



FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS DE DISTRIBUCIÓN

Autor: Alejandra Orejas Tartón  
Director: Laura Fernández Méndez

Madrid  
Marzo 2015

Alejandra  
Orejas  
Tartón

# INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS DE DISTRIBUCIÓN





FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS DE DISTRIBUCIÓN

201010542

María Coronado Vaca

Madrid

Marzo 2015



# INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ESPAÑOLAS

## ÍNDICE

1. Resumen .....	3
2. Introducción .....	5
Objetivo .....	5
Justificación e interés del tema .....	5
Metodología .....	6
Estructura .....	7
3. Marco teórico .....	8
Internacionalización .....	8
Particularidades de la internacionalización de las empresas de distribución .....	13
4. Situación de las empresas de distribución .....	17
Ámbito internacional .....	17
Ámbito nacional .....	21
5. La estrategia de internacionalización de las empresas españolas de distribución... 26	
Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. ....	26
INDITEX .....	33
Grupo El Corte Inglés .....	36
6. Conclusión .....	41
7. Bibliografía .....	44

## ***ÍNDICE DE TABLAS***

Tabla 1. Top 10 empresas distribución.....	18
Tabla 2. Distribución geográfica Top 250.....	19
Tabla 3. Distribución sectores Top 250.....	20
Tabla 4. Empresas distribución España.....	24
Tabla 5. Empresas españolas Top 250.....	25
Tabla 6. Visión global DIA.....	27
Tabla 7. Marca DIA.....	30
Tabla 8. DIA en el mundo.....	31
Tabla 9. Formatos comerciales Inditex.....	34

## ***ÍNCIDE DE FIGURAS***

Figura 1. Franquicias DIA.....	49
Figura 2. Almacenes DIA.....	49

## 1. Resumen

En la actualidad las empresas amplían sus límites estableciéndose cada vez en más mercados impulsadas entre otros, por la mejora de los medios de comunicación, el transporte y la flexibilización de normativas nacionales. Este artículo analiza la estrategia de internacionalización seguida por las empresas españolas de distribución. En concreto, se estudian los casos de DIA, Inditex y El Corte Inglés. Desde el punto de vista académico este escrito completa la literatura existente actualizándose en un momento en el que la salida de crisis puede actuar como trampolín en la decisión de internacionalización de una empresa, y desde el punto de vista empresarial ayuda a potenciales empresas de distribución a comprender los distintos caminos que pueden tomar en su estrategia de internacionalización así como adelantar posibles errores en su ejecución. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación cualitativa aplicando la lógica inductiva a través de la revisión de la literatura y de la observación de las distintas actuaciones de empresas. Una vez realizado el estudio, nos damos cuenta de la situación económica en la que se encuentra España así como la saturación que está presente en el mercado interior. Por ello, el artículo concluye con la necesidad de que las empresas de distribución lleven a cabo un proceso de internacionalización debido a las ventajas que puede reportarles. Asimismo, ofrece ejemplos de estrategias de empresas españolas que puedan servir de base a otras a la hora de implementar su propia estrategia en otros países.

Palabras clave: internacionalización, distribución, estrategia internacional, empresa global, método entrada.

## Abstract

Nowadays, companies are expanding their boundaries by settling their business in more markets driven among others by the improvement in the media, communications and the flexibility of national regulations. This article analyses the international strategy followed by Spanish distribution companies. Specifically, cases of DIA, Inditex and El Corte Inglés are studied. From an academic point of view, this writing complete the literature updated at a time in which the end of the crisis can lead on to the internationalization of companies, and regarding a business point of view helps potential distribution companies understand the different paths that can be taken in both its internationalization strategy and to take into account possible errors in advance. In order to do so, it has been conducted a qualitative research using inductive logic through literature review as well as the observation of different company's actions. Once the study has been accomplished, we realize Spain finds itself in a difficult economic situation as well as the saturation in the internal market. Therefore, the article concludes with the need for distribution companies to carry out an international process because of the advantages that it can bring them. It also provides examples of Spanish companies' strategies that can be useful to others when implementing its own strategy in other countries.

Key Words: internationalization, distribution, retail, international strategy, retailing, entry mode.

## **2. Introducción**

### **Objetivo**

Con el presente trabajo se pretenden analizar las estrategias de internacionalización seguidas por las empresas españolas en el sector de la distribución. En concreto, a lo largo de estas páginas comprenderemos el significado de la internacionalización en empresas de distribución, intentando analizar las causas que llevan a las empresas de distribución a tomar la decisión de internacionalizarse, su importancia, así como las posibles ventajas que puede conllevar la decisión. Además, trataremos de identificar las características particulares del proceso de internacionalización de las empresas de distribución.

Paralelamente, se procura conocer la actual situación de las empresas de distribución en el mundo y, específicamente, en España. Para acercarnos a la realidad, se estudiarán las estrategias llevadas a cabo por las empresas españolas de distribución intentando conocer sus métodos de entrada en otros países, diversificación geográfica así como ventajas competitivas que puedan servir como guía para empresas que limitan su actividad al mercado interior.

### **Justificación e interés del tema**

Nos encontramos ante un proceso de globalización tanto económico como tecnológico, social y cultural. Hoy en día vivimos en un mundo interconectado, en el que las barreras y los límites cada vez son menores. Los avances en las nuevas tecnologías, sobre todo a partir del nacimiento de internet; la flexibilización de sistemas normativos permitiendo mayores flujos financieros; la mejora de los transportes así como un impulso del comercio han ayudado a que exista una mayor integración mundial.

En este contexto, las empresas comienzan a expandirse internacionalmente, en un principio hacia países donde la distancia psíquica es menor (Johanson and Vahlne, 1977). En la actualidad no solo la distancia cultural es tenida en cuenta a la hora de seleccionar el país de destino sino también se consideran otros factores como el atractivo de mercado, la fuerza competidora o la posición inversora (Evirgen, Bodur y Cavusgil, 1993).

Sin embargo, en los últimos años hemos sufrido una época de crisis, que ha afectado este proceso, dificultando el crecimiento empresarial sobre todo por la falta de financiación tanto propia como de terceros. En la actualidad, parece que se ven signos de mejora, por lo que puede ser el momento para tomar la decisión introducirse en otros mercados.

En el caso concreto de las empresas de distribución, a las dificultades económicas se añaden las singularidades propias de estas empresas. Debido a sus características se ven afectadas en mayor medida tanto por la crisis, ya que influye directamente en el poder de compra de los consumidores, como por los mayores riesgos que conlleva su internacionalización, necesitando una inversión normalmente más alta por los métodos de entrada característicos de las mismas (Mollá-Descals, Fasquet-Deltoro y Eugenia Ruiz-Molina, 2011).

Ante este horizonte de dificultades y el gran peso del sector de la distribución comercial en nuestro país, aproximadamente del 14% del PIB (Salcedo, 2012), ha hecho que la posibilidad de que existan grandes empresas españolas de distribución presentes en otros países nos estimule para analizar las estrategias de internacionalización que han utilizado y que puedan servir de guía para otras empresas que quieran seguirles el camino.

## **Metodología**

Se trata de un trabajo realizado aplicando una investigación cualitativa utilizando una lógica inductiva. Para ello, en primer lugar se ha llevado a cabo una revisión de la literatura, con el objetivo de entender el fenómeno de la internacionalización así como las características de las empresas de distribución y por tanto, conocer cómo se lleva a cabo la internacionalización en empresas de este tipo. Esta revisión de la literatura se ha

llevado a cabo a través de la base de datos EBSCO mediante la utilización de palabras clave como *internationalization, retail, international strategies, entry mode, retailing*. También se han utilizado diversos artículos y estudios. Para comprender el posicionamiento actual de las empresas de distribución se han utilizado principalmente informes del Observatorio de la Empresa Multinacional Española así como los informes realizados por Deloitte sobre los *Global Power Retailers*. Finalmente, una vez conocidas las empresas de distribución más importantes, para conocer más en profundidad sus estrategias internacionales, se han analizado los correspondientes informes anuales así como artículos de prensa de los principales periódicos y revistas como Actualidad económica, El Mundo o Expansión.

## Estructura

Este estudio consta de cuatro partes. En primer lugar, nos encontramos con el marco teórico de la investigación en el que se expone en qué consiste la internacionalización y las particularidades propias de la internacionalización de las empresas de distribución. Seguidamente, se estudiará la situación actual de las empresas de distribución tanto en el ambiente internacional, conociendo las empresas más importantes y las tendencias en el sector, como en el ámbito nacional. Para acercarnos a la realidad del tema, en el tercer apartado se analizarán las estrategias llevadas a cabo por DIA, Inditex y El Corte Inglés. Finalmente se recogerán las conclusiones de la investigación, reconociendo el cumplimiento de los objetivos que se habían marcado así como las dificultades con las que nos hemos encontrado y futuras líneas de investigación.

### 3. Marco teórico

#### Internacionalización

Desde tiempos remotos de nuestra historia, se llevan a cabo estrategias internacionales. La búsqueda de nuevas oportunidades de comercio cuando el mercado está saturado nos ha llevado a la exploración de nuevos territorios. Sin embargo, aunque no haya sido una “invención” del nuevo siglo, sí podemos decir que esta búsqueda en el pasado no estaba en manos de todos sino de una pequeña parte de empresas con más recursos financieros. Con el paso del tiempo, este tipo de estrategias se han ido haciendo más comunes llevándose a cabo incluso por pequeñas empresas. En la actualidad, la economía mundial está inmersa en pleno proceso de globalización donde las empresas compiten construyendo estrategias competitivas más fuertes y estando cada vez presentes en un mayor número de países. Esta evolución es impulsada por la apertura de muchos países a la inversión directa extranjera (IDE) (Dunning, 1994), unida a los avances en la tecnología de la información y a la facilidad de comunicación a pesar de las grandes distancias geográficas, sin perder de vista amenazas competitivas que pueden surgir al haber mayor número de empresas juegan en cada mercado. En este proceso, las empresas deben explotar sus recursos y capacidades así como saber organizar su uso para la construcción de valor, que es el fin último de las empresas (Stern Stewart &Co).

Este fenómeno de expansión por diferentes países puede ser definido como internacionalización. Podríamos definir la internacionalización como “conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, determinándose su grado según la proporción de las actividades que desarrolla en el exterior” (Fernández y Arranz, 1999:192). Lo normal es que el proceso de internacionalización se produzca de manera gradual y conforme se van conociendo los nuevos mercados, se aumente la actividad en los mismos (Johanson y Vahlne, 1977).

Una vez analizado el fenómeno de la internacionalización, debemos comprender por qué las empresas optan por expandirse fuera de sus fronteras iniciales de mercado.

En primer lugar, pueden estar motivadas por los factores conocidos como “impulsores” o “facilitadores” (Kacker, 1985). Comprendidos en éstos podemos diferenciar tanto factores internos como externos. Ejemplo del primer tipo tenemos el cambio de mentalidad de un directivo y respecto a los segundos la globalización o la aparición de nuevas tecnologías. A pesar de que estos factores influyen a la hora de tomar la decisión de internacionalizarse muchas veces no son suficientes, necesitando otros. Las empresas pueden estar impulsadas tanto por los llamados factores *push* como por factores *pull* (Kacker, 1985). El primer tipo se da cuando la empresa se internacionaliza por dificultades en su propio mercado, porque no tiene posibilidades de avanzar. Un ejemplo puede ser ganar acceso a nuevos clientes. Muchas veces las empresas se dan cuenta de que su mercado ya está saturado y que llegar a clientes nuevos dentro del mismo es muy complicado. Si los compradores de otros mercados están dispuestos y pueden comprar dichos productos o servicios, la empresa podrá aumentar sus ingresos con la venta fuera de sus fronteras. Hay que tener en cuenta que para que los clientes estén dispuestos a comprar nuestros productos, debemos cubrir sus preferencias y, si éstas son distintas a las de los clientes del mercado doméstico, deberán sufrir cambios. Para triunfar debe haber canales de distribución adecuados, ausencia de barreras de comercio, como tarifas o estándares de calidad, así como suficiente capacidad económica de los clientes para su adquisición. La apertura a nuevos clientes, incrementará el volumen de ventas y si por ello se consiguen economías de escala, puede conseguir ventajas de costes en ambos mercados.

También puede ser que aunque la empresa pueda seguir creciendo en su propio mercado, se decida aprovechar oportunidades internacionalmente, lo que conformarán los factores *pull*. Dentro de estos destacamos los motivos relacionados con la eficiencia como la búsqueda de una disminución en los costes a través de la utilización de economías de escala cuando los volúmenes de venta en un país o región no cubren los costes necesarios para llevarla a cabo, ganar experiencia así como incrementar el poder de compra. Las empresas pueden asimismo tener como objetivo diversificar el riesgo de actuación tan solo en su mercado, donde las condiciones macro no sean las más adecuadas, a través de la inclusión en otros países para obtener una base de mercado mayor. A su vez consiguen satisfacer a los inversores que pueden diversificar el riesgo de sus carteras sin tener las barreras existentes sobre los flujos de capital entre países.

El aprovechamiento de sus competencias principales más allá de sus mercados, ayudándose de un buen modelo de negocio que funciona en el país en el que se encuentra y que puede valer internacionalmente será un ejemplo de motivo estratégico. Además de explotar sus competencias más importantes podrán desarrollar competencias nuevas. Las compañías podrán conocer sus puntos fuertes y débiles y por tanto modificar las que no funcionen así como desarrollar las que sí lo hagan.

También puede darse el caso de que existan motivos de búsqueda de recursos y capacidades a las que no se puede acceder o el acceso es más restringido en tu propio mercado, por lo que salir a mercados no conocidos puede ayudar a conseguirlos. Ejemplos de esto puede ser obtener una mano de obra más barata, sin olvidar que tiene que estar ligada a la producción de productos de la cualidad requerida eficientemente; comprar materia prima a un precio menor; adquirir conocimientos técnicos y utilizar otras redes de distribución.

Una vez tomada la decisión de abrirse a nuevos países, la empresa debe decidir qué forma es la más apropiada para entrar en dicho mercado (Buckley y Davies,1979). Puede inclinarse por un “gobierno de mercado” donde las empresas simplemente exportarán sus productos o servicios a los demás mercados. Este método es relativamente barato y el riesgo es limitado ya que el coste de desinversión es muy bajo o nulo. Sin embargo, los costes de oportunidad pueden ser altos. A través del mismo solo se podrá obtener el acceso a nuevos clientes.

Otra de las formas más comunes de entrada es utilizando “alianzas estratégicas” como el contrato de licencia, las *joint venture* y acuerdos de colaboración. Utilizando este modo de operar, las empresas pueden obtener cualquiera de las economías de alcance mencionadas anteriormente y además puede alcanzar una gran ventaja competitiva si mantiene el grado de control sobre la operación externa correctamente. A través de la licencia, una empresa concede a otra el derecho a usar activos intangibles recibiendo una compensación económica a cambio. En el sector de la distribución, nos encontramos con la franquicia, que cumple los requisitos anteriores pero a la vez se ocupa de soportar el sistema y goza de cierto control en el mismo comprobando que se cumple. En el contrato de *joint venture* se unen empresas normalmente del estado de origen y de destino aportando cada una de ella capital o activos. De esta manera, se comparte la propiedad y el control de la misma.

Las empresas pueden desear integrarse en el mercado de manera más completa. Por ello pueden llegar a adquirir empresas de otros lugares o incluso crear una nueva filial para actuar en dicho mercado. Aunque se consigue un grado de control total, la creación de estos nuevos entes necesitan de una gran inversión durante largos periodos de tiempo y por tanto el riesgo tanto económico como político es mucho mayor que en los anteriores casos.

Según el modelo de internacionalización propuesto por la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), una empresa irá acumulando conocimientos sobre los mercados internacionales y sus recursos y en un primer momento, una compañía entrará en uno o varios países donde las dificultades de entrada y los riesgos sean menores, normalmente países vecinos o países cuyas prácticas comerciales sean parecidas (Johanson y Valhne, 1977, 1990) . Sin embargo, a medida que se vaya introduciendo en más países la estrategia llevada a cabo puede ser diferente optando por adaptarse al mercado o bien seguir actuando de la misma manera en todos los mercados.

Si la empresa varia su oferta de producto y su enfoque competitivo de un país a otro país intentando responder a las preferencias de los compradores y a las condiciones de mercado, nos encontraremos ante una estrategia multidoméstica (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). Resumido en “pensar-local, actuar-local” , las decisiones tomadas se hacen de una manera descentralizada, dando a cada responsable de mercado su propio espacio para desarrollar su estrategia cumpliendo las necesidades locales. Con ella se satisfacen las necesidades locales de cada mercado respondiendo a los cambios en la demanda de manera flexible y rápida, pero da lugar a una ventaja competitiva mundial y tiene grandes costes de producción y distribución.

En segundo lugar, se puede optar por seguir una estrategia global. Se define como aquella en la que la empresa sigue la misma forma de actuación en todos los mercados en los que opera, vende más o menos los mismos productos en todos los sitios, intenta construir una marca global y coordina sus acciones en todo el mundo con un fuerte control en su sede central (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). Representaría en este caso el “pienso-global, actúa-global”, donde los responsables tendrán que integrar y coordinar sus estrategias en todo el mundo expandiéndose a cada sitio en el que haya una significativa cantidad de demanda. Esta estrategia tiene como principal ventaja su bajo coste debido a las economías de escala y el beneficio de una

marca y reputación global pero no consigue satisfacer las necesidades locales de manera precisa y es complicada y cara de coordinar.

Por último, se puede llevar a cabo una estrategia transnacional que es aquella que incorpora elementos de las dos estrategias anteriores dando lugar al “piensa-global, actúa-local”. Las empresas elegirán este tipo de estrategia cuando hay necesidades de adaptación local relativamente grandes pero a la vez se aprecian beneficios de la estandarización del producto. Gracias a esta estrategia se pueden ofrecer los beneficios tanto de la responsabilidad local como de la integración global, pero es una estrategia que goza de gran complejidad y con grandes costes y tiempo de implementación.

El uso por parte de las empresas de estrategias internacionales es como ya hemos apuntado más común en los últimos tiempos. Las mejoras en las infraestructuras tecnológicas han contribuido al crecimiento de la implementación de las mismas. El transporte ha mejorado mucho con el paso de los años, sobre todo por aire y la comunicación, de la mano de internet, ha hecho que nos podamos comunicar de manera instantánea sin importar el lugar en el que nos encontremos a un precio muy bajo. La organización de las mismas en su expansión internacional es asimismo de gran importancia para alcanzar la mayor creación de valor posible. Las formas de llevar a cabo esta organización varían mucho de unas empresas a otras, habiendo diferentes niveles de integración en las actividades internacionales.

Como hemos ido explicando el proceso de internacionalización se lleva a cabo normalmente de una manera gradual, introduciéndose en nuevos mercados poco a poco y con un nivel de integración menor al principio, principalmente a través de las exportaciones, avanzando a medida que aumenta el conocimiento sobre mercados externos, hasta la apertura de posibles filiales donde la integración en el mismo es total (Johanson y Valhne, 1977). Sin embargo, no siempre es así. En los últimos días un número de empresas considerable, sobre todo nuevas empresas, con una visión más abierta al mundo y más flexibles han llevado a cabo una internacionalización “acelerada” impulsado por los menores costes en la comunicación y el transporte, mejoras en las tecnología, así como una mayor integración de los distintos locales (McDougall, Shane y Oviatt, 1994). Es decir, son empresas que desde sus inicios, aún careciendo de experiencia, nacen con una visión internacional situando recursos y oportunidades en otros mercados conforme se van creando y desarrollando. A diferencia

del proceso normal, no se consolidan en su propio mercado antes de realizar operaciones internacionales. Para poder conseguirlo deben disfrutar de relaciones de colaboración en los países en los que irrumpen en todos los niveles, tanto de distribución, gestión como con los propios clientes. Esta forma de actuación permite a las empresas nacer con una estrategia internacional que se va adaptando a las nuevas situaciones que se presenten.

Como se ha visto las empresas utilizarán diferentes estrategias internacionales como una manera de diversificación persiguiendo oportunidades de negocio fuera de sus fronteras. Dependiendo de las necesidades locales, podrán optar por adaptar sus productos si es necesario sin olvidarse nunca de su fin que es perseguir la creación de valor e intentar conseguir las mayores economías de alcance posibles.

### **Particularidades de la internacionalización de las empresas de distribución**

Una vez comprendido qué es la internacionalización y antes de especificar cómo es el proceso en las empresas de distribución, debemos conocer el significado e importancia de la distribución comercial. Se trata del conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos (Vázquez y Trespalacios, 2006). Por tanto se encarga de unir la producción y el consumo final de los productos o servicios.

La actividad de la distribución se materializa gracias a sus canales de distribución. Se entiende por canal de distribución el conjunto de organizaciones que reúnen sus fuerzas para entregar los bienes a los usuarios industriales o consumidores finales (Vázquez y Trespalacios, 2006). Para llevar a cabo la actividad, las empresas deben decidir cuál es el número necesario de participantes en la misma, es decir, los intermediarios que van a estar presentes en la cadena. Dentro de ellos, las figuras básicas que nos podemos encontrar a lo largo de la cadena son los minoristas, encargados de vender mercancías a los consumidores finales, y los mayoristas, que no tienen relación directa con el consumidor final sino con el fabricante, o en su caso, otro mayorista.

Relevante en el presente trabajo son las empresas de distribución, que son aquellas que ponen a disposición del consumidor final los productos que les sirven los fabricantes, ya sean éstos un tercero o la propia empresa. Cada día más empresas de este tipo expanden sus fronteras estando presentes en numerosos países.

En los últimos tiempos, es más común expandirse a otros mercados bien como opción de crecimiento o bien ante una situación de saturación en el propio mercado, como puede ser dentro de la Unión Europea y más concretamente en países como Alemania, Francia y Reino Unido.

Las empresas de distribución han salido de nuestras fronteras debido a que en el último siglo, su cantidad así como su tamaño han crecido, dando lugar a mercados saturados. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta que la internacionalización de las empresas de distribución no coincide con la de empresas de producción (Dawson, Findlay y Sparks, 2008) ya que los objetivos y la manera de organización son diferentes. Además, como ya se ha apuntado con anterioridad, no siempre la saturación de los mercados es el motivo principal para operar en otros países. A menudo empresas nuevas (*born global*) deciden llevar a cabo un proceso de internacionalización acelerado, internacionalizando su negocio desde que nacen.

La internacionalización de las empresas de distribución se puede complicar por la necesidad de contratar y formar los trabajadores en el país de destino, gestionar los inmuebles donde se va a situar, pactar con agentes locales así como los obstáculos existentes debido a las diferencias culturales, lingüísticas, políticas o de nivel educativo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y por último los altos costes de logística y comunicación (McGoldrick, 1995).

La teoría de la internacionalización defendida por la Escuela de Uppsala, fracasa a menudo en el negocio de la distribución. Muchas veces, la ventaja competitiva que una empresa tiene en su mercado no es fácilmente transferible aunque se trate de mercados cercanos. El nivel de adaptación de los procesos de distribución tiene que ser alto y de no ser adecuadamente manejado, la complejidad así como el riesgo de no obtener éxito aumenta considerablemente. Es muy importante asimismo cumplir con las normas institucionales de cada país en el que opera para obtener la legitimidad de los actores sociales (Bianchi y Arnold, 2004). Cuando no se consigue la adaptación adecuada y por tanto, la aceptación de la sociedad, la internacionalización puede dar lugar a un impacto

negativo en los resultados económicos incluso teniendo muchas veces que abandonar determinados mercados.

Además, muchas empresas de distribución, como es el caso de las pequeñas empresas de alimentación o pequeñas boutiques de moda, siguen estando presentes tan solo en su territorio nacional e incluso solamente en un pequeño territorio local, por lo que ambos tipos deben convivir en un mismo mercado. Éstas pequeñas empresas gozan de un alto nivel de fidelización con el cliente por lo que en el caso de la distribución no es tan sencillo hacerse hueco en el mercado (Mollá-Descals, Fasquet-Deltoro y Eugenia Ruiz-Molina, 2011) Todo ello hace que el proceso de internalización de las empresas de distribución sea algo más complejo que el de otro tipo de empresas.

Por otro lado, aunque es cierto que las grandes empresas de distribución al contar con una mayor capacidad económica pueden hacer mayores inversiones en este caso para llevar a cabo su proceso de internacionalización; las medianas empresas no tienen este camino cerrado. Pueden optar por métodos alternativos de entrada frente a la adquisición o crear su propia tienda cuya necesidad de aporte de capital es alta, como por ejemplo a través de *joint ventures*, concesiones o franquicias (Palmer, Owens y De kervenoael,2010). En el caso de la distribución, el franquiciado es uno de los métodos más utilizados (Doherty, 2007) ya que no es necesario hacer grandes inversiones y además permite una mayor adaptación al mercado, muy importante como habíamos dicho en determinados sectores de la distribución pero manteniendo la fortaleza de la propia marca. Destacar también que en la distribución comercial los mecanismos de entrada se reducen ya que siempre tienen que llevar a cabo una implantación física en el país de entrada (o en su caso a través de internet), sin que puedan internacionalizarse a través de la exportación de productos. El método de la exportación es mucho más sencillo y lleva aparejados costes menores. Es por ello que el grado de internacionalización de las empresas de distribución sea menor que el de las empresas industriales (Mollá-Descals, Fasquet-Deltoro y Eugenia Ruiz-Molina, 2011).

Las características de la empresa que va a internacionalizarse es también de gran importancia. Las empresas de distribución no alimentarias podrán llevar a cabo un proceso muchas veces más sencillo ya que la cultura en los hábitos de alimentación así como la dificultad de alcanzar economías de escala gracias a grandes volúmenes de compras es más escaso, influido enormemente por la necesidad de productos frescos a

diario (Alexander y Doherty, 2009). Sin embargo, el mercado textil o el de tecnología necesita de menor adaptación cultural, siendo los productos ampliamente aceptados en los diferentes países. Por ello, las barreras de entrada son menores y poseen mayores oportunidades de aprovechar economías de escala, adquiriendo o fabricando grandes volúmenes de producto.

Hoy en día no podemos olvidarnos del *e-commerce* o comercio electrónico, de gran importancia en el sector de la distribución. De esta manera las empresas de distribución pueden llegar a nuevos clientes de forma diferente. Permite a pequeñas empresas a salir de sus mercados con una inversión más pequeña y menor riesgo; así como a las grandes consolidarse en los que ya estaban presentes dando opción a nuevos canales de venta así como introducirse en mercados nuevos. Es una técnica muy utilizada por las empresas *born global* que pueden expandir sus límites de manera simultánea sin delegar funciones y con menor coste.

## 4. Situación de las empresas de distribución

### Ámbito internacional

La economía mundial se ha estancado debido al periodo de crisis en el que nos encontramos. Europa ha estado en recesión la mayor parte de 2013 y aunque ha mejorado su posición, todavía el crecimiento es muy lento (destacando las disputas entre Ucrania y Rusia así como los problemas de Grecia). En lo que respecta a Estados Unidos, su economía creció en 2013 sobre todo por los ajustes fiscales, pero el poder real de compra y los salarios no han mejorado. La situación de EEUU tiene repercusiones en todo el mundo, incluso en el crecimiento de los países emergentes, que se han estancado sobre todo a causa del sistema monetario.

La situación de una economía débil ha dejado a los consumidores con un poder de compra menor, por lo que las empresas de distribución deben esforzarse para poder vender. Desde 2011 hasta 2013 los ingresos de las Principales 250 empresas de distribución han sufrido un crecimiento menor. Aún así, el 80% de las mismas aumentaron sus ingresos en 2013. Además, los beneficios también han mejorado respecto a años anteriores en la mayoría de ellas.

Las Principales 250 Empresas de distribución generaron en total 4.4 trillones de dólares en 2013. Con una media de 17.42 billones de dólares, solamente algo menos del 20% de las mismas ha obtenido unos ingresos de por lo menos \$20 billones. Apuntar también que el rol de la distribución ha cambiado desde uno más pasivo complementando a la fabricación, a ser considerado como punto de arranque que aporta valor directamente a la economía. A consecuencia de ello, el proceso de distribución queda limitado a un determinado mercado y goza de gran reconocimiento dando lugar incluso a marcas internacionales.

Dentro del Top 10 de las mismas, aunque tres de las mismas han tenido un descenso en el crecimiento de los ingresos, el resto han los han incrementado incluso un 6% como en el caso de Costco. Se puede ver una correlación positiva entre la internacionalización y el volumen de ingresos ya que éstas cuentan con una presencia media en dieciséis países frente a los diez del conjunto y además casi un tercio de sus ingresos provienen de operaciones en mercados extranjeros. (Ver tabla 1).

**Tabla 1. Top 10 empresas distribución**

Top 10	Nombre	País Origen	Crecimiento ingresos 2013	Nº países presentes
1	Wal-Mart Stores	Estados Unidos	1,50%	28
2	Costco Wholesale Corp.	Estados Unidos	6,10%	9
3	Carrefour, S.A.	Francia	-2,40%	33
4	Schwarz Unternehmens T. KG	Alemania	9,50%	26
5	Tesco PLC	Reino Unido	-2,00%	13
6	The kroger Co.	Estados Unidos	1,70%	1
7	Metro Ag.	Alemania	-2,50%	32
8	Aldi Einkauf GmbH	Alemania	4,70%	17
9	The Home Depot, Inc.	Estados Unidos	5,40%	4
10	Target Corporation	Estados Unidos	0,90%	2

Fuente: Deloitte,2015

En lo que respecta a la distribución geográfica de las Principales Empresas de Distribución, debemos destacar que la mayor parte de ellas tienen su sede central en Europa. Sin embargo, la mayor parte de los beneficios provienen de empresas de América del Norte. Aunque ambas regiones sean las más importantes en lo que respecta a tamaño y cantidad, hay que apuntar que su crecimiento el pasado año, ha sido el más lento desde 2009.

Por su parte, las empresas de distribución europeas son las más activas internacionalmente con presencia en una media de 16 países. Debemos destacar a Alemania y Francia, cuyas empresas obtienen ingresos del exterior que ronda el 40% del total.

No podemos olvidarnos de la situación en la zona asiática y del pacífico, donde los ingresos en el sector están creciendo notablemente aunque debido a los altos impuestos nacionales y a las fluctuaciones en el tipo de cambio de sus monedas nacionales, los

ingresos han sido menores afectando incluso a algunas empresas de distribución que han tenido que ver cerradas sus puertas. (Ver tabla 2)

**Tabla 2. Distribución geográfica Top 250**

Zona geográfica	Nº empresas	Ingresos medios (\$)	% de empresas del Top 250	% ingresos del Top 250
Top 250	250	17.418	100,0%	100,0%
Africa/ Oriente Medio	7	6.384	2,8%	1,0%
Asia/ Pacífico	55	11.121	22,0%	14,0%
Europa	90	16.640	36,0%	38,9%
América Latina	10	7.757	4,0%	1,8%
Norte América	88	21.875	35,2%	44,2%

Fuente: Deloitte, 2015

Debemos preguntarnos asimismo qué tipo de empresas lideran esta clasificación. Las empresas de distribución de bienes de consumo son las que dominan la lista tanto en número como en ingresos. Tanto es así que 132 de estas empresas forman parte de las principales empresas, representando más de la mitad de las mismas, así como a más de dos tercios de sus ingresos. Sin embargo, a pesar de estos grandes datos, su expansión geográfica en numerosos países es limitada.

En cuanto a mayor crecimiento en el último año debemos destacar las empresas textiles y de accesorios. Además de crecer muy rápidamente también es el sector más global, estando presentes en más de veintisiete países de media y generando la mayor parte de sus ingresos fuera de sus fronteras. Aunque a menor escala, nos encontramos con las empresas de productos ocio con un crecimiento asimismo importante y gran presencia global para su relativo tamaño.

Finalmente, se hallan las empresas diversificadas. Su desempeño no ha sido tan brillante a lo largo de la historia como el de otros sectores y este año sigue por la misma línea. Sin embargo, parece que las que están en países emergentes pueden romper con esta corriente. (Ver tabla 3)

**Tabla 3. Distribución sectores Top 250**

Sector	N° empresas	Ingresos medios (\$)	% empresas Top 250	% ingresos Top 250
Top 250	250	17.418	100,0%	100,0%
Textil y complementos	44	9.145	17,6%	9,2%
Bienes de consumo	132	22.269	52,8%	67,5%
Productos ocio	52	12.620	20,8%	15,1%
Diversificado	22	16.200	8,8%	8,2%

Fuente: Deloitte, 2015

La lista de las Principales empresas de Distribución no es estática, sino que cada año se producen variaciones más o menos significativas. Esto nos puede ayudar a conocer qué sectores pueden ser más o menos viables en un futuro desde un punto de vista internacional.

Han entrado 13 empresas nuevas en esta lista ocupando el lugar en la mayoría de los casos de estaciones de gasolina. Hay que destacar sectores como el textil donde grandes empresas como Prada, Ralph Lauren y Forever 21 se están afianzando así como el mundo de las joyas con presencia de Chow Tai Fook Jewellery Group o Tiffany & Co. Como no podía ser de otra forma, nuevos supermercados e hipermercados han entrado en la lista como Foodstuffs North Island y Yonghui Superstores Co.

No podemos hablar de presente ni por tanto de futuro sin hacer una mención a su actividad a través de internet o *e-business*. Muy importante en el sector de la distribución el conocido como *Comercio electrónico B2B* o “negocio del comercio electrónico al consumidor”, que utilizan las empresas para llegar directamente al cliente de manera electrónica.

Las ventas a través de internet están en auge, copando cada vez más parte del mercado y es por ello por lo que no se puede pasar por alto en las estrategias de expansión. Destacar empresas como Alibaba, Amazon o Ebay cuyas ventas aumentan año tras año y cuyos clientes están distribuidos por todo el mundo.

Además, debemos tener en cuenta cinco nuevas tendencias que influirán principalmente en la manera de llevar a cabo el comercio de la distribución debido a que cada vez más, tanto los consumidores como las propias empresas de distribución, se

mueven y adaptan a las últimas tecnologías con mayor facilidad (Deloitte,2015). La primera tendencia es la conocida como “distribución en los viajes”. Cada vez la gente viaja más a menudo de manera internacional y gasta dinero en el proceso. Por ello, las empresas deben aprovecharse de este fenómeno y situarse en zonas como los aeropuertos. La segunda tendencia es la “distribución móvil” debido a el crecimiento en el uso de teléfonos móviles y lo que es más importante la compra a través de los mismos. Por tanto, las empresas deberán posibilitar su venta en internet adaptándose a los distintos dispositivos. Seguidamente debemos destacar “la distribución rápida” para satisfacer los deseos de los consumidores en el menor tiempo posible. Unos buenos canales de distribución que permitan la llegada de los productos en tiempo record o al menos facilitar información instantánea sobre el mismo, son metas que las empresas de distribución deben de tener muy presente hoy en día. Además, es muy importante “la experiencia en la distribución”. Los consumidores cada vez demandan más no solo en el producto sino en el proceso de compra, que tiene que incluir diversión, emoción, entretenimiento así como transparencia e personalización de la información. Relacionada con ésta, se presenta la “distribución innovadora”. Con más competidores en el mercado, las empresas deben innovar y dar algo a los consumidores nuevo, diferenciándose de los competidores.

## **Ámbito nacional**

El sector de la distribución comercial tiene un peso muy importante en la economía española representando en torno al 14% del PIB (Salcedo, 2012). A lo largo de la historia se ha pasado de numerosas pequeñas empresas a unos pocos que se disputan casi toda la cuota de mercado. Tras un periodo de Guerra Civil marcado por el autoabastecimiento y pequeñas tiendas monovalentes o de ultramarinos, en los años 60 comienza la llamada “distribución masiva” consecuencia tanto por el turismo como por el éxodo a las ciudades (Casares y Rebollo, 2005). En esta etapa se forman los primeros centros comerciales y supermercados e hipermercados. En los años 90 llega a España el “polimorfismo”, donde las pequeñas empresas se agrupan en organizaciones comerciales consiguiendo ser más competitivos y ofreciendo una mayor cantidad de productos diferentes. Se produce una reestructuración en el sector de la distribución

debido a los cambios en los hábitos de consumo, estrategias de compra, formatos de los productos así como la mejora de las relaciones entre los minoristas y los otros miembros del canal de distribución. En la actualidad, debemos señalar la diferencias dentro del mercado español por la existencia de Autonomías con competencia tanto para la regulación de horarios de apertura de comercios, ventas en rebajas como para otorgar licencias de apertura alegando razones de interés general. También es muy importante destacar la influencia de la Unión Europea debido a su peso tanto en nuestras importaciones como en las exportaciones, siendo asimismo un gran trampolín como primer paso para la internacionalización de nuestras empresas. En comparación con ella, nuestro sector de distribución se caracteriza por tener empresas más pequeñas y tradicionales suponiendo un grado de concentración empresarial menor.

Como es bien sabido, hemos estado envueltos en una crisis nacional y mundial desde 2008 de la que parece haber signos de superación pero de la que todavía no nos hemos recuperado. Tanto las empresas de distribución como otro tipo de empresas españolas han tenido que intentar subsistir a esta situación, en muchas ocasiones saliendo al extranjero. La opción que han seguido las empresas españolas en general ha sido optar por las exportaciones, que han aumentado un 5.8% respecto al 2013 (Ministerio de Economía y Hacienda, 2015). Aunque las empresas españolas han salido de nuestras fronteras, las inversiones españolas se sitúan mayoritariamente en la Unión Europea, sobre todo en los países que forman parte de la misma desde antes de 2004, representando el 50% del total de su inversión; así como en los países de la OCDE sobre todo debido a la proximidad y a la información sobre la cultura disponible (siguiendo como hemos dicho en gran medida el modelo Uppsala). Por las similitudes culturales, las empresas españolas eligen países de Latinoamérica, destacando Brasil o Méjico.

Nuestras empresas nacionales de distribución se encuentran en un mercado caracterizado por su amplitud y su gran competitividad. Por estas singularidades las empresas han tenido que trabajar intensamente para mantenerse teniendo que dejar muchas veces de lado la expansión a otros territorios, como se puede observar en Mercadona.

En España, las empresas de distribución no tienen programa de ayuda nacional específico para salir fuera pero sí se pueden apoyar en organismos generales como el

ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), COFIDES (Compañía Española de Financiación del Desarrollo) así como la Cámara de Comercio, Industria y Navegación. Sin embargo algunos estudios muestran que a pesar de no contar con programas específicos para empresas de distribución, la culpa es en gran medida de las empresas ya que tienen una baja participación en los programas de ayuda (Fallos, Calderón y Mollá, 2013).

Además en el proceso se encuentran con barreras tanto internas como externas que les dificultan la actividad. Respecto a las primeras se encuentran con el problema del idioma, desconocimiento de mercados y del procedimiento por el cual se lleva a cabo la internacionalización. También cuentan con problemas de autofinanciación, sobre todo las pequeñas empresas. Aún así cabe puntualizar que las dificultades de muchos no son por esto sino sobre todo en el sector de la alimentación por la falta de madurez. Finalmente, nos encontramos en nuestro país con un grave déficit de espíritu emprendedor.

Por lo que respecta a las barreras exteriores, la financiación por parte de entidades ajenas se ha visto reducida considerablemente y además tanto la normativa nacional como la de destino dificultan el proceso a llevar a cabo.

Analizando la situación actual en nuestro país, observamos que las empresas de distribución españolas se han visto afectadas por este periodo de crisis en el que nos encontramos. En lo que respecta a las tiendas de alimentación, las ventas de las principales empresas de distribución como Carrefour ha disminuido sus ventas habiendo una tendencia al alza de los supermercados como Mercadona ya que están más cerca de los hogares y son considerados como más asequibles por la población (Euromonitor, 2014). El sector de la electrónica ha sido uno de los más afectados por la crisis ya que la población dejó de gastarse dinero en ello pues no lo veían como elemento de primera necesidad. Es por ello que muchas de estas empresas de distribución han cerrado o incluso se han ido del país. Sin embargo, las empresas de distribución de lujo aumentaron sus ventas debido al mayor desequilibrio social que aumentó la clase más pudiente así como por el turismo, que apuntó grandes cifras en estos años en ciudades como Madrid o Barcelona unido a que no contamos con un impuesto sobre productos de lujo. Puede verse en nuestro país como los consumidores todavía no están seguros a la hora de comprar, destacándose cada vez más por las marcas blancas, más baratas y cada

vez con mayor calidad. Es por ello, por lo que la apertura de nuestras empresas supondría una buena oportunidad de negocio para crecer más.

En España, como en la mayoría de los países destaca la industria de la alimentación. Si observamos las 10 empresas de distribución mayores por volumen de ventas en España (Ver tabla 4) nos encontramos con las que aparecían en el Top 250 antes analizadas y otras extranjeras como Carrefour o Metro (Media-Markt, Makro y Saturn). A pesar de que las empresas de distribución alimentaria sean las que más peso tengan en España casi ninguna de ellas ha iniciado un proceso de internacionalización.

**Tabla 4. Empresas distribución España**

Ranking	Nombre	Volumen Ventas (k€)	Nº Tiendas	Origen
1	Mercadona	19.812	1.526	España
2	Grupo El Corte Inglés	14.292	206	España
3	Carrefour	7.798	456	Francia
4	Eroski	6.698	2.069	España
5	DIA	5.199	4.151	España
6	Inditex	3.529	1.894	España
7	Auchan-Alcampo	3.216	185	Francia
8	Metro Group	3.200	107	Alemania
9	Lidl	2.500	523	Alemania
10	Leroy Merlin	1.454	55	Francia

Fuente: Retail-index, 2013 y páginas web de cada entidad.

Dentro de las 250 Principales empresas de distribución podemos encontrar cinco empresas españolas: Mercadona, Inditex, El Corte Inglés, Dia S.A. y Grupo Eroski (ver tabla 5). Por su presencia internacional vamos a proceder al estudio de Inditex y Día, dos sectores muy diferentes que nos pueden ayudar para futuras opciones estratégicas de otras empresas españolas en su internacionalización. Además, se analizará el caso de El Corte Inglés, que tras varios intentos tiene el objetivo de dar finalmente de dar un impulso a su internacionalización y de manera sucinta y comparativa, la fallida internacionalización de Mercadona, presente tan solo en el mercado español.

**Tabla 5. Empresas españolas Top 250**

<b>Nº Top 250</b>	<b>Nombre</b>	<b>Ingresos 2013 (\$m)</b>	<b>Formato</b>	<b>Nº países que opera</b>
42	Mercadona	23.954	Supermercado	1
44	Inditex, S.A.	22.265	Textil	88
66	Grupo El Corte Inglés	14.789	Centro Comercial y otros	5
72	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A.	13.076	Tienda de Saldos	5
136	Grupo Eroski	7.585	Supermercado	2

Fuente: Deloitte, 2015

## **5. La estrategia de internacionalización de las empresas españolas de distribución.**

Tras haber comprendido en qué consiste el proceso de internacionalización, así como la situación en la que se encuentran las empresas de distribución en la actualidad, es de gran ayuda conocer los casos reales de empresas españolas de distribución que han conseguido expandirse fuera de nuestras fronteras. Por ello, a continuación haremos un repaso del fenómeno de internacionalización de la Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA), de Inditex y por último de El Corte Inglés. En la exposición de las mismas se tratará la historia de cada una de las empresas en primer lugar y seguidamente comprenderemos las diferentes líneas de formato que las conforman y analizaremos el proceso de internacionalización, haciendo hincapié en los métodos de entrada utilizados, así como las ventajas competitivas que han permitido su éxito internacional. Finalmente, se plantean los posibles pasos que tienen previsto dar en el futuro en su estrategia de internacionalización.

### **Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A.**

Distribuidora Internacional de Alimentación SA (DIA) es una empresa internacional del sector de distribución de la alimentación, belleza, salud y productos del hogar española. Se trata de una empresa de distribución de “descuento” que ofrece una selección de productos menor que otros formatos, compuesto un gran porcentaje de los mismos por productos de su propia marca, la llamada marca blanca. DIA fundó su primera tienda en Madrid en 1979 siendo la primera tienda de “descuento” de España. Empezó abriendo sus propios establecimientos, pero ya en 1989 comenzó su expansión a través de franquicias en gran parte de los casos. Desde 2011 cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del Ibex 35. Actualmente la red del grupo DIA está integrada por diferentes líneas. A los supermercados Dia Market se unen Dia Fresh, que ofrece una selección mayor en productos frescos; Dia Maxi, dirigido a compras de mayor volumen en el extrarradio y Minipreço y Mais Perto en Portugal, adaptándose mejor a las características del mercado. También forma parte de esta línea El Árbol, supermercado

situado en el centro-norte de España. En el sector de cosméticos encontramos Schlecker y Clarel.

Tras su primera apertura, empezó su crecimiento en el mercado español aunque casi 10 años después ya estaba situada fuera de nuestras fronteras. Su expansión por nuestro mercado se llevó a cabo, en parte, gracias a adquisiciones de otras empresas como Dirsá y Mercadopopular en sus inicios o El árbol en 2014, que le han ayudado a reducir competidores y aumentar sus ventas.

Como se ha dicho anteriormente, poco después de su nacimiento, pero cuando el crecimiento a nivel nacional ya estaba maduro, en 1993 DIA comenzó su internacionalización introduciéndose en Portugal con el nombre de “minipreço” debido a su cercanía y similitud cultural y en 1995 se expandió a Grecia. Fue en 1997 cuando DIA dio el verdadero salto internacional, situándose en Argentina consiguiendo abrir más de 200 tiendas en menos de tres años. Aunque en 1999 se produjo la integración con Carrefour como parte de su estrategia de internacionalización entrando en Francia, el pasado año le vendió sus tiendas por lo que DIA ya no tiene presencia en nuestro mercado vecino. También en 1999 entró en el mercado turco consiguiendo abrir más de 1.000 tiendas a través de una *joint venture* con su socio Haci Ömer Sabanci Holding. Sin embargo, el negocio fue vendido en el 2013 debido a la fuerte competitividad en los precios teniendo que lidiar con ciertos competidores que llegaban a abrir más de 500 tiendas al año. Más tarde, en 2001 DIA llega a Brasil y finalmente en 2003 se introduce en el último mercado en el que ha realizado su proceso de internacionalización, China. Tras este periodo DIA ha conseguido dar empleo a más de 47.000 empleados en 7.000 tiendas (ver tabla 6). Destacar que DIA vende sus productos en Isla Mauricio y Bulgaria a través de la exportación y ha cedido el uso de su marca en Senegal, con el nombre de “City DIA”.

**Tabla 6. Visión global DIA**

	España	Portugal	Brasil	Argentina	China
Tiendas	4.151	641	667	643	361
Ventas	5.199,4k	944	1.629,6K	1.322,4k	201,5k
Empleados	22.522	3.805	6.868	3.875	2.261

Fuente: Informe Anual DIA corporate, 2013

Como se ha visto la estrategia de crecimiento del grupo DIA ha estado basada tanto en la apertura de nuevas tiendas como en la adquisición de otras cadenas de supermercados, integrando sus activos en la estructura de DIA, obteniendo sinergias y un mayor volumen de tiendas. En la actualidad, la primera es la que se lleva a cabo en la mayoría de los casos, incluyendo tanto la apertura de tiendas manejadas por el propio grupo como franquicias.

Unido a esta apertura a través de franquicias nos encontramos con la potenciación de su propia marca blanca como pilares de la estrategia seguida por DIA en su internacionalización. Además está expandiéndose sobre todo en países emergentes donde hay grandes oportunidades de crecimiento. Ejemplo de ello es que DIA fue la primera cadena de distribución en lanzar su propia marca y en Argentina el 50% de los productos ofertados son de la propia marca DIA. Añadir que también mantiene un desarrollo constante de la logística, posee un programa de fidelización de más de 15 años y busca ser el leader en los precios.

La empresa DIA, ha llevado a cabo su proceso de internacionalización abriendo sus propias tiendas directamente en otros países, pero como hemos destacado anteriormente, también ha otorgando licencias para la apertura de diferentes franquicias. Mediante esta combinación, DIA obtiene las ventajas del sistema del franquiciado, disminuyendo costes operativos como los gastos de personal o costes derivados del control de las tiendas. Pero además, para garantizar el éxito, mantendrá tiendas propias que le generará credibilidad como franquiciador, le servirá para probar nuevas técnicas y productos e incrementar la inversión. La elección por las franquicias que se hizo en un primer momento para operar tiendas de proximidad y estimular las zonas rurales, se ha convertido en una de sus prioridades estratégicas.

Como se puede observar en la figura 2, la cantidad de tiendas franquiciadas a lo largo del mundo es muy elevado sobre el total, sobre todo en los países emergentes. Como muestra el gráfico, en Argentina éstas representan el 70% del total de tiendas en la región. Destacar asimismo que DIA es la primera franquiciadora en España y tercera europea en el sector de la alimentación. De esta forma DIA consigue ofrecer un servicio personalizado ofreciendo productos de calidad a un mejor precio que da lugar a un mejor modelo de proximidad. El éxito del sistema de franquicias se debe al sólido know-how, que comparte con los franquiciados, a una identidad empresarial bien

definida, al fuerte apoyo que ofrecen a los que optan por abrir una franquicia, así como a su capacidad de innovación. Antes de otorgar una licencia, se analizan los casos para ver cuál es el tipo de franquicia que mejor se adapta llegando a ayudar en la búsqueda de local así como un análisis para saber si puede ser rentable a través de estudios de mercado. Además se busca a gente con vocación, capacidad y compromiso estando a cargo cada vez personas más profesionales. La relación entre la empresa y los franquiciados de apoyo continuado desde la apertura de sus tiendas ha ido mejorando con el tiempo, construyendo un nuevo plan de formación para el franquiciado y reforzando sus canales de distribución. DIA ha conseguido de esta forma, según la consultora Franchise Direct , ocupar la decimoquinta posición de las mejores del mundo (Memoria Anual DIA, 2013).

Dentro de este sistema de franquicias, que es el que más está creciendo en estos últimos años dentro del grupo, podemos diferenciar de dos formas de llevarlo a cabo. Unas veces el grupo es el dueño de las tiendas aunque la operación es llevada por el franquiciador y otras tanto el dominio como la operativa está a manos del franquiciador. En la actualidad, ambas representan el 20% del total de las tiendas del grupo DIA (IESE,2014). En el primero de los modelos, el grupo lleva a cabo la inversión pero la operativa diaria de la empresa así como los gastos operativos corren a cargo del franquiciado. De esta manera, aún siendo el propietario, se podrá adaptar mejora las necesidades de cada mercado. En el segundo de los casos, las inversiones y los gastos corren a cargo del franquiciado luego también sus beneficios a cambio de una cuota que tendrá que pagar a DIA . Para ello deberá cumplir una serie de requisitos obteniendo ciertas ventajas de DIA. Este modelo ha sido uno de los puntos clave para la expansión del grupo DIA debido a su baja inversión y fue el utilizado inicialmente en las áreas rurales donde el “punto muerto” , es decir, el número de unidades que necesita vender para cubrir costes, es bajo.

Otro de los puntos fuertes en la estrategia de internacionalización de la empresa DIA es la potenciación de su marca blanca. La marca blanca es utilizada para mejorar la imagen sobre los precios así como para conseguir fidelización a la marca. Así consiguen que si una persona está fidelizado a la marca DIA, tendrá que ir a la tienda a adquirirla ya que es el único lugar donde la podrá encontrar. DIA fue la primera cadena de distribución en lanzar su propia marca. Cuenta en el mundo con 7.500 referencias de

productos de sus propias marcas. La marca blanca está presente en todos los países en los que opera cubriendo diferentes gustos. Además, goza de ser una marca blanca innovadora demostrado ya que el 55% de las referencias que hay hoy en día no estaban en el 2007. DIA ha conseguido situar su marca blanca en una muy buena posición comparado con sus competidores sobre todo en los mercados emergentes, donde la marca blanca DIA copa un 35% de las ventas cuando la media del mercado es menor del 10% (ver tabla 7). Hoy en día DIA quiere aprovechar la crisis económica, donde los consumidores optan más por comprar marcas blancas, para conseguir que cuando la crisis mejore, los consumidores ya estén fidelizados con la misma y continúen adquiriéndola. Actualmente, más del 50% de sus ventas proceden de su marca blanca (Dia Investor Day, 2014).

**Tabla 7. Marca DIA**

	Países emergentes	Países Europa occidental
Marca blanca mercado	<10% <sup>1</sup>	<40%
Marca blanca DIA	>35%	>55%

Fuente: Diacorporate 2012

A pesar de que en el pasado la marca blanca del grupo estaba compuesta por tan solo un distintivo, hoy en día engloba la marca DIA pero también “bonté”, “Basic cosmetics”, “baby smile”, “junior smile” y “as”, para cosméticos e higiene personal y comida de animales.

DIA ha querido expandirse no solo en el mercado de la alimentación sino también dar importancia a productos de cuidados e higiene personal. Para ello, adquirió la red ibérica de Schlecker y la creación de Clarel, donde son vendidas algunas de las nuevas marcas mencionadas anteriormente. De esta manera la compañía entro en un nuevo negocio pero con similitudes al suyo. Aunque de momento la internacionalización de estas solo ha llegado a Portugal, probablemente en un futuro próximo comience su apertura en los demás mercados donde tiene presencia.

Como se ha señalado con anterioridad, otro de los puntos fuertes en la expansión de la compañía, es el Programa de fidelización. Este programa nació en 1998 en los supermercados DIA en España. Básicamente trata de ofrecer otro precio más barato en

<sup>1</sup> Cantidad de marca blanca vendida respecto a las primeras marcas.

determinados productos para los clientes del programa así como cupones de descuento. La internacionalización de este sistema se ha ido haciendo progresivamente comenzando en 2000 en Portugal, seguido de Argentina y Francia y terminando en 2013 en China, donde pretende captar más clientes a través de este sistema y que le sirva para su expansión por el mismo. Su próximo objetivo es Brasil donde se pretende introducir próximamente (ver tabla 8).

**Tabla 8. DIA en el mundo**

	<b>Año lanzamiento</b>	<b>Hogares con tarjeta (millones)</b>	<b>% ventas</b>
España	1998	16,49	70,16
Portugal	2000	3,74	73,80
Argentina	2006	4,71	82,96
China	2013	1,48	76,97

Fuente: Informe Anual DIAcorporate, 2013

En el proceso de internacionalización es también muy importante un buen sistema de logística. DIA tiene su propio sistema logística que cubre todas las partes de la cadena de distribución desde el proveedor hasta los clientes. Ha sido renovado a lo largo de su historia, introduciendo mejoras tecnológicas y mejorando su supervisión. Para poder hacer esto posible cuenta con una extensa red de almacenes distribuidos por todos los países en los que opera, llegando su número en 2013 a 44 (ver figura 3). Además, una de las particularidades de este sistema es la cercanía de sus almacenes al punto de venta, siempre situado a 30 o 40 km de las tiendas en las principales ciudades como Madrid, Buenos Aires o Shanghái. De esta manera se recorre la mitad de distancia que otras empresas del sector, disminuyendo casi a la mitad los costes logísticos. Mediante este sistema logístico presente en todos los países, le permite adaptarse a las necesidades de cada mercado de manera más rápida.

Aunque el crecimiento de la cadena había sido bueno, en los últimos años la imagen de la marca no gozaba de gran aceptación por el público, asemejándose a una marca de baja calidad. Sin embargo, su separación de Carrefour ha sido el nuevo punto de salida del grupo. Bajo su estela DIA estaba sometida a las órdenes del grupo y su expansión estaba limitada ya que los recursos se utilizaban para potenciar a Carrefour. Desde entonces se ha diversificado más y ha invertido grandes cantidades de dinero

para renovar sus tiendas consiguiendo que sean más bonitas y luminosas. Con ello consigue aumentar sus ventas entre un 10% y un 20% (Actualidad Económica, Febrero 2013). En la actualidad, posee asimismo con un departamento internacional de compras para varios países consiguiendo mas volúmenes en mejores condiciones y a mejores precios, lo que les permite que el precio en las tiendas siendo bajo sin dejar de lado la calidad.

Frente a DIA podemos encontrarnos con Mercadona, competencia principal en España situándose en el número uno pero todavía no presente internacionalmente. Mercadona nació en Valencia y desde entonces ha llevado un estrategia de expansión “mancha de aceite” creciendo hacia los puntos más próximos en los que se establecía. A pesar de que estaba decidida a dar el salto fuera de nuestras fronteras sobre todo en Francia, Portugal e Italia finalmente se consideró que lo mejor era aplazar su expansión para centrarse en mejorar su situación en España. Su estrategia está basada en el Modelo de Gestión de Calidad Total, poniendo al cliente o “Jefe” como punto central y defendiendo una política de Precios Siempre Bajos. Sobre todo en los últimos años, Mercadona ha sabido aprovecharse de la situación pasiva de DIA consiguiendo aumentar su cuota de mercado aproximadamente un 5% y logrando un fuerte vínculo emocional con sus clientes.

Sin embargo, DIA goza de alguna ventaja sobre Mercadona. En primer lugar, a diferencia de ésta última que tiene un único modelo de tienda, DIA tiene diferentes formatos (Market o Fresh entre otros) adaptándose mejor a las necesidades. Además, la internacionalización de DIA hace que pueda captar recursos fuera para seguir afianzándose aquí y disminuyendo los riesgos coyunturales de España. También utiliza el sistema de franquicia como hemos señalado en muchos de los casos, logrando llegar a lugares donde le sería imposible de otra manera, como en las zonas rurales, dónde debido a las dimensiones de Mercadona ésta no puede llegar.

No todo son ventajas para día. Mercadona goza de una aceptación por parte de los clientes que DIA no tiene a pesar de su programa de fidelización. La gran ventaja de Mercadona es la situación de su marcas blancas como Deliplus y Hacendado muy por delante de las marcas blancas de DIA, que son percibidas como de menor calidad.

DIA está en proceso de mejora de la percepción de su marca por terceros, pero de momento no ha conseguido igualar a Mercadona en España, aunque internacionalmente

mayor presencia. Todavía no sabemos si por las características de Mercadora cuyo modo de entrada es a partir de tiendas propias le servirá para poder llevar a cabo una expansión internacional o si por el contrario va a tener que adaptar su estrategia a las necesidades de cada mercado.

## INDITEX

Inditex es uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo y es la única de las empresas comprendidas en el Top 250 de mayores distribuidores del mundo de origen español que ha llevado a cabo un verdadero proceso de internacionalización presente en la actualidad en 88 países.

Debido a su dimensión y a la temática del presente estudio, nos centraremos en el análisis de sus aspectos clave como grupo así como su estrategia de internacionalización.

El grupo Inditex tiene sus orígenes en el fabricante textil GOA. En 1975 se abre la primera tienda Zara en A Coruña, emblema y fuerza principal del grupo. Tras unos años de expansión de la tienda por España y la creación de un centro de distribución se funda en 1985 Inditex como holding del grupo. Su expansión fuera de nuestras fronteras comienza en 1988 en Portugal donde Zara abre su primera tienda, seguida de Nueva York y París. Desde este momento el grupo no deja de expandirse por países de todo el mundo y comienza a crear nuevos formatos comerciales, que serán analizados a continuación. En 2000 se construye la nueva sede central del grupo en Arteixo y es en 2001 cuando el grupo comienza a cotizar en la bolsa de Madrid. Clave en su expansión mundial fue la apertura en 2007 de la primera tienda online del grupo, Zara Home. Actualmente el grupo cuenta con 6.570 tiendas en 88 países dando empleo a más de 130.000 empleados y con unas ventas de más de 16.000 millones de euros.

Aunque el grupo se creó a partir de la empresa Zara, ha ido creciendo con otras empresas que cubren distintos segmentos del mercado. Un total de 8 marcas son las presentes en el grupo creadas desde 1975 que nació Zara hasta el año 2008 con la creación de Uterqüe. Los años de creación así como su distribución en el mundo puede observarse en la tabla 9.

**Tabla 9. Formatos comerciales Inditex**

	Nacimiento	Europa	América	Asia y resto del mundo
Zara	1975	1336	247	474
Pull & Bear	1991	657	68	160
Massimo Dutti	1991	513	51	131
Bershka	1998	731	86	175
Stradivarius	1999	687	37	169
Oysho	2001	423	44	94
Zara Home	2003	324	39	57
Uterqüe	2008	44	10	13
<b>TOTAL</b>		<b>4715</b>	<b>582</b>	<b>1273</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Memoria Anual 2013 Inditex

Por orden de creación podemos encontrarnos con Zara que vende moda y complementos tanto a hombres, mujeres como niños ofreciendo las últimas tendencias a precios asequibles. Zara es la que más ventas del grupo tiene copando unos 2/3 del mismo y con presencia en todos los países en los que se encuentra el grupo. Por su parte Massimo Dutti está dirigido a hombres y mujeres de edad mayor y moda más sofisticada a precios mayores que la anterior. En el mismo año se creó Pull and Bear, enfocado a un público más juvenil ofreciendo moda urbana. Tras estas fueron creadas Bershka, dirigida al público más joven y Stradivarius que se dirige a un público similar al de Pull and Bear pero con moda más innovadora. En 2001 se crea Ohysho, primeramente ofreciendo ropa interior y de casa al público femenino pero actualmente ampliada a ropa deportiva y accesorios. Por primera vez fuera del negocio de la moda, se crea Zara Home. Se trata de una tienda de decoración y ropa de hogar no clasificada por productos sino por temática. Finalmente el último formato comercial nace en 2008, Uterqüe. Se trata asimismo de una tienda de ropa y accesorios pero dirigido a un sector con mayor poder adquisitivo, siendo la empresa de mayor lujo del grupo. Aunque no sea el objetivo principal de nuestro estudio debemos señalar las principales características del modelo de negocio de Inditex ya que es el que lleva a cabo en todos los países en los que tiene presencia.

Su modelo de negocio está basado en la utilización de la integración vertical, incorporando todas las fases del proceso: diseño, producción, logística y distribución en sus propias tiendas; así como una rápida cadena de suministro que llega a todos los puntos de venta (24 horas para Europa y 48 para el resto del mundo) pudiendo ofrecer ropa y accesorios a precios razonables reduciendo inventarios. Produce la mitad de sus colecciones en España, Portugal o Marruecos ya que aunque la mano de obra no sea tan barata como en otros países, el riesgo y los costes de distribución debido a su cercanía con Arteixo son menores. El grupo integra el sistema *Just in time* creando los productos según la demanda de los clientes en tiempo record, colocando nuevos productos en el lugar de venta en aproximadamente dos semanas. Además se basa en la imitación de grandes marcas, sin contratar a diseñadores de reconocido prestigio y sin gastar demasiado dinero en marketing, sino que sus propios escaparates situados en lugares óptimos le sirven para darse a conocer.

A pesar de que todo el grupo utiliza el mismo modelo de negocio, cada formato está dirigido de manera independiente encargándose del diseño, fabricación y distribución. Además cada uno está dirigido a un segmento de mercado diferente como hemos analizado anteriormente, bien por edades como en el caso de Massimo Dutti, Pull and Bear o Bershka o bien por las necesidades que cubre como Zara Home, Zara u Oysho.

Como se ha podido observar, Inditex aprovecha cualquier hueco en el mercado para introducirse y una vez en un área geográfica no deja de expandirse. Los motivos de su expansión pertenecen a los motivos *push* (Kacker, 1985) ya que como dice su director cuando comenzaron a expandirse sabían que su mercado estaba a punto de saturarse. En los mercados internacionales Inditex ha utilizado tres formas diferentes para su penetración. En primer lugar, utiliza filiales propias sobre todo en los países europeos y América del Sur donde los riesgos son menores y el crecimiento es mayor. En algunos lugares con más riesgo utiliza *joint ventures*, ayudándose de empresas locales que les ayudan a adquirir un emplazamiento y transferirle su experiencia en los mercados. De esta manera Inditex se introdujo en países como Alemania, Japón o Italia. Finalmente, en alguno de los casos Inditex utiliza las franquicias como modo de entrada. Este modelo se usa en los países con mayores riesgos debido por ejemplo, a su diferencia cultural o a regulaciones estrictas. Este modelo de franquicia ha sido el utilizado en

países como Arabia Saudí o Malasia. Aunque no es su forma ideal de introducción, de esta manera puede seguir ofreciendo productos homogéneos a lo largo del globo.

El grupo ha llevado a cabo una expansión global (Thompson, Peteraf, Gamble and Strickland, 2012), ya que lleva a cabo la misma forma de actuación y más o menos los mismos productos en todos los mercados construyendo así una marca global a través de una fuerte coordinación dirigida desde su sede central. Inditex vende más o menos los mismos productos a lo largo del mundo, permitiendo que cada jefa de tienda elija las prendas que mejor se adapten a su mercado. Por ejemplo, se venden tallas diferentes en Asia, prendas más conservadoras en los países árabes o prendas adaptadas a las diferentes estaciones climáticas en Lima o Sydney.

Otro de los puntos clave de la estrategia de internacionalización llevada a cabo por Inditex en la actualidad es la apertura y reforma de tiendas emblemáticas. Las tiendas están situadas en las principales zonas de las ciudades así como en centros comerciales que cumplen con sus requisitos y son su principal forma de mostrarse a los clientes debido a su bajo gasto en marketing. Ejemplo de ello son sus tiendas en la calle Serrano de Madrid, en la Quinta Avenida de Nueva York, Q Square de Tapei o en Regent Street en Londres.

También ejemplo de su expansión se presenta la venta online de todas sus marcas que han llegado a 27 países siendo los últimos México y Corea del Sur donde se ha llegado en el último año. El grupo pretende llegar a implantar este tipo de venta en todos los países en los que cuenta con tienda física.

Como vemos el caso de Inditex es el único caso de los anteriormente estudiados que ha realizado un verdadero proceso de internacionalización y que en la actualidad sigue creciendo a un ritmo altísimo en todas sus líneas utilizando una estrategia global.

## **Grupo El Corte Inglés**

El Grupo El Corte Inglés nace tras la compra en 1935 de una sastrería que llevaba el mismo nombre por Ramón Areces Rodríguez. Éste ya gozaba de cierta experiencia en el sector debido a que había estado trabajando en los grandes almacenes El Encanto en Cuba anteriormente. Tras un cambio completo en la misma salvo el nombre, en 1940 se cambió de localización y se compró El Águila que sería convertido en el su primer

centro comercial. Para asegurarse de satisfacer la demanda de ropa, se crea la empresa Industrias y Confecciones, S. A (Induyco) aunque no forma parte del grupo. El Corte Inglés se centró en ofrecer un servicio personalizados y productos especializados como estrategia para hacer frente a su principal rival Galerias Preciados. Finalmente acabó adquiriendo la misma en 1995 convirtiéndose en la empresa privada mayor de distribución en España y tan solo detrás de las públicas Telefónica y Repsol.

En la actualidad el Grupo El Corte Inglés está formado por un gran número de empresas en diferentes sectores buscando reducir riesgos a través de la diversificación. En total tiene más de 1.400 puntos de venta y una cifra de negocios de más de 14.000 millones de Euros.

Sin embargo, aunque alguna de las empresas que forman el grupo están en diferentes países, no podemos hablar de un verdadero fenómeno de internacionalización. Los beneficios del grupo proceden un 59% de El Corte Inglés, S. A. y éste tan solo se sitúa en España y Portugal. El grupo hizo su primer intento de internacionalización en 1981 adquiriendo la californiana Harris. Debido a sus malos resultados dieciséis años después se fusionó con Gottshalks pero no funcionó por lo que terminó liquidándose. También anunció la construcción de un gran almacén en Roma, pero se acabó rechazando por no encontrar un espacio que se acomodara a sus necesidades. Tras ello, se centró en Milán llegando incluso a elegir un emplazamiento pero las autoridades locales acabaran negándole el proyecto. En 2011, Jorge Font anunció que se iba a centrar en Latinoamérica y países del este, tampoco ha llegado a implantarse. Sin embargo, el Grupo tiene como objetivo principal estratégico "dar un paso a la internacionalización en un tiempo razonable" según palabras de su presidente en la Junta de Accionistas. La causa de ello es que su expansión en España ya es muy grande y necesita crecimiento fuera de sus fronteras debido a que las ventas y los beneficios han reducido enormemente en los últimos años en nuestro país, en gran medida por la crisis económica en la que nos hemos encontrado.

Destacar como iniciativa en el exterior que el grupo ha lanzado su web internacional ([www.elcorteingles.eu](http://www.elcorteingles.eu)) ofreciendo la venta de productos en Holanda, Irlanda, Reino Unido y Francia aunque su volumen de ventas todavía es pequeño. Esto lo hace básicamente para potenciar la imagen de su marca en otros mercados antes de penetrar en los mismos, sin embargo, dudamos que la medida vaya a tener gran efecto.

Para conocer cómo puede ir dirigida su estrategia de internacionalización, debemos conocer en primer lugar las distintas empresas que forman el grupo así como su nivel de internacionalización en el mundo. Además debemos conocer la estrategia global del grupo y la información disponible sobre su posible dirección en el futuro.

En primer lugar tenemos a su empresa más importante El Corte Inglés, grandes almacenes. Como se ha señalado, representa más de la mitad de los ingresos del grupo y es la primera integrante del mismo. En el mismo se venden un gran abanico de productos desde mobiliario y moda a electrónica o joyería dividido por departamentos. Ofrecen productos de gran calidad, servicio especializado, abundante variedad y amplias garantías. Actualmente, España cuenta con 88 grandes almacenes y tan solo existen dos fuera de nuestras fronteras, en Portugal. Más tarde, en 1969 nace Viajes El Corte Inglés. En principio se pensó en su apertura para cubrir las exigencias de sus propios negocios pero debido a su gran aceptación se amplió a todos sus clientes. Está dirigido tanto a viajes profesionales como vacacionales ofreciendo una atención personalizada. Aunque nació dentro de los centros de El Corte Inglés, hoy en día cuenta con su propios locales siendo líder del sector en España. Debemos destacar esta empresa ya que ha salido de nuestros mercados contando con más de 500 oficinas repartidas en Francia, Bélgica, Portugal, Italia, Estados Unidos, Chile, México, Argentina, Colombia, República Dominicana y Uruguay. La estrategia de Viajes El Corte Inglés busca acelerar su expansión en el exterior en busca de una cobertura “global”.

Tras ella nos encontramos a la cadena de hipermercados Hipercor desde 1980. En un principio se vendían los productos propios de una tienda de alimentación a la que se añadieron moda, complementos, hogar y tiempo libre. A diferencia de otros hipermercados tiene un surtido más amplio y ofrece mejores calidades y garantías. Tan solo tiene presencia en España con 43 establecimientos.

Similar al anterior, el grupo cuenta con tres tiendas de proximidad: Supercor, Supercor exprés y Opencor. El primero cubre las necesidades básicas de la compra con una amplia gama de productos, dando importancia a productos frescos. Supercor exprés tiene un horario más amplio y se caracteriza por su rapidez y agilidad al hacer la compra y finalmente Opencor, abierta 18 horas al día incluso los festivos. Tan solo se encuentran en España, con 203 establecimientos en total.

En 2001 nace la primera empresa de moda especializada y complementos del grupo, Sfera. Ofrece prendas actuales, cómodas a precios asequibles tanto para mujeres, hombres como niños. Sfera sí está inserta en un verdadero proceso de internacionalización. Cuenta con 96 tiendas en España más de en todos los centros de El Corte Inglés, pero también está presente en Grecia, con dos tiendas, México con 27 tiendas, Perú con 5 tiendas, Filipinas con una tienda y Portugal con 5 tiendas. Además ha abierto puntos de venta en Arabia Saudí en 2014 tras un acuerdo con Al Hokair como franquiciado. Añadir también que han firmado un acuerdo con los grandes almacenes Manor en Suiza, dónde se van a incorporar córners de la sección infantil.

El grupo cuenta asimismo con su propia cadena de ópticas, OPTICA 2000. En estas tiendas se ofrecen las principales marcas de moda de gafas incluyendo sus propios diseños así como servicios de audición y visión. Están distribuidas tanto en locales independientes como dentro de El Corte Inglés o Hipercor. En España cuenta con 106 tiendas y se ha internacionalizado a Portugal, donde tiene dos de ellas.

La última empresa en crearse ha sido Bricor, dirigida a la decoración, el bricolaje y servicios para hogares y jardines. El cliente tiene la opción de elegir entre llevar a cabo él mismo el proyecto o bien encargárselo a un profesional del centro. Bricor goza de sus propias tiendas independientes en el extrarradio de las ciudades pero también se puede encontrar en parte de los Corte Inglés y Hipercor. Aunque se creó en 2006 ya cuenta con 27 puntos de venta en España y dos en Portugal.

Al grupo hay que añadir otras empresas pertenecientes al sector servicios. Posee tres empresas de la Información y Comunicaciones formado por Telecor, Investrónica, e Informática El Corte Inglés. Dentro del grupo debemos señalar también, el Centro de Seguros El Corte Inglés y Seguros El Corte Inglés. Finalmente, nos encontramos con Financiera El Corte Inglés nacida en 1995.

Señalar por último, que el grupo tiene acuerdos con grandes empresas internacionales de las que podría ayudarse en su actividad de internacionalización como Easyjet, grupo Vips, NH hoteles, Shepora o Repsol. Como consecuencia de este último se ha creado la empresa Supercor Stop & Go, que ofrece una oferta variada en alimentación, ocio y perfumería y droguería entre otros además de rellenar el carburante.

Como vemos en el grupo destaca una estrategia de diversificación no relacionada donde los productos y mercados de las empresas que lo forman no tienen relación alguna con el motivo principal de la empresa en su nacimiento como grandes almacenes.

Su estrategia en general se basa en la localización, eligiendo las zonas más importantes así como en la oferta de una gran variedad de productos y marcas, añadiendo servicios de entrega, instalación, reparación y garantías. Debe ver deberá mantenerla o adaptarla en su internacionalización.

Como se ha mencionado el grupo tiene como objetivo principal expandirse en otros mercados. Todavía no se ha trazado un plan de acción concreto pero sí se están analizando posibles mercados y formas de actuación. Según la información conocida, el grupo no ha elegido ningún método de integración concreto pudiendo basarse tanto en adquisiciones, como alianzas con otras empresas. Como otros competidores busca una expansión internacional planteándose zonas como Latinoamérica, Asia e incluso algunos países de África.

A pesar de su baja internacionalización, por su gran magnitud en la Península Ibérica, el grupo está presente en la lista Top 250 empresas principales de distribución.

## 6. Conclusión

En la actualidad, se produce la apertura incluso de las empresas más pequeñas hacia otros mercados impulsadas por factores facilitadores, por problemas en el propio mercado así como por la búsqueda de oportunidades internacionales. Aunque muchas de ellas optan por expandirse progresivamente hay otras “born global” que desde un primer momento se internacionalizan.

A pesar de que el fenómeno de la internacionalización puede darse en todo tipo de empresas, hay que tener muy presente las particularidades de las empresas de distribución ya que en muchos casos tienen más dificultades. Como sabemos, los productos que ofrecen las empresas de distribución van a ser adquiridos directamente por el consumidor luego sus necesidades deben quedar cubiertas. Para ello, en muchos de los casos los productos deben adaptarse siendo el coste mayor. También los métodos de entrada con los que cuentan en su internacionalización son diferentes. Aunque no puedan utilizar la exportación donde los costes y los riesgos son menores, pueden apoyarse en el sistema de franquiciado, que permite un control y adaptación mayor. Otro método de entrada en auge en las empresas de distribución es el comercio electrónico que permite acercarse al cliente con una inversión menor y con la posibilidad de llegar a un mayor número de hogares.

Incluso teniendo en cuenta las dificultades hay un gran número de empresas de distribución que deciden llevar a cabo un proceso de internacionalización. En la actualidad, la crisis también les ha afectado haciendo que muchas empresas de distribución se hayan quedado en sus mercados. Por otro lado, parece que la situación económica no ha perjudicado de la misma manera a las grandes empresas que ya están internacionalizadas ya que dentro de las diez Principales empresas de distribución más de la mitad aumentaba sus ingresos el pasado 2013. Además, si nos fijamos en éstas grandes empresas que están situadas en una gran cantidad de países sus ingresos son mayores, luego puede verse como la internacionalización tiene un efecto positivo en sus resultados.

No podemos englobar a todas las empresas de distribución al estudiar el fenómeno de la internacionalización sino que la situación es diferente dependiendo del sector y de la situación geográfica en la que se encuentre. Respecto al sector, destacar que las mayores empresas de distribución pertenecen al sector del consumo aunque en los

últimos tiempos grandes empresas del sector textil se han posicionado entre los primeros puestos por los cambios en las tendencias de la moda. Diferenciándolas por países, las empresas más activas se encuentran en Europa. Sin embargo, España no está entre los países con empresas más internacionalizadas sino que Alemania y Francia se encuentran a la cabeza. Las causas de esta situación se debe a que existe una carencia de conocimiento sobre otros mercados, problemas de financiación tanto de las propias empresas como de fuentes exteriores así como un grave déficit emprendedor. Como consecuencia, las empresas españolas de distribución pueden tener graves problemas de crecimiento por ejemplo cuando el mercado se encuentre saturado.

Aunque España no destaque por el nivel de internacionalización de sus empresas, sí que hay ejemplos importantes de empresas de distribución internacionalizadas. Tras analizarlas nos hemos dado cuenta de que las estrategias de internacionalización utilizadas no son comunes sino que tanto los métodos de entrada, la diversificación geográfica como su ventaja competitiva son distintos. Tanto DIA como Inditex estuvieron motivados por factores *push* debido a las dificultades y saturación de nuestro mercado. Sin embargo, sus estrategias no han sido homogéneas. DIA ha utilizado como mecanismo de entrada principal la franquicia, para poder adaptarse mejor a las distintas necesidades de los consumidores. Sin embargo, Inditex prefiere la utilización de filiales y solamente cuando los riesgos son verdaderamente alto o el desconocimiento del mercado es grande utiliza alianzas estratégicas. Respecto a la diversificación geográfica, Inditex se encuentra en 88 países frente a los 4 de DIA. No obstante, DIA sigue su proceso de crecimiento sobre todo en los mercados en los que ya está presente planeando la apertura de otras de sus líneas de formato e impulsando su marca blanca. Otro caso a destacar en España es el del Grupo de El Corte Inglés. Pese a que con su empresa Sfera ha conseguido estar presente en numerosos países, no ha logrado que sus almacenes, que copan sus mayores ingresos estén en un gran número de ellos. Lo ha intentado pero hasta el momento ha fracasado, excepto en Portugal. Sin embargo, su intención es seguir intentando crear una estrategia de internacionalización que pueda funcionar y conseguir de este modo triunfar en otros países.

Como puede verse, cada empresa dependiendo de sus características propias deberá llevar a cabo su particular estrategia de internacionalización eligiendo los mercados con más probabilidad de éxito y el modo de entrada que le proporcione un mayor equilibrio

entre el riesgo y las ganancias teniendo en cuenta las circunstancias macroeconómicas del mercado. Debido a la saturación de los mercados y de un mundo cada vez más integrado, las empresas de distribución españolas deben tener una visión de futuro con mayor alcance e intentar conseguir su espacio en otros mercados con altas tasas de crecimiento, no optando solamente por la Unión Europea cuyos mercados en muchos casos ya están saturados.

Al realizar este estudio nos hemos encontrado con algunas limitaciones. En primer lugar, no hemos podido averiguar características comunes claves para que el éxito de una estrategia tenga amplias probabilidades de triunfar, posiblemente debido en gran parte a la escasez de grandes empresas españolas de distribución que hoy en día están internacionalizadas así como los diferentes sectores a los que pertenecen las mismas. En segundo lugar, podemos conocer las estrategias actuales de las empresas pero no son de información pública las estrategias futuras de dichas empresas, luego no podemos señalar hacia dónde van a dirigirse. El futuro siempre es incierto y aunque tengamos ciertas pistas no podemos asegurarlo.

En último lugar, futuras líneas de actuación deberían realizar un estudio centrándose en las grandes posibilidades que tiene el comercio electrónico en la actualidad como forma de internacionalización, a veces utilizado para consolidar la posición en un mercado, como es el caso de Inditex y otras para reforzar la marca antes de su introducción física, como en el caso de El Corte Inglés. Destacar también que probablemente se creen nuevas empresas españolas que tan solo distribuyan a través de internet como es el caso de Amazon, Alibaba y Ebay dando lugar a estrategias de internacionalización completamente diferentes. Por otro lado, se podría profundizar más en el presente tema analizando si las empresas se están adaptando de manera correcta a las nuevas tendencias en el sector de la distribución como es el caso de la venta móvil, la venta en viajes, la venta rápida, la importancia de la experiencia a la hora de comprar o la innovación de productos.

## 7. Bibliografía

- Barney, Jay B., *Gaining and sustaining competitive advantage*. Nueva York: Pearson International Edition, 2007.
- Bianchi, Constanza y Stephen Arnold, “An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* , 14 (2004).
- Calvar, César. “Mercadona renuncia a su expansión internacional ante un 2013 muy difícil, página web de ABC, (<http://www.abc.es/economia/20130307/rc-mercadona-renuncia-expansion-internacional-201303071335.html>), acceso Marzo 2015.
- Casares, Javier. y Alfonso Rebollo. *Distribución comercial*. Madrid: Civitas, 2005.
- Dawson, John A. y Marta Frassetto, “Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa”, *Revista Información comercial española* 828 (2006): 11-34.
- Delgado, Cristina. “El Corte Inglés acelera los planes de internacionalización para cercar”, página web de El País. ([http://economia.elpais.com/economia/2014/08/31/actualidad/1409503098\\_509369.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/08/31/actualidad/1409503098_509369.html)), acceso febrero 2015
- Deloitte and Planet Retail, “The path to 2020: Taking a long view of retail market entry” 2015. ([www.Deloitte.com/consumerbusiness](http://www.Deloitte.com/consumerbusiness)) , acceso febrero 2015.
- Deloitte, “Global Powers of Retailing 2015: Embracing innovation” 2015. ([www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness)) , acceso february 2015.

- Domínguez, Ana, “Estrategias de crecimiento empresarial: el caso de el Corte Inglés y el Grupo Eroski”. Trabajo Fin de Grado, Universidad de León, 2013. ([https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3227/45684697G\\_GADE\\_Diciembre13.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3227/45684697G_GADE_Diciembre13.pdf?sequence=1)), acceso febrero 2015.
- EFE. “Mercadona aplaza su expansión internacional para reforzar el negocio español”, página web de Expansión: (<http://www.expansion.com/agencia/efe/2013/03/07/18140933.htm>), acceso marzo de 2015.
- El Corte Inglés, 2013 Informe de Actividad (<http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?TR=A&IDR=1&identificador=1040>), acceso febrero 2015.
- Euromonitor Internacional, “Retailing in Spain” , página web de Euromonitor, <http://www.euromonitor.com/retailing-in-spain/report>, acceso febrero 2014.
- Fayos, T.; Calderón, H. y Mollá, A. “El apoyo a la internacionalización del sector minorista en España: un enfoque desde las necesidades”, *Información comercial española* 871 (2013):145-162 ([http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_871\\_145-162\\_\\_F392EAA35CD65A7747A57FE7F459C480.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_871_145-162__F392EAA35CD65A7747A57FE7F459C480.pdf)) , acceso febrero 2015.
- Fernández, Juan Carlos y Nieves Arranz, *La cooperación entre empresas: Análisis y diseño*. Madrid: ESIC editorial, 1999 .
- Gutiérrez, Santiago y Miguel Blanco Callejo, “El empleo de un modelo de Gestión de Calidad Total en el sector de la distribución comercial: El caso de Mercadona”, *Universia Business Review* 17,(2008): 40-63. <http://www.referenceforbusiness.com/history2/15/El-Corte-Ingl-s-Group.html>

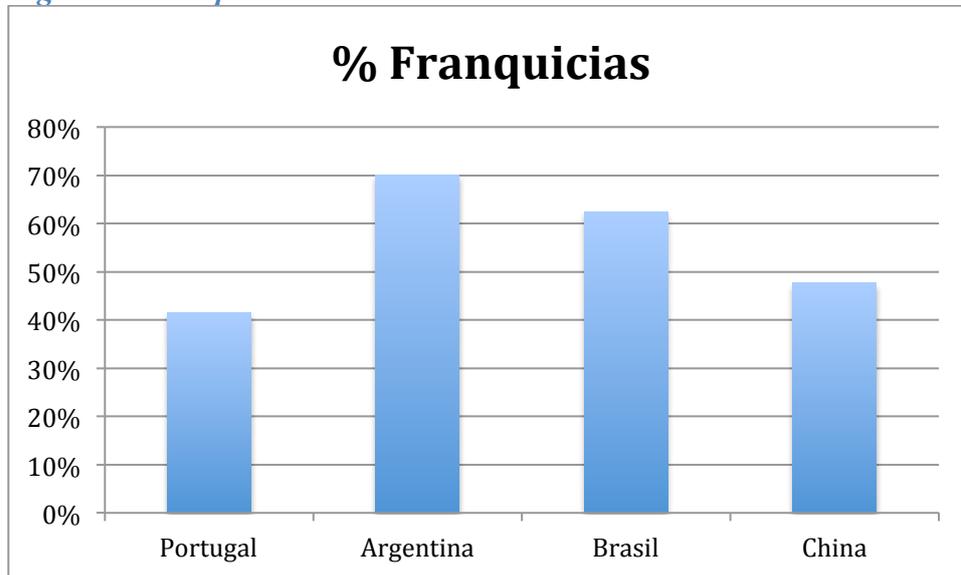
- Inditex, “Global Growth Opportunities”.  
([http://www.inditex.com/documents/10279/98254/Grupo\\_INDITEX\\_pres-grupo-13\\_ENG.pdf/845c0c43-f780-4454-842d-e618459ad432](http://www.inditex.com/documents/10279/98254/Grupo_INDITEX_pres-grupo-13_ENG.pdf/845c0c43-f780-4454-842d-e618459ad432)), acceso marzo 2014.
- Inditex, 2013 Informe Anual.  
([http://www.inditex.com/documents/10279/18789/Inditex\\_Group\\_Annual\\_Report\\_2013.pdf/88b623b8-b6b0-4d38-b45e-45822932ff72](http://www.inditex.com/documents/10279/18789/Inditex_Group_Annual_Report_2013.pdf/88b623b8-b6b0-4d38-b45e-45822932ff72)), acceso febrero 2015.
- João, B.N.; Freddo, A.C.; Figueiredo, G.N y Maiochi, A.P, “Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara”, *Revista Galega de Economía* 19 (2010).  
([https://www.usc.es/econo/RGE/Vol19\\_2/castelan/art7c.pdf](https://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_2/castelan/art7c.pdf)), acceso febrero 2015.
- Llanos, María y Luis Julián Álvarez, “La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España”, *Boletín económico-Banco de España* 12 (2011): 41-56.
- López, Carmen y Ying Fan, “Internationalization of the spanish fashion Brand Zara”, *Journal of Fashion Marketing and Management* 13:2,(2009):279-206.  
(<http://dspace.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2003/6/Internationalisation%20of%20Zara.pdf>), acceso febrero 2015.
- Mapfre, “Inditex Group”, *Revista Trébol* 64, 2013: 34-42.  
([http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen.cmd?path=1073520&posicion=2](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1073520&posicion=2)), acceso febrero 2015.
- Mercadona, 2013 Informe Anual (<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2013.html>), acceso marzo 2015.
- Mollá-Descals, Alejandro, Fasquet-Deltoro, Marta y María Eugenia Ruiz-Molina. “Internationalization patterns in fashion retail distribution: implications for firm results”, *The Service Industries Journal* 31 (2011).

- Muñiz, Norberto, “Diversificación e internacionalización de las empresas de distribución comercial que operan en España”, *Revista Distribución y Consumo* 37 (1997). Vía Dialnet, acceso febrero 2015.
- Observatorio de la Empresa Multinacional Española, “La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos”, Septiembre 2008. (<http://itemsweb.esade.es/research/oeme/informes/primer-informe/informe1.pdf>), acceso febrero 2015.
- Observatorio de la Empresa Multinacional Española, “La multinacional española ante un nuevo escenario internacional”, Junio 2010. (<http://itemsweb.esade.es/research/oeme/informes/segundo-informe/Informe2.pdf>), acceso febrero 2015.
- Observatorio de la Empresa Multinacional Española, “Retos de futuro de la multinacional española”, Junio 2012. (<http://itemsweb.esade.es/research/oeme/informes/tercer-informe/informe3.pdf>), acceso febrero 2015.
- Pla José y Fidel León, *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación, S.A. 2004.
- Salcedo, Luis. “Análisis del sector de la distribución: Evaluación de la competitividad y la situación actual”. Proyecto Fin Carrera, Universidad Pontificia Comillas, 2012.
- Thompson, Arthur A., Petraf, Margaret A., Gamble, John E. y A. J. Strickland *Crafting & executing strategy, concepts and readings*. Nueva York: Mcgraw-hill Irwin editorial, 2012.

- Vázquez, Rodolfo y Juan A. Trespalacios, *Estrategia distribución comercial*. Madrid: Thompson, 2006
- Vincent, Jessica; Kantor, Phillip y Daniel Geller “Inditex Strategy Report” Bridges Consulting,2013.  
(<http://economicsfiles.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/Likens2013/reports/inditex.pdf>) acceso febrero 2015.

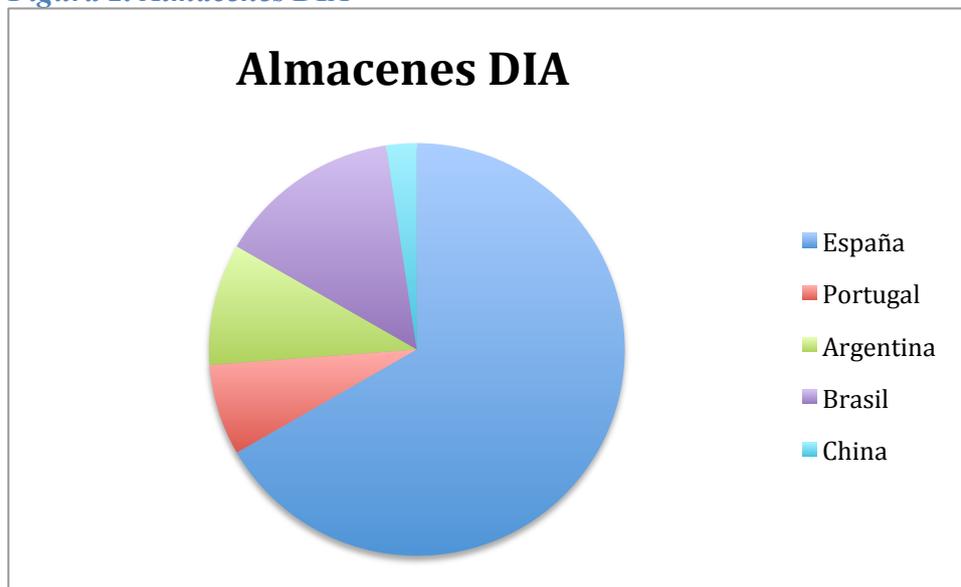
## 8. Anexos

*Figura 1. Franquicias DIA*



Fuente: Diacorporate 2013

*Figura 2. Almacenes DIA*



Fuente: Informe Anual DIAcorporate, 2013