



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES
(ICADE)

**ESTRATEGIAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES PARA SU
ESTABLECIMIENTO EN PAÍSES EMERGENTES. ANALISIS DE MEJORES
PRÁCTICAS Y DISEÑO DE UN MODELO PARA CFAO CARREFOUR**

Autor: CAPUCINE CORNEN
Director: ALFONSO PEDRO FERNÁNDEZ DEL HOYO

2022

ESTRATEGIAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES PARA
SU ESTABLECIMIENTO EN PAÍSES EMERGENTES.
ANALISIS DE MEJORES PRÁCTICAS Y DISEÑO DE UN
MODELO PARA CFAO CARREFOUR



Capucine CORNEN

ICADE-E4

01.04.2022

AGRADECIMIENTO

A la hora de presentar este trabajo, quiero aprovechar la ocasión para agradecer a todas aquellas personas, que me han apoyado y acompañado a lo largo del mismo contribuyendo activamente a su realización. Ante todo, quiero expresar mi especial agradecimiento a las siguientes personas:

En primer lugar, quiero dar las gracias especialmente a mi tutor Profesor Fernández del Hoyo que me ha acompañado y aconsejado a lo largo de toda la elaboración de este estudio. Le agradezco su gran interés por el tema y el haber estado dispuesto en todo momento a atender mis dudas y consultas guiándome en la dirección correcta para estimular el mejor resultado posible.

En segundo lugar, quiero agradecer a la empresa CFAO por permitirme utilizarla como base de este estudio, así como por su ayuda y apoyo a lo largo del trabajo. Sin el contacto directo con responsables dentro de la empresa y sin la disponibilidad de informaciones internas sobre la misma, el trabajo, tal y como se presenta en los siguientes epígrafes, no hubiera sido posible.

Por último, y muy especialmente, quiero dar las gracias a toda mi familia por todo lo que se han sacrificado para ofrecerme la mejor formación posible y para que llevara a buen término mis estudios. Ellos me han apoyado, guiado, motivado y acompañado durante toda mi formación. Sin ellos, ni mi carrera ni este estudio hubieran sido posibles. ¡Mil gracias !

INDICE

AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
LISTADO DE ACRÓNIMOS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
METODOLOGÍA	11
ANÁLISIS Y ESTRUCTURA.....	12
A) PARTE I: ANÁLISIS DEL MERCADO SUBSAHARIANO Y MODOS DE ENTRADA DE MULTINACIONALES	13
1. EL MERCADO AFRICANO Y SUBSAHARIANO	14
1.1. DESARROLLO DEL MERCADO AFRICANO Y SUBSHARIANO	14
1.2. CARACTERISTICAS DEL MERCADO AFRICANO Y SUBSHARIANO	16
1.3 ATRACTIVO DEL MERCADO	22
2. MODOS DE ENTRADA Y ESTABLECIMIENTO DE LAS MULTINACIONALES	24
2.1. DEFINICION MARKETING INTERNACIONAL	24
2.2. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	26
2.3. MODOS Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA	28
2.4. ELECCION DEL MODO DE ENTRADA	29
B) PARTE II: ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN RETAIL: EL CASO DE CFAO	32
1. DEFINICION <i>RETAIL</i>	33
1.1. <i>RETAIL</i>	33
1.2. CAMBIOS EN EL <i>RETAIL</i>	35
1.3 NUEVAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL <i>RETAIL</i>	39
2. <i>LARGE RETAIL</i>	41
2.1. DEFINICION <i>LARGE RETAIL</i>	41
2.2. CARACTERISTICAS DEL <i>LARGE RETAIL</i>	42
3. LA EMPRESA CFAO	43
3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA CFAO	43
3.2. EL GRUPO CFAO EN AFRICA	45
3.3. CFAO <i>RETAIL</i>	48
C) PARTE III: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE ENTRADA PARA CFAO.....	50
1. DISEÑO DE UN PLAN MARKETING DE ESTABLECIMIENTO PARA CFAO	51
1.1. PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES	51
2. APLICACIÓN DEL PLAN DE ESTABLECIMIENTO PARA CFAO CARREFOUR PLAYCE MARCORY ABIDJAN	54
2.1. APLICACIÓN DE L PLAN DE ESTABLECIMIENTO	54
2.2. RESUMEN Y CONCLUSIÓN	59
CONCLUSIONES	60
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Crecimiento del PIB (% anual)- África Subsahariana. (1995-2020).....	15
Figura 2 Evolución del PIB per cápita- África Subsahariana. (1990-2020).....	16
Figura 3 Evolución del porcentaje de población de las distintas regiones del mundo	18
Figura 4 Evolución de la población de 15 a 24 años en el periodo 2010-2030 (en millones y % de variación).....	19
Figura 5 Mercados prioritarios para las empresas de bienes de consumo el período 2017	22
Figura 6 Plan de Marketing Internacional	28
Figura 7 Alternativas de modos de entrada en mercados exteriores.	29
Figura 8 <i>The choice of entry mode decision</i>	30
Figura 9 <i>Global Retail Sales Projections 2018 to 2022</i>	34
Figura 10 <i>Share of consumers who made voice-enabled purchases while shopping for groceries or retail products in the United States from 2018 to 2020</i>	38
Figura 11 <i>CFAO Overview</i>	46
Figura 12 <i>Revenue CFAO 2020</i>	47
Figura 13 Carrefour Playce Marcory	55
Figura 14 Centro Comercial Playce Marcory	56
Figura 15 Empleados formados por Carrefour CFAO como panaderos	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población urbana africana (% de la población total).....	20
Tabla 2: Criterios de selección de Mercados.....	53

LISTADO DE ACRÓNIMOS

CFAO	<i>Corporation for Africa & Overview</i>
PIB	Producto interior bruto
PNB	Producto nacional bruto
PPA	Poder adquisitivo per cápita
BAFD	Banco Africano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
FMI	Fondo monetario internacional
UE	Unión Europea
PYMES	Pequeña y mediana empresas
PMI	Plan de Marketing Internacional
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
PESTEL	<i>Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.</i>
CGU	Contenido generado por usuario
NIPEN	<i>Nigerian Ball-Point Pen industries</i>

Este estudio tiene como objetivo principal el análisis de las estrategias de comercialización que las multinacionales de la distribución del sector *Retail* (mercado minorista) y en particular la empresa CFAO han empleado para abordar los mercados exteriores y, más concretamente, el difícil mercado africano subsahariano.

Este estudio se compone de dos partes principales, así como de conclusiones y futuras líneas de investigación. En la primera parte (Parte I), se presenta "El análisis del mercado subsahariano y modos de entrada de multinacionales" donde se analiza la evolución en el área del mercado minorista hasta su situación actual, haciendo énfasis en los diferentes modos de entrada utilizados por las principales multinacionales para abordarlo. El resultado del análisis de esta Parte I muestra las grandes oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado africano subsahariano de ser abordado correctamente y concluye que resulta una buena oportunidad de inversión y reto para empresas de características como CFAO Carrefour.

Una vez presentado el marco y reto de este estudio, la segunda parte (Parte II) se orienta hacia el estudio de la que se ha identificado como su mejor práctica "Análisis de estrategias de entrada en *Retail*: el caso de CFAO " pretendiendo analizar y comprender el sector *Retail* y, más concretamente, el *Large Retail* para conocer sus principales características y tendencias. Posteriormente, la presentación y el análisis de la empresa CFAO permitirá comprender mejor sus objetivos. La principal conclusión que se desprende del estudio de esta Parte II es el hecho de que el sector minorista aparece como un sector muy particular que requiere de unas nuevas estrategias de marketing ante hechos que se están produciendo como cambios tecnológicos y en las pautas de consumo desde el Covid-19 y la crisis energética.

La tercera parte (Parte III) trata del "Desarrollo de una estrategia de entrada para CFAO" específicamente diseñada y adaptada a las condiciones de la empresa para lograr su expansión exitosa internacional. La principal conclusión que se desprende de esta última parte es que la propuesta de abordar el mercado africano subsahariano con una estrategia recogida en un PMI (Plan de Marketing Internacional) diseñado *ad hoc*, es una opción viable para su internacionalización hacia un mercado que resulta ser el más atractivo y favorable en la actualidad. Plan que se establece bajo un enfoque Multi-doméstico utilizado por la empresa CFAO Carrefour y que parece ser su mejor opción estratégica.

Palabras clave: CFAO, Plan de Marketing Internacional, África y África subsahariana, Modos de Entrada, *Retail*, *Large Retail*, Internacionalización.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyse the marketing strategies that multinationals in the Retail sector (retail market) and in particular the company CFAO have used to approach foreign markets and, more specifically, the difficult sub-Saharan African market.

This study is composed of two main parts, as well as conclusions and future lines of research. The first part (Part I) presents "The analysis of the sub-Saharan market and multinationals' modes of entry", which analyses the evolution in the area of the retail market up to its current situation, with emphasis on the different modes of entry used by the main multinationals to approach it. The result of the analysis of this Part I shows the great opportunities for growth that the sub-Saharan African market offers if it is approached correctly and concludes that it is a good investment opportunity and challenge for companies with characteristics such as CFAO Carrefour.

Once the framework and challenge of this study have been presented, the second part (Part II) is oriented towards the study of what has been identified as its best practice "Analysis of entry strategies in Retail: the case of CFAO", with the aim of analysing and understanding the Retail sector and, more specifically, Large Retail in order to understand its main characteristics and trends. Subsequently, the presentation and analysis of the company CFAO will allow a better understanding of its objectives. The main conclusion that emerges from the study of this Part II is the fact that the retail sector appears as a very particular sector that requires new marketing strategies in the face of events that are taking place such as technological changes and changes in consumption patterns since Covid-19 and the energy crisis.

The third part (Part III) deals with the "Development of an entry strategy for CFAO" specifically designed and adapted to the conditions of the company in order to achieve its successful international expansion. The main conclusion to be drawn from this last part is that the proposal to approach the sub-Saharan African market with a strategy contained in an ad hoc designed PMI (International Marketing Plan) is a viable option for its internationalisation towards a market that is currently the most attractive and favourable. This plan, established under a multi-domestic approach used by the company CFAO Carrefour, seems to be its best strategic option

Keywords: CFAO, International Marketing Plan, Africa and sub-Saharan Africa, Modes of Entry, Retail, Large Retail, Internationalization.

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de globalización, y más en particular el fenómeno de la internacionalización de empresas acompañado de diversos desarrollos tecnológicos ha favorecido en gran medida el desarrollo de nuevos actores mundiales. Además, la sociedad sigue evolucionando, lo que provoca cambios en sus hábitos de consumo. En este contexto, la empresa francesa CFAO¹ se ha desarrollado rápidamente a nivel internacional y, en particular, en el mercado africano y subsahariano. CFAO está presente en muchos países africanos con diversas actividades. El mercado africano, ha estado infra explotado, pero ahora está experimentando un fuerte desarrollo que comienza a alentar a numerosos inversores a acudir a él.

Para poder responder a las expectativas de un nuevo tipo de consumidor procedente de las clases medias de los países emergentes, y en particular del continente africano, la empresa debe poner en marcha diferentes estrategias para implantarse con éxito en estos nuevos mercados.

Una vez identificada la oportunidad del mercado *retail* o minorista subsahariano como principal reto de expansión, el trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de marketing internacional para hacer frente a la expansión del grupo CFAO en el mismo. Por lo tanto, mediante el uso de técnicas de búsqueda y selección de mercados, buscamos el país ideal donde podemos extrapolar con éxito nuestro negocio de acuerdo con una estrategia que, además de definir brevemente el nuevo modelo de negocio tenga principalmente en cuenta la forma adecuada de entrada, el nivel necesario de adaptación de su mezcla de marketing, y el impacto ambiental y, finalmente, el desarrollo de una forma de implementación exitosa. La principal tarea de este proyecto será pues evaluar el modo de entrada utilizado por CFAO especialmente desde el punto de vista operativo y económico.

¹ CFAO: Corporation for Africa & Overview

METODOLOGÍA

Una vez expuestos los diferentes objetivos de mi TFG, el problema que surge es cómo y bajo qué metodologías se van a analizar y alcanzar todos ellos.

Para ello, se van a recabar y analizar información secundaria de las distintas fuentes científicas al respecto como Google Scholar y bases de datos a disponibles en la Universidad como EBSCO. Así mismo, se van a realizar entrevistas en profundidad como fuentes primarias de obtención de información con agentes claves del sector. La suma de ambas fuentes de información me permitirá responder al primer objetivo, de mostrar las diferentes estrategias de marketing de establecimiento de estas empresas en mercados exteriores.

A continuación, e igualmente basándome en las anteriores fuentes, se va a explicar cómo se utilizan esas estrategias por las empresas multinacionales y en particular en el sector de la distribución minorista, o *retail*. De este modo, se abordarán en línea mis otros tres objetivos de cómo se aplican estas al sector del *retail*, diseñando un plan de establecimiento (PMI) para demostrar la utilización de las más adecuadas para una empresa multinacional en un país emergente. Por último, se va a concluir este trabajo de fin de grado resumiendo los resultados de mi investigación y así, completar los objetivos establecidos del estudio.

ANÁLISIS Y ESTRUCTURA

Una vez introducido tanto el objetivo de este trabajo como la metodología a aplicar, se va a pasar a presentar la parte central del trabajo; el análisis. En este contexto, se ha dividido la parte del análisis en tres secciones: En la primera me enfocaré en presentar un análisis del mercado africano subsahariano y de los modos de entradas utilizados para las multinacionales para abordarlo sirviéndome ésta como base del trabajo, para en la segunda analizar el sector del *Retail* y más en profundidad del *Large Retail* con una presentación y descripción de la empresa CFAO. Para terminar en la tercera parte con el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional para el caso de CFAO Carrefour Playce Marcory su más emblemático centro comercial en la región subsahariana.

PARTE I: ANÁLISIS DEL MERCADO SUBSAHARIANO Y MODOS DE ENTRADA DE MULTINACIONALES

En esta Parte I, el análisis se centrará en el mercado africano subsahariano y su desarrollo. Posteriormente, estudiaremos los diversos modos de entrada utilizados por las multinacionales para establecerse en nuevos mercados internacionales.

1. EL MERCADO AFRICANO Y SUBSAHARIANO.

1.1. DESARROLLO DEL MERCADO AFRICANO Y SUBSAHARIANO

Desde principios del nuevo milenio allá por el año 2000, la economía del continente africano ha venido experimentando un periodo de fuertes cambios. Varios grandes estados están emergiendo como importantes economías y destacando sobre el resto. Entre ellos tenemos: Sudáfrica, Marruecos, Túnez, Egipto y Argelia. De hecho, estos países emergentes representan por sí solos alrededor del 60% del PIB africano. A estos países les sigue de cerca en importancia otro grupo relativamente diverso de países como Namibia, Costa de Marfil, Nigeria, Ghana y Senegal. (Banco del Desarrollo Africano, 2015)

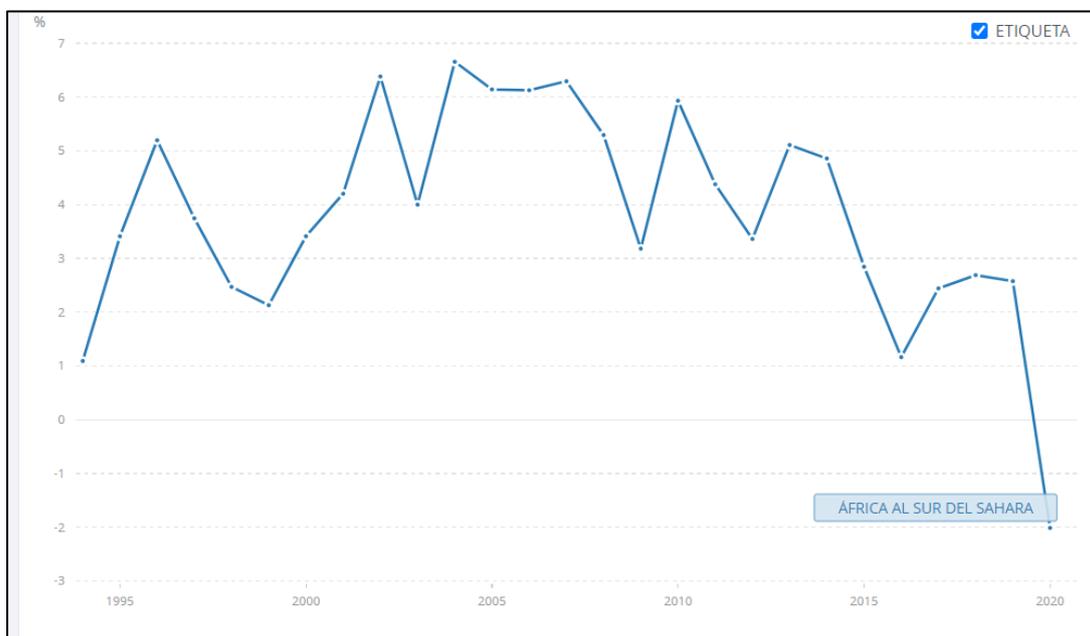
El continente africano ha experimentado un desarrollo económico creciente desde la década de 1980. Particularmente, entre 1990 y 2012, el PIB del África subsahariana creció a una tasa media anual de alrededor del 5%. Este crecimiento se extiende a la mayoría de las economías del continente, y muy especialmente a los productores de petróleo. En su conjunto el cambio más llamativo se produce en la tasa de crecimiento del PIB bruto y del PIB per cápita. El PNB per cápita pasó de 800 dólares en 1980 a 2091 dólares en 2009, mientras que el PIB per cápita disminuyó de 1980 a 1993, para volver a aumentar en 2010 y seguir creciendo después. Sin embargo, siguió creciendo hasta 2019 a un ritmo de alrededor del 4% anual, según el Banco Mundial (2020).

Desgraciadamente, tras la crisis sanitaria del covid-19, cayó un 3,7%, dando lugar a la primera recesión general de la región en más de 25 años. En 2022-2023, el crecimiento de las economías africanas recuperará un ritmo más sólido. Esta previsión de crecimiento para los próximos años se enmarca en una recuperación económica, que es sobre todo un aumento del PIB, que se distribuirá de forma diferente según la estructura de las economías y la forma en que se hayan visto afectadas por la crisis del covid-19. De hecho, se espera que el total del continente africano vea crecer su PIB en torno al 3,8% y al 3,9% en 2022 y 2023 respectivamente, según el Banco Mundial, (2020). Se prevé, además que varios países registren altas tasas de crecimiento, superiores al 5%, en estos dos años. De hecho, países como Costa de Marfil y Kenia experimentarán un fuerte repunte con tasas de crecimiento del 6,2% y el 5% respectivamente en los próximos años. Se espera que Angola, Nigeria y Sudáfrica crezcan un 0,4%, un 2,4% y

un 4,6% respectivamente. (Banco Mundial, 2020). El resto del África subsahariana crecerá en torno a un 3,6% aproximadamente.

Sin embargo, a pesar del repunte del crecimiento previsto para el África subsahariana, la previsión sigue siendo frágil e inferior a su potencial debido a las bajas tasas de vacunación en esta parte del continente. En cambio, un ascenso de la tasa de vacunación en el continente permitiría un crecimiento del 5,1% en 2022 y del 5,4% en 2023. Además, la extensión de las medidas antivirus impulsará el consumo y la inversión en el continente. (Banco Mundial, 2021)

Figura 1: Crecimiento del PIB (% anual)- África Subsahariana. (1995-2020)



Fuente: Banco Mundial y OCDE, (2020)

En la figura 1 sobre el “crecimiento del PIB² (% anual en USA \$) del África Subsahariana se muestra como la tasa de crecimiento ha evolucionado desde 1995 hasta las crisis financieras de 2008 y la crisis sanitaria del covid-19.

² El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. (Banco Mundial OCDE, 2021)

Figura 2: Evolución del PIB per cápita, África Subsahariana. (1990-2020)



Fuente: Banco Mundial, (2021)

En la figura 2 de “Evolución del PIB per cápita”, podemos observar una evolución al modo de la que hemos visto antes en la Figura 1 desde los años 1990 donde el PIB per-cápita por paridad del poder adquisitivo PPA³ ha aumentado de manera constante hasta 2020 hasta que se interrumpe con la crisis del coronavirus.

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO AFRICANO Y SUBSAHARIANO.

Desde el inicio del siglo XXI, el continente africano y su región subsahariana más en particular ha experimentado un periodo importante y sólido de crecimiento económico impulsado por los altos precios de las materias primas, el aumento de la inversión extranjera y la mejora de la gobernanza en la mayoría de los países. (Foro Económico Mundial, 2020). Si bien ésta última África sigue siendo frágil, está logrando importantes avances a la vez que experimenta un complejo periodo de transición. Los conflictos están ahora más focalizados y la democracia está ganando terreno. El liderazgo y las reformas destinadas a mejorar la gobernanza y la

³ El PPA es el acrónimo de paridad del poder adquisitivo. El PIB por paridad del poder adquisitivo (PPA) es el producto interno bruto convertido a dólares internacionales utilizando las tasas de paridad del poder adquisitivo (Banco Mundial, 2021).

transparencia han contribuido a mantener un fuerte crecimiento durante la última década. (Banco Mundial *Rapport Africa's Pulse*, 2021)

Este desarrollo ha sido impulsado por una serie de factores que han tenido un impacto significativo en la evolución del crecimiento del mercado africano y subsahariano. De hecho, la oportunidad África como mercado de consumo se basa en cinco factores clave que son: el aumento de la clase media, el crecimiento de la población, el predominio de los jóvenes, la urbanización y la adopción de nuevas tecnologías digitales. (Banco Africano de desarrollo, 2020)

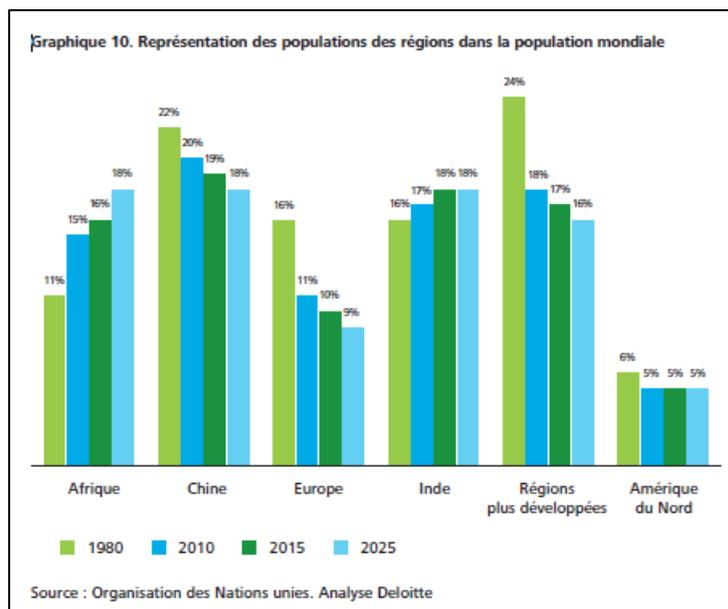
Así tenemos: en los últimos años, una economía que se está diversificando y ha permitido la aparición de una clase media. En 2010 la población africana era de 1.000 millones y de ellos ya 355 millones de personas se consideraban de clase media. Para 2060, se espera que la población se haya duplicado con creces hasta alcanzar los 2.600 millones, de los cuales 1.100 millones serán de clase media. En la actualidad, la clase media africana se estima en unos 370 millones de personas, según los expertos del Banco Africano de Desarrollo (BAD, 2021)⁴.

En segundo lugar, se está creando una gran clase media emergente y africana que demanda una mayor oferta de alimentos, productos de consumo y entretenimiento, así como a una mayor conectividad tecnológica. Además, el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020) ha proyectado que el crecimiento en África aumentará hasta el 5,8% y estará motivado en gran medida por la creciente clase media que impulsará la sociedad de consumo. Se trata de una oportunidad económica para las empresas (africanas o no) que deseen conquistar nuevos mercados. (FMI, 2020)

El crecimiento demográfico de África sigue siendo un factor determinante para el futuro del consumo en el continente. De hecho, África está experimentando actualmente un crecimiento sin precedentes de su población, que, según las previsiones de las Naciones Unidas, aumentará hasta casi 2.000 millones en 2040. Según muchas previsiones, en 2025 una de cada cinco personas en el mundo será de origen africano. La población africana superaría así a la de Europa y América del Sur y del Norte juntas (Naciones Unidas, 2020).

⁴ Según el Banco Africano de Desarrollo (BAD), se considera que un africano es de clase media cuando sus ingresos diarios se sitúan entre 2,2 y 20 dólares.

Figura 3: Evolución del porcentaje de población de las distintas regiones del mundo.



Fuente: Deloitte (2022) en base a datos ONU (2020)

En la figura 3 se muestra la evolución en porcentaje de la población africana durante los años 1980, 2010, 2015 y previsión para 2025 en comparación con otras partes del mundo donde se observa su fuerte crecimiento sobre las demás que retroceden salvo India que sigue un crecimiento más débil.

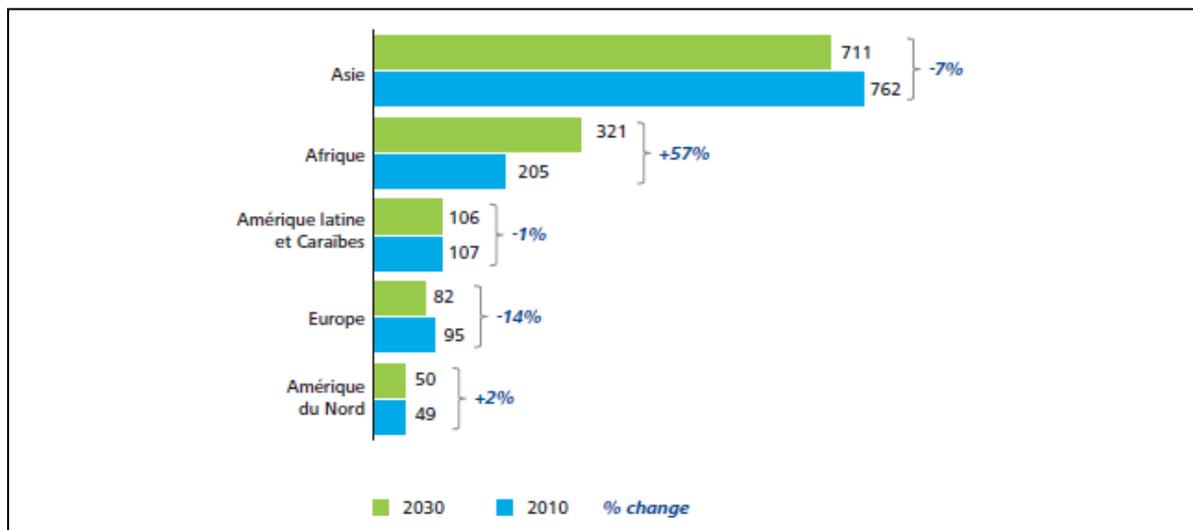
En tercer lugar, el factor que puede explicar le fuerte previsión de la evolución del consumo en África es el predominio de los jóvenes. En el año 2010, más de 200 millones de africanos, es decir, algo más del 20% de la población, tenían entre 15 y 24 años⁵. Para 2030 se espera que esta cifra alcance los 321 millones como se puede observar en la figura 4 de “Evolución de la población de 15 a 24 años en el periodo 2010-2030” y según el Banco Africano de Desarrollo (BAD, 2020).

Esta juventud africana desempeñará un papel importante en el desarrollo económico. Además, estos jóvenes africanos representan una parte importante de la clase media emergente y aspirarán a una mayor oferta de alimentos, productos de consumo y entretenimiento, así como a una mayor conectividad. La demanda de los jóvenes de 15 a 24 años ofrece una oportunidad ya para impulsar el crecimiento de la venta minorista moderna y de productos de marca. Los

⁵ Se entiende por población joven la comprendido entre 15 y 24 años según la BAD (2020)

consumidores jóvenes representan un potencial aumento de la demanda de bienes de consumo, pero también muestran un espíritu emprendedor positivo que debería estimular la actividad económica y la innovación. (ONU, 2020)

Figura 4: Evolución de la población de 15 a 24 años en el periodo 2010-2030 (en millones y % de variación)



Fuente: Undesa 2012.

En cuarto lugar, está el factor de la rápida urbanización de África. La población africana se concentra cada vez más en los grandes centros urbanos, lo que constituye un motor clave de la actividad económica y de comercio moderno. Muchas zonas urbanas trascenderán las fronteras nacionales, uniendo a grandes poblaciones y creando importantes mercados y oportunidades comerciales. En África, se espera que la población urbana aumente del 43% en 2020 al 47% en 2030 como se puede observar en la tabla 1 de “Evolución de la población urbana africana”. La aceleración de esta urbanización es uno de los fenómenos más sorprendentes desde la independencia de la mayoría de las naciones africanas. Este es el caso, en particular, del cinturón tropical central, donde se concentra la mayor parte del crecimiento urbano en África. Con una población de 12,6 millones de habitantes, Lagos (Nigeria) es la segunda ciudad más grande de África después de El Cairo (18,4 millones), seguida de otras ciudades como Abiyán en Costa de Marfil (5 millones). (BAD, 2021). Dadas las disparidades entre las zonas urbanas y rurales, las nuevas megaciudades podrían considerarse mercados nacionales por derecho propio, que requieren estrategias específicas para satisfacer la demanda local.

Tabla 1: Población urbana africana (% de la población total)

	1980	2000	2010	2014	2020	2030
Afrique	27%	34%	38%	40%	43%	47%
Afrique de l'Est	15%	21%	24%	25%	28%	33%
Afrique centrale	28%	37%	42%	44%	47%	51%
Afrique du Nord	41%	48%	50%	51%	53%	56%
Afrique australe	45%	54%	59%	61%	64%	68%

Moins  Plus

Fuente: Naciones Unidas, World Urbanization Prospects: 2014

Finalmente, en quinto lugar, tenemos la evolución de las nuevas tecnologías digitales en África. En África, a pesar de que muchas regiones africanas están evolucionando rápidamente, la conectividad sigue siendo problemática y siempre ha sido baja o inexistente. De hecho, con un 21% de la población africana que tiene acceso a Internet, la penetración sigue siendo baja en comparación con la media mundial (40%). Sin embargo, el continente representa un mercado de unos 240 millones de personas. Los países africanos con mayor penetración de Internet son Marruecos, Egipto y Sudáfrica. (*Internet World Stats, 2021*)

En los últimos años, el sector de las telecomunicaciones en África ha crecido más rápido que en cualquier otra región del mundo. Aproximadamente una décima parte de la superficie terrestre de África está cubierta por servicios de Internet móvil, una proporción mayor que en la India. (Análisis Deloitte y Banco Mundial, 2020)

El crecimiento de las tecnologías móviles ha permitido a los africanos superar la falta de infraestructuras terrestres, que antes era un obstáculo para el progreso. África sigue experimentando un rápido crecimiento en la adopción de lo digital, incluidos los sistemas de pago por móvil, el comercio electrónico y los contenidos digitales. De hecho, el continente africano ya es líder mundial en pagos por móvil. Por ejemplo, más de 17 millones de kenianos utilizan sus teléfonos móviles como cuentas bancarias para depositar o transferir fondos. (BAD, 2020)

En conclusión, el mercado africano está creciendo debido a la serie de factores interrelacionados descritos. A la emergente clase media africana le gusta comprar tecnología y muebles y adquirir

productos de primera necesidad en las estanterías de las cadenas de supermercados. Es fácil entender por qué África se está convirtiendo en un imán para los inversores que buscan crecimiento para sus negocios a la vez que mejorar las condiciones de vida.

Una encuesta realizada en Costa de Marfil en 2016 por IPSOS⁶ indica que el 74% de la clase media compra en supermercados e hipermercados. La expansión de la francesa Carrefour, la alemana Shoprite y de la americana Wall Mart en varios países africanos se explica por el dinamismo de los jóvenes agentes económicos para los que el consumo se convierte en una actividad de ocio. (IPSOS, 2016)

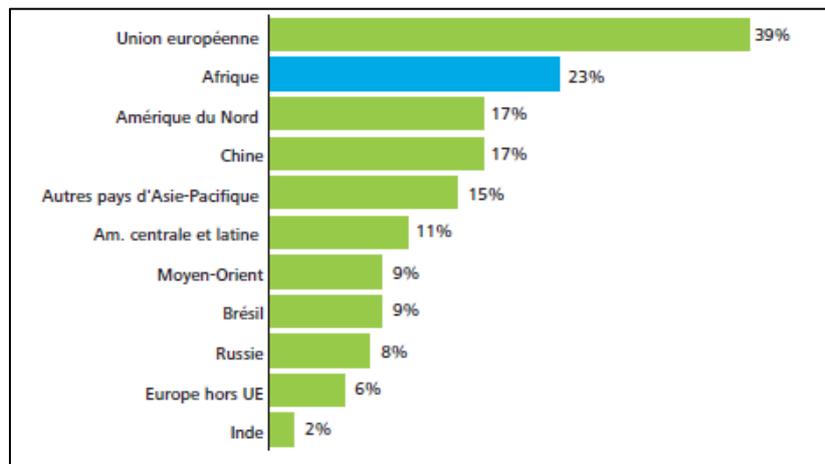
Además, el continente africano representa un verdadero polo de atracción para las inversiones. De hecho, el crecimiento económico de África está cada vez más diversificado. Además, muchas de las economías que más crecen en el continente ya no dependen del petróleo o la minería como en tiempos anteriores. En el continente africano, la tecnología, los medios de comunicación, las telecomunicaciones, los productos de consumo y los servicios financieros representan ya más del 50% de los proyectos de inversión extranjera directa y son los tres principales sectores de inversión. (*World Bank Invest*, 2017) Por otra parte, los productos de consumo han superado a los servicios financieros para convertirse en el segundo sector más activo. También han aumentado los proyectos de inversión extranjera en el sector inmobiliario, la hostelería y la construcción, mientras que la minería y los metales han salido del *top ten*.

Para los próximos años, el sector agrícola representa, según los inversores, el mayor potencial de crecimiento. Las infraestructuras, los servicios de consumo, los productos de consumo y las telecomunicaciones son también sectores favorecidos. Además, gracias a una clase media emergente, los supermercados y centros comerciales empiezan a sustituir a las tiendas y mercados tradicionales, lo que representa un verdadero potencial de inversión para los futuros inversores. A medida que el aumento de los ingresos y la urbanización apoyan el crecimiento y la demanda interna, se reduce la exposición a los choques económicos externos, lo que también fomenta la inversión. (*World Bank Invest*, 2017)

⁶ IPSOS es una empresa francesa de encuestas y marketing de opinión internacional. (IPSOS, 2022)

Según un estudio de Deloitte, (2017) las empresas europeas de bienes de consumo han identificado la expansión en nuevos mercados como su principal prioridad de inversión, después de la formación y el desarrollo del personal. Como puede observarse en la figura 5 sobre “Mercados prioritarios para las empresas de bienes de consumo el período 2017” África se está convirtiendo en el segundo mercado más importante después de la UE, pero por delante de América del Norte y China.

Figura 5: Mercados prioritarios para las empresas de bienes de consumo el período 2017



Fuente: Cash to growth: Pivot point, Deloitte DTTL, (2017)

1.3. ATRACTIVO DEL MERCADO

Las oportunidades en África se multiplican y es importante identificar los mercados más atractivos del continente. De hecho, el continente africano está formado por 54 países, y el 80% del PIB africano se concentra en sólo 11 mercados. Entre ellos se encuentran algunos de los mercados de más rápido crecimiento: Nigeria, Egipto, Marruecos, Túnez y Kenia. Sin embargo, los inversores se centran cada vez más en otros mercados con menor nivel de desarrollo, pero también con altas tasas de crecimiento. Se trata de países como Etiopía, Camerún, Costa de Marfil, la República Democrática del Congo, Uganda y Senegal. Muchos mercados parecen atractivos por su perfil de crecimiento, que interesa a los posibles inversores. Sin embargo, siguen teniendo dificultades para hacer negocios. De hecho, existe una gran disparidad entre los distintos mercados del continente africano. Por ello, a pesar de la diferente velocidad de desarrollo de los distintos mercados, las principales economías africanas están impulsando la

competitividad en toda la región mediante la creación de mercados más dinámicos y la apertura de nuevas rutas comerciales, según el Banco Africano de Desarrollo (2020).

En cuanto a las oportunidades económicas, en muchas zonas africanas se está produciendo la transición de los mercados de exportación de recursos a los mercados de consumo. Además, algunas regiones, en particular el África subsahariana, tienen niveles de facilidad para hacer negocios y de competitividad más elevados que Brasil. A nivel de los consumidores, también hay oportunidades, ya que la base de consumidores en la mayoría de los países africanos está creciendo, apoyada por la aparición y el crecimiento de una clase media. (Oportunidades comerciales en África Subsahariana/CEPAL, 2017)

Por otra parte, los jóvenes representan una proporción importante de la población con nuevas necesidades de consumo. La tecnología también es una fuente de atractivo para los inversores. De hecho, han aumentado los niveles de penetración de la telefonía móvil, que están respaldados por las inversiones en el sector de las telecomunicaciones en África. El continente africano también está mostrando una temprana adopción de los sistemas de pago por móvil y hay más modelos de pago de bajo coste en las regiones africanas.

Sin embargo, no todo es positivo, el mercado africano presenta varios riesgos. Entre ellos se encuentran las barreras fiscales y monetarias, como la volatilidad de las monedas locales, el control de los flujos de divisas y de capital, las barreras arancelarias selectivas y los riesgos de acoplamiento o de excesiva dependencia de China, Estados Unidos y Europa. (África subsahariana: riesgos y oportunidades, Foro Económico Mundial, 2020)

Además, en términos de transparencia y su cumplimiento, la corrupción y la inestabilidad política siguen presentes en la región. También hay problemas legislativos y normativos, así como de falsificación y fraude. Por último, hay lagunas en las infraestructuras y los recursos, sobre todo en las infraestructuras energéticas y de transporte. (África subsahariana: riesgos y oportunidades, Foro Económico Mundial, 2020)

2. ESTABLECIMIENTO DE LAS MULTINACIONALES EN EL EXTERIOR

Una vez presentado el análisis del mercado africano subsahariano y su potencial. A continuación, examinaremos los diferentes modos de entrada y establecimiento de las multinacionales.

2.1. INTRODUCCIÓN: DEFINICIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL

El Marketing internacional consiste en el desarrollo, organización, planificación y control de la comercialización de productos o servicios fuera de nuestro mercado con el objetivo de conocer, satisfacer y fidelizar clientes creando valor para los consumidores. Por tanto, es buscar la satisfacción de consumidores que están ubicados en otros mercados. Lo más importante en el marketing internacional es el efecto que sobre él ejerce la globalización de la economía, donde se dan diferencias, así como similitudes entre en los mercados mundiales. Además, se ha generalizado una supremacía del enfoque de orientación al mercado buscando la satisfacción del cliente y haciéndolo mejor que la competencia, en un entorno internacional (Croué, 2015).

La globalización es un proceso de homogeneización de comportamientos, procesos y realidades que se dan en entorno internacional. A lo largo de la historia han existido diferentes fases de la globalización de la economía: la primera fase de 1870 a 1914 impulsada por el desarrollo del transporte marítimo y con la hegemonía del Reino Unido; la segunda fase de 1960 a 2007 proyectada por la tecnología que viene de Estados Unidos y para terminar y la tercera fase de 2008 hasta la actualidad que puede ser una desglobalización debido a la crisis mundial y la Covid-19 impulsada por los países emergentes (ICEX-CECO, 2018).

El grado de globalización suele ser analizado bajo diversas metodologías siendo la más común la PEST/PESTEL⁷ buscando su nivel de homogeneidad, es decir; de similitudes entre los mercados. De manera que mercados más iguales representan oportunidades de acceso a los mismos bajo unas mismas estrategias de comercialización lo que en principio es una gran ventaja. En cambio, los que tengan diferencias notables exigirán mayores esfuerzos de adaptación, pero a su vez representa una oportunidad si realmente se identifican y se sabe aprovechar. Por tanto, es el responsable de marketing quien debe saber desde un principio las

⁷ PEST acrónimo con significado de Político-legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico. Por su parte, El PESTEL es su extensión en las dos últimas letras de significado: Ecológico, Legale. Economipedia (2020).

estrategias más adecuadas según los mercados sean más bien globales (estandarizadas) o multidomésticas (adaptadas).

Por tanto, la existencia de diferencias en Mercados Mundiales es debido al entorno internacional y a la competencia internacional que obligan a la existencia de diversas formas de entrada, la coordinación y los planes de marketing y la selección de mercados. Todas estas diferencias necesitan una adaptación del mix de marketing a nivel del producto, del precio, de plaza o distribución y de la promoción o comunicación (ICEX-CECO, 2018).

Existen diversos tipos de marketing para establecerse en un nuevo mercado. Entre ellos están el doméstico, el multi-doméstico y el *global*, así como la combinación de los dos últimos en el denominado “*glocal*”.

El marketing doméstico⁸ o local que es el dirigido un mercado solamente, el de origen, con un entorno homogéneo establecido y que tiene una estrategia de estandarización de su estrategia comercial y es al que se enfocan es principalmente PYMES⁹ no internacionales (ICEX-CECO, 2018).

El marketing multi-doméstico¹⁰ es utilizado en varios mercados bajo un entorno heterogéneo entre ellos al que se requiere abordar con estrategia de adaptación del marketing a cada uno de ellos y que se da principalmente en los sectores del hogar, aseo, ocio, etc. que están muy influenciados por el entorno cultural que se resiste a la homogeneización.

Por último, está el marketing global donde se considera al “mundo” como un solo mercado y con un mismo entorno homogéneo que requiere una única estrategia de estandarización. Este tipo de mercado está principalmente presente en los sectores de la tecnología, deportes de masa, *fast food*, *fast retail*, bebidas, licores, etc. (ICEX-CECO, 2018).

⁸ El mercado doméstico o mercado nacional es aquel mercado que incluye todas las transacciones que se producen dentro de un país, a excepción de las relacionadas con el exterior, es decir, las exportaciones e importaciones.

⁹ PYMES acrónimo de pequeña y mediana empresa

¹⁰ En inglés conocido por *multidomestic*

2.2. EL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.

En el marketing internacional es necesario la elaboración de un plan de expansión para poder establecerse en nuevos mercados de forma programada, ordenada y estratégica que garantice el éxito de la operación en el exterior. Un ejemplo de plan de este tipo se presenta en la Figura 6 sobre “El plan de Marketing internacional” que se compone de diferentes fases:

- 1) La primera fase pretende responder a la pregunta de “¿Dónde estamos?” es decir; analizar el entorno externo donde lo primero es hacer un SMI¹¹, es decir; una Selección de Mercados Internacionales y analizar el entorno internacional de estos mercados, con las oportunidades y amenazas que presentan para lo que se utilizan las metodologías de DAFO¹² y la ya mencionada de PEST, entre otras. Dentro de esta primera fase después del análisis externo de oportunidades y amenazas hay también un análisis interno que consiste en estudiar las fortalezas y debilidades de la empresa gracias a diversas herramientas de marketing como el SWOT¹³. Luego se realiza el análisis del sector y la valoración de recursos y ayudas disponibles y necesarios. Esta primera fase de identificar, obtener, analizar información internacional ayuda a la toma de decisiones sobre los mercados exteriores de mayor potencial, las barreras de entrada y normativas de acceso, los competidores, las formas de entrada y estructura de la distribución, adaptación del producto y o servicio a la demanda, las márgenes de intermediación y precio venta al público (ICEX-CECO, 2018).
- 2) La segunda fase corresponde a la pregunta “¿Dónde están (los mercados) y cómo llegamos?” cuya respuesta nos la dan en la primera fase el proceso de SMI que ha permitido previamente seleccionar los mercados más interesantes donde ir. Esta segunda fase se nutre de información provista gracias a los análisis de la primera fase y va a permitir la toma de decisiones sobre los mercados elegidos. Entre estas decisiones están: definir las líneas de productos a elegir, los modos de entrada, la estrategia entre

¹¹SMI es un acrónimo que significa Selección de Mercados Internacionales. Fundamentos de Marketing, Universidad Pontificia Comillas de Madrid

¹² El análisis DAFO también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) *El Economista* (2020)

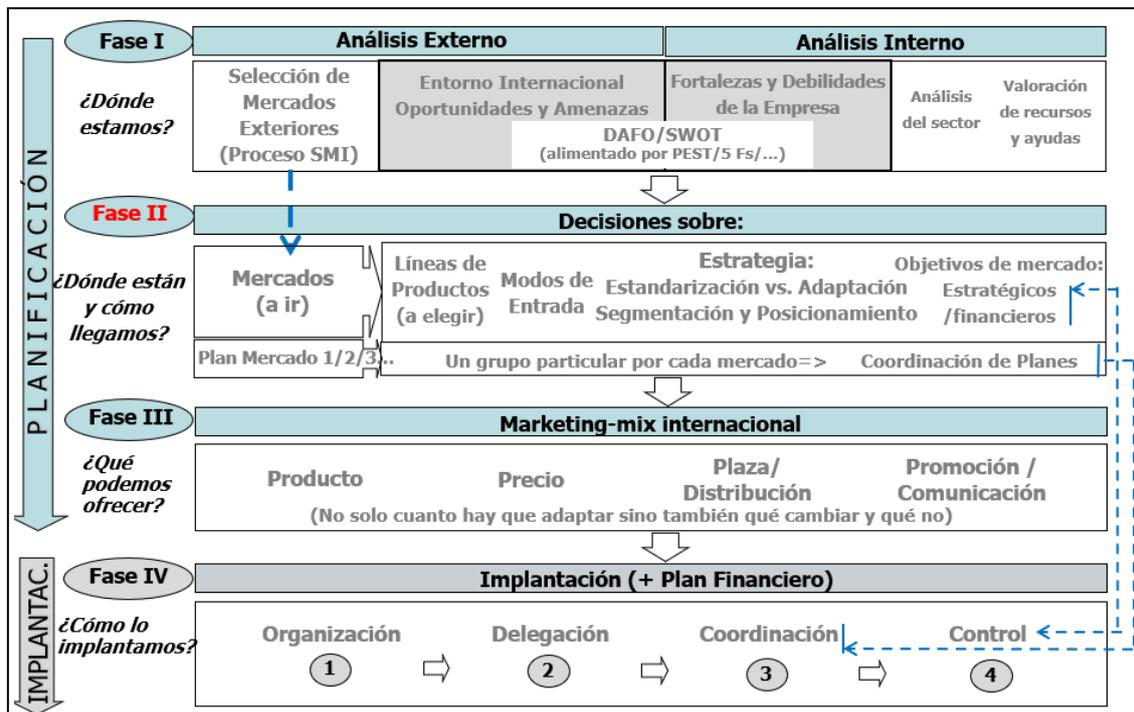
¹³ El análisis SWOT es el acrónimo en inglés de *Strengths, Weaknesses, Opportunities* y *Threats*, correspondiente al DAFO en español, con significado de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar la situación en la que se encuentra una empresa, analizando sus características internas y externas. *PM Farma Artículo 1253* (2017)

estandarización o adaptación, pero igualmente decidir sobre la segmentación y posicionamiento si va a ser igual que en el país de origen (lo normal) o se adaptará por las importantes diferencias existentes. Finalmente, está la decisión de establecer los objetivos estratégicos (ventas, cuota, número de tiendas, etc.) y financieros (beneficios, payback, ROI, etc.) para los distintos mercados.

- 3) La tercera fase debe responder a la pregunta siguiente “¿Qué podemos ofrecer?” es decir; la aplicación de un marketing-mix internacional¹⁴ al nivel del producto, del precio, de la distribución y de la promoción y comunicación no solo de cuánto hay que adaptar sino también qué cambiar y qué no. En efecto en cualquier estrategia de marketing es necesario definir el producto adecuadamente gracias a preguntas como: ¿Qué vendo?, ¿Aporta un valor añadido?, etc. Para establecer el precio es importante saber cuánto está dispuesto a pagar el cliente, ¿Qué precios tiene la competencia?, calcular los beneficios netos y saber si se puede conseguir una ventaja competitiva. La distribución se define en función de la localización, del transporte de los costos de envíos y de los tiempos de operación. La promoción debe permitir de dar a conocer un producto o un servicio es importante de adaptar la en función del mercado elegido. Estas tres primeras fases correspondan a una fase de planificación para la futura implantación (Hollensen, 2017).
- 4) Finalmente, la cuarta Fase corresponde a la implantación en el mercado. ¿de cómo lo implantamos? Con que tipo de organización, la elección de la delegación y después de la coordinación de los planes y por fin del control que va a detener la empresa en este proceso. Debe permitir también a definir un plan financiero (Hollensen, 2017)

¹⁴ Es un análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. Economipedia (2022)

Figura 6: Plan de Marketing Internacional



Fuente: Hollensen Global marketing (2019).

2.3. MODOS Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA.

Como lo muestra la figura 7 de “alternativas de modos de entrada en mercados exteriores”, existen diversos modos de entrada en mercados exteriores que se dividen en varias categorías entre los que están la *exportación indirecta* que incluye la utilización de *Trading companies*¹⁵, Importador, Agente Comercial y Distribuidor.

Por su parte, la *exportación directa* incluye a la venta por Internet y *Market Places*, la Venta a Grandes Detallistas y la Venta Directa a Cliente Final.

¹⁵ *Trade Marketing* es una estrategia enfocada en la exposición estratégica de productos en canales de venta, especialmente en centros de distribución. Por lo tanto, el público objetivo puede ver adecuadamente los productos que se ofrecen en estanterías, góndolas y en diversos sectores. ¿Qué es una Trading Company? Olegaria Llamazares (2018).

Los *acuerdos de cooperación* como los modos de entradas tipo *Piggy-back*¹⁶, Consorcios, Licencia, Franquicia¹⁷ directa y Máster Franquicia y Alianza Estratégicas como *Joint-Ventures*¹⁸.

Finalmente tenemos la *implantación exterior* que se puede hacer con Delegación Comercial, Filial Comercial y Filial de Producción.

Figura 7: Alternativas de modos de entrada en mercados exteriores.



Fuente: Llamazares, Cervino y Arteaga (2013)

2.4. ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA.

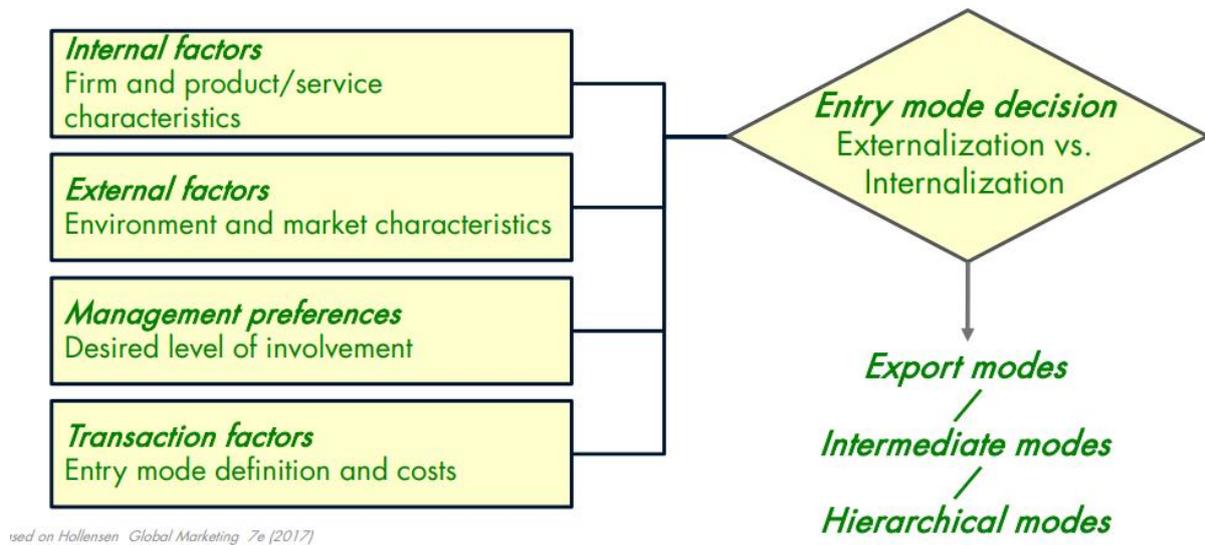
Como podemos ver en la figura 8 sobre “: La toma de decisión sobre la forma de entrada”, hay diferentes tipos de factores: internos, factores externos, preferencias de gestión y factores de transacción.

¹⁶ *Piggyback marketing is a marketing strategy where two firms collaborate and represent each other's complementary products in a competitive market rather than competing with each other. Piggyback Marketing, Ranjhaa, A. (2021).*

¹⁷ La franquicia consiste en un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial. Apuntes Empresariales (2017)

¹⁸ Esta palabra inglesa que significa colaboración empresarial (*Joint* es conjunto y *venture* es empresa), es aplicada cuando dos o más empresas toman la decisión de introducirse en un nuevo mercado o desarrollar un negocio durante un determinado tiempo. Economía TIC, Héctor Fernández, (2021).

Figura 8: La toma de decisión sobre la forma de entrada



Fuente: curso Marketing internacional. (Hollensen, 2017).

En primer lugar, hablemos de los factores internos, que se componen de tres tipos principales: como son:

- El tamaño de la empresa. De hecho, el tamaño de la empresa es un indicador de la disponibilidad de los recursos de la empresa y de la necesidad de contar con el apoyo de terceros.
- A continuación, tenemos la experiencia internacional, es decir, la experiencia previa de los directivos y empleados en el proceso de internacionalización.
- Por último, tenemos el factor interno que comprende el producto y el servicio. Es decir, sus características físicas de los productos y servicios. La naturaleza y el valor añadido del producto, así como el proceso de venta.

Estas características y sus usos afectan a la selección del modo de entrada. En cuanto a los servicios, la elección dependerá del tipo de servicios, es decir, servicios flexibles o rígidos (Hollensen, 2017).

En cuanto a los factores externos, es importante tener en cuenta el PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal), incluida la distancia sociocultural y las barreras comerciales, que son especialmente importantes a la hora de elegir el modo de entrada. Pero también las condiciones del mercado, es decir, el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento y la incertidumbre, son factores decisivos en la decisión sobre el modo de entrada.

Cuanto más atractivo sea el mercado, más interesada estará la empresa y más recursos estará dispuesta a dedicar a la internacionalización. También es importante tener en cuenta a los competidores, especialmente la intensidad de la competencia y la presencia de competidores son factores clave a tener en cuenta a la hora de entrar en el mercado (Hollensen, 2017).

Respecto a los factores relativos a la elección de las preferencias de gestión son los siguientes: en primer lugar, la aversión al riesgo, es decir, si los responsables de la toma de decisiones son proclives o no a asumir riesgos y si están dispuestos a invertir muchos recursos financieros y de gestión. Luego tenemos el factor relativo al control, porque es importante saber qué tipo de control quiere la empresa, control total, control parcial, etc. Cuanto más control quiera la empresa, más probable será que pueda controlar la compañía. Cuanto mayor sea el nivel de control deseado, mayor será el compromiso de los recursos (ICADE, 2022).

Por último, tenemos flexibilidad. De hecho, cada modo de entrada tiene un nivel de flexibilidad asociado, que también está directamente relacionado con el control que tiene la empresa durante el proceso de internacionalización.

Para terminar con la elección del modo de entrada de las multinacionales tenemos la última categoría de criterios que se refieren a los factores de las transacciones. En particular, el coste, ya que es importante conocer las repercusiones de las diferentes estrategias en términos de coste. También hay que tener en cuenta el comportamiento de las diferentes partes interesadas durante el proceso de internacionalización. La transferencia de conocimientos técnicos también es importante para el éxito de la internacionalización (ICADE, 2022).

PARTE II: ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN RETAIL: EL CASO DE CFAO CARREFOUR

Esta Parte II del análisis versa sobre el análisis de estrategias de entrada en *Retail* para el establecimiento de la multinacional CFAO en Costa de Marfil, se va a proceder primeramente a definir los conceptos de *Retail* y *large Retail* y posteriormente a presentar la empresa.

1. DEFINICIÓN RETAIL

Previamente a analizar las estrategias de entrada en el sector *Retail*, se va a definir este concepto y así establecer el contexto teórico de base. Posteriormente, en un segundo paso el estudio se centrará sobre los cambios y las mutaciones del *Retail*. Para terminar, se va a hablar de las nuevas estrategias de Marketing del sector *Retail* para adaptarse a los cambios de este.

1.1. EL SECTOR *RETAIL*

*Retail*¹⁹ es un término inglés utilizado para designar la actividad del comercio minorista. Se trata, por tanto, de una actividad de reventa de bienes al consumidor final. El comercio minorista está al final de la cadena de distribución. El comercio minorista es importante para los fabricantes, los clientes y la economía. Al proporcionar un gran número de puestos de trabajo y ayuda a impulsar el PIB. El *Retail* se basa en un modelo de ingresos con un simple margen de beneficio como característica principal. Así los minoristas compran los productos a precio de coste, añaden los costes de mano de obra, equipamiento y distribución con el margen de beneficio deseado, y los venden a un precio superior. Un *retailer* es entonces un profesional que vende sus productos a los consumidores en el mismo estado en que los compró. Los productos se venden luego en tiendas físicas u *online*. Este tipo de comercio se aplica a varios tipos de actividades, como la alimentación, la tecnología, la restauración, la ropa, los cosméticos, etc. (*E-Commerce Nation Retail Définition*, Grandie-Kalinowski, L. 2021)

Existen diferentes tipos de *Retail*, como: 1) el *Retail* en tienda, que incluye diferentes tipos de tiendas como grandes almacenes, tiendas especializadas, supermercados, hipermercados, tiendas de descuento, etc.

2) A continuación tenemos el comercio minorista sin tienda, que es un tipo de comercio minorista en el que la transacción tiene lugar fuera de las tiendas. Este tipo de ventas se divide en dos categorías la venta directa como cuando la empresa utiliza métodos directos como la venta puerta a puerta. La otra categoría es la de las ventas automatizadas, como en el caso de la

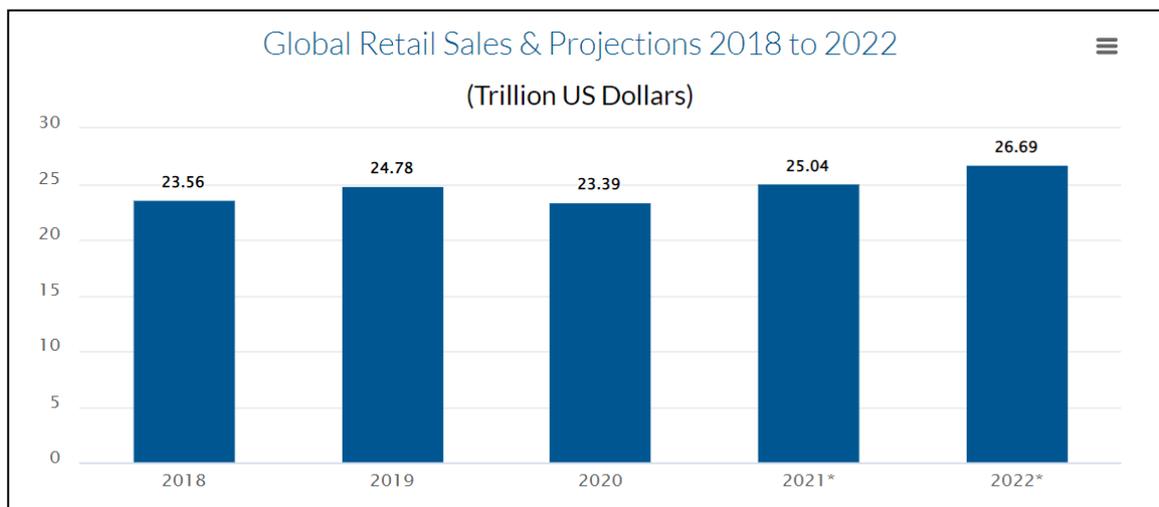
¹⁹*Retail* es el termino en el idioma inglés que en español sería detallista u minorista y en francés *détaillant*. Aquí se va a mantener en lugar de su traducción al español por su mayor uso.

instalación de máquinas expendedoras que venden una variedad de productos sin necesidad de un vendedor humano.

3) Seguidamente, está el comercio minorista corporativo, que es el que se realiza a través de canales corporativos como cadenas de tiendas, franquicias, etc. Este tipo de comercio minorista se centra en la venta de productos y servicios al público. Este tipo de negocio se enfoca en la venta al por menor de productos de la marca matriz o asociada únicamente.

4) Por último, está el comercio minorista de servicios, ya que los minoristas no siempre venden bienes tangibles, la oferta minorista también incluye servicios como restaurantes, hoteles, bares, etc. (*E-Commerce Nation Retail Définition*, Grandie-Kalinowski, L. 2021)

Figura 9: Global Retail Sales Projections 2018 to 2022



Fuente: eMarketer, (2021)

Como se puede ver en la figura 9 “*Global Retail Sales Projections 2018 to 2022*” se espera que las ventas minoristas mundiales alcancen aproximadamente 26,7 billones de dólares en 2022, frente a los aproximadamente 23,6 billones de dólares de 2018. El sector de la venta al por menor abarca el viaje de un bien o servicio. Por lo general, comienza con la fabricación de un producto y termina con la compra del producto en cuestión por parte de un consumidor a un minorista. (eMarketer, 2021) Los establecimientos de venta al por menor son de muy diversa índole, como tiendas de comestibles, restaurantes y librerías.

1.2. CAMBIOS EN EL *RETAIL*

En la actualidad el sector del *Retail* está en plena mutación, de hecho, desde 2017 las ventas por internet no han dejado de aumentar lo que lleva a los consumidores a visitar menos las tiendas físicas. Sea cual sea su tamaño, las tiendas (boutiques, franquicias e hipermercados, etc.) deben replantearse su negocio en su conjunto para encontrar el equilibrio perfecto entre las ventas *online* y *offline*. Para ello, los *retailers* están recurriendo más a las innovaciones digitales para mejorar la experiencia del cliente. El mercado del *Retail* es cada vez más competitivo, por lo que los consumidores son más exigentes con la experiencia de compra que quieren tener. (CEGID Retail, 2021)

Para adaptarse a estos cambios, el sector *Retail* está adoptando varias tendencias. Con el desarrollo de las innovaciones digitales y los nuevos tipos de consumo, es necesario avanzar hacia nuevos métodos, en particular centrándose en la complementariedad entre el comercio físico y el digital. Es importante que los vendedores sean conscientes de la importancia de lo digital en las ventas al por menor hoy en día. De hecho, casi el 67% de los compradores electrónicos franceses buscan información en Internet antes de realizar una compra en una tienda. Este tipo de comportamiento se denomina *web-to-store*. De ahí nació el concepto de tienda *phygital*²⁰, que pretende combinar las ventajas del *Retail* con la libertad que ofrece el comercio electrónico. Esta estrategia se enclava dentro de una más general, denominada *omnicanal*²¹, tiene como objetivo simplificar y “fluidificar” el recorrido desde el sitio de comercio electrónico hasta el punto de venta. Para aplicar esta estrategia, se han puesto en marcha numerosos dispositivos como el pago por móvil, el *click and collect*, los terminales táctiles, el *drive-through* para supermercados, etc. (*E-Commerce Nation Retail Définition*, Grandie-Kalinowski, L. 2021)

Omnichannel y *cross-channel* son dos estrategias diferentes que tienen sus propias características. En efecto, la omnicanalidad consiste en fusionar varios canales (por ejemplo, pedidos en terminales digitales), para ofrecer una experiencia innovadora, divertida y personalizada tanto en línea como en el comercio físico. El objetivo de la omnicanalidad es

²⁰ *Phygital* es una fusión entre el comercio físico (*Retail*) y el *digital (web)*. Puede ser sinónimo de la expresión digitalización del punto de venta: es decir, que la tienda física hace la conexión con su sitio de comercio electrónico, tanto a nivel de los datos del cliente como de los productos y el marketing. (Definición Marketing *e-commerce*, 2021)

²¹ *Omnicanal* termino proveniente del idioma inglés *omnichannel*, estrategia que integra los canales *online* y *offline*

aprovechar la funcionalidad y el potencial de todos estos canales para ofrecer una experiencia única. Tomemos el ejemplo de los puntos de venta conectados en los que se puede encontrar acceso wifi, quioscos, etc. Son el ejemplo mismo de lo que representa la omnicanalidad. La estrategia multicanal permite generar recorridos de los clientes que implican varios canales sucesivamente.

El objetivo es crear puentes para que los canales sean complementarios. Por lo tanto, el cross-channel permite pasar de un canal *Retail* a otro *online*. *Click-Collect* es un excelente ejemplo de estrategia multicanal, en la que el cliente pide un producto en el sitio web y lo recoge en una tienda física. Esta estrategia permite al *Retail* conocer mejor el recorrido de compra y personalizar las ofertas, como por ejemplo permitir al cliente utilizar los cupones recibidos por correo electrónico en la parte del *Retail*. (*Retail: nuevas tendencias globales del sector post COVID-19*, ESAN, 2021)

Existen otras dos tendencias que también están cobrando impulso en el sector del *Retail*: las tiendas más pequeñas y la diferenciación a través de la personalización. El comportamiento del consumidor está cambiando y lo *digital* influye en las nuevas tendencias, especialmente en el *Retail*. El objetivo de estas dos tendencias es acercarse a los consumidores para captar y mantener su atención con la proximidad. Esta búsqueda de la “hiperproximidad” se refleja en la multiplicación de pequeños comercios, más cercanos a los lugares de residencia. Ikea, por ejemplo, conocida por la inmensidad de sus tiendas (gran distribución), ha decidido abrir una tienda de "pequeño tamaño" en París en mayo de 2019. La consecuencia de esta “hiperproximidad” es la explosión de la entrega a particulares. (*Retail : Tout ce qu’il faut savoir sur ce type de vente*, CMIM, 2021)

En segundo lugar, la tendencia a la “hiperpersonalización” también es apreciada por los comercios de *Retail*. El objetivo es ofrecer una experiencia de compra única y memorable al cliente. Los clientes buscan experiencias variadas y personalizadas. Nike, por ejemplo, ha creado una experiencia innovadora en su tienda de los Campos Elíseos en París. La marca utilizó la realidad aumentada para personalizar las zapatillas en la tienda. (*E-Commerce Nation Retail Définition*, Grandie-Kalinowski, L. 2021)

La transparencia y la autenticidad para los retailers es también una tendencia actual. Así, tras el gran número de escándalos que afectan a todo tipo de sectores, los consumidores están

desarrollando un sentimiento de desconfianza. Además, la responsabilidad ética es cada vez más importante en el consumo actual. Estas preocupaciones afectan a la gran mayoría de los sectores del *Retail*: cosméticos, moda, materiales de construcción, etc. Por tanto, los *retailers* se ven obligados a replantear su oferta para garantizar una mayor transparencia y tranquilizar al consumidor. La ética es cada vez más importante, pues los consumidores ya no dudan en pagar un precio por los productos que corresponden a sus valores. Por ello, muchas empresas que ofrecen sus productos en el *Retail* apuestan por la transparencia comunicando todo lo posible.

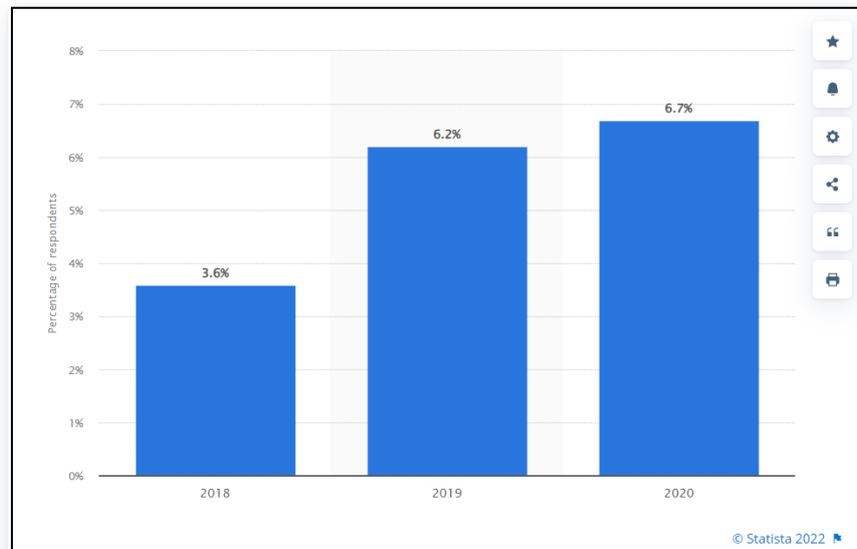
Las marcas que se posicionan en la transparencia y la autenticidad (The Body Shop, Lush, etc.) se distinguen del resto al crear un vínculo más fuerte con sus clientes. Esta promesa de calidad y transparencia se está convirtiendo poco a poco en una norma del mercado, por lo que los consumidores confían más en los pequeños comerciantes y artesanos. Otra tendencia representativa de esta búsqueda de la ética y la autenticidad: el mercado de segunda mano está en auge. Esta evolución se explica en parte por el deseo de limitar el consumo para proteger el medio ambiente. El éxito de tiendas de segunda mano como "*Mad Vintage*"²² es una prueba de ello. (*E-Commerce Nation Retail Définition*, Grandie-Kalinowski, L. 2021)

La inteligencia artificial también está transformando el sector del *Retail*. De hecho, puede intervenir en muchos aspectos de la empresa, desde el almacén hasta las tiendas *Retail*. Las nuevas aplicaciones son posibles y permiten el análisis predictivo, la automatización de ciertas tareas (pedidos, etc.). El objetivo es utilizar la inteligencia artificial para ahorrar tiempo y comprender mejor al cliente para personalizar su experiencia. (*Retail Actual*, 2021)

Por último, la tendencia del comercio por voz también se está desarrollando en los distintos sectores del comercio *Retail* y desempeña un papel cada vez más importante en el acto de compra del consumidor. De hecho, los asistentes de voz son cada vez más inteligentes y ofrecen numerosos servicios para el comercio. Este aumento de poder está obligando a las empresas del *Retail* a adaptarse y revisar su estrategia, sobre todo en lo que respecta a su referenciación, pero también a su relación con los clientes. Recientemente, Carrefour, Auchan y E. Leclerc ha lanzado sus asistentes de voz que permiten hacer la lista de la compra. (*E-Commerce Nation Retail Définition*, Grandie-Kalinowski, L. 2021)

²² Cadena francesa de boutiques éticas y de moda especializadas en ropa y accesorios vintage y de segunda mano. (*Mad Vintage*, 2022)

Figura 10: Share of consumers who made voice-enabled purchases while shopping for groceries or retail products in the United States from 2018 to 2020



Fuente: Statista 2022

Como se puede observar en la figura 10 “*Share of consumers who made voice-enabled purchases while shopping for groceries or retail products in the United States from 2018 to 2020*” en 2020 aproximadamente el 7% de los propietarios de smartphones en Estados Unidos declararon haber realizado una compra utilizando un dispositivo activado por voz mientras compraban alimentos o productos al por menor. Esto equivale a un total de más de 20 millones de consumidores estadounidenses que compraron artículos utilizando estos dispositivos ese año. En los últimos dos años, el número de consumidores estadounidenses que utilizan este método casi se ha duplicado. (Statista, 2022)

Todas estas nuevas tendencias emergentes permiten a las empresas de *retail* adaptar sus estrategias para adecuarse a los cambios de este sector y responder a los nuevos hábitos de consumo.

1.3. NUEVAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL RETAIL.

Las empresas del sector del retail han adoptado nuevas estrategias de marketing para equilibrar lo *offline* y lo *online*. Para ello, los comercios se apoyan cada vez más en las innovaciones digitales para reinventar la experiencia del cliente. Como el catálogo digital, la *supplychain*²³, *big data*²⁴ y las redes sociales.

- 1) El catálogo digital es una herramienta de marketing eficaz, ya que muchos consumidores comienzan su viaje de compras en Internet. Esta estrategia multicanal reduce los costes de distribución y fideliza a los consumidores con una orientación más amplia y un catálogo personalizado. Además, lo digital permite medir y analizar los datos, lo que proporciona una gran cantidad de información sobre las consecuencias generadas por esta estrategia.
- 2) La *supplychain* y sus posibilidades están orientadas a mejorar la experiencia del cliente, y la optimización de la logística y la distribución omnicanal se está convirtiendo en una cuestión clave. Para ofrecer una experiencia personalizada al cliente, las empresas ofrecen cada vez más posibilidades a los clientes (elección del lugar, del día, del modo de entrega, etc.). Las marcas necesitan poder procesar los pedidos, gestionar el reabastecimiento y tener una visibilidad total en tiempo real de las existencias desde cualquier parte de la red de distribución. La implantación de la automatización de la cadena de suministro se está convirtiendo en algo habitual, como los robots para preparar los pedidos, o el uso de datos e inteligencia artificial para gestionar las existencias.
- 3) El uso de *Big data* es cada vez más codiciado por los retailers para conocer mejor a los consumidores. Conocer a su cliente da a las empresas una ventaja competitiva. El reto es poder combinar los datos recogidos en el retail y en internet para optimizar el tráfico en el punto de venta y ayudar a medir el impacto de las campañas publicitarias en las

²³ Supply chain: La cadena de suministro o *supply chain* en inglés es el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado.

²⁴ *Big Data* es un término inglés que describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan los negocios cada día. Pero no es la cantidad de datos lo que es importante. Lo que importa con el *Big Data* es lo que las organizaciones hacen con los datos. *Big Data* se puede analizar para obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos. (*Power Data*, 2019)

ventas del retail. Todos estos datos recogidos ofrecen la posibilidad de influir en las decisiones de compra de los consumidores en cualquier fase del proceso. Hay muchas formas de recoger estos datos, como el reconocimiento facial y los carros de la compra conectados. (Big Data y Retail: como mejorar los objetivos de negocio, Navarro, B.J, 2020)

- 4) Las redes sociales se están convirtiendo en una herramienta de comunicación cada vez más importante. Los *retailers* están aprovechando las redes sociales para fidelizar a sus clientes, captarlos y también encontrar nuevos clientes. Según Forbes, el 78% de los vendedores que utilizan las redes sociales tienen más éxito que los que deciden no utilizarlas. La presencia en las redes sociales refuerza la proximidad con sus clientes. También anima a los consumidores a capturar el momento y compartir el contenido, lo que se denomina Contenido Generado por el Usuario (CGU)²⁵. Es el acto de promocionarse a través de los contenidos compartidos por los consumidores. Además, las plataformas sociales se están convirtiendo en un verdadero punto de venta para las marcas. Muchas redes sociales ofrecen compras integradas, como Instagram, por ejemplo.

²⁵ La creación de una estrategia de marketing de contenido generada por el usuario (CGU) es un método probado para crear conciencia de marca, impulsar la credibilidad social y aumentar los ingresos. Puede ser un proceso orgánico iniciado por sus clientes o una estrategia incorporada que ha planeado y cultivado cuidadosamente. (Affde, 2021)

2. LARGE RETAIL

Después de definir el sector *Retail* en su totalidad. El siguiente paso es enfocarse en el *Large Retail* su definición y las características de este tipo de venta minorista.

2.1. DEFINICIÓN DE LARGE RETAIL

El *large Retail*²⁶ es un sector especialmente importante del *retail*. Este sector siempre ha estado vinculado a la economía del país, pero cuando la situación económica se ralentiza y la confianza de los consumidores disminuye, es la gran distribución y todo el comercio minorista el que muestra los primeros síntomas de sufrimiento al cambiar el consumo. La gran distribución es aquella en la que se venden diversos productos en el mismo espacio físico como supermercados, hipermercados y tiendas de descuento entre otros.

La gran distribución se considera a menudo como una categoría única, cuando en realidad el sector está formado por diferentes actores con características relativamente distintas. Sin embargo, todos comparten ciertas características comunes. En primer lugar, los supermercados operan en espacios de hasta 4000 metros cuadrados. En segundo lugar, los productos son en su mayoría mercancías baratas, destinadas a ser vendidas en grandes cantidades con un ciclo de almacenamiento muy rápido. Por último, los grandes distribuidores suelen formar parte de una cadena. En efecto, en estas cadenas intervienen diferentes actores económicos (productores, proveedores, etc.) en los que el distribuidor final se considera el último paso antes de llegar al consumidor. El objetivo final de distribuidores y proveedores sigue siendo el mismo, aunque con características diferentes, el objetivo es satisfacer las necesidades del cliente final. (*Large retail chains: definition, distinctions, and perspectives*, Edoardo Righini, 2020)

La gran distribución se refiere a una estructura comercial centralizada con un único edificio que gestiona directamente las distintas tiendas, que suelen estar presentes en un territorio con muchas estructuras de distinto tamaño. Es el caso de Carrefour, Auchan, Mercadona y muchas

²⁶ La gran distribución, *large retail* en inglés es aquella en la que se venden diversos productos en el mismo espacio físico.

otras marcas. Los actores de la gran distribución operan en zonas especialmente extensas y, a menudo, en la periferia de las ciudades.

2.2. LAS CARACTERÍSTICAS DEL *LARGE RETAIL*.

La gran distribución se compone de cuatro tipos de puntos de venta, que tienen características diferentes.

- 1) En primer lugar, tenemos el tipo más pequeño, el comercio minorista de alimentación. Este tipo de tienda es similar a la tienda de barrio. Se encuentra en zonas urbanas y ofrece una gama relativamente amplia de productos alimentarios, pero no una gran variedad de opciones dentro de cada categoría.
- 2) El segundo tipo de mercado es el supermercado. Disponen de una superficie de venta bastante amplia (más de 400 metros cuadrados) y venden principalmente bienes de consumo, pero también algunos artículos no alimentarios de uso doméstico.
- 3) Detrás del supermercado encontramos el hipermercado, que es un establecimiento más grande que el supermercado, con una superficie de venta de más de 2.500 metros cuadrados y que incluye un aparcamiento reservado para sus clientes. El hipermercado ofrece una gama mucho más amplia de productos, tanto alimentarios como no alimentarios.
- 4) Por último, el cuarto tipo es la tienda de descuentos. Son tiendas que pueden ocupar una superficie de venta de entre 200 y 1.000 metros cuadrados. La gama de productos no es necesariamente amplia. Las tiendas de descuento (Lidl, Action, etc.) suelen limitarse a unas pocas marcas de alta rotación o se sustituyen por productos de la propia tienda de descuento. La principal ventaja de este tipo de tiendas es, sin duda, el precio, que es decididamente competitivo.

También se puede mencionar brevemente una quinta categoría: los centros comerciales también conocidos como *Malls* en inglés. (*Large retail chains: definition, distinctions, and perspectives*, Edoardo Righini, 2020)

3. LA EMPRESA CFAO

Después de examinar en primer lugar las características de la distribución en su conjunto y de profundizar en el concepto de distribución amplia, hablaré de la empresa CFAO, de su historia, de las actividades del grupo y, por último, me centraré en la filial CFAO Retail más concretamente.

3.1. LA HISTORIA DE LA EMPRESA.

El grupo CFAO fue creado en 1852 por Charles-Auguste Verminck, que inicialmente lo llamó *Établissements Verminck*. Se establecieron en África, inicialmente en Costa de Marfil, Sierra Leona y Senegal. *Établissements Verminck* se especializó inicialmente en el comercio de cacao, cacahuetes, jabón, caucho, etc. A medida que la empresa desarrollaba nuevas actividades, cambiaba frecuentemente de nombre. Pero fue en 1887 cuando el grupo adoptó el nombre de CFAO (*Compagnie française de l'Afrique occidentale*), que sería su nombre definitivo. (CFAO, 2022)

En 1913, el grupo CFAO entró en el sector del automóvil y se convirtió en el primer concesionario de Ford que distribuyó el famoso Ford T en África. En los años 40 y 50, el grupo CFAO inició sus actividades industriales y obtuvo una primera asociación con OTIS en Nigeria, lo que permitió al grupo ampliar su gama de productos distribuidos a través de 400 casas comerciales. La CFAO invirtió entonces en la producción local de cerveza y licores a través de varias cervecerías en Nigeria, Costa de Marfil y Senegal. (CFAO, 2022)

De 1960 a 1970, la CFAO se desarrolló en la distribución y la industria de autoservicio. En 1960, la actividad automovilística de CFAO se desarrolló rápidamente y con fuerza, gracias sobre todo a las nuevas relaciones con varios fabricantes japoneses (Toyota, Isuzu, Subaru, etc.), así como al despliegue de la distribución multimarca en las distintas concesiones del grupo CFAO. Esto llevó a un primer contrato con la marca Peugeot. En 1963, las tiendas tradicionales de la CFAO se transformaron en un gigantesco autoservicio en Abiyán: las galerías Louis Barthe.

Posteriormente, se crearon otras galerías comerciales con el mismo tipo de modelo en Guinea, Camerún, Liberia y Ghana. En 1970, CFAO obtuvo su primer contrato con la marca Toyota. En 1974, el grupo diversificó su actividad en el sector del plástico con sus primeros centros industriales, NIPEN y MIPA, que fabricaban y distribuían bolígrafos y productos de afeitado BIC® en toda África Occidental. CFAO sigue reforzando y desarrollando su presencia en el mercado de la automoción con nuevos emplazamientos en África oriental y los territorios franceses de ultramar. (CFAO, 2022)

Posteriormente, de 1990 a 2000, la CFAO consolidó su alcance y presencia en África. En 1990, el grupo Pinault SA (que se convirtió en PPR y ahora en Kering) adquirió el 20% del grupo CFAO. Las actividades del grupo se centraron entonces en la distribución en África y en el extranjero. En 1994, el grupo creó una empresa conjunta con Heineken para gestionar sus primeras cervecerías en el Congo (Brasco). Posteriormente, en 1996, CFAO adquirió SCOA y su filial Eurapharma, su principal competidor en la distribución y líder del sector farmacéutico en África Occidental.

A partir del año 2000, el grupo continuó su expansión geográfica en África Oriental y el Magreb. En 2002, CFAO creó su división tecnológica, especializada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En 2009, la empresa cotizó el 60% de su capital en la bolsa de París (Euronext). (CFAO, 2022)

De 2010 a 2020, CFAO cobró un nuevo impulso gracias, sobre todo, a Toyota Tsusho Corporation (TTC), que adquirió el 97% del capital de la empresa en 2012. Posteriormente, en 2015, adquirió Missionpharma, uno de los principales proveedores mundiales de medicamentos, consumibles médicos, equipos hospitalarios y kits médicos en beneficio de la población africana. Fue también en 2015 cuando CFAO lanzó su actividad comercial con la apertura del primer centro comercial Playce en Abiyán. En 2016, Toyota Tsusho Corporation posee el 100% de la filial CFAO (2020).

Posteriormente, en 2017, se integraron los activos africanos de TTC, incluida la distribución de la marca Toyota en 8 países de África Oriental, así como 2 nuevos negocios: la agroindustria y el apoyo a la producción de automóviles en Sudáfrica. En 2017 CFAO adquirió el 51% de Maphar en Marruecos (producción de medicamentos) en asociación con Sanofi. En 2017, CFAO también puso en marcha la fábrica de cerveza Brassivoire en Costa de Marfil en

colaboración con HEINEKEN. En 2018 tenemos la apertura de la Fábrica Multipropósito (MPF) en Costa de Marfil, así como una asociación con Total para desplegar centros de mantenimiento y reparación AutoFast en sus estaciones de servicio. Luego, en 2019, CFAO abre tres puntos de venta de Supeco en Senegal. En 2019, la empresa también adquirió el grupo Unitrans Motors, desde entonces rebautizado como CFAO *South África*, que opera una de las mayores redes de concesionarios de automóviles de Sudáfrica con más de 100 puntos de venta. (CFAO, 2022)

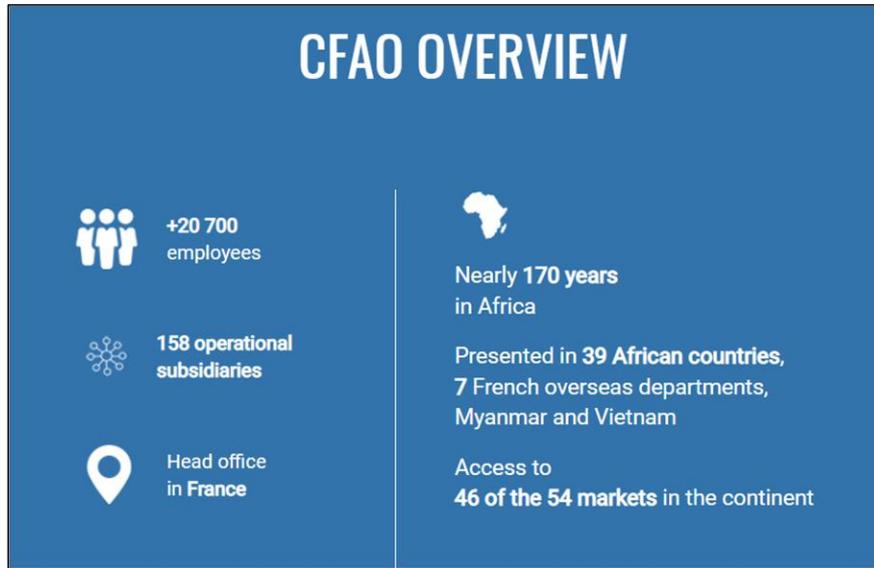
3.2. EL GRUPO CFAO EN ÁFRICA

El grupo CFAO es una empresa francesa contribuye al crecimiento del continente africano, a su industrialización y al desarrollo de la clase media. CFAO es un actor importante en los ámbitos de la movilidad, la salud, los bienes de consumo, las infraestructuras y la energía, con una facturación de más de 5.800 millones de euros, acceso a 46 de los 54 países del continente africano y cerca de 21.000 empleados. (*Jeune Afrique*, 2019)

El grupo es socio de las principales marcas mundiales y opera en toda la cadena de valor - importación, producción y distribución- de acuerdo con las normas internacionales más estrictas, aprovechando casi 170 años de conocimientos y experiencia locales. El grupo CFAO despliega una estrategia a la vez industrial para promover la producción local y de distribución a través de su red, la mayor de África, para ofrecer productos y servicios adaptados y asequibles en beneficio de la población, en particular de la emergente clase media africana.

Como se observa en la figura 11 “CFAO *Overview*” es un grupo con más de 20.700 empleados en todo el mundo, 158 filiales operativas en el continente africano y una presencia en el continente africano desde hace más de 170 años, gracias sobre todo a la presencia en 39 países africanos, pero también en 7 territorios de ultramar, Myanmar y Vietnam. (Grupo CFAO, 2022)

Figura 11: CFAO Overview



Fuente: group CFAO.

Como se puede ver en la figura 12 de “*Revenue CFAO, 2020*”, la cifra de negocios del grupo CFAO en 2020 es de 5.800 millones de euros. El 87% de esta cifra de negocios se debe a las actividades africanas y se distribuye de la siguiente manera: el 66% gracias a la movilidad, el 27% gracias al sector sanitario, el 6% por los consumidores y el 1% por las infraestructuras. (*Revenue CFAO, 2021*)

Figura 12 : Revenue CFAO 2020



Fuente: Revenue CFAO Group, 2020

CFAO despliega una estrategia de integración a lo largo de toda la cadena de valor en los sectores de la importación, la venta al por mayor y la logística, así como en los sectores de la automoción, la salud y los bienes de consumo. Además, las actividades industriales del grupo tienden a favorecer la producción local y participan en una mayor autonomía de los territorios. Así lo demuestran, en particular, las fábricas de montaje de automóviles, la producción farmacéutica en el Magreb y el nuevo concepto de fábrica polivalente en Costa de Marfil.

El grupo también cuenta con una amplia red de distribución en el continente africano. De hecho, CFAO también se está desarrollando en B2C²⁷ con una oferta de distribución de coches en Sudáfrica, o el desarrollo de una red de centros comerciales en África Occidental. El objetivo de CFAO es contribuir a un crecimiento económico más rápido que el demográfico, pero también a la industrialización del continente. De hecho, la industria africana representa entre el

²⁷ El *business to consumer* en inglés (B2C), que significa de negocio a consumidor, es un tipo de práctica existente en el ámbito del marketing. Esta, habitualmente, es empleada por firmas comerciales que persiguen llegar de manera directa a un cliente o consumidor final. (Marketing Definición, 2020)

1 y el 3% de la producción mundial. CFAO participa activamente en ello y gestiona 20 centros de producción y montaje dedicados a los mercados del automóvil, la salud, los plásticos, las bebidas y los cosméticos. Las fábricas de cerveza BRASCO en el Congo, en colaboración con Heineken, o la planta de montaje de motos con Yamaha en Nigeria, son ejemplos de ello. Además, con el aumento de la clase media, es decir, 224 millones de consumidores en 2040 según CFAO, IPSOS, *BearingPoint* (2015).

Por lo tanto, la necesidad de bienes de capital y de consumo aumentará considerablemente. Así pues, CFAO Retail reforzará sus actividades de fabricación y distribución para ofrecer una amplia gama de vehículos adaptados a los particulares, una oferta sanitaria de calidad, así como bienes de consumo cotidiano a precios accesibles.

3.3. CFAO RETAIL

CFAO *Retail* es pionera en el mercado emergente de la distribución moderna en África. En particular, ha desarrollado varios formatos de venta de alimentos, centros comerciales y un club de marca en Costa de Marfil, Camerún y Senegal. El objetivo de CFAO *Retail* es conseguir combinar una oferta internacional y local para proponer calidad a precios competitivos a sus futuros consumidores. CFAO *Retail* cuenta con 1477 empleados y está presente en 3 países (Costa de Marfil, Camerún y Senegal) con 17 tiendas. (CFAO, 2022)

En mayo de 2013, Carrefour (número 2 en el sector de la distribución y presente en más de 30 países) y el grupo CFAO *Retail* firmaron un memorando de entendimiento para formar una empresa conjunta participada en un 55% por CFAO *Retail* y en un 45% por Carrefour. Esta empresa de distribución tiene derecho a desarrollar diferentes formatos de tienda en ocho países de África Occidental y Central: Camerún, Congo, Costa de Marfil, Gabón, Ghana, Nigeria, República Democrática del Congo y Senegal. La primera tienda de esta asociación es un supermercado, Carrefour Marcory, que abrió en Abiyán en diciembre de 2015. En Costa de Marfil, esta asociación permitirá también la apertura de cuatro mercados Carrefour, además del Carrefour de Marcory en 2015. En Camerún, Carrefour y CFAO *Retail* abren cuatro mercados Carrefour. En Senegal también se van a abrir dos mercados Carrefour. Posicionada en un segmento de precios accesible al mayor número, CFAO *Retail* está abriendo varias tiendas Supeco, que ofrecen una alternativa a los consumidores particulares y profesionales con ventas al por menor o por lotes. El primer Supeco se inauguró en abril de 2019 en Dakar (Senegal). A

esta le seguirán otras dos tiendas en 2020 y 2021 en Costa de Marfil, y luego la apertura de un Supeco en Douala, en Camerún, en diciembre de 2021. (CFAO, 2022)

CFAO *Retail* también está abriendo varios centros comerciales, el primero en 2015 en Costa de Marfil, Playce Marcory, seguido de un segundo Playce Palmeraie en 2017. Estos centros comerciales constan de un supermercado Carrefour, un patio de comidas y un centro comercial con numerosas tiendas y servicios. CFAO también cuenta con varias franquicias de marcas gracias a las asociaciones con cinco grandes marcas internacionales divididas en tres áreas: ropa con Lacoste, Decathlon y Jules; belleza con Beauty Success; y juguetes con La Grande Récré. Estas diferentes marcas se encuentran en los diferentes centros comerciales desarrollados por CFAO. Para ampliar la oferta con la venta en línea, CFAO *Retail* y Carrefour concluyeron en 2018 una asociación con Jumia, el líder del comercio electrónico en África, permitiendo así a los consumidores de Costa de Marfil y Senegal pedir productos *online* en las tiendas Jumia dedicadas de Carrefour. (Carrefour CI, 2022)

PARTE III: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE ENTRADA PARA CFAO CARREFOUR

Esta Parte II del análisis trata sobre el desarrollo de una estrategia de entrada para CFAO Carrefour donde se va a proceder primeramente a seleccionar los mercados exteriores según un modelo de Plan de Marketing Internacional seleccionado *ad hoc* y posteriormente a aplicarlo para CFAO Carrefour.

1. DISEÑO DE UN PLAN MARKETING DE ESTABLECIMIENTO PARA CFAO

1.1. PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

El plan de marketing de establecimiento de CFAO. comienza con un análisis del entorno exterior, que lleva a la selección e información de los mercados internacionales. La primera fase del plan de marketing es la selección de los mercados externos en base a un modelo de SMI (Selección de Mercados Exteriores). Esto comienza con una primera fase de selección interregional preliminar basada en las variables de análisis de necesidad básica, la distancia geográfica y la distancia cultural.

En primer lugar, CFAO es una empresa con un gran conocimiento y experiencia del mercado africano, ya que comenzó su implantación en África en 1852 con la exportación y explotación de materias primas CFAO (2022) y sus empresas cubren perfectamente las necesidades básicas de la población con sus distintas líneas de productos.

Posteriormente, como ya se ha mencionado, el grupo ha seguido ampliando sus actividades, especialmente en los sectores de la automoción, las bebidas y la salud. Por ello, la filial CFAO Retail buscó establecerse en nuevos mercados, puesto que ya tenía conocimiento del mercado africano y de varios negocios en África su empresa matriz, y la elección de integrar el mercado africano en el sector minorista fue una natural extensión de sus otros negocios. Por ello, el mercado africano no presenta ninguna preocupación en cuanto a la *distancia geográfica*, ya que la empresa está acostumbrada a mover sus operaciones sin problema por el continente africano un mercado familiar y cercano para ella.

En cuanto a la *distancia cultural*, la empresa, de nuevo, tiene muchos conocimientos adquiridos gracias a sus años de experiencia en el mercado africano por lo que no es problema.

Una vez superada la primera fase de selección del proceso SMI y decidida la entrada en el mercado africano, la CFAO debe seleccionar los mercados más interesantes y prometedores a nivel regional. A cinco de ellos considerados principales por tamaño, importancia, situación estratégica se evaluarán principalmente en base a las variables clave del potencial del mercado: el crecimiento del país, la PPA²⁸, el volumen de las importaciones, el crecimiento de las

²⁸ PPA: Paridad de Poder Adquisitivo

importaciones, así como también las exportaciones del país de la empresa. Así, se nos permitirá comprobar la accesibilidad de estos mercados, así como los riesgos que presentan: las barreras arancelarias, las barreras no arancelarias, los riesgos comerciales, la facilidad para hacer negocio y la transparencia y corrupción.

CFAO ha seleccionado inicialmente varios países potenciales del África subsahariana para establecerse en el sector minorista, que son: Costa de Marfil, Senegal y Camerún, Burkina Faso y Malí.

En la tabla 1 de “criterios de selección de mercados” se analizan los distintos criterios de selección y se concluye la elección de los distintos mercados. Según las diferentes investigaciones realizadas, tres países principales destacan sobre los demás: Costa de Marfil, Senegal y Camerún. Se considera que estos tres países tienen un mayor potencial que los demás, sobre todo gracias a una elevada tasa de crecimiento, pero destacan sobre todo por su fuerte poder adquisitivo en comparación con los demás países. Además, estos tres países son de fácil acceso y tienen pocas barreras arancelarias y no arancelarias, los riesgos comerciales también son de bajos a moderados y es fácil hacer negocios en estos tres países, lo que también es una variable necesaria para evaluar si el acceso al mercado es posible o no adquisitivo (Banco Mundial, 2020).

Tabla 2: Criterios de selección de Mercados

CRITERIO:	Costa de Marfil	Senegal	Camerún	Burkina Faso	Mali	Fuente
Potencial/Acceso/Riesgo.						
Crecimiento económico del país	8,8%	6,2%	5,9%	4,3%	7,1%	Banco Mundial (2020)
Poder adquisitivo per cápita	\$5,200	\$3,300	\$3,600	\$2,100	\$2,300	CIA FACTBOOK (2018)
Volumen de importaciones	25,36%	38,27%	24,60%	31,89%	39,60%	The World Banc (2020)
Crecimiento de las importaciones	disminuyendo	disminuyendo	disminuyendo	disminuyendo	disminuyendo	Estadísticas-Comtrade (2021)
Exportaciones desde país de origen	27,37%	22,60%	20,99%	26,11%	24,04%	Persepective Usher Brooke (2022)
Barreras arancelarias	EPA	EBA	EPA	EBA	EBA	Market Access Data base
Barreras no arancelarias	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Global Trade alert
Riesgos comerciales.	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Trading Safely(2020)
Facilidad para hacer negocios	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Medio	Medio	Banco Mundial (2020)
Transparencia y corrupción	36	43	27	42	29	Transparency international (2020)

Fuente: Elaboración Propia (2022)

(explicación de EPA,²⁹EBA,³⁰IPC³¹)

Una vez preseleccionados estos tres países, Costa de Marfil, Senegal y Camerún, la CFAO debe seleccionar primero el mercado en el que comenzará a establecerse. Al realizar las investigaciones podemos ver que la demanda de los consumidores está presente en los tres países, aunque es más fuerte en Costa de Marfil debido a su mayor poder adquisitivo (Banco Mundial, 2020).

En efecto, gracias a la aparición de una clase media africana, las necesidades son nuevas y la demanda evoluciona, sobre todo en lo que respecta a la gran distribución. En cuanto a la adaptación de los productos, es importante que los productos locales estén siempre presentes, especialmente los productos frescos, que requieren una verdadera adaptación, a diferencia de los productos no alimentarios, que no requieren realmente una adaptación. En cuanto a la capacidad de suministro, hay muchos productores locales en el mercado que están dispuestos a trabajar con las cadenas de distribución, según Christine Calvez, responsable del departamento de marketing de la CFAO (Jeune Afrique, 2019).

²⁹ EPA: *Economic Partnership Agreements*. The EPA with West Africa covers good and development cooperation. The EPA also includes the possibility to hold further negotiations on sustainable development cooperation. The EPA also includes the possibility to hold further negotiations on sustainable development, services, investment and other trade-related issues in the future. Market Access Data Base (2020)

³⁰ EBA: *Everything but Arms*. The EBA scheme removes tariffs and quotas for all imports of good (except arms and ammunition), coming into the EU from least developed countries (LDCs). Market Access Data Base (2020)

³¹ IPC: El Índice de Percepción de la Corrupción clasifica a 180 países según su nivel percibido de corrupción en el sector público en una escala de 0 muy corrupto a 100 muy limpio. *Transparency International (2020)*

Habiendo obtenido los mejores resultados en términos de viabilidad de mercado y tras las diferentes fases del proceso de selección de mercados externos³², como se puede ver en la figura anterior, Costa de Marfil es para la CFAO el mercado más potencial y con mayores oportunidades y posibilidades de éxito. En efecto, Costa de Marfil tiene un fuerte poder adquisitivo y está en constante desarrollo económico. Además, la población marfileña evoluciona rápidamente, por lo que cabe esperar que el mercado sea amplio. Por último, Costa de Marfil ya conoce el sistema de gran distribución, puesto que el grupo Prosuma³³ ya se ha implantado en Costa de Marfil, aunque con precios bastante elevados para la población, lo que podría ser una fuente de ventaja competitiva para CFAO, que podría posicionarse con una estrategia de precios bajos. Jeune Afrique (2013).

2. APLICACIÓN DEL PLAN DE ESTABLECIMIENTO AL CARREFOUR PLAYCE MARCORY ABIDJAN CFAO

Después de definir el mercado a implantar mediante el proceso de selección, aplicaremos el plan de establecimiento al caso del Carrefour Playce Marcory CFAO de Abiyán.

2.1 APLICACIÓN DEL PLAN DE ESTABLECIMIENTO.

La aparición de la clase media en África Occidental y Central ofrece oportunidades de negocio en el sector minorista. Para satisfacer las necesidades de los 250 millones de africanos que, en 2040, tendrán ingresos suficientes para equiparse, darse un capricho y consumir, el Grupo CFAO está llevando a cabo un plan de instalación de centros comerciales en el África subsahariana. Con más de 160 años de experiencia en el ecosistema minorista africano y presencia en 34 países, el Grupo ha creado una *joint-venture* con CARREFOUR, el segundo minorista del mundo, para aprovechar el paso de esta región a la sociedad de consumo. (Jeune Afrique, 2014)

Por ello, la implantación del CFAO se lleva a cabo a través de la matriz CARREFOUR, que enviará inicialmente a expertos del sector minorista francés, como los responsables de los hipermercados de Francia. Estos expertos, en primer lugar, darán forma al proyecto y

³² Véase supra Tabla 1 de criterios de selección de mercados

³³ Prosuma: Principal competidor de CFAO en Costa de Marfil, posee los centros comerciales Cap Sud, Cap Nord, SOCOCE, etc.

gestionarán el establecimiento, y después formarán a la población local para que pueda hacerse cargo de la gestión de los hipermercados.

En Costa de Marfil, CFAO Retail tiene previsto crear seis tiendas Carrefour de aquí a 2020. Esta ambición ha empezado a tomar forma con la creación de tres centros comerciales en el distrito de Abiyán. El primero, llamado "Playce Marcory" que se presenta en las figuras 4 y 5, está situado en el sur de Abiyán. Construido sobre una superficie de 20.000 m², abrió sus puertas en diciembre de 2015 con 55 tiendas. CFAO (2020)

Figura 13: Carrefour Playce Marcory



Fuente: CFAO Retail (2017)

En 2017, CFAO Retail inauguró "Playce Palmeraie", situado en el norte de Abiyán, con una superficie total de 29.000 m² y 24 marcas en la apertura. En cuanto al tercer emplazamiento, Carrefour Market, fue construido y puesto en marcha por CFAO Retail en noviembre de 2018 en Yopougon, en la comuna más poblada del distrito de Abiyán con un millón de habitantes. CFAO (2019)

Figura 14: Centro Comercial Playce Marcory



Fuente: Les Echos (2015)

Las ambiciones de CFAO *Retail* son, por tanto, las siguientes: construir un modelo económico integrado, desde la construcción de sus centros comerciales hasta la cadena de suministro y la gestión de los arrendamientos.

El Grupo se compromete, junto con sus socios, a responder a los retos de la emergencia de una clase consumidora, situando a la gran distribución como una de las claves del desarrollo, actuando, así como una formidable palanca de la industria local creadora de empleo, especialmente en el sector agroalimentario, pero también en el sector manufacturero. El CFAO *Retail* CI demuestra así claramente su ambición de hacer de la lucha contra el alto coste de la vida su credo. Esta voluntad de construir un modelo integrado tiene probablemente su origen en la tradición de compromisos de sostenibilidad tanto del Grupo CFAO como de Carrefour. CFAO *Retail* CI (2020)

Trabajar con las PYMES locales forma parte del compromiso de CFAO y de Carrefour con la responsabilidad social corporativa. Es una forma de garantizar la sostenibilidad de los suministros y proporcionar a los clientes de Costa de Marfil productos de calidad adaptados a sus hábitos de consumo locales. Con el fin de alcanzar el objetivo de abastecerse al 100% de

productos frescos de origen local (fruta, verdura, pescado, carnicería, panadería) desde el inicio de las actividades de la empresa, los equipos de CFAO Retail han comenzado a buscar socios locales a través de un programa de referenciación y con la firme voluntad de apoyarlos para construir una relación equilibrada y sostenible que en palabras de Christophe Cousin³⁴, responsable de productos frescos de Carrefour:

"Hay varias formas de ponerse en contacto con los proveedores. Participamos en ferias agrícolas o los proveedores consiguen mi número de teléfono o hay instituciones como las embajadas y la Cámara de Agricultura que nos recomiendan determinados proveedores"

Algunas empresas locales se han puesto en contacto, por iniciativa propia, con Carrefour. Es el caso de la granja Bodo Ladjá, cuyo propietario, el Sr. Gédéon Logon, se puso en contacto con la multinacional por consejo de un familiar. Una vez en contacto con los posibles proveedores, la empresa evalúa su capacidad para cumplir los requisitos en términos de calidad y capacidad operativa. Los proveedores identificados y listados reciben, en algunos casos, capacitación sobre los aspectos operativos de la contratación, lo que incluye formación sobre las normas internacionales de clasificación de productos, la definición de surtidos, la estructuración de la oferta, el respeto de la cadena de frío, la facturación, la gestión y el respeto de los plazos de entrega. (Carrefour Costa de Marfil, 2021).

En la apertura de su primer centro comercial, la multinacional anunció 170 proveedores locales referenciados en diciembre de 2015. Se espera que esta cifra aumente gradualmente en los próximos años. Estos actores locales pertenecen generalmente a los sectores alimentario y no alimentario (textil, electrodomésticos, equipamiento del hogar, etc.). Existen diferentes estatus, es decir, productores individuales, empresas tipo plataforma que compran a los productores o a los mercados mayoristas, o empresas que transforman los productos (África News 2015).

Trabajar con las PYMES locales también tiene muchos beneficios para la empresa multinacional. Permite a la empresa ofrecer a sus clientes productos locales, frescos y de buena calidad. En general, en el caso de las frutas y hortalizas, se trata de productos de primera calidad que se venden a un coste muy competitivo. Permite a la empresa atraer y retener a los clientes que suscriben el concepto de "consumo local". Esta colaboración permite a la empresa consolidar su imagen de empresa responsable, sostenible e integradora. Esta práctica permite a la empresa

³⁴Artículo de prensa con un interview de Christophe Cousin realizada por Jeune Afrique

desarrollar su “capital de simpatía” con los proveedores locales, pero también con la opinión pública, que no la percibe como una empresa que compite con los pequeños actores económicos locales, sino como una empresa que crea valor para tirar de los más pequeños hacia arriba. (Carrefour CFAO CI, 2018)

Un diálogo dinámico entre CFAO *Retail* y los organismos nacionales encargados del empleo es uno de los retos de una empresa multinacional que despliega sus actividades en un país de acogida es la disponibilidad de recursos humanos competentes para poder llevarlas a cabo. El hecho de que no haya escuelas en Costa de Marfil que ofrezcan formación inicial en el ámbito de la gran distribución hace pensar que la multinacional tendrá dificultades para disponer de recursos humanos cualificados para iniciar sus actividades. Basándose en los valores de la empresa, que sitúan la formación de los recursos humanos en el centro de su estrategia, y para prevenir las dificultades en materia de empleo, formación y mano de obra cualificada, los responsables de recursos humanos de CFAO *Retail* se han reunido en varias ocasiones con el FDFP³⁵. CFAO *Retail* (CI, 2014)

Estos intercambios permitieron construir un modelo de formación que facilitó el lanzamiento de las actividades de la empresa. Para llevar a cabo con éxito las actividades de la gran empresa de distribución, era necesario dominar varios oficios (gestores, contables, abogados, informáticos, logistas, electricistas, cajeros, vendedores, higienistas, pescaderos, carniceros, charcuteros, queseros, panaderos, camareros, almacenistas, etc.), algunos de los cuales no tenían formación inicial en Costa de Marfil. Por ello, CFAO *Retail* ha puesto en marcha un amplio programa de formación para sus trabajadores. Así, antes de la apertura de su primer supermercado en Marcory, en el sur de Abiyán, se dedicaron 16.000 horas a la formación del personal. En noviembre de 2018, la empresa anunció 50.000 horas de formación tras la apertura de otras dos tiendas en Abiyán. CFAO (2020)

³⁵ FDFP: Fondo para el Desarrollo de la Formación Profesional

Figura 15: Empleados formados por Carrefour CFAO como panaderos.



Fuente: CFAO Retail CI (2017)

2.2. RESUMEN Y CONCLUSIÓN.

En resumen, la instalación de CFAO y Carrefour se hizo gracias a un contrato de *joint-venture* y al envío de expertos del sector de la gran distribución para poner en marcha y consolidar el proyecto. Como hemos visto, CFAO Carrefour ha adoptado una política de proveedores locales, y de hecho la mayoría de sus proveedores no alimentarios son locales.

Como conclusión, esta estrategia les permite ser bien vistos por los lugareños, que aprecian el compromiso de la multinacional de implicar a la población en un proceso de desarrollo económico. Además, permite a la empresa ofrecer precios más bajos que sus competidores y obtener así una ventaja competitiva. Como se ha mencionado anteriormente, la multinacional también hace hincapié en la formación, ofreciendo numerosos cursos y formando a muchos locales en el sector minorista. Esta estrategia es beneficiosa tanto para la multinacional, que podrá encontrar más fácilmente una mano de obra competente en la zona, como para los locales, que podrán ser contratados más rápidamente. Tras establecerse en Costa de Marfil, el grupo CFAO Retail ha continuado su expansión en el mercado africano abriendo centros de mercado en Senegal y Camerún, que después de Costa de Marfil son los mercados más prometedores para establecerse.

CONCLUSIONES

En este epígrafe se va a presentar las conclusiones que se han obtenido del estudio realizado dividiéndolas entre conclusiones generales y más particulares derivadas de las anteriores.

Entre los generales cabe destacar:

Conclusión general PRIMERA

Ha sido posible analizar e investigar sobre los modelos de negocio y de comercialización de Multinacionales en los mercados exteriores como fuente información para confeccionar un Plan de Marketing Internacional para la empresa CFAO en función de sus características concretas y del sector *Retail* al que se enfoca. Este Plan de Marketing Internacional incluye un método de “marketing multi-domestico” que es igual de adaptado a las condiciones de la empresa.

Conclusión general SEGUNDA

De la aplicación de este Plan de Marketing Internacional bajo un enfoque “Multi-domestico” surge la recomendación de internacionalización de la empresa CFAO comenzando por el mercado africano bajo un plan de implantación recogido en las tres fases. Estas fases son: 1ª Fase “Selección y Delimitación”, 2ª Fase “Marketing Mix Internacional” y la 3ª Fase “Implantación” cuyo adecuado cumplimiento garantiza el éxito de la operación de internacionalización.

Por lo que respecta a las conclusiones particulares una vez aplicando y analizando el modelo del Plan de Marketing Internacional para CFAO Carrefour en el mercado africano y subsahariano cabe mencionar las siguientes conclusiones:

Conclusión particular 1ª

El análisis del método de “selección de mercados exteriores” a la muestra inicial del mercado africano y subsahariano ha revelado que los 5 países más apropiados para una posible expansión de CFAO en el exterior, son en este orden Costa de Marfil, Senegal, Camerún, Burkina Faso y Mali. Dado que el entorno y las condiciones son los más favorables en el caso de Costa de Marfil como país de entrada, este país constituirá el primer mercado en establecerse.

Conclusión particular 2ª

Se analiza que CFAO ha entrado en el nuevo mercado a través de una estrategia de cooperación, tipo *joint venture* con la empresa francesa Carrefour especializada en el *Retail*. La alianza con un especialista en Retail permite cumplimentar la falta de experiencia de CFAO en este campo y la experiencia de CFAO en África permite a Carrefour ampliar su actividad y profundizar en el mercado africano y subsahariano.

Conclusión particular 3ª

Para responder a la demanda de los consumidores y comercializar sus productos CFAO Carrefour ha optado por colaborar con numerosos proveedores locales, en particular a nivel de productos frescos. Esto permite, en primer lugar, ser bien visto por la población local, pero también poder ofrecer precios más bajos y así obtener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Conclusión particular 4ª

Para evitar la escasez de mano de obra cualificada y para integrar al máximo a la población local. CFAO Carrefour ha creado una escuela de formación que permite formar a los locales en los oficios de la gran distribución. Esto también permite a la empresa retirar gradualmente a los expatriados que son caros para poder integrarse en los locales.

En el desarrollo de este TFG se han observado otras posibles acciones a realizar a parte de las emprendidas pero que no se han tomado al no formar parte de sus objetivos de estudio pero que sin duda tienen relación con él y deberán tomarse en futuras investigaciones. Estas actividades serían las siguientes:

Línea de investigación futura PRIMERA

El análisis de la viabilidad del modo de entrada en el mercado africano y subsahariano elegido por CFAO más detallado y operacional incluyendo un análisis de costes y beneficios que siga a este primer paso de carácter estratégico.

Línea de investigación futura SEGUNDA

Otro aspecto dentro de las futuras líneas de investigación sería un análisis para sopesar la posibilidad de analizar como CFAO Carrefour va a responder a los cambios del sector Retail. Así como se menciona en este trabajo, el sector minorista está experimentando cambios debido a la evolución de los patrones de consumo desde la crisis sanitaria de Covid-19. Carrefour CFAO ya ha empezado a adaptarse ofreciendo servicios de compra en línea. Por eso sería interesante ver cómo se adapta Carrefour CFAO en el futuro, y además la población africana está cada vez mejor equipada con las nuevas tecnologías.

Línea de investigación futura TERCERA

Por último, la empresa también ha comenzado a ampliar sus actividades y a establecerse en otros mercados. En esta línea, Senegal y Camerún han sido identificados en este trabajo como los mercados más prometedores después de Costa de Marfil, de acuerdo con su objetivo final de establecerse como distribuidor multinacional y que deberán abordarse a continuación.

BIBLIOGRAFÍA

- (2018, 7 junio). *L'économie de l'Afrique subsaharienne, toujours en essor ?* ID4D. <https://ideas4development.org/afrique-en-essor/>
- (2019, 15 octubre). *Carrefour et CFAO ouvrent un deuxième magasin au Cameroun*. Africa Retail News. <https://africaretailnews.fr/carrefour-et-cfao-ouvrent-un-deuxieme-magasin-au-cameroun/>
- *África subsahariana: riesgos y oportunidades*. (2020, 25 febrero). Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2017/05/africa-subsaariana-riesgos-y-oportunidades>
- Alissoutin, B. (2021, 7 octubre). *Banque Mondiale Rapport Africa's Pulse : Prévission de croissance à 3,5% en 2022 et 3,8% en 2023 pour l'Afrique subsaharienne*. Le nouveau manager. <https://lenouveaumanager.info/banque-mondiale-rapport-africas-pulse-prevision-de-croissance/>
- Amougou, T. (2020, 15 abril). *Quels marchés pour quel développement en Afrique subsaharienne ?* Journal. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/10081>
- Bassirou Lo, S. (2020, 9 julio). *IDE, FINANCE ET CROISSANCE ECONOMIQUE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE | LO | Finance & Finance Internationale*. FFI. <https://revues.imist.ma/index.php/FFI/article/view/21809/11707>
- Bergamaschi, E. (2021, 28 octubre). *Retail: el comercio unificado es indispensable para implantarse en el extranjero*. CEGID. <https://www.cegid.com/es/blog/retail-el-comercio-unificado-es-indispensable-para-implantarse-en-el-extranjero/>
- Bezuidenhout, H. (2019, 7 agosto). *Successful strategies followed by multinational enterprises to expand into Africa*. Repositorio. <http://repository.nwu.ac.za/handle/10394/33118>
- Brown, N. I. (2012, 5 junio). *Consequences of Neglect: Analysis of the Sub-Saharan African Snake Antivenom Market and the Global Context*. Journal PLS. <https://journals.plos.org/plosntds/article?id=10.1371/journal.pntd.0001670>
- Carmen Estrades. (2017). *Oportunidades comerciales en África Subsahariana/CEPAL - Serie Estudios y Perspectivas – Montevideo – N° 26*. Repositorio. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41785/1/S1700328_es.pdf

- Carmona, A. M. (2021, 20 febrero). *Mercados Emergentes en el África Subsahariana: Retos y oportunidades frente a la crisis global • Centro*. Centro Mexicano de Relaciones Internacionales. <https://cemer.org/art/mercados-emergentes-en-el-africa-subsahariana/>

- CFAO (entreprise) - *Encyclopédie Wikimonde*. (2019, 4 septiembre). Wikimonde. https://wikimonde.com/article/Compagnie_fran%C3%A7aise_de_l%27Afrique_occidentale

- CFAO GROUP - *With Africa For Africa*. (2021, 21 octubre). CFAO. <https://www.cfaogroup.com/en/homepage/>

- *Culture and International Marketing: A Sub-Saharan African Context*. (2013). Taylor & Francis. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08911762.2013.814819>

- Diandy, I. Y. (2010). *Developpement Financier, Institutions et Croissance Economique en Afrique subsaharienne : Cointegration Et Causalite Par les Var en Panel*. Platform. <https://platform.almanhal.com/Files/2/115174>

- F Duquesnois. (2019). *Reading the success of Jumia, an African Unicorn. An exploratory study using a business model approach - ProQuest*. ICSB World Conference Proceedings. <https://www.proquest.com/openview/bbe634f238ad45ab4ba0336d415a1ff8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39996>

- Fernández, H. (2021, 22 junio). *Joint venture: Definición, características, ejemplos, ventajas y desventajas*. Economía TIC. <https://economytic.com/joint-venture/>

- Gomes, B. A. M. R. D. E. (2017). *A contingent look at retail internationalization: proposition of a taxonomy and discussion of theoretical challenges*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337250705002/html/>

- Grandrie-Kalinowski, L. (2021, 4 octubre). *Retail : Définition, Guide Complet et Solutions*. ECN | E-Commerce Nation. <https://www.ecommerce-nation.fr/retail-definition-guide-complet-solutions/>

- Lehideux-Vernimmen, R. (2015). *LA COMPAGNIE*. Raymond Lehideux-Vernimmen. <https://www.raymond-lehideux-vernimmen.com/la-compagnie/>

- Mieu, B. (2018, 11 abril). *Brasseries : en Côte d'Ivoire, la Solibra est bousculée par son nouveau concurrent Brassivoire*. JeuneAfrique.com. <https://www.jeuneafrique.com/550661/economie/brasseries-en-cote-divoire-la-solibra-est-bousculee-par-son-nouveau-concurrent-brassivoire/>
- Möhr, S. S. G. E. (2019, 30 enero). *Tips for entering the sub-Saharan African market*. S-GE. <https://www.s-ge.com/en/article/news/20183-c5-africa-market-entry-sub-sahara>
- Navarro, B. J. (2020). *Big Data y Retail: cómo mejorar los objetivos de negocio – Cleverdata*. Clever data. <https://cleverdata.io/big-data-retail/>
- Olatundun Janet Adelegan. (2009). *The Derivatives Market in South Africa*. Google Books International Monetary Fund. https://books.google.es/books?hl=fr&lr=&id=7IMYEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=THE+SUBSAHARAN+AFRICAN+MARKET&ots=205Ybm7BFh&sig=OZRp_njQFzOzdAxZ_W5QkKmY3s
- R Perrigot, R. P. (2017). *An exploration of franchising in Africa*. Handbook of research on franchising. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781785364174/9781785364174.00037.xml>
- Rafael Gomez-Jordana Moya. (2015). *España una nueva mirada sobre África*. PDF. https://www.casafrika.es/sites/default/files/old_cms/casafrika/Economia-y-Empresa/ESPANA-UNA-NUEVA-MIRADA-SOBRE-AFRICA-SUBSAHARIANA.pdf
- Ranjhaa, A. (2021, 13 marzo). *Piggyback Marketing – Definition, Pros, Cons, Examples & More*. Marketing Tutor. <https://www.marketingtutor.net/piggyback-marketing/>
- *Retail Inteligente: cómo las tendencias de hoy harán evolucionar las operaciones del mañana - Retail Actual*. (2021). Retail Actual. <https://www.retailactual.com/noticias/20211111/retail-inteligente-tendencias-comercio-prodware>
- *Retail: nuevas tendencias globales del sector post COVID-19 | Conexión ESAN*. (2021). ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/retail-nuevas-tendencias-globales-del-sector-post-covid-19>
- Righini, E. (2020, 24 junio). *Large retail chains: definition, distinctions, and perspectives*. Doxee. <https://www.doxee.com/blog/customer-experience/large-retail-chains-definition-distinctions-and-perspectives/>

- S. (2021, 20 septembre). *Retail : Tout ce qu'il faut savoir sur ce type de vente*. cmim. <https://www.cmim.fr/commerce-definition-du-retail/>

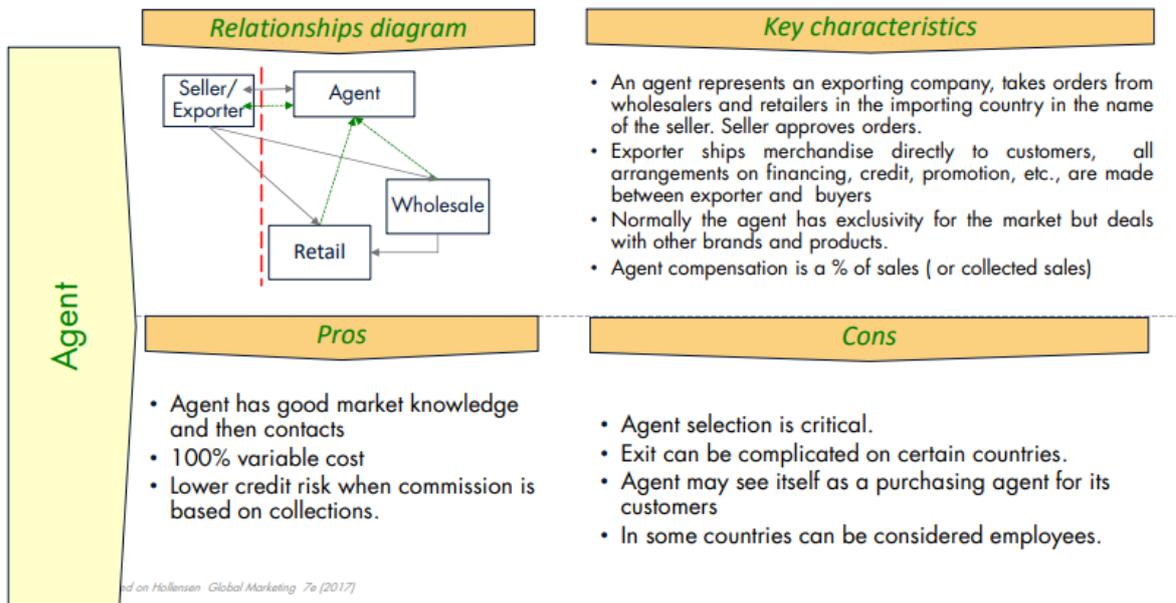
- *Trends in the internationalization of grocery retailing: the European experience*. (1991). Taylor & Francis. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09593969100000005>

- World Bank Group. (2021, 6 octobre). *Africa Pulse*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/africa-pulse>

ANEXOS

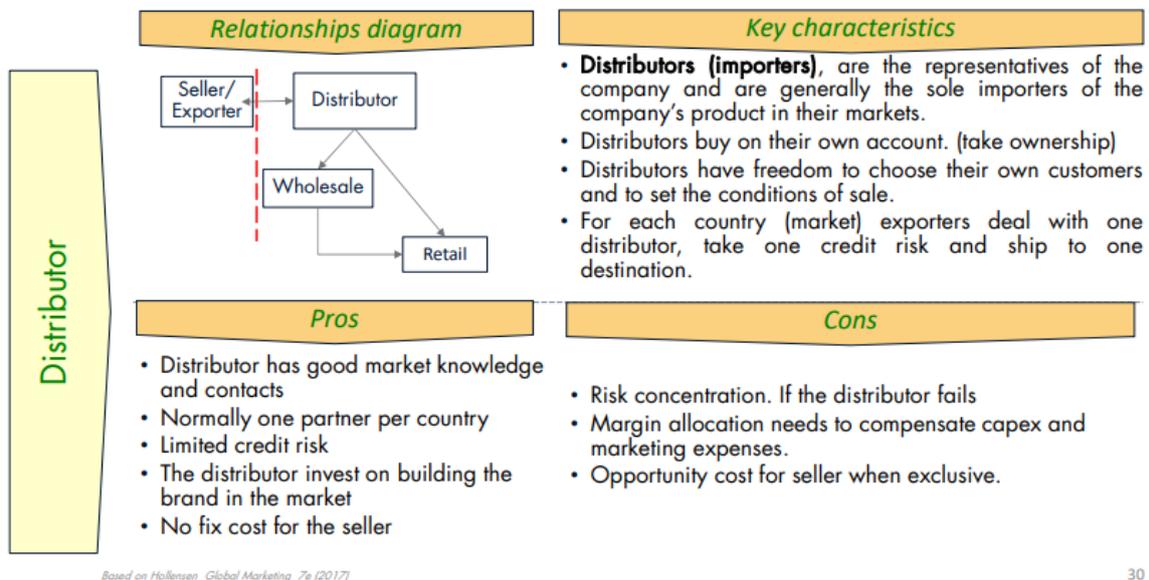
Anexo 1: Elección de agente para la aplicación del enfoque directo.....	68
Anexo 2: Elección de distribuidor para la aplicación del enfoque directo	68
Anexo 3: Funcionalidad de cada intermediario y sus diferencias	69
Anexo 4: Elección del modelo de exportación indirecta agente comprador	69
Anexo 5: Elección de la exportación indirecta del modelo de <i>broker</i>	70
Anexo 6: Existencia de diferencias en Mercados Mundiales	70
Anexo 7: Estrategia Global vs. Multidoméstica	71
Anexo 8: La Selección Estratégica de Mercados Internacionales	72

Anexo 1: Elección de agente para la aplicación del enfoque directo



Fuente: Hollensen, 2017

Anexo 2: Elección de distribuidor para la aplicación del enfoque directo



Fuente : Hollensen, 2017

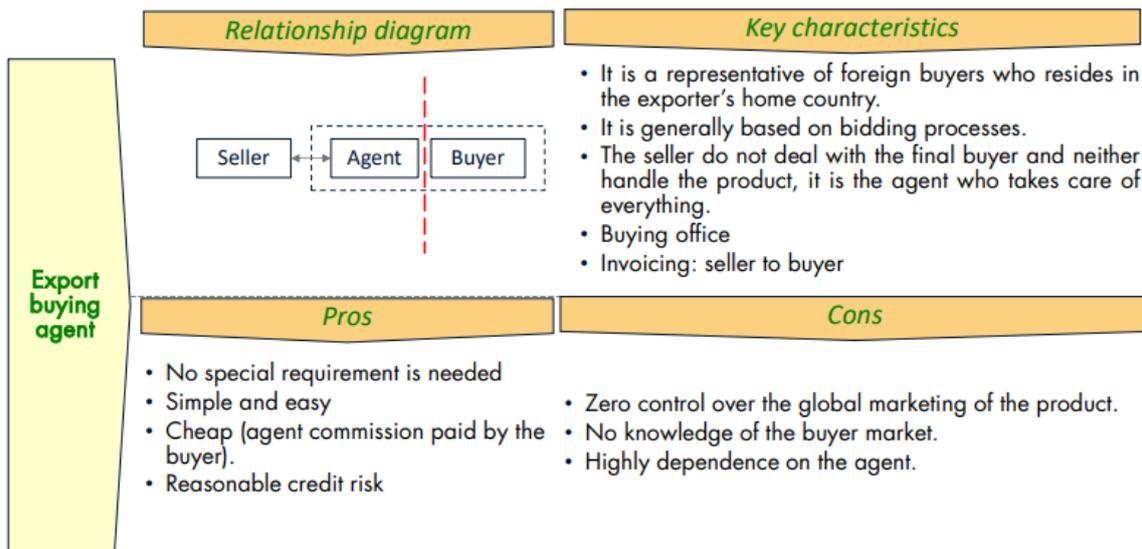
Anexo 3: Funcionalidad de cada intermediario y sus diferencias

	Distributors	Agents
Ownership	<ul style="list-style-type: none"> Take title to the goods, finance the inventories and bear the risk of their operations 	<ul style="list-style-type: none"> Do not take ownership. Take orders and then pass them to the seller.
Exclusivity	<ul style="list-style-type: none"> They are normally exclusive representatives and generally the sole importer. 	<ul style="list-style-type: none"> They may be exclusive, semi-exclusive (non competing products), or non-exclusive.
Operation	<ul style="list-style-type: none"> Have substantial freedom to choose their own customers and set the sale conditions. Distributor gets involved in all the logistic import process 	<ul style="list-style-type: none"> The agent takes the order but orders can be rejected by the seller The seller manages the shipping and sale conditions.
Payment	<ul style="list-style-type: none"> Distributors are paid by the margin they are able to apply to the final price. 	<ul style="list-style-type: none"> There is a commission which is a % of selling price to the client in the target market.

3

Fuente: ICADE, (2020)

Anexo 4: Elección del modelo de exportación indirecta agente comprador

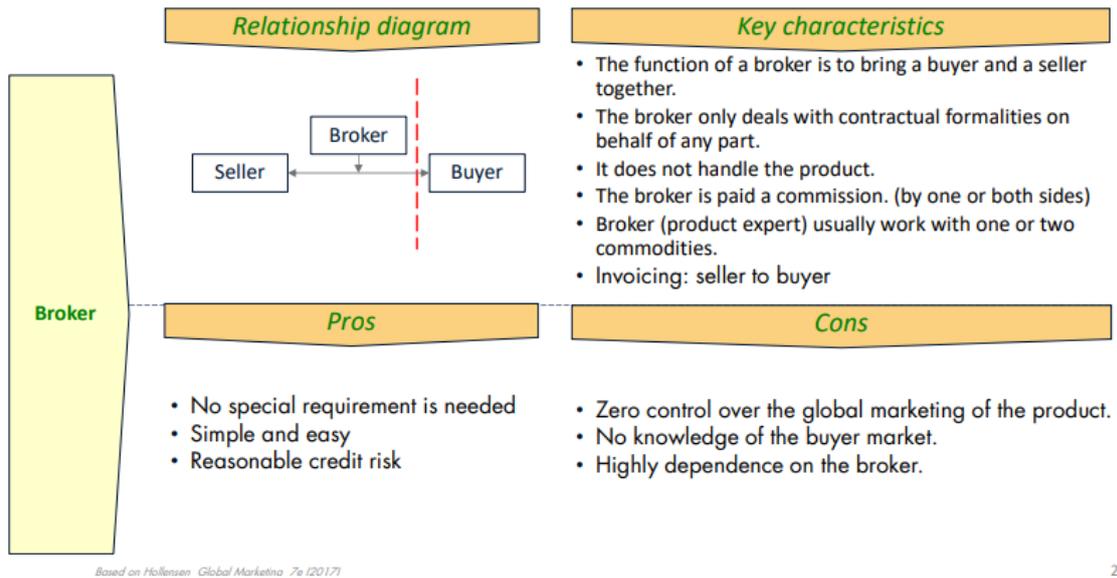


Based on Hollensen Global Marketing 7e (2017)

2

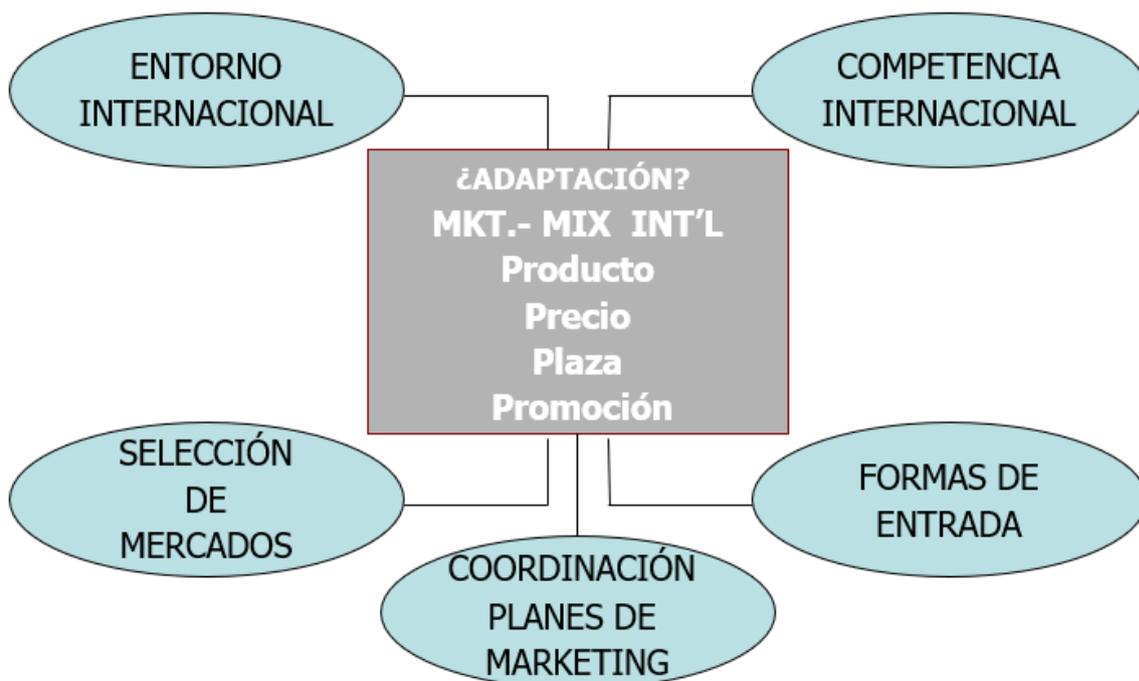
Fuente: Hollensen, (2017)

Anexo 5: Elección de la exportación indirecta del modelo de *broker*



Fuente: Hollensen, (2017)

Anexo 6: Existencia de diferencias en Mercados Mundiales



Fuente: ICEX CECO, (2017)

Anexo 7: Estrategia Global vs. Multidoméstica

▪ ESTRATEGIA GLOBAL	▪ FACTORES DEL ENTORNO ▪ (RÁPIDO ANÁLISIS PEST)	▪ ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA
HOMOGÉNEOS	Gustos y necesidades de los clientes	HETEROGENEOS
ALTAS	Economías de escala	BAJAS
ALTAS	Inversiones en I+D	BAJAS
LARGO	Ciclo de vida int'l. del producto	CORTO
IGUALES	Normas y legislaciones nacionales	DIFERENTES
MUY EXTENDIDA	Internacionalización de comunicaciones	POCO EXTENDIDA
MUY EXTENDIDA	Internacionalización del a distribución	POCO EXTENDIDA
ALTA	Integración de las economías	BAJA
SIMILAR	Infraestructura de marketing en mercado exteriores	DIFERENTES

Fuente: ICEX CECO, (2017)

Anexo 8: La Selección Estratégica de Mercados Internacionales



Fuente: Elaboración Propia

Fuente: ICEX CECO, (2017)