envía sus productos al país de internacionalización pero lo produce en el de siempre, incurre en sinergias debido a las economías de escala.

Sus principales desventajas son que no sería algo rentable en caso de ser un producto con bajo precio y un coste de envío elevado, pues podría incluso entrar en pérdidas por vender en el nuevo país. Esto podría desencadenar que la empresa, para internacionalizarse, cambiase su lugar de producción a un lugar más barato o intermedio entre los dos mercados, es decir, una deslocalización. Otro punto negativo en términos económicos serían las barreras de entradas en forma de impuestos y aranceles que sufrirían los productos al llegar al país de destino. Además, al darle tus productos a una empresa local, es probable que no te encargues de la localización en tienda ni del marketing de tus productos, por lo que podrían no representar lo que estamos buscando.

El segundo método sería el conocido como Turnkey Projects, o proyectos llave en mano en una traducción al español. En este caso, la empresa que busca internacionalizarse contrata a una empresa local especializada en Turnkey Projects, que se encarga de realizar todas las tareas logísticas para la implantación de la empresa en el país. Es un tipo de internacionalización más común en el sector químico, farmacéutico y de la refinería petrolífera.

Sus principales ventajas son que la empresa local conoce perfectamente el “know-how” de la industria en dicho país, lo que se considera un activo muy importante. Es muy útil en países con regulaciones estrictas en las industrias en las que se va a trabajar, pues creándolo una empresa local que luego se la vende a la extranjera se aprovechan de las lagunas legales. Son interesantes porque son la única forma de entrar en dicho mercado obteniendo beneficios.

Existen dos principales inconvenientes con dicho método de internacionalización. La empresa que realiza la empresa no tendrá un interés a largo plazo en la empresa que crea y por lo tanto se le pueden escapar detalles. Además, dicha empresa local se está creando un competidor dentro del mercado por lo que tampoco se esforzara mucho en crear una empresa realmente potente en el sector.

En tercer lugar podríamos poner como método de internacionalización el Licensing. Dicho método consiste en que una empresa que quiere entrar en un país nuevo vende los derechos de explotación en dicho país a una empresa local, que se encargara de todo respecto al producto a vender (producción, distribución, logística, ventas) a cambio de unos royalties a pagar a la empresa originaria.

Entre las principales ventajas encontramos que la empresa que quiere adentrarse en nuevos mercados no debe realizar ningún desembolso para entrar en el nuevo país, pues todos los gastos corren por cuenta de la empresa local que se hace cargo de la licencia. Es un buen método para empresas en desarrollo que no cuentan con mucho capital para invertir, y por lo tanto, que no sea necesario recurrir a líneas de financiación para dicho proyecto. También es útil cuando existen muchas barreras de entradas a la inversión extranjera directa, como podría ser el caso de la India. Otra de las ventajas es cuando la empresa dispone de un bien intangible como puede ser una patente pero no está dispuesta a desarrollarla, simplemente la “alquila” y otra empresa se encarga de los gastos de dicho desarrollo.

En cuanto a las desventajas de dicho método nos podemos encontrar son, en primer lugar, que al ser la empresa local la que se encarga de todo, la empresa que se quiere internacionalizar no podría mejorar su curva de aprendizaje ni realizar economías de escala por el alto volumen de producción. En un mundo globalizado, las empresas usan el beneficio generado en varios países para el desarrollo de nuevos mercados. Sin embargo, con el licensing, eso no es

posible, y todo el atractivo que tenga la empresa en el nuevo país dependerá de lo que consiga crear la empresa local. Esa empresa local con una mala gestión sería capaz de perjudicar a la reputación global de la empresa.

El cuarto método de internacionalización sería el conocido como el Franchising, que es un método similar al anteriormente mencionado de la licencia, aunque este se considera el método para una unión a largo plazo, mientras que la licencia es más para relaciones a corto plazo. La diferencia radica en que en la franquicia, el receptor se encarga de los trabajos anteriormente descritos, sino que además dispone de ordenes por parte de la empresa general en tema como la forma de llevar el negocio. La empresa también dará las pautas sobre como llevar la franquicia en el comienzo. Del mismo modo que en la licencia, en este caso la empresa que quiere entrar en el nuevo país recibirá unos royalties por parte de la empresa local. Este tipo de internacionalización es el realizado sobre todo por las empresas de servicios mas que por las de fabricación. Un claro ejemplo de esto es la empresa McDonalds que impone reglas estrictas a todo aquel que quiere crear una franquicia, y dispone de reglas básicas en cuanto a imagen en cualquier lugar del mundo.

En términos de ventajas e inconvenientes no hay grandes diferencias respecto a la licencia. Este método es menor inseguro en cuanto a la imagen de marca debido a que se imponen unas reglas de partida que el franquiciado debe cumplir.

La quinta opción sería una Joint Venture, es decir, generar una unión con otra empresa para poner en marcha un negocio en un país nuevo, en el cual cada uno de las dos empresas posee un porcentaje de la misma. Se puede realizar con más de dos empresas, pero suele ser lo habitual. En ello, ambas partes

contribuyen al trabajo en equipo para conseguir resultados positivos de dicha unión.

Sus principales ventajas son , en primer lugar, el hecho de beneficiarse de los conocimientos de otra empresa en dirección y temas políticos y culturales en dicho país, y con ello obtener sinergias. Es una forma de disminuir los riesgos económicos pues la inversión no es total, pero poseen poder en la empresa para tomar decisiones, o al menos ser relevante en la toma de las mismas. Es una de las pocas opciones que existen en algunos países para poder tener cierto poder de decisión en las decisiones que se toman en el seno de la empresa en el nuevo territorio. Es el caso en países con grandes trabas a la inversión extranjera.

En los puntos negativos de una Joint Venture está el hecho de no tener todo el poder de la empresa y tener que compartir sus conocimientos en tecnología e innovación con la otra empresa. El hecho de llevar una empresa entre dos empresas es que pueden producirse batallas por el control de la misma, o conflicto de intereses.

Finalmente, veremos el caso de las Wholly Owned Subsidiaries. Este caso se da cuando una empresa entra en un país de forma independiente. Dicho acto puede realizarse de dos formas. En primer lugar, la empresa puede crear su nuevo centro de operaciones en el país de destino, o bien comprar el 100% de una empresa ya existente en el país y apoderarse así de sus centros de distribución, logística, proveedores... e ir amoldándolo a su política empresarial y sus principales necesidades en el país.

Las principales ventajas de dicho método son varias. En primer lugar, cuando la empresa se dedica al sector de la tecnología, este tipo de internacionalización le permitirá llegar a un nuevo mercado sin tener necesidad de desvelar sus conocimientos, y por lo tanto, su ventaja competitiva respecto a la competencia. El segundo punto sería el control total de la empresa las decisiones que se tomen, siendo la que se encarga de ganarse al mercado

con la imagen de marca real de la empresa. Otro punto importante de este método es que todo el beneficio generado con la explotación de la marca es para la empresa en cuestión.

En los puntos negativos, el mas importante es el alto nivel de riesgo que corre una empresa que realiza dicho método en términos económicos, culturales y políticos. Sin embargo, en el caso de adquisición de empresa dicho riesgo se reduce un poco.

## Empresas de exitosa internacionalización y estrategia

En el mundo existen muchas empresas que han basado su éxito en una gran internacionalización, lo que les ha permitido estar presente en muchos mercados a la vez y generar una imagen globalizada. Existen varios tipos de empresas, y a continuación analizaremos los métodos de internacionalización de las multinacionales en función del lugar que ocupan en el mundo de la distribución. Empezaremos observando una empresa líder en la distribución general como es la marca francesa Carrefour, para después abarcar otros tipos como pueden ser las empresas de alimentación, que basan su negocio en supermercados e hipermercados ( para ello usaremos los ejemplos de la alemana Aldi y la americana Walmart). Más adelante estudiaremos los métodos de internacionalización de empresas de venta especificada, como son Media Markt, Leroy Merlin, Ikea y Decathlon.

### Empresas de venta general

Una empresa de venta general es un centro de distribución en el cual puedes encontrar productos de varios sectores, tales como la alimentación, hogar, deportes, mecánica etc.

#### Carrefour

La empresa francesa Carrefour, fundada en 1959 en Francia por Marcel Fournier y Denis Defforey, es un claro ejemplo de empresa de venta general que se ha internacionalizado de forma exponencial a lo largo del planeta en sus cincuenta y cinco años de existencia. Carrefour está presente en treinta y cuatro países en cuatro de los cinco continentes.



**Cuadro 12: Organigrama de las estrategias de crecimiento (diversificación e internacionalización) de Carrefour**

INTERNACIONALIZACIÓN	Países de otros continentes (América y Asia)	<b>Carrefour</b> Brasil, Argentina, México, Taiwan, Malasia, China, Corea, Tailandia, Indonesia, Singapur, Colombia, previsto entrar en Japón	Supermercados en Brasil y Argentina	Optica <b>Carrefour</b> , Poligones Or (Taiwan); participación en Pet's Mart (animales domésticos, EEUU)	<b>Carrefour</b> Credito (Brasil)
	Países europeos no miembros de la Unión Europea	<b>Carrefour</b> Polonia, República Checa, Turquía*, previsto entrar en Suiza, Eslovaquia y Hungría	Supermercados (Polonia)		
	Países de la Unión Europea	<b>Carrefour</b> España, Alemania, Italia, Portugal, Grecia	Champion (España) Dia (España, Portugal, Italia)	(Productos frescos Socomo., accesorios automóviles, ópticas (España); joyerías, informática, filiales de frutas (Italia)	Financiera <b>Carrefour</b> , restaurantes comida rápida (España)
	País de origen (Francia)	<b>Carrefour</b> Francia (hipermercados)	Champion, Stoc (supermercados), Erteco (Ed, Dia) (descuento), Picard Surgelés (congelados); Codec, 8 à Huit, (tiendas conveniencia)	Carfuel (venta combustibles), Optique <b>Carrefour</b> (óptica); Providange y Feu Vert (); particip. (20%) en Metro France	S2P (financiera); Carma (seguros); Immobilière <b>Carrefour</b> (inmobiliaria), <b>Carrefour</b> Vacances (agencia viajes), comida rápida
	Forma comercial original	Formas comerciales similares	Sectores comerciales similares	Otros sectores no comerciales	
			DIVERSIFICACIÓN		

Vamos a ver a continuación los métodos de internacionalización utilizados en cada uno de ellos.

En Europa, donde se expandió en primer lugar fue a Bélgica. Para este desembarco al país vecino creó una alianza con el Grupo GB, hasta el año 2000 cuando Carrefour se acabó haciendo con el poder del Grupo GB.

En España hizo algo similar, entrando con los supermercados Pryca. En el año 2000 Continente y Pryca se fusionaron pasando a formar parte del Grupo Carrefour. También posee establecimientos de barrio, los supermercados Día.

Para finalizar el trascurso por los países europeos en los que se encuentra más presente, vamos a ver el caso de Rumanía. Allí entró en 2006 de la mano de una alianza estratégica con la empresa local Hyparlo Group. En 2007 compra Artima. En total, Carrefour cuenta con más de cincuenta centros en el país.

En América del Sur, Carrefour se encuentra en Argentina y Brasil, además de en islas caribeñas. En los dos principales países, Carrefour entró en el mercado colocando sus propios centros por distintas regiones del país. Tras conquistar parte del mercado, Carrefour adquiere supermercados fuertes en ambos países (Supermercados Norte en Argentina en 2001 y Atardaço en 2009 en Brasil) para convertirse en uno de los principales comercios de ambos países, con un total de ciento ochenta y cinco tiendas en Argentina y cuatrocientos nueve en Brasil. En los más pequeños (Martinica, República Dominicana) de momento solo ha instalado centros de distribución en las principales áreas (diez en Martinica y uno en República Dominicana)

En África, Carrefour está presente en dos países: Marruecos y Túnez. Carrefour llegó a Marruecos en 2009 creando una franquicia con Label' Vie, el segundo operador de supermercados del país. En total, Carrefour dispone de diecisiete centros a lo largo del país. En Túnez, sin embargo, se asentó en 2001 abriendo centro de distintos formatos, como son Carrefour Market o Carrefour Express, en colaboración con UTIC.

En Oriente Medio, Carrefour supo adaptarse a la cultura de la zona, muy conservadora, donde ha entrado gracias a su unión con MAF (Majid al Futtaim),

lo que permitió a la empresa francesa entrar en los mercados de distribución de Egipto, Siria, Irán, Kuwait, Catar, los Emiratos Árabes Unidos, Omán, Arabia Saudí y Pakistán. La unión de MAF y Carrefour, llamada MAF Hypermarkets y con sede social en Dubái, es el franquiciado que genera más ingresos y abarca más territorio.



Carrefour de la cadena MAF Hypermarkets, Dubái.

Si nos centramos en Asia, Carrefour está presente en seis países: China, India, Indonesia, Taiwán, Singapur, y la Polinesia Francesa (Tahití).

En China, Carrefour entró con mucha fuerza en 2007 abriendo veintidós hipermercados. Su expansión máxima llegó a superar los cien establecimientos, pero decidió cambiar su estrategia y centrarse en las tiendas de Hard-Discount Día, de las cuales posee más de quinientas, convirtiéndole en el mayor distribuidor extranjero en el país.

En la India, Carrefour tiene dos tiendas bajo el formato Cash&Carry desde 2011, una en Delhi basada en venta a profesionales y otra en Jaipur basada en los turistas. Debido al tipo de sociedad hindú, Carrefour aún no ha intentado una penetración a nivel de los habitantes, debido sobre todo a las leyes que obligan a realizar unión con un socio local para venta de multimarca en el país.



Carrefour Cash&Carry, Nueva Delhi.

Indonesia, otro mercado emergente y fuertemente poblado, recibió a Carrefour en el año 1996, donde ya cuenta con ochenta y tres puntos de venta. En su entrada se unió con Promodès debido a la poca imagen que tenía por aquel entonces. En 2012 debido a ceder el 60% de su filial allí a su socio CT Corp.

Como hemos podido observar, el éxito de Carrefour a nivel internacional radica en adaptarse a la época en la que entra en un país y a conocer la cultura del mismo. Sus primeras salidas de Francia fueron mediante alianzas (Bélgica, España...) para más adelante con el mercado ya afianzado adquirir la totalidad de la empresa. En América Latina, en los países de gran tamaño como son Brasil y Argentina y con la empresa ya siendo conocida a nivel mundial, decidió entrar en solitario y afianzarse con la compra de supermercados del país. En África, debido a la inestabilidad de la zona, Carrefour entró en el mercado mediante alianzas pero no ha tenido, de momento, interés alguno en adquirir ninguna empresa de la zona. El caso de Oriente Medio es distinto pues ha sabido encontrar la forma perfecta de vender sin necesidad de comprar ningún centro, pues MAF ya tiene imagen de marca suficiente en el mercado de la región. Los países asiáticos han sido distintos. En la India entró con alianza con un vendedor local debido a las leyes propias del país en cuanto a minoristas extranjeros. En Indonesia aplicó también la alianza debido a que es un mercado potencial pero inestable. Por último, China, ha sido desembarco masivo debido a, en primer lugar, ser una marca ampliamente conocida en el país (posee muchas fábricas en el país que distribuyen al resto de centros Carrefour de todo el mundo), y la fecha en la que entró, 2007, donde la globalización era un hecho. Además, vio claramente una entrada en el mercado de nivel bajo (recordemos que con más de 1000 millones de habitantes, y un

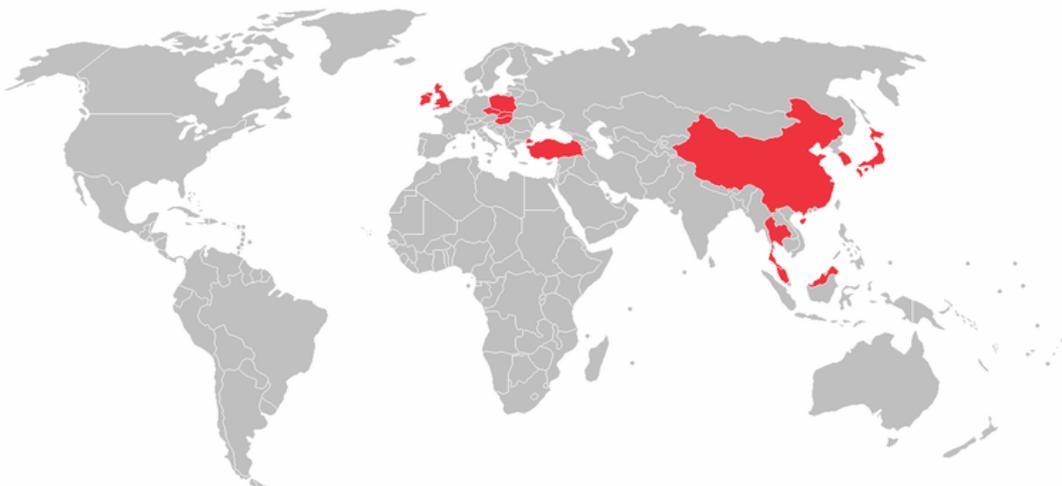
nivel salarial bajo, los productos baratos de alimentación tienen un target enorme) por lo que ya dentro del país cambió su sector a las ventas de los centros Día.

Las estrategias se basan en:

- Alianzas con posterior compra
- Joint Ventures
- Wholly Owned Subsidiaries

### **Tesco**

Tesco es una cadena británica de venta en general, fundada en 1919 por Jack Cohen. Se encuentra en doce países en un total de tres continentes, y siendo el líder en distribución en el Reino Unido, Malasia, Tailandia e Irlanda. En tan solo veinte años desde su fundación ya contaba con más de cien tiendas en todo el Reino Unido. Fue en la década de los 90 cuando Tesco decidió expandirse geográficamente y diversificando más su gama de productos.



Pais	Fecha de entrada	Número de tiendas
Reino Unido 	1919	2975
Hungría 	1994	213
Polonia 	1995	412
República Checa 	1996	322
Eslovaquia 	1996	150
Irlanda 	1997	137
Tailandia 	1998	1092
Corea del Sur 	1999	458
Malasia 	2002	47
Japón 	2003	121
Turquía 	2003	191
China 	2004	124
Estados Unidos 	2007	185

La estrategia de entrada de Tesco responde a la necesidad de sensibilidad en los nuevos mercados.

En 1994 compró un supermercado en el norte de Budapest, siendo este su primer punto de venta en el extranjero. Desde entonces, ha puesto en marcha más de doscientos puntos de venta a lo largo del país.

Un año después, en 1995, Tesco se expandió a Polonia tras el gran éxito que tuvo su entrada en Hungría. Ya ha abierto más de cuatrocientas tiendas por el

país, concentradas en las tres principales ciudades: Varsovia, Cracovia y Gdansk.

El año 1996 Tesco prosiguió con su apertura por el mercado de los países de Europa del este, siendo la Republica Checa y Eslovaquia los destinos elegidos. Tesco entró en la Republica Checa comprando el área de operaciones en dicho país de los supermercados estadounidense Kmart's, vendiendo en la actualidad en más de trescientos tiendas. Fue el primer lugar donde Tesco abrió gasolineras para diversificar su negocio. En Eslovaquia entró instalándose directamente en Bratislava, y cuenta en la actualidad con más de cien establecimientos.

La empresa británica entró en el mercado de Irlanda en el año 1997 después de una primera entrada fallida en 1986, esta vez comprando la empresa de distribución local Power Supermarkets Ltd. En la actualidad Tesco distribuye en más de ciento treinta tiendas, aplicando el mismo tipo de servicios que en el país local, como puede ser el envío a domicilio.

Tras el éxito por los países de Europa del este y su país vecino, Tesco dio un paso más allá en cuanto a internacionalización, creando una joint venture en el año 1998 con Charoen Pokphand en Tailandia, llamando dicha empresa "Tesco Lotus". Dicha unión termino en el año 2003 cuando Tesco compró las acciones a su socio.

Un año más tarde, Tesco entró en el mercado de Corea del Sur realizando una joint venture con Samsung, llamada Home Plus", de la cual en la actualidad posee el 94% del total y con más de cuatrocientas cincuenta tiendas en el país.

Tesco tardó tres años en volver a lanzarse a otro mercado. Para esta ocasión eligió otro mercado asiático, el país emergente de Malasia. Al igual que en el resto de países asiáticos, Tesco entró con una joint venture en el mercado, esta vez con el conglomerado local Sime Darby Berhad, de la cual Tesco no posee el poder, controlando únicamente un 30%. Cinco años después Tesco compró la dirección de operaciones de la cadena Makro en el país malayo.

En el año 2003 Tesco decidió dar el salto al mercado nipón, comprando dos cadenas de supermercados, C Two stores y Fre'c. En dicho país, Tesco funciona más en formato Tesco Express, con pequeñas tiendas en las esquinas. Empezó a cerrar tiendas en el año 2011 debido a que más del 50% de los establecimientos que tenían en Tokio no generaban beneficios. En la actualidad cuenta con ciento veintiún establecimientos.

Ese mismo año, Tesco abrió su cadena de supermercados Tesco Kipa en Turquía corriendo a cargo de toda la apertura. Su primera apertura fue en la portuaria ciudad de Izmir, y desde entonces, Tesco ha abierto casi doscientas tiendas en el país.

El año 2004 fue cuando Tesco decidió comprar el 50% de la cadena china Hymall, para comenzar su andadura en dicho país. Ting Hsin fue quien ayudó a la empresa británica a entrar en el país. Dos años más tarde, Tesco compró el 90% restante de Hymall. La mayoría de las más de cien tiendas que posee Tesco en el país asiático están ubicadas en Shanghái o alrededores por su familiaridad con el mercado británico, pues muchos ingleses viven en dicha ciudad.

En último lugar, Tesco comenzó su aventura en Estados Unidos en el año 2007. Utilizó como nombre para dicho lanzamiento "Fresh & Easy" y decidió comenzar su aventura por los estados de la West Coast, eligiendo en primer lugar Arizona, California y Nevada, que constan en la actualidad con casi doscientos puntos de venta.

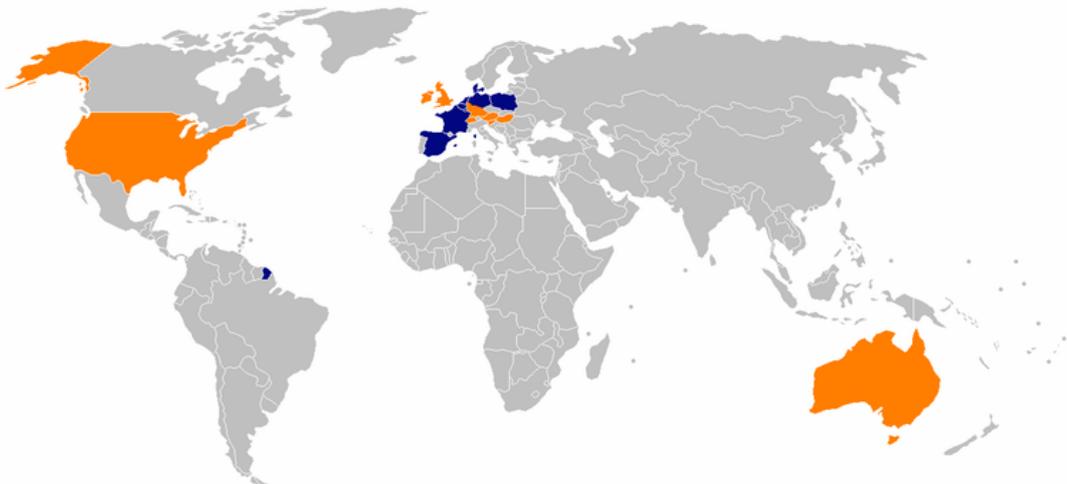
Como hemos podido observar, Tesco se amolda al país al que entra y varía entre Joint Ventures, Wholly Owned Subsidiaries y compras de empresas del país al que se internacionaliza. Tesco solo ha fracasado una vez en su proceso de expansión cuando en 1986 intentó su expansión a Irlanda debido a que no supo leer las necesidades que existían en el mercado.

Las empresas de distribución generalizada se internacionalizan de tres formas concretas según hemos podido observar a lo largo del trabajo. Dichas empresas realizan importantes estudios de mercado para saber las posibilidades de cada mercado y sobre todo el método a utilizar para dicha internacionalización. Son muy concienzudos y no realizan inversiones a lo loco, de ahí que por ejemplo Tesco no esté presente en más de doce países como hasta ahora cuando tiene una base muy sólida en cuanto a la distribución.

## **Empresa de alimentación, súper/hipermercados**

### **Aldi**

Aldi es una empresa alemana de supermercados fundada en 1913 por Karl Albrecht en Essen, una ciudad ubicada en la cuenca del Rhur.



Es una empresa que posee más de nueve mil tiendas repartidas en diecisiete países en tres continentes. Aldi está dividida en dos filiales, Aldi Nord y Aldi Süd. Aldi Nord tiene su sede también en Essen y se encarga del norte de Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Luxemburgo, Holanda, Polonia, Portugal y España. En Estados Unidos Aldi Nord también lleva las tiendas llamadas Trader Joe's, que cuenta con un total de trescientas noventa y nueve tiendas. Aldi Süd, con sede en Mülheim an der Rhur, lleva el sur de Alemania,

Australia, Austria, Hungría, Irlanda, Eslovenia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. El grupo Aldi opera más de 8.000 tiendas en todo el mundo. Una tienda se abre más o menos cada semana, sólo en Gran Bretaña.

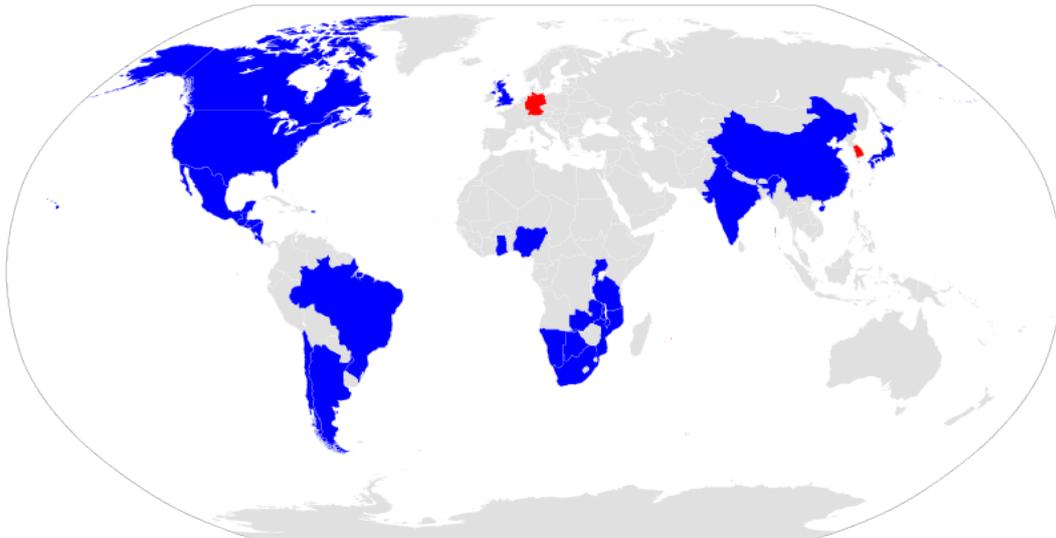


Su primera expansión fue en el año 1973, abriendo sus primeras tiendas en Bélgica, para seguir en el año 1975 montando el primer centro de distribución Aldi en Holanda. Fue en el año 1977 cuando Aldi hizo un gran salto cuantitativo y cualitativo expandiéndose a Estados Unidos, donde hoy en día tiene más de mil doscientas tiendas, más que en cualquier otro país excluyendo a Alemania.

La forma de entrar de Aldi en todo el mundo ha sido mediante Wholly Owned Subsidiaries, es decir, entra haciendo toda la inversión en la entrada y compra de locales y lucha por cuota de mercado con los ya presentes, sin alianzas ni compras de empresas locales del sector. Es una empresa con un gran capacidad económica ( su dueño es la persona más rica de Alemania) lo que les permite entrar de este modo. Además, Aldi posee una imagen de marca mundialmente conocida como supermercado discount con muy buenos precios, por lo que al entrar en nuevos países recibe una respuesta muy positiva por parte de los clientes. Para que nos hagamos una idea a nivel local, el 88% de las amas de casa alemanas ha comprado alguna vez en Aldi, y el 22% de ellas compra asiduamente en el supermercado discount.

## Wal-Mart

Wal-Mart es una empresa americana fundada en 1962 por Sam Walton en Rogers, Arkansas. Posee más de ocho mil quinientas tiendas repartidas a lo largo de veintisiete países, pero operando con distintos nombres (Walmex en Mexico, ASDA en Europa, Seiyu en Japón, y Best Prices en la India).



Wal-Mart empezó su expansión en Canadá, donde entró en 1994 de la mano de una compra de ciento veintidós establecimientos de la cadena Woolco. Wal-Mart abrió sus primeros centros propios en 2006 y ya cuenta con más de trescientos ochenta puntos de venta a lo largo de todo el país bajo el formato Wal-Mart Supercentre y Wal-Mart Discount Store.

En 2004, la empresa estadounidense desembarcó en Brasil adquiriendo la cadena de distribución Bomprego, ubicada en el nordeste del país, con ciento dieciséis tiendas. En 2005 tomó el control de las empresas Nacional y Mercadonarama. Wal-Mart no cambió el nombre de los supermercados que adquirió para seguir posicionada correctamente en el perfil de cliente y seguir compitiendo con Carrefour y Pao de Acucar, las dos grandes potencias en el país carioca. Wal-Mart tiene imagen de baja calidad y por lo tanto no podría competir en el mismo mercado que las dos empresas mencionadas anteriormente. Dispone de más de quinientas cincuenta tiendas, repartidas en

trece tipos distintos de centro de distribución ( BIG, Maxxi, Todo Día, Sam's club...)

Wal-Mart también buscó el desembarco en la India, país con un gran potencial debido a la gran población que tiene (mil doscientos treinta y siete millones de habitantes, lo que representa el 17.55% de la población mundial, y en crecimiento). Como toda empresa extranjera, lo primero que tuvo que conseguir Wal-Mart fue llegar a un acuerdo con un conglomerado para la distribución local en el país asiático, ya que las leyes prohíben la entrada de un distribuidor minorista extranjero sin acuerdo con un grupo empresarial local. En el 2006 Wal-Mart anunció dicho acuerdo con Bharti Enterprises. En dicho acuerdo, Bharti se encarga de las tiendas mientras Wal-Mart de la logística y calidad de los productos. El nombre que utilizan para operar en la India es Best Prices Modern Wholesale. Aunque firmasen el acuerdo en 2006, no fue hasta mediados de 2012 cuando abrieron su primera tienda ubicada en Amritsar, en el extremo noroeste del país. En la actualidad dispone de veinte establecimientos a lo largo del país.

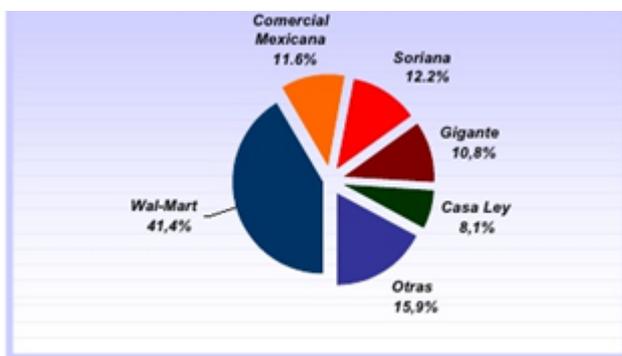
La joya de la corona de Wal-Mart en cuanto a internacionalización fue el desembarco en Reino Unido. Entró en 1999 comprando la empresa ASDA (a la cual no ha cambiado el nombre para mantener la imagen que los clientes tienen de ella) por un montante de 6,7 Billion £. Desde entonces, su crecimiento ha aumentado hasta colocarse por detrás de Tesco. Desde entonces, se ha ido expandiendo, llegando incluso a Irlanda del Norte y llegando a realizar una oferta por la empresa irlandesa Dunnes Stores. Actualmente ASDA cuenta con quinientas setenta y tres tiendas en Reino Unido, divididas en Supercentre y distintas gamas de ASDA (Living, Superstore, Petrol Filling Station y Supermarket). Las ventas de ASDA representaban el 42,7% del total de la división internacional de Wal-Mart en 2006, lo que demuestra la importancia del mercado británico para la empresa estadounidense.



Wal-Mart se expandió al continente africano en el año 2011 compró una alta participación de la empresa Massmart Holdings Limited, líder africano en distribución, con un total de trescientas setenta y nueve tiendas en un total de doce países (Sudáfrica, Botsuana, Suazilandia, Lesoto, Namibia, Zambia, Tanzania, Mozambique, Malawi, Uganda, Ghana y Nigeria), operando bajo cuatro formatos distintos: Masswarehouse, Massdiscounters, Massbuild, y Masscash.

La primera apertura en México se produjo en 1991 con la apertura de un Sam's Club en México DF. En el año 1997 Wal-Mart adquirió Cifra, una gran empresa de distribución en el país azteca, y en el año 2000 finalmente cambio el nombre de la empresa a WalMex. En la actualidad, existen dos mil ciento noventa y nueve establecimientos bajo distintos formatos propiedad de WalMex en el país.

**WAL-MART, LIDER DEL MERCADO, REALIZA EL 41% DE LAS VENTAS DEL SECTOR**



En el año 2005, Wal-Mart decidió continuar con la expansión creando Wal-Mart Centroamérica entrando en cinco países de la región, Guatemala (con un total de doscientos nueve establecimientos en la actualidad), El Salvador (ochenta y tres), Honduras (setenta y cinco), Nicaragua (ochenta) y Costa Rica (doscientos catorce). En 2009, se unió con WalMex creando Wal-Mart de México y Centroamérica, que en la actualidad es el mayor distribuidor de la región.

En el año 2002, Wal-Mart adquirió el 6,1% de la empresa nipona Seiyu, para abrirse hueco en el mercado del país. En 2005, compró una gran mayoría de las acciones de la empresa, convirtiendo a Seiyu en una empresa subsidiaria. Finalmente, Wal-Mart adquirió la totalidad de Seiyu en 2008 cuando la empresa salió de la bolsa japonesa, pero sigue manteniendo el antiguo nombre. Seiyu dispone de un total de cuatrocientas treinta y ocho tiendas.

La estrategia de Wal-Mart es bastante clara y nada diferenciada. Su principal modo de entrada en los países en los cuales quiere instalar su cadena de distribución es mediante la compra de cadenas ya presentes en dicho país. No solo busca comprar empresas, sino que siempre suelen ser empresas punteras en la distribución del país. Para no generar variaciones al consumidor en cuanto a la percepción de los establecimientos, mantiene el nombre de la empresa que ha comprado (salvo en México donde Wal-Mart es ampliamente conocida y aplican el sufijo MEX para dar idea de empresa nacional). El único lugar donde han entrado instalando tiendas ha sido en Centroamérica en 2005 debido a que es un mercado sencillo y muy influenciado por la vida norteamericana, además que al querer crear una empresa global para todos los países de la zona, y que en dicha región no existen empresas de distribución grandes, no tenía grandes oportunidades.. Tampoco pudo comprar ninguna empresa en la India, pero en este caso fue debido a las regulaciones que

posee el país acerca de la empresas de distribución, prohibiendo la entrada directa de extranjeros sin la unión con un socio del país.

En el sector del supermercado hipermercado , la internacionalización es variada en función del potencial de la empresa que quiere expandirse, de su poder económico, de la situación del país en el que entra y del tipo de país que sea ( desarrollado se orienta más a alianzas, en vías de desarrollo se instala por si solo).

## **Empresas de venta especializadas**

### **DECATHLON**

Decathlon es una empresa francesa que se dedica a la venta y distribución de material deportivo, tanto de sus propias marcas como de multinacionales del sector. Dicha empresa fue fundada en 1976 en Lille, ciudad al norte del país galo. Su expansión no ha sido muy elevada. De manera positiva se expandió a Alemania, España y Reino Unido. Desde 2003 su expansión internacional fue en aumento, y ya podemos encontrar la empresa en un total de veinte países, repartidos en tres continentes, con más de setecientas tiendas.

Decathlon empezó instalándose en países desarrollados como los mencionados anteriormente, además de Bélgica, Rusia, Suecia e Italia. Como en todas las empresas que hemos visto en el sector de la distribución especializada, Decathlon realiza Wholly Owned Subsidiaries como método de internacionalización. La empresa francesa se dio cuenta que su estrategia de productos propios a muy bajos precios no solo era una gran idea de negocio en los países desarrollados donde llevaba vendiendo desde la década de los ochenta, sino que los países en desarrollo y subdesarrollados eran un gran mercado potencial. En ese momento Decathlon empezó a expandirse, y en 2003 instaló su primera tienda en Shanghái, China, país en el cual ya cuenta

con más de ochenta tiendas en tan solo diez años allí. Polonia, otro país con un gran potencial económico, recibió el primer centro Decathlon en el año 2005 en las proximidades de Varsovia. En la actualidad, ya hay treinta y tres tiendas en el país. India, Turquía, Brasil, Rumania y Hungría son otros países en desarrollo que cuentan desde el 2006 con un total de sesenta tiendas entre los cinco países.

## **LEROY MERLIN**

Leroy Merlin es una multinacional francesa especializada en bricolaje. Fue fundada en 1920 por Adolphe Leroy y Rose Merlin en Noeux-les-Mines. La empresa, una de las más grandes del sector, facturó cinco mil quinientos millones de euros. Leroy Merlin realizó su primera salida del país desembarcando en 1984 en Estados Unidos en una unión con las empresas Adapt y Titanic. Tres años después, con las mismas empresas, Leroy Merlin entró en el mercado teutón con sus primeras establecimientos.

La empresa se expandió por primera vez en 1989, cuando dio el salto a España, instalando su primer centro en Leganés. En dicho mercado consta con cuarenta y tres tiendas hasta el momento, siendo la líder del mercado en el país.

Leroy Merlin siguió con su expansión internacional junto con Adapt y Titanic entrando en 1992 en Estocolmo, Suecia, y tres años después, en 1995, en Oslo, Noruega.

No fue hasta 1996 cuando se expandió a Polonia, con un centro en el sur de Varsovia, y a Italia, cerca de la ciudad de Varese, donde entró en alianza con el grupo Rinascente. En 1998, la empresa francesa abrió su primera tienda fuera de Europa. El lugar elegido fue Brasil, cerca de Sao Paulo, en Interlagos. En 2003 la empresa dio el salto a Portugal instalando su primera tienda a las afueras de Oporto, realizando la compra de la empresa local Aki, que, por

cierto, era su único rival en España, lo que convirtió a Leroy Merlin en una empresa dominante en ambos países de la península ibérica. El año 2004 fue un año de expansión lejana, cuando Leroy Merlin se instaló en Pekín, China, y en Moscú, Rusia. Además de ello, abrió su primera tienda en Atenas, Grecia. Finalmente, en 2009 Leroy Merlin se instaló en las proximidades de Bucarest, convirtiendo así a Rumanía en el país número catorce en el que está presente.

Como podemos ver, Leroy Merlin es una empresa que ha sabido leer a la perfección la época y lugar donde estaba entrando. La empresa francesa vio como al principio la idea de expandirse en alianza era la más atractiva, para más adelante entrar a modo de Wholly Owned Subsidiaries en países como España o Rusia. Leroy Merlin observó que la opción de hacer una gran operación tanto a nivel local como internacional en su entrada en Portugal y realizó una adquisición total de la empresa Aki. Leroy Merlin es un ejemplo total de internacionalización y adaptación a los mercados.

### **Media Markt**

Media Markt es una empresa alemana de establecimientos de grandes almacenes, dedicada a la venta de electrodomésticos, informática y electrónica, creada en 1989 en Múnich por Walter Gunz, Erich y Helga Kellerhals y Leopold Stiefel. En la actualidad es el mayor minorista europeo en su sector. Media Markt se expandió rápidamente en el territorio teutón, y seis años después, en 1985, ya cuenta con diez establecimientos. Una década le hizo falta para llegar a las cien tiendas dentro del país alemán. De momento en su intento de expansión, se encuentra en catorce países, todos ellos situados en Europa. Dichos países son Portugal, España, Suiza, Bélgica, Holanda, Austria, Hungría, Italia, Grecia, Turquía, Rusia, Suecia y Polonia. Debido al tipo de

negocio que oferta Media Markt a sus clientes, todas sus aperturas en todos los países fueron utilizando el método conocido como Wholly Owned Subsidiary.

Su primer momento de expansión fue en 1989 cuando Media Markt dio el paso de establecerse en Francia, con unos resultados negativos, que le obligaron a acabar abandonando el mercado. A partir de entonces, su entrada en otros países fue muy buena,. En primer lugar entró en Austria en 1990 para, cuatro años mas tarde, en 1994, entrar en el mercado Suizo. Poco a poco fue conquistando el mercado europeo entrando poco a poco en el resto de países de la zona. En 1997 instalo su primera tienda en Budapest, Hungría, para un año después crear su primera tienda en Cracovia, ciudad importante de Polonia. El año 1999 fue clave en su expansión, cuando entro en dos mercados muy potentes como son España e Italia. El año 2002 trajo consigo la primera apertura de un Media Markt en Bélgica, más concretamente en la ciudad de Amberes. Este año fue el primero en el que se abrieron más centros Media Markt en países que no son Alemania que en el propio país originario de la empresa. Desde entonces, Media Markt se expandió por el resto de países mencionados anteriormente.

Su imagen de marca, que es su gran ventaja competitiva a nivel internacional, le permite entrar en los países de forma rápida y potente. Además de ello, en países desarrollados, como pueden ser los países del oeste de Europa, Media Markt siempre ha seguido la estrategia de situarse en las afueras de los grandes focos de población ( Madrid, Ámsterdam) con unas naves de gran tamaño y ubicados en zonas concurridas con otras empresas de sectores distintos, como puede ser Leroy Merlin o Ikea, lo que genera una ventaja competitiva pues, aunque tengas que desplazarte a las afueras de las ciudades, obtienes muchos puntos de venta y precios competitivos. Sin embargo, Media Markt ha sabido adaptarse a la crisis, y en 2013 abrió su primera tienda en el centro de Madrid, en el Paseo de la Castellana, aprovechando la apertura de un centro comercial que no conseguía despegar. Con su imagen de marca consiguió un precio de local muy barato pues gracias a su llegada a dicho centro comercial, las empresas empezaron a llamar a la



El primer país donde se desplazó IKEA a nivel internacional fue a la vecina Noruega, creando una tienda en las afueras de la capital, Oslo, en 1963. En 1969 abrió su primera tienda en Dinamarca, en Copenhague, también en las afueras. En los años setenta comenzó su expansión por Europa, para a mediados de década dar el salto a Australia, y en 1985 abrió su primera tienda en Estados Unidos, concretamente en Washington DC.

Una observación muy importante es que el sistema de tiendas de IKEA se basa en franquicias internacionales. Las franquicias son un tipo particular de licencias, en lo cual empresas situadas en los mercados exteriores adquieren el derecho de vender unos productos, de utilizar una marca, un nombre, un sistema de distribución y de venta a través de un contrato entre el concedente y el autorizado. El sistema de franquicias supone en general una cierta dependencia económica del franquiciado. En el caso de IKEA, los franquiciados son analizados a fondo por Inter IKEA Systems B.V., quien concede las franquicias del concepto IKEA, como lo hemos mencionado más arriba. Tal concepto se basa en una forma muy original de vender los productos, por eso los productos IKEA sólo se venden en las tiendas IKEA que han recibido la franquicia.

IKEA se dio cuenta de que la demanda era similar en todos los países mercado, lo que coincidió perfectamente con su concepto único, por lo que fue sencillo aplicar sus procesos y modos de operación en los distintos países a los que entró, por lo que se puede decir que solamente existen adaptaciones en algunos de sus procesos; un ejemplo de esto es la adaptación de las campañas publicitarias en función de la cultura específica de cada país. De igual forma es importante señalar que IKEA ha logrado estandarizar otras de sus actividades, como lo son la fabricación de sus productos, ya que esta solo varía en función de los proveedores que tiene en cada región, pero que el modo de operación y el diseño es el mismo.

En resumen, la estrategia de marketing internacional de IKEA se basa en la oferta de servicios y productos básicos que se están innovando regularmente para responder a la demanda del mercado moderno que cambia todo el tiempo

Aunque normalmente el proceso de internacionalización suele ser gradual, en el caso de IKEA no se puede hablar de una creciente implicación que pasa por diferentes etapas que dependen del grado de compromiso de recursos, el nivel de riesgo asumido y del grado de control (exportación pasiva y activa, licencias, filial de ventas, joint-venture, subsidiaria de producción).

IKEA ha empleado siempre una política de apertura de tiendas en las afueras de las ciudades como método de ahorro de costes, lo que le permite tener establecimientos más grandes que los que podría permitirse en el centro de las ciudades, y ubicándose en la medida de lo posible en recinto de centro comerciales, o cerca de tiendas del estilo, como pueden ser Leroy Merlin o Media Markt, para aportar un plus a los clientes que se desplacen. Su posición en las afueras y la estrategia de venta ( el cliente monta los muebles) le permite obtener una ventaja competitiva respecto al resto que hace que el hecho de localizarse en las afueras de las ciudades no sea un impedimento.

Como podemos ver, el sector de venta especializada está enfocado a la internacionalización mediante wholly owned subsidiary pues es la mejor forma de explotar su imagen de marca y tener el control total sobre las gestiones de la empresa y la imagen que transmite en el nuevo país. Debido al tamaño de los espacios de ventas requeridos para empresas que venden una gama tan grande de productos, y su política de wholly owned subsidiaries, dichas empresas se instalan en las afueras de las grandes ciudades de los países en desarrollo debido al elevado coste que tendría el suelo en el centro de la ciudad, además de la imposibilidad de encontrar locales con dichas dimensiones.

## Empresas que no se internacionalizan

### El Corte Inglés

El Corte Inglés es un grupo de distribución español compuesto por empresas de distintos formatos. Su principal formato es el de la venta en grandes almacenes. Es una empresa familiar que concentra la mayoría del poder de la misma en manos de Ramón Areces y su fundación. Su sede se encuentra en Madrid. Fue fundada en 1890 como una pequeña tienda de sastrería en la calle Preciados. Ahora mismo la empresa posee doscientos seis centros de distribución en España y dos más luego en Portugal (Lisboa y Oporto).

Como podemos ver, y conocemos, El Corte Inglés es un gigante de los grandes almacenes en España. Sin embargo, no ha sido capaz de internacionalizarse realmente (dos centros en Portugal es su máximo). Ha habido muchos rumores sobre su expansión al extranjero. Primero se habló de su posible entrada en Milán, donde estuvo a punto de entrar. Sin embargo, todo quedó en nada. Después se habló de la expansión a Europa del Este, sobre todo a Polonia, pero no se concretó nada y el proyecto fracasó. Más adelante se pensó en el mercado sudamericano, poniendo su foco de interés en Brasil, pero tampoco salió adelante. El Corte Inglés ha sido la primera empresa en instalar en España en aquella época un centro de distribución al estilo americano de “encuentra todo en el mismo lugar”, lo que viene a ser el predecesor de los centros comerciales. Sin embargo, a la hora de expandirte, ese tipo de centros ya existen en el mundo, y entrar con la única ventaja de encontrar todo en el mismo centro no aporta mucho valor añadido.

La máxima en términos de internacionalización que ha creado El Corte Inglés es la venta online con envíos internacionales. Es un avance, pero no aporta ninguna ventaja, pues no se sostiene sobre los cuatro puntos fuertes de la empresa (Localización, surtido, servicio y comunicación) que son los que permiten generar una ventaja competitiva respecto a la competencia. La entrada en el mundo digital no parece por lo tanto un gran punto a favor a la hora de hablar de internacionalización.

El Corte Ingles está “presente” en Alemania y Francia gracias a su hermanamiento con Galerías Kaufhof y Galería Lafayette. Dicho hermanamiento consiste en la posibilidad de pagar con la tarjeta del otro centro. No es una internacionalización, sino una forma de proteger los mercados nacionales de cada uno: El Corte Ingles no entra en el mercado francés y a cambio Galerías Lafayette no entra en España.

El Corte Ingles es un gigante en España, con unos ingresos de 14552 millones en 2012, que a lo largo de su historia no fue capaz de explotar aquella ventaja antes de la globalización para vender su modelo de venta, bastante común ahora mismo a nivel mundial, en el resto del mundo.

## **MERCADONA**

Mercadona es una empresa fundada en la provincia de Valencia en 1977 por la familia Roig. El hijo pequeño de Francisco Roig, Juan, compra la empresa a su padre cuando posee ocho tiendas de ultramarinos.

Mercadona empezó su expansión a nivel local comprando otros supermercados en la década de los ochenta, todos ellos locales. Más adelante comenzó su expansión por todo el país, exceptuando el país vasco, Navarra y Ceuta y Melilla de momento, estando presente en cuarenta y siete provincias del país. En España dispone actualmente de un 13,5% de cuota de mercado de la distribución alimenticia, con un total de mil trescientos cincuenta y seis centros de venta. Con una información como esta nos resulta extraño que la empresa valenciana no haya decidido internacionalizarse aún. El principal motivo es que, aunque en España posee una cuota de mercado tan alta, su concentración es grande en la costa mediterránea, pero todavía no ha explotado el mercado del centro del país y del norte, sobre todo en Galicia. Mercadona tiene pensado sacar el máximo beneficio del territorio nacional antes de empezar su andadura en Italia, que es el primer lugar en el que tiene pensado instalarse, y con ciertas dudas con Portugal, Francia y Bélgica. En mi opinión, la estrategia de Mercadona de asentarse en el mercado local es muy

correcta, pues existen muchos casos de empresas que, sin haber conquistado el mercado local, se han lanzado a la aventura en otros países, con un rotundo fracaso como resultado. Véase el caso por ejemplo de la startup Beruby, que decidió expandirse rápidamente nada más nacer, yendo a catorce países, de los cuales fracasó en cuatro. Mercadona considera que es mejor ir poco a poco y cuando tenga el mercado saturado, salir al exterior.

## Empresas con fracaso en el extranjero

La dinámica del entorno y de la competencia, unido a la necesidad del posicionamiento, determinan la importancia de que las empresas dispongan de una determinada estrategia, lo cual resulta prácticamente imprescindible en las condiciones actuales; sin embargo, esto no significa que de forma expedita el éxito esté garantizado. No basta con definir unos objetivos y a partir de ellos establecer un plan de acción, pues el tema es mucho más amplio y complejo. De manera sintética se puede decir que la estrategia es una condición necesaria, pero no suficiente. Varios son los factores que condicionan el éxito o el fracaso, entre ellos, la factibilidad, objetividad y flexibilidad de la misma. Establecer objetivos ambiciosos es bueno, siempre y cuando no resulten inalcanzables o de un costo tan elevado que ponga en vilo a la organización. En la práctica existen múltiples ejemplos de estrategias fallidas, unas veces porque han sido mal definidas y en otras, por errores en la ejecución (planes de acción). Lo más grave en estos casos es la incapacidad (o imposibilidad) para realizar los ajustes y correcciones necesarias, algo que pone en evidencia la falta de un plan alternativo que tenga en cuenta un escenario diferente, o en el peor de los casos, de un adecuado sistema de control. En ocasiones, como en una partida de ajedrez, los errores pueden conducir a la pérdida de la partida, aunque también existen casos en los que a través de una adecuada, inteligente y oportuna reconducción, ha sido posible "mantenerse en el juego".

### A) Carrefour

En Chile, donde Carrefour entró en 1998, acabo por vender los siete comercios que tenía en el país en 2004 debido a la gran competencia que existía en dicho mercado.

Entrar en Chile ocho años después del fin de la dictadura de Pinochet, en un país muy cerrado al exterior y aislado debido a sus situación geográfica, el relieve montañoso y las grandes distancias dentro del país, lo que, sumado a

los conflictos con los países vecinos como Perú y Bolivia no generaban una situación ideal para entrar. Además, en aquel momento, los habitantes chilenos estaban influenciados por conceptos provenientes de Estados Unidos, que distan de los conceptos Europeos de Carrefour.

Implantar los métodos, sistemas, conceptos y formas de trabajo sin una adecuación al medio. Generalizar no siempre es bueno, porque lo que funciona en un lugar o en determinadas condiciones, no garantiza el mismo resultado cuando se aplica en un contexto diferente. ) La expansión se desarrolló de una forma lenta, lo cual facilitó la labor de "oposición" de los competidores que no vieron con buenos ojos la posibilidad de perder el mercado interno a manos de un peligroso competidor. Posiblemente esto haya sido como consecuencia del panorama poco esperanzador que se observó en el mercado chileno por parte de Carrefour.

La imagen que percibió el cliente fue la de un negocio dirigido a la clase media-baja, con productos de bajos precios, poco diferenciados en cuanto a calidad, por lo que los chilenos no iban a dejar de comprar productos en su mercado de toda la vida por ir a un hipermercado europeo que no ofrecía ninguna ventaja respecto a sus competidores.

No previeron la necesidad de realizar alianzas con empresas nacionales. En el caso de Chile, el sector del retail comenzó a desarrollarse desde la década de los setenta, de manera que los competidores nacionales disponían de cierta fortaleza y no estaban dispuestos a compartir el mercado. En base a esto desplegaron una estrategia dirigida a bloquear las acciones de Carrefour e impedir su consolidación.

Esta situación influyó en las actuaciones futuras del grupo Carrefour a la hora de entrar en países de cultura diferente (como vemos en el ejemplo de los países de Oriente Medio), aprendiendo de los errores cometidos en el pasado.

Otro fracaso sonado del grupo Carrefour fue intentar el desembarco en Estados Unidos, territorio Wal-Mart. Además de la competencia feroz estadounidense, en el periodo de entrada el concepto no estaba completamente asentado, ya que los americanos preferían ir a tiendas más pequeñas, con menor stock,

situadas en un mismo centro comercial o mal. Como en Estados Unidos la distribución de rentas es más desigual que en Europa, Carrefour no supo buscar un grupo concreto y por lo tanto quedo en mitad de la nada con productos de muchas gamas pero sin un público concreto. Acabo cerrando las dos tiendas, situadas en Filadelfia y Voorhees, ambas en la costa este, dos años después de su apertura, en 1994.

## B) Wal-Mart

A mediados de los años 1990, Wal-Mart trató de entrar en el mercado minorista de Alemania con una gran inversión financiera. En 1997, Wal-Mart adquirió Wertkauf, una cadena de veintiún supermercados, por trescientos setenta y cinco millones de euros, y en 1998, setenta y cuatro tiendas de Interspar por setecientos cincuenta millones de euros.

El mercado alemán en ese momento era un oligopolio con alta competencia entre las empresas que también usaron una estrategia de precios más bajos, similar a Wal-Mart. Debido a esto, la estrategia de precios bajos no dio ninguna ventaja competitiva. Además, la cultura organizacional de Wal-Mart no fue visto de manera positiva entre los empleados y clientes en Alemania, sobre todo porque la "declaración de ética" de la empresa limitó las relaciones entre sus empleados, y esto dio lugar a un debate público en los medios de comunicación, resultando en una mala reputación para Wal-Mart entre sus clientes. Adicionalmente, el modelo Big Box, Low Price (literalmente, «Caja Grande, Precio Bajo») usado por Wal-Mart, a pesar de ser una estrategia de gran éxito en los Estados Unidos, no funcionó adecuadamente en Alemania.

En julio de 2006, Wal-Mart anunció su retiro de Alemania debido a las pérdidas sostenidas. Las tiendas fueron vendidas a la empresa alemana Metro AG durante el tercer trimestre. Los competidores de Wal-Mart en Alemania fueron capaces de aumentar sus cuotas de mercado.

### C) IKEA

IKEA decidió entrar en el mercado nipón en el año 1974. Era un país muy interesante pues los crecimientos económicos que estaba sufriendo eran difícilmente comparables con los de otros países, llegando a alcanzar crecimientos del 10% en el PIB anual. Sin embargo, a pesar del éxito que ha caracterizado a ésta compañía, en el país del Sol naciente fracasaron en su primer intento. En el año 1986 deciden replegarse, pero como parte de un replanteamiento estratégico. La causa fundamental del fracaso estuvo dada en la inacabada comprensión del mercado japonés, en el desconocimiento de los intereses de los potenciales clientes y en la manera en que trabajaban los competidores.

### D) DECATHLON

Decathlon dio el salto al mercado americano comprando la cadena de tiendas deportivas MVP, situada en la región de Nueva Inglaterra, que poseía veinte tiendas en los seis estados de la región en el año 1999. Lo primero que hizo Decathlon fue cambiar el nombre de las tiendas a Decathlon USA. Una reestructuración de tiendas hizo que se cerrasen cuatro de las tiendas que poseía la empresa en el estado de Massachusetts. Debido a las malas ventas, debido a la falta de conocimiento de la firma por los consumidores americanos, la empresa dejó el país en el año 2006. Decathlon compró MVP buscando tener reconocimiento en el mercado americano, pero al cambiar el nombre, y sobre todo por vender productos distintos a los que vendían allí previamente, el cliente no reconocía la empresa. Decathlon pensaba que compraba el espacio de venta y la imagen de marca en la región, pero en realidad solo hizo lo primero.

Otra des internacionalización de Decathlon tuvo lugar en Argentina, cuando en febrero de 2002 y debido a la inseguridad que reinaba en el país sudamericano debido a la crisis económica que había desencadenado en el tan conocido

Corralito, la empresa francesa decidió cerrar la única tienda que tenía en el país, cuya apertura databa del año 2010.

En Dinamarca también tuvo que cerrar su única tienda, en marzo de 2002 debido a la mala localización de la única tienda que tenían, que impedía que el flujo de clientes fuese el esperado al llegar al país

## Conclusión

La internacionalización es un tema de vital importancia en el periodo en el que nos encontramos, y tras este análisis, podemos sacar varias conclusiones. En primer lugar, lo más importante de todo es visualizar de forma correcta las variables que influirán en el proceso de entrada en nuevos países, pues incluso las multinacionales más exitosas en el mercado han sufrido fracasos para exportar su marca a países extranjeros por una mala previsión de dichas variables. Las empresas deben elegir el momento idóneo para internacionalizarse, esperando a tener cierta relevancia en su país, con una buena cuota de mercado, y una buena imagen de marca, pues al final las empresas buscan expandirse en primer lugar a países de cultura y costumbres similares, que son casualmente donde más emigrantes de su país suelen residir. Si conocen tu imagen del país de origen es más probable que vayan a tu establecimiento.

Además de elegir el momento adecuado, y el lugar adecuado, basándonos sobre todo en ámbitos culturales y oportunidades en el mercado al que se quiere entrar (no tendría mucho sentido ir a Estados Unidos, a una región dominada por Wal-Mart, lo más probable es que el retorno no sea el esperado), es muy importante elegir correctamente la técnica de entrada en mercados extranjeros. Para elegir dicha técnica, y basándonos en el estudio que hemos realizado con anterioridad, deberemos saber qué tipo de empresa de distribución tenemos, en que sector opera, para saber que método utilizar.

Si la empresa que desea salir de su mercado local es una empresa de distribución general, como puede ser Carrefour o Tesco, dicha empresa poseerá varios tipos de opciones de internacionalización. El más básico de todo ellos es la alianza con una empresa local (muy recomendable para empresas con poca capacidad de financiación, pues es la que menos riesgo tiene). En segundo lugar se podría pensar en una joint venture pues es poco arriesgada aunque pierde cierto poder a la hora de las decisiones. Finalmente, y dependiendo del país y la imagen que se quiera transmitir en él, cabe la posibilidad de la compra de una empresa local o bien realizar una wholly owned

subsidiary corriendo con el riesgo en caso de ser un mercado muy rentable y poder permitirse correr con el riesgo.

En caso de hablar de una cadena de supermercados, el mejor método posible es entrar de forma independiente en el mercado. Dicho método puede realizarse de dos formas distintas: o bien realizando la compra de un supermercado local (método utilizado por Wal-Mart) o bien haciendo una wholly owned subsidiary (como hace Aldi en su proceso de internacionalización). Ambos métodos son parecidos pues la empresa poseerá el control total en su país de destino, y la diferencia radica sobre todo en la velocidad de instalación de la empresa. Los supermercados utilizan dicho método pues en realidad la venta de alimentos es algo muy similar entre todos los países, con pequeñas variaciones entre países, pero al final el modo de funcionamiento es el mismo. Es por ello que las franquicias, joint venturas y alianzas no son realmente interesantes en este tipo de distribución.

En cuanto a las cadenas de distribución de venta especializada, como los cuatros casos que hemos visto con anterioridad (Leroy Merlin, Decathlon, Media Markt, IKEA), existe un punto común entre todas ellas: la forma de vender. Dichas empresas se sitúan siempre en las afueras de los grandes centros urbanos, y el principal motivo es que este tipo de sociedades necesitan de unas naves industriales de un tamaño considerable. La verdad que quitando este tipo de empresas, nadie opera del mismo modo, por lo que es imposible realizar otro tipo de internacionalización que no sea una wholly owned subsidiary, pues no existen posibles socios en los países de destino que operen con este tipo de características (a no ser que sea una empresa similar a estas), ni empresas que se puedan comprar que dispongan de una logística como la mencionada anteriormente.

En definitiva, podemos concluir que no existe una sola técnica de internacionalización positiva, sino que las empresas deben aprender a adaptarse a las circunstancias del mercado para elegir el método. Es posible que en función del tipo de distribución que realice la empresa, pudiéramos

generar unas pautas a seguir, como hemos visto anteriormente, pero en términos generales, no existe un solo método de internacionalización.

Esta conclusión rompe con la visión que poseen la mayoría de empresas, sobre todo las pequeñas. Hemos visto que no solo la fuerza económica de la empresa es suficiente para tener éxito en la internacionalización, hacen falta otros parámetros, por lo tanto las empresas sumidas en problemas en su territorio podrían optar por internacionalizarse.

El éxito en la internacionalización va más allá de esto. Podríamos resumirlo en una fórmula matemática:

*Exito Internacionalización*

*= Estrategia utilizada + Pais de entrada*

*+ Momento de entrada +  $\varepsilon$*

Siendo  $\varepsilon$  la variable que no se puede controlar que existe en toda operación, como pudimos ver en los casos de fracaso de Carrefour en Chile, Wal-Mart en Alemania o IKEA en Japón.

El trabajo ha sido algo en general y por lo tanto no hemos podido sacar una conclusión en claro respecto a la cuestión de partida que era: ¿Existe una sola técnica de internacionalización exitosa en las empresas de distribución? Sin embargo, analizando el trabajo punto por punto, vemos que si que existen elementos en común dentro del mismo sector de la distribución, y un conjunto de trabajos sobre dichos sectores en concreto podríamos llevarnos a resultados claros sobre los métodos de internacionalización en función del genero. Un estudio más especializado en este ámbito podría ser una gran ventaja para las pequeñas empresas ahogadas en nuestro país por la crisis económica, para permitirles instalarse en otros países con unas garantías mínimas de riesgo, siendo este el mayor miedo que tienen las empresas a la

hora de salir : riesgo económico y falta de conocimientos sobre los mercados extranjeros.

## Bibliografía

Carrefour. (2010). *Trajetória Grupo Carrefour*. Available: <http://www.carrefour.com.br/grupo-carrefour-brasil/trajetoria-grupo-carrefour/>. Last accessed 15th May 2014.

Fidel F. Alvarez Gainza. (2011). *Estrategias Fallidas*. Available: <http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-fallidas/estrategias-fallidas.shtml>. Last accessed 25th May 2014.

Jose Luis Munera Aleman; Ana Isabel Rodriguez Escudero. (2011). *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable: casos prácticos*. Available: [http://books.google.es/books?id=hHsxbXSSHUoC&pg=PA362&lpg=PA362&dq=carrefour+estados+unidos+fracaso&source=bl&ots=0-geofWH\\_t&sig=hyy359zGZWG4thsKAazVjVoxv8w&hl=es&sa=X&ei=0jUCU8DPLOu9ygP\\_uYKgcCQ&ved=0C](http://books.google.es/books?id=hHsxbXSSHUoC&pg=PA362&lpg=PA362&dq=carrefour+estados+unidos+fracaso&source=bl&ots=0-geofWH_t&sig=hyy359zGZWG4thsKAazVjVoxv8w&hl=es&sa=X&ei=0jUCU8DPLOu9ygP_uYKgcCQ&ved=0C). Last accessed 24th May 2014.

Tesco. (2014). *History*. Available: <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=11>. Last accessed 24th March 2014.

Tesco. (2014). *Tesco Key Dates*. Available: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/tesco-plc-history/>. Last accessed 24th march 2014.

Ghuri, P., Cateora, P. (2010). *Aldi and Lidl: International expansion of the two German grocery discounters*. Available: <http://es.scribd.com/doc/61563795/Aldi-and-Lidl-International-expansion-of-the-two-German-grocery-discounters-Case-study>. Last accessed 24th march 2014

James Mackenzie. (2013). *Aldi Expansion Strategy*. Available: <http://prezi.com/nyrb9yonmp-z/copy-of-tbs-920-aldi-expansion-strategy/>. Last accessed 24th march 2014.

Walmart. (2014). *Our Company*. Available: <http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/locations/#/united-kingdom> . Last accessed 24th march 2014.

Rodrigo Alvarado García. (2012). , *México-Wal-Mart: Una relación de éxito y mutuo beneficio. 28 de abril de 2006..* Available: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/alvarado\\_g\\_r/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/alvarado_g_r/capitulo1.pdf). Last accessed 1st June 2014.

Flavien Marty Alléon. (2013). , *Decathlon: a particular example of a global firm*. Available: <http://prezi.com/c2j-clyctku-/decathlon-a-particular-example-of-a-global-firm/>. Last accessed 2nd June 2014.

Metro Group. (2014). *Geschichte der METRO GROUP*. Available: <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/115929/Lro/index.html>. Last accessed 2nd June 2014.

Karin Pennemann (2009). *Retail Internationalization in Emerging Countries*. London: Springer Gabler. p22-26.

Wordpress. (20). *IKEA: Integrated Information Achitecture*. Available: <http://irwanarfandi.wordpress.com/2008/12/20/ikea-integrated-information-achitecture/>. Last accessed 3rd June 2014.

Trissa Strategy Consulting. (2010). *Historias Excepcionales: Ingvar Kamprad, el hombre detrás de IKEA*. Available: <http://www.trissa.com.mx/articulos/historias-excepcionales-ingvar-kamprad-el-hombre-detras-de-ikea>. Last accessed 1st June 2014.

Slideshare. (2012). *Historia de IKEA*. Available: <http://www.slideshare.net/paulash726/ikea-13381834>. Last accessed 15th May 2014.

Buenas tareas. (2011). *Proceso de internacionalización de IKEA*. Available: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Internacionalizacion-De-Ikea/1409111.html>. Last accessed 1st June 2014

Florent Santos, El Corte Inglés, referencia en casi todo menos en internacionalización, 22 de Septiembre de 2013. <http://www.evenmk.com/el-corte-ingles-referencia-en-casi-todo-menos-en-internacionalizacion/>

Miguel A. Acosta. (2013). *La internacionalización de una startup: la experiencia de beruby*. Available: <http://mundocashback.com/la-internacionalizacion-de-una-startup-la-experiencia-de-beruby/>. Last accessed 3rd June 2014.

E.B.. (2013). *Mercadona aplaza su internacionalización pese a ganar un 7% más*. Available: <http://www.elboletin.com/index.php?noticia=71680>. Last accessed 25th May 2014.