



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de internacionalización Supermercados El Árbol

Autor

Andrea Beltrán

Director

Raúl Serrano

Facultad de Economía y Empresa

2016

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 La empresa.....	6
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.1 Análisis del entorno y sector.....	9
2.1.1 Análisis del Entorno.....	9
2.1.2 Análisis del Sector.....	10
2.2 Análisis interno.....	16
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DAFO.....	17
CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	20
4.1 Proceso de selección de mercados.....	20
4.2 Matriz de selección de mercados de destino.....	22
4.3 Matriz de Mckinsey.....	25
CAPÍTULO V: SELECCIÓN DEL MODELO DE ENTRADA.....	28
5.1 Métodos de entrada.....	29
5.2 Elección del modo de entrada.....	30
CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	33
6.1 Mercado objetivo.....	33
6.2 Puntos de venta y logística.....	34
6.3 Puntos de venta.....	38
6.4 Niveles de precios.....	40
6.5 Comunicación.....	42
6.6 Normativas y gravámenes sobre el producto.....	44
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXO 1: Matriz MCKINSEY.....	47
ANEXO II: PROXIMIDAD CULTURAL HOFSTEDE.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis del entorno, del sector y de la empresa	9
Figura 2. Evolución de las ventas de la distribución minorista de la alimentación.....	11
Figura 3: Matriz de las 5 fuerzas competitivas de Porter	12
Figura 4. Principales cuotas (%) sobre superficie minorista en el sector de la distribución minorista a 31-12-2013.	13
Figura 5: Análisis DAFO.....	19
Figura 6: Matriz de selección de mercado de destino	23
Figura 7: Matriz Mckinsey	26
Figura 8. Factores para la decisión del modo de entrada.....	29
Figura 9: Licencias VS Inversión directa.	30
Figura 10: Ventajas y desventajas de la entrada por franquicia.	33
Figura 11: características franquiciado grupo DIA	37
Figura 12: Distribución de los puntos de venta	39
Figura 13: Fachada de El Árbol.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuota de mercado de los grupos al que pertenece El Árbol.....	13
Tabla 2: Índices de Concentración (CR1, CR2, CR3, CR4) en las CCAA donde el grupo es líder.	14
Tabla 3: Distribución de tiendas Día 2014	16
Tabla 4: Indicadores para la selección de mercado.	22
Tabla 5: Costes de implantación país destino.....	27
Tabla 6: Distribución superficie supermercados.	38
Tabla 7: Nivel de precios de alimentos en Rabat.	42

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación trata sobre el diseño del plan de internacionalización del grupo El Árbol, una empresa que pertenece al sector de la distribución minorista de la alimentación. Con su desarrollo se profundiza en el aprendizaje de diferentes aspectos necesarios para abordar el proceso de internacionalización de una empresa, se ha elaborado un diagnóstico del potencial de salida al exterior de la empresa, se ha diseñado el plan de internacionalización estratégico y algunos aspectos del plan operativo para su puesta en marcha. La estructura del trabajo se compone de cinco partes bien diferenciadas, las cuales, con un orden determinado, ayudarán a justificar una serie de recomendaciones finales para la salida al exterior del grupo El Árbol. En primer lugar, se describirá brevemente la empresa en cuestión. Posteriormente, en la etapa de diagnóstico del potencial de internacionalización de la empresa se analizará el entorno general que enfrenta la empresa desde una perspectiva global, mediante un análisis PESTA que analizará los factores claves del macro-entorno. En segundo lugar, se profundizará en el entorno específico, con un análisis de las cinco fuerzas competitivas Porter (1979) que afectan al sector. Por último, siguiendo un enfoque de Recursos y Capacidades de Penrose (1959) se analizarán las debilidades y fortalezas de la empresa para enfrentar el proceso de internacionalización. A continuación, se sintetizarán los análisis anteriores en la herramienta de diagnóstico estratégico DAFO para valorar el potencial de internacionalización de la empresa. Una vez diagnosticado el potencial de internacionalización se abordará el plan de internacionalización. En primer lugar, la selección de mercados. En este apartado se presentarán un filtro de países con atractivo de mercado y que sean interesantes para las características de supermercados El Árbol. Como resultado, se determinará el país más adecuado para comenzar el proceso de internacionalización de la empresa siguiendo para ello el enfoque de la Teoría de los Costes de transacción. La tercera parte del plan de internacionalización tratará de seleccionar el mejor modo de entrada en el mercado anteriormente elegido apoyando la decisión en el enfoque de Recursos y Capacidades. La siguiente parte del trabajo consistirá en desarrollar un Plan de Internacionalización Operativo. La quinta y última parte resume los principales resultados del trabajo a modo de conclusión, en el que se enumeran las diferentes recomendaciones realizadas a lo largo del trabajo para la internacionalización de supermercados El Árbol.

ABSTRACT

The essay presented here is about the design of an internationalization plan for El Árbol group. First of all, an introduction of the company is made. Subsequently, in the internationalization potential diagnosis stage of the company the overall environment and the environment will be discussed, using Porter's five competitive forces to study the opportunities and threats. Following, a focus on resources and capabilities of Penrose (1959) the weaknesses and strengths of the company will be analyzed to face the internationalization process. The next step will be to summarize the analysis above in a SWOT (DAFO) analysis to assess the internationalization of the company's potential. Once the potential of internationalization is diagnosed, the internationalization plan will be addressed. First, the selection of markets. Afterwards, the best input mode is selected previously is chosen to support the decision on the resources and capabilities approach. The next part of the project is the development of an Internationalization Operations Plan. The fifth and final part summarizes the main results of the work in a conclusion, in which the different recommendations made through the whole internationalization of El Árbol supermarkets project are listed.

Palabras clave: *Internacionalización de la empresa, Plan de internacionalización, sector de la distribución minorista de la alimentación.*

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tratará de diseñar el plan de internacionalización de supermercados "El Árbol". La intensa globalización de los mercados de las últimas décadas ha hecho que abordar el proceso de internacionalización se esté convirtiendo en una condición necesaria para la supervivencia de muchas empresas. Sin embargo, la entrada en los mercados internacionales sigue siendo un desafío para un buen número de empresas que se tienen que enfrentar el incremento de los costes de transacción que presenta la salida al exterior. Las limitaciones de un reducido tamaño, la escasez de recursos financieros, humanos, técnicos, y la falta de dimensión para aprovechar economías de escala, suponen un gran reto en sectores como el de la distribución minorista de los alimentos y bebidas. Un sector que cumple con fuerte competencia, en el mercado español muy condicionado por la entrada de empresas extranjeras y el incremento del tamaño de algunos grupos nacionales. Situaciones como la reciente crisis económica y sus efectos,

que aún perduran, demuestran que depender, en cuanto a facturación se refiere, únicamente del mercado local y/o de otros cercanos puede suponer un gran riesgo para las compañías, como la que nos ocupa que está actualmente atravesando graves problemas.

Por dichas razones se considera que el siguiente trabajo, que aborda el conjunto del proceso de decisiones relativas al proceso de internacionalización de la empresa, es muy útil. El objetivo de este trabajo es planificar la salida al exterior de supermercados El Árbol. Este trabajo fin de grado, por lo tanto, ofrece el estudio de un caso dentro del sector, que puede ayudar a la toma de decisiones y puede servir como referencia para futuros trabajos que estudien en más profundidad los factores críticos de internacionalización del sector.

Desde un enfoque aplicado, con el desarrollo de este trabajo, he aprendido a planificar el proceso de internacionalización, he aplicado herramientas de análisis de selección de mercados y modo de entrada y las nociones prácticas para su implantación. El resultado ha sido obtener formación adicional a la recibida en mis estudios de DADE y conocer las nociones básicas a la hora de planificar el proceso de internacionalización de una empresa, los elementos de un plan de internacionalización y algunos apuntes para su puesta en marcha.

1.1 LA EMPRESA

El origen de “El Árbol” viene de tierras castellano leonesas como consecuencia de la fusión de una cadena de supermercados asturiana de nombre “El Árbol” y otra cadena asturiana “Aldi”, propiedad de la familia Osoro.

En el año 1941 en la ciudad de Valladolid (Castilla y León) aparece el primer almacén de la empresa Elosua, posteriormente en 1959 se integra en el grupo Spary y ahí comienza su expansión.

En año 2002 El Árbol fue vendido al grupo británico CVC Capital Partners en un 80%, el otro 20% lo obtuvieron directivos de El Árbol, posteriormente en el año 2006 un grupo formado por cajas castellano leonesas (Madrigal) se hace con el 40%, con ello los directivos de El Árbol aumentan su participación hasta el 30% y un grupo de empresarios obtiene el 30% restante

En un principio el logotipo de esta cadena de supermercados es un árbol de traza blanca, letras blancas en fondo azul y parte inferior naranja. Después cambió a los colores actuales: un árbol (retocado respecto al anterior) de color verde dentro de un círculo amarillo y fondo verde con las letras blancas.

Supermercados El Árbol posee una línea de productos propios (marca blanca) denominada "Super". En el año 2009 absorbe una de las compañías comerciales más importante de Aragón "Galerías primero", con esta operación se consolida a nivel nacional.

En verano de 2010 cambia la imagen corporativa de la empresa, los colores pasan a ser verde, rosa y blanco, con esto se pretende apostar por el presente y el futuro modernizando cada una de las partes de la empresa.

Por último en septiembre de 2011 adquiere los 19 establecimientos de Pascual Hermanos en Burgos.

En la actualidad el grupo "El Árbol" se sitúa como la octava cadena de distribución por superficie de ventas, cuenta con un total de 4670 establecimientos entre ellos 31 Max Descuento & Carry, estas superficies abarcan hasta un total de 21 provincias.

Tras la adquisición de Galerías Primero, el Grupo El Árbol añade a su red los establecimientos de la compañía aragonesa en provincia de Zaragoza, provincia de Huesca, provincia de Teruel, La Rioja y Navarra. Con lo que el grupo El Árbol tiene 460 establecimientos en España, de los que 162 están en Castilla y León.

El Árbol ofrece una imagen, la cual pretende defender el ahorro de sus clientes al poder elegir las marcas de siempre y las "marcas blancas" dirigidas para ahorradores con gran calidad de sus productos y atendidos por expertos profesionales; estos pueden considerarse los principios de la empresa, ofrecer lo mejor al mejor precio.

En sus 31 almacenes Max Descuento Cash & Carry venden productos al por mayor dirigidos a minoristas y pequeños establecimientos, estos almacenes se encuentran situados en las provincias del norte de España.

En la actualidad el grupo El Árbol dispone de 332.168 m² de superficie comercial con la ayuda de 7.093 profesionales que trabajan en él y su volumen de negocio es de 836 millones de euros anuales.

A mediados del año 2014 se hizo pública la noticia que el Grupo DIA compraba el 100% de las acciones del Grupo “El Árbol” conservando íntegramente su marca. El Grupo DIA está formado, según las últimas adquisiciones, de varias líneas de negocio: DIA Market, DIA Maxi, DIA fresh, Clarel, Schlecker, Minipreço y El Árbol.

El Grupo DIA tiene presencia en 5 países: España, Portugal, Brasil, Argentina y China; además de una situación financiera más que saneada lo que implica que tendremos mayor dimensión para afrontar el proceso de internalización que queremos darle a la línea “El Árbol”. Nos interesa saber también que tendremos una mayor experiencia en materia de franquiciado gracias al nuevo grupo DIA.

Sin embargo, sería importante a efectos de la internalización de El Árbol saber que entre 1999 y 2000 un importante movimiento empresarial de carácter global culmina con la integración del Grupo DIA en el Grupo Internacional Carrefour, el primer grupo de distribución de Europa y el segundo del mundo. ¹

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el siguiente apartado se va a analizar el entorno general y específico. Como se muestra en la siguiente figura, en primer lugar, el estudio del entorno lo dividiremos en tres análisis: análisis del entorno del macro-entorno, análisis del sector, mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas que propone Porter (1979), y análisis interno de la empresa. Una vez realizamos los tres análisis y puestos en común, se determinarán las amenazas y las oportunidades a las que se enfrenta la empresa, así como apuntaremos algunas debilidades y fortalezas.

¹ Información proporcionada por la web corporativa del grupo Día.
Portal digital: <http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/>

Figura 1. Análisis del entorno, del sector y de la empresa



Fuente: Serrano (2015) Apuntes de la asignatura Plan de Internacionalización de la Empresa.

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR

En primer lugar, y para estudiar el entorno en el que opera la empresa se ha realizado un análisis del entorno siguiendo el análisis PESTA (iniciales de los principales factores a analizar), para después realizar un análisis de las cinco fuerzas competitivas que propone Porter.

2.1.1 Análisis del Entorno

Vamos a analizar el entorno general que rodea a la empresa a través del análisis PESTA, para ello analizaremos factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, prestando especial atención a aquellos factores que pudieran influir en la cuenta de resultados de la empresa.

En primer lugar analizaremos los factores económicos que afectan a la empresa.

Como todos sabemos, la situación actual de crisis mundial, ha desacelerado el crecimiento de los países de nuestro entorno. En España el fuerte desempleo es uno de los problemas más importantes, que hace que los ciudadanos se vean obligados a cambiar las pautas del consumo. En los últimos años, se busca el precio reducido. Una

clara consecuencia de lo ya citado anteriormente, es el auge de las marcas blancas en el mercado.

En segundo lugar, hablaremos de los factores socio-demográficos, el poder adquisitivo de la sociedad española ha disminuido considerablemente, si a ello le sumamos, el crecimiento de la temporalidad, junto con el paro y la reducción de salarios. Todo esto hace que se produzcan algunos cambios en los hábitos de consumo y en cuanto a la frecuencia de compra. Todos estos cambios son negativos para las empresas de distribución minorista de alimentos como es El Árbol.

Hablando del campo tecnológico, las TICS cada vez forman parte de la vida cotidiana de más familias, por lo que el uso de la compra on-line está creciendo de manera exponencial. Según recientes estudios hay un 28% de la población española que en el último año 2014, ha comprado productos alimenticios a través de la red. (Cetelem, 2014).

En cuarto lugar, hablaremos de los factores político-legales que afectan al entorno de la empresa. En este caso, es importante destacar una de las medidas legales que adoptó el gobierno español en el año 2012, el incremento del IVA, el cual aumentó del 18 al 21 en el tipo general, y el cual afecta por ejemplo a las bebidas alcohólicas y otros productos como limpieza, cosmética, etc. Además el tipo reducido se incrementó pasando del 8 al 10 por ciento, dicho impuesto afecta a algunos productos alimenticios (carne, pescado y aguas). Por último, el tipo superreducido, el cual afecta a los productos básicos de alimentación entre otros, se mantuvo en un 4%. Con esta medida legal, se encarecen todos los productos que la empresa proporciona a los consumidores y, por tanto, tuvo consecuencias negativas para la evolución de las ventas.

Por último, como factores ecológicos, como están relacionados con las normativas de la utilización de envases, reciclaje, y especialmente a los continuos que afectan al sector referidos a las certificaciones de seguridad alimentaria.

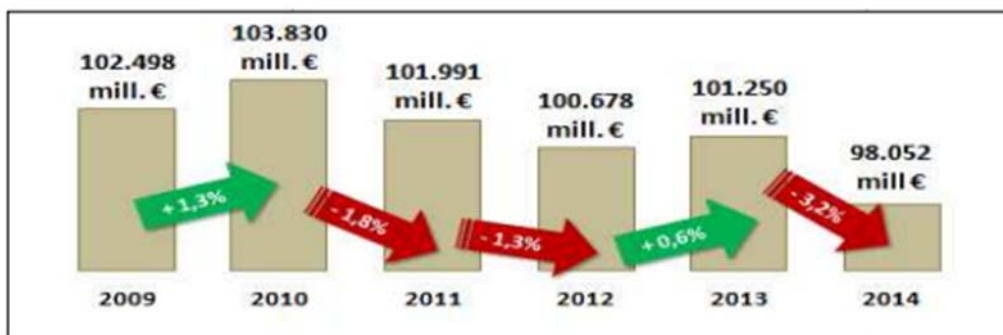
2.1.2 Análisis del Sector

El sector refleja de la situación económica actual está viendo descender sus ventas. He recopilado datos de consumo alimentario en España y he analizado el dinero que destinan las familias españolas a la alimentación, tanto dentro como fuera de casa desde el 2009 al 2014. Como se muestra en la siguiente figura, según cifras de Alimarket,

desde 2009 se ha producido una caída del consumo pasando de 102.498 millones de euros en 2009 a 98.052 millones de euros en 2014.

Por hacernos una idea del reparto del gasto entre el hogar o fuera de él, los datos de 2014 muestran que el gasto en alimentación en el hogar fue de 66.443 millones de euros (lo que supone una disminución del 3,5%) mientras que fuera del hogar fue de 31.609 millones (un 1,3 % menos)

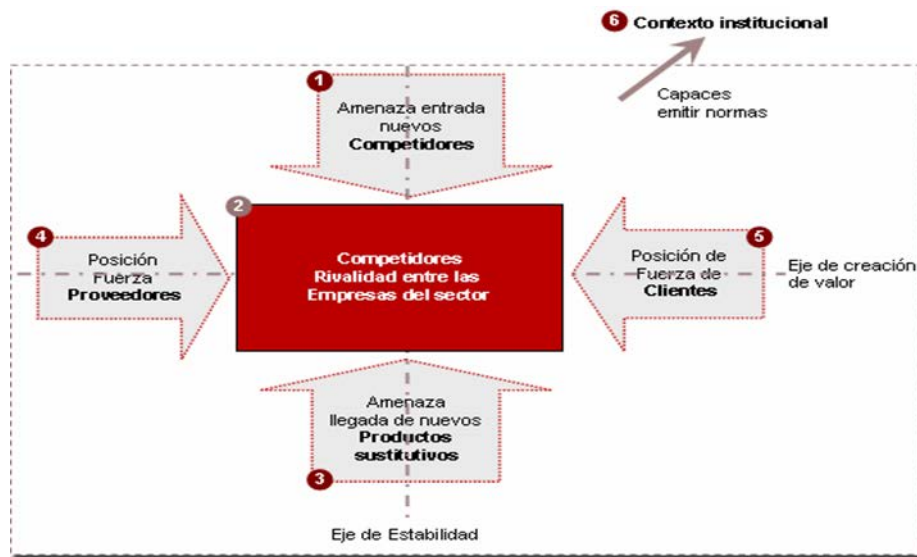
Figura 2. Evolución de las ventas de la distribución minorista de la alimentación



Fuente: (Magrama, 2014)

Para profundizar en el análisis del sector, vamos a utilizar como esquema metodológico las 5 fuerzas competitivas de (Porter, 1979) y en especial cómo éstas pueden afectar a la rentabilidad de la compañía. Como se muestra en la siguiente figura, analizaremos la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre ellos, posición de fuerza de clientes y proveedores, así como la amenaza de surgimiento de nuevos productos que sean sustitutivos.

Figura 3: Matriz de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Pasaporte al Exterior (ICEX, 2015)

En primer lugar, el poder negociador de los clientes es bajo en el sector, su número es muy elevado y ninguno de ellos es capaz por sí sólo de influir por ejemplo en el precio. En relación con los proveedores, actualmente las grandes cadenas líderes de la distribución tienen poder negociador sobre un buen número de proveedores. Además, creemos que esta posición se ha visto fortalecida con el surgimiento de sus marcas propias dejando de lado a determinados proveedores tradicionales. En todo caso, aquellos proveedores de gran tamaño y que son capaces de diferenciar sus productos y posicionar muy bien sus marcas, como por ejemplo el grupo Coca-Cola, continúan teniendo una posición negociadora ventajosa.

Por otro lado cabe destacar, el elemento central del análisis, la rivalidad entre competidores. Como se ha mencionado anteriormente, se trata de un sector en el que se ha producido un fuerte incremento de la rivalidad, un fuerte proceso de fusiones y adquisiciones en el que operan, relativamente, pocas empresas de gran tamaño.

En el siguiente gráfico podemos observar el reparto de las cuotas en el mercado de la distribución minorista con datos procedentes de Alimarket para el año 2013. De las empresas del sector destaca el grupo Mercadona con un 15.4% de la superficie minorista instalada del sector. En segundo lugar el grupo Eroski, con un 8.9% del total. En tercer lugar el grupo Carrefour con un 7.4%. Y en cuarto lugar el grupo DIA con un 6.8%. El grupo El Árbol representa un peso menos importante en el sector, con una cuota del 2,3%.

Además como se puede observar en la tabla 2, El Árbol ocupa una posición dominante en algunos mercados regionales. El Árbol, si calculamos los índices de concentración CR₁, CR₂, CR₃ y CR₄ puede ser considerado como empresa líder en Aragón (un 16.8%), y Castilla la Mancha (19.0%) y Castilla León (13.6%).

Tabla 2-Índices de Concentración (CR1, CR2, CR3, CR4) en las CCAA donde el grupo es líder.

Comunidad Autónoma	Empresa Líder	CR1	CR2	CR3	CR4
Aragón	El Árbol	16,80%	29,90%	39,50%	46,90%
Castilla y León	El Árbol	13,60%	25,30%	34,80%	41,20%
Castilla-La Mancha	El Árbol	19,00%	27,10%	34,80%	42,50%

Fuente: Elaboración propia con datos procedentes de Alimarket (2013).

CR1 Cuota de ventas de la primera empresa. CR2 Cuota de ventas de las 2 primeras empresas de la CCAA. CR3 Cuota de ventas de las 3 principales empresas. CR4, cuota de ventas de las 4 primeras empresas.

Una de las conductas competitivas que está revolucionando el sector es el auge del modelo de negocio basado en marcas blancas. En el año 1990 las enseñas que habían apostado por la marca del distribuidor, según datos Nielsen suponían apenas del 6,8% de las ventas totales de alimentación. Diez años después su peso en la venta ha aumentado hasta el 15,5%. Este boom ha llegado en plena crisis en el 2008 cuando su incidencia en compra aumentó hasta llegar en el 2012 a un máximo de 43,5% sobre el valor total de la venta de alimentación.

En España el fenómeno de las marcas blancas es muy reciente, pero su cuota se sitúa en la banda más alta de la comparativa con nuestros países vecinos, supera la media europea situada a 35,6%. España es el segundo País en el ranking europeo, el cual lidera Reino Unido, con un 41,5% de las ventas del sector y con un crecimiento anual de 1,3%. (Alimentación y gran consumo, 2013)

Otro factor a tener en cuenta es la ausencia de costes de cambio para los consumidores. Se trata de un factor que obliga a los distribuidores a trabajar por mantener su clientela y diferenciarse dentro de lo posible en el sector. No obstante, la diferenciación no se realiza tanto por producto sino por precio, ya que el producto que se comercializa es muy estándar.

Por otro lado, a la hora de hablar de la posibilidad de amenaza de productos sustitutivos, tendremos en cuenta los posibles conceptos alternativos al tradicional supermercado, que por lo tanto puede sustituir los servicios que se ofrecen en el sector. Pensamos que

una importante amenaza al negocio tradicional viene de la mano de internet. Por tanto es un elemento a tener en cuenta por las empresas, las cuales deberán generar valor en la compra física, y a su vez adaptarse a las nuevas tendencias y crear por ejemplo, como lo están haciendo, un servicio online a través complementario a la red tradicional. En España Estados Google o Amazon han lanzado recientemente su supermercado.

Por último, para analizar el contexto institucional, podemos observar lo relacionado a las barreras de entrada y de salida. En primer lugar, los costes de entrada y salida del sector son relativamente bajos, lo que anima a la entrada de empresas potenciales y perjudica a las ya existentes en el sector.

No se encuentran en este sector grandes barreras de entrada burocráticas o técnicas. Podríamos decir que sí existen dos principales barreras de entrada: la normativa diferente que tiene cada Comunidad Autónoma y la normativa restrictiva sobre las licencias municipales y autonómicas. Sin embargo, para competir con las empresas ya existentes es necesaria una fuerte inversión. Los nuevos entrantes por lo tanto se enfrentan a fuertes barreras económicas si quieren competir a escala. Las grandes cadenas pueden aprovecharse de la reducción de los costes fijos y de aprovisionamiento con respecto a los pequeños operadores que solo tienen punto de ventas en ámbito regional o local. Como el Grupo El Árbol forma parte, a su vez, de un grupo de alimentación tan grande como es DIA y Carrefour, pueden aprovechar las sinergias que derivan de servicios como la distribución y alcanzar economías de escala y de alcance.

Por otro lado existe la posibilidad de aprovechar un nicho de mercado que ya se ha empezado a valorar por los supermercados pero aún no está definido. Se trata, por ejemplo de nichos, como el de la alimentación para la salud, es decir, secciones con alimentos sin gluten o sin azúcar, aptos para enfermedades como la diabetes o dirigido a personas celiacas.

Además las barreras de salida del sector no son elevadas. Asociado a la inversión elevada, si pueden considerarse algunos costes hundidos. Por tanto, dada la inversión que supone mantenerse como distribuidor alimentario de forma competitiva, y las dimensiones y tamaño de las empresas de este sector, los costes de salida serán proporcionales a dichos gastos de entrada.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado trataremos de analizar los recursos y capacidades de la empresa para después, en el análisis DAFO, sintetizar sus fortalezas y debilidades. Este análisis permite conocer en qué posición se encuentra la empresa internamente y que riesgos y oportunidades le ofrece el mercado.

De entre los factores claves podemos destacar el tamaño de la empresa.

Como hemos comentado en varias ocasiones, su integración en el Grupo DIA ha otorgado a El Árbol un tamaño líder en el mercado español. Aquí tenemos una tabla donde podemos observar el tamaño internacional del Grupo DIA. Además, el volumen de ventas del Grupo Carrefour en 2013 fue de 74.888 millones de euros con 1.421 hipermercados, a los que se suman 2.917 supermercados, 5.593 establecimientos de proximidad y 174 cash & carry, sin impuestos, al cierre del ejercicio (Carrefour, 2013).

Tabla 3: Distribución de tiendas DIA 2014

	PROPIAS	FRANQUICIAS	TOTAL
ESPAÑA	3.135	1.646	4.781
PORTUGAL	346	288	634
BRASIL	304	495	799
CHINA	198	170	368
ARGENTINA	238	486	724
TOTAL	4.221	3.085	7.306

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DIA (2015):

<http://www.diacorporate.com/es/negocio/tiendas/>

En definitiva, que la empresa forme parte de un gran grupo europeo que puede actuar de palanca para la salida al exterior de la marca El Árbol. La compañía cuenta con financiación, reconocimiento de la marca, puede aprovechar sinergias o el conocimiento de los mercados extranjeros por parte de las empresas del grupo.

En cuanto a su capacidad tecnológica, el grupo ha realizado una fuerte inversión en I+D, desde 2005 a 2009 el crecimiento fue del 57% (Grupo DIA 2015). Dentro del grupo, en El Árbol se apuesta por la innovación en producto y proceso. Además el grupo cuenta con una serie de proveedores que fabrican con marca del distribuidor (interproveedores) con los que tiene contratos a largo plazo. Como sabemos este es un modelo de negocio que el mercado Español está creciendo rápidamente (ver como ejemplo el grupo Mercadona). Este recurso, en especial, las redes de colaboración con

proveedores, hacen que el grupo tenga ventaja competitiva. Además, El Árbol cuenta con un gran bloque logístico que según palabras textuales de los informes del grupo, “persigue más con menos recursos”. Según la memoria anual del 2012 de El Árbol, la red está formada por 10 bloques logísticos que abastecen el total de los supermercados. Son 737.000 metros cuadrados de superficie el conjunto de los diez bloques logísticos.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, el grupo DIA emplea a más de 40.800 trabajadores en los cinco países en los que opera y genera además 22.000 puestos de trabajo a través de la franquicia. Y por lo tanto, conoce los sistemas de funcionamiento del sistema de franquiciado, para la formación y protección del *know how* que puede ser utilizado como un modo de entrada rápido en los mercados internacionales.

Por último, procederemos al análisis del Marketing Mix de la empresa. El Árbol tiene buena calidad en sus productos, de hecho, su marca blanca está bien valorada por los consumidores. Además, trata de diferenciarse del resto de empresas del sector por su posicionamiento en el producto fresco, en carnicerías, pescaderías, panaderías, etc. Además, la filosofía de El Árbol está basada en un precio bajo durante todo el año (Siempre Precios Bajos, SPB). Con esta política de precios, Este tipo de política precios, apoyada en la innovación y colaboración con proveedores puede ayudar a la penetración y adaptación en nuevos países.

En cuanto a los canales de distribución internacionales podemos decir que los mercados que vamos a fijarnos como objetivo en apartados siguientes son mercados cercanos, donde, El Árbol, o empresas del grupo, ya tienen experiencia de los canales de distribución. LA empresa dispone de conocimiento e información e las redes de contacto, de los canales internacionales europeos.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DAFO

En el siguiente apartado se sintetiza en análisis externo e interno a través de la matriz DAFO. La herramienta de diagnóstico estratégico, permite sintetizar los recursos y capacidades de la empresa destacando sus Debilidades y Fortalezas y por otro lado, recopila información del análisis del entorno para apuntar Oportunidades y Amenazas. Esta información nos servirá para planificar la internacionalización de la empresa y diagnosticar si la empresa tiene potencialidades para salir al exterior.

Vamos a empezar con las debilidades que tiene en la actualidad El Árbol:

- I. La mayoría de las empresas de este sector realizan una fuerte inversión en publicidad y también la emplean para enfrentarse con los rivales. El Árbol no realiza estas actividades por lo que puede parecer “invisible” nacional e internacionalmente como marca o línea de negocio.
- II. Otra de las debilidades sería la falta de servicios accesorios en sus instalaciones como pueden ser aparcamiento en algunos establecimientos o servicios de ocio y restauración, los cuales sí presentan algunos de sus competidores.
- III. No dispone de la posibilidad de realizar la compra online como otras empresas del sector. Sin embargo, sí existe esa experiencia en su propio Grupo (DIA y Carrefour).

La empresa puede encontrarse con las siguientes amenazas:

- I. La globalización de la crisis económica actual que hace que la renta disponible de los consumidores sea menor y por lo tanto niveles más bajos de consumo en los mercados europeos.
- II. Las amenazas que puede encontrarse El Árbol en el extranjero podrían ser la diferencia de cultura del país de destino. Y no solo la cultura, también la legislación (fiscal, laboral y mercantil) puede ser una gran amenaza si, por ejemplo, no permite al empresario tener mucha libertad a la hora de actuar.
- III. La competencia establecida en el país de destino también es una amenaza a tener en cuenta. Será importante observar las barreras de entrada y la estructura de mercado para valorar esta amenaza.

En la siguiente figura se ve de manera esquematizada, todos los conceptos analizados para la composición del análisis DAFO.

Figura 5: Análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

El Grupo presenta potencialidades para su internacionalización con base en las siguientes fortalezas:

- I. Cuenta con productos con calidad, y ésta es reconocida por los clientes. Además, tiene buena reputación en la comercialización de marca blanca. En España el modelo es exitoso y la experiencia se podría aprovechar en otros mercados. También el posicionamiento de la calidad de los productos frescos en carnicerías, pescaderías, fruterías y panaderías, se podría trasladar en el exterior.
- II. Los costes bajos y política de precios hace posible la estrategia de penetración en otros países.
- III. Mantiene una relación sólida con sus proveedores que garantiza la estabilidad de aprovisionamiento y precios competitivos. Ya tienen una base de *know how* para aplicarlo en su proceso de internacionalización.
- IV. La fortaleza que más valor tendrá a la hora de la expansión en el extranjero será la pertenencia a un Grupo como es DIA y a su vez Carrefour. El Árbol contaría con

la solvencia de dos grupos fuertes en el sector, por lo que la financiación no sería un problema.

- V. La integración en el Grupo DIA y a su vez en el de Carrefour es clave por la experiencia del grupo en el extranjero. El Árbol puede aprovechar economías de experiencia y de alcance. Ya que podría aprovechar las sinergias que proporcionan tanto en distribución de los alimentos.
- VI. Podemos aprovecharnos también de la buena imagen que tiene el Grupo DIA y de su experiencia en el sistema de franquiciado internacional.

Por último, El Árbol podrá aprovecharse de las siguientes oportunidades:

- I. La empresa puede encontrar mercados de crecimiento económico, en otro ciclo, o mercados de escasa competencia. El mercado nacional se encuentra en fase de madurez y, como se está comprobando en la actualidad, está forzando un freno a la presencia del grupo. Una buena alternativa, por lo tanto, de crecimiento puede ser la entrada en mercados cercanos.

CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

El apartado que se presenta a continuación recoge el diseño del plan de internacionalización para el grupo El Árbol, una vez que se han puesto de manifiesto algunas oportunidades en los mercados extranjeros y algunas ventajas competitivas a explotar. Se trata el diseño del plan estratégico de internacionalización y algunos aspectos del plan operativo para su puesta en marcha.

4.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Vamos a afrontar la selección de mercados exteriores bajo un enfoque de Teoría de Costes de transacción (TCT). La TCT prioriza la entrada en los mercados que minimicen los costes de transacción asociados a la explotación de la ventaja competitiva en el exterior. La teoría fundamenta la toma de decisiones estratégicas referidas al proceso de internacionalización y sirve de marco teórico para la selección de países. Por ejemplo, si la contratación se puede hacer a través de agente externos (del mercado) y las empresas encuentran bajos costes de transacción en un mercado de destino (de información, de negociación, de control), las empresas decidirán utilizar modos de bajo control y escaso compromiso de recursos (especialmente inversión). Si en los mercados

es difícil encontrar agentes o no se puede negociar como explotar la ventaja de la empresa, las empresas tienen que incurrir en elevados costes de transacción, por ejemplo, por la supervisión o los gastos jurídicos relacionados con el incumplimiento de los contratos. Las empresas en este caso preferirán integrar actividades dentro de la propia empresa.

A partir de esta premisa, las variables claves que centran la decisión son: Riesgo-País, Distancia cultural y Potencial del mercado (Pla Barber & Leon Darder, 2004). El Riesgo-País se refiere a la inestabilidad política, al riesgo de expropiación, el riesgo de volatilidad de tipos de cambio es altas. En este sentido, en algunos mercados la empresa debe incurrir en costes elevados de información, de formalización de contratos, de cumplimiento de los mismos por citar algunos ejemplos. La Distancia cultural, según TCT se refiere al desconocimiento de los mercados (forma de hacer negocios, sistema económico, lengua, hábitos de compra), que implica costes de recogida de información también son elevados. Mientras el Potencial del mercado queda definido por el tamaño de mercado y por las expectativas de crecimiento de estos mercados.

Siguiendo el proceso de internacionalización lento y pausado que propone la escuela de Upsala (Johanson & Vahlne, 1977), el punto de partida de la selección del país de destino, se sitúa en mercados próximos geográficamente, y en la mayoría de los casos, cercanos también culturalmente. Como se ha citado en el apartado de diagnóstico, el modelo de negocio que propone el grupo El Árbol podría disfrutar de oportunidades de crecimiento en mercados donde tanto el grupo DIA, como el grupo Carrefour ya operan, donde existen patrones de consumo parecidos (cercanía tanto en la distancia cultural), y donde se minimiza la logística de las operaciones (cercanía geográfica) y por lo tanto se minimizan los costes de transacción. En este sentido, además, para la preselección de los mercados de destino, otra característica relevante, puede el conocimiento del mercado y las redes de contactos que el grupo ya tiene en algunos países, en los cuales por tanto se pueden encontrar sinergias hacer el Riesgo-País más reducido. En el caso de Carrefour tiene gran experiencia en mercados como el de Francia y en el caso del Grupo DIA en Portugal. Por lo tanto, en el trabajo partiremos de cuatro países: Marruecos, Francia, Portugal e Italia que cumplen estas características. Son países con distancias menores a los 2000 km, de riesgo-país bajo y con cierta proximidad cultural y por lo tanto con costes de transacción menores que otras alternativas.

El país con mayor potencial de mercado es Francia (PIB de 2.829 billones de dólares) como recoge la tabla 4, seguido de Italia y Portugal, mientras que el último es Marruecos con 110 billones de dólares. De entre la pre-selección de países, los que mayores exportaciones reciben desde España son Francia y Portugal. A estos dos les sigue Italia con un 22,5% de las exportaciones. Para terminar esta breve introducción a los mercados, si nos referimos a la distancia geográfica, la economía más cercana es la Portuguesa (con una distancia de 508 Km desde la capital de España a Lisboa), seguida de Marruecos con 763 km. La mayor distancia entre capitales la recogen Francia e Italia.

Tabla 4: Indicadores para la selección de mercado.

	PIB	Crecimiento PIB	EFI	Distancia Geográfica	Distancia Cultural
PORTUGAL	230 bill \$	0,9	65,3	508	85
ITALIA	2.141 bill \$	-0,4	61,7	1.362	98
FRANCIA	2.829 bill \$	0,2	68,5	1.254	51
MARRUECOS	110 bill \$	2,4	60,1	763	100

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, CEPPI-Data Base, EFI y Hofstede.

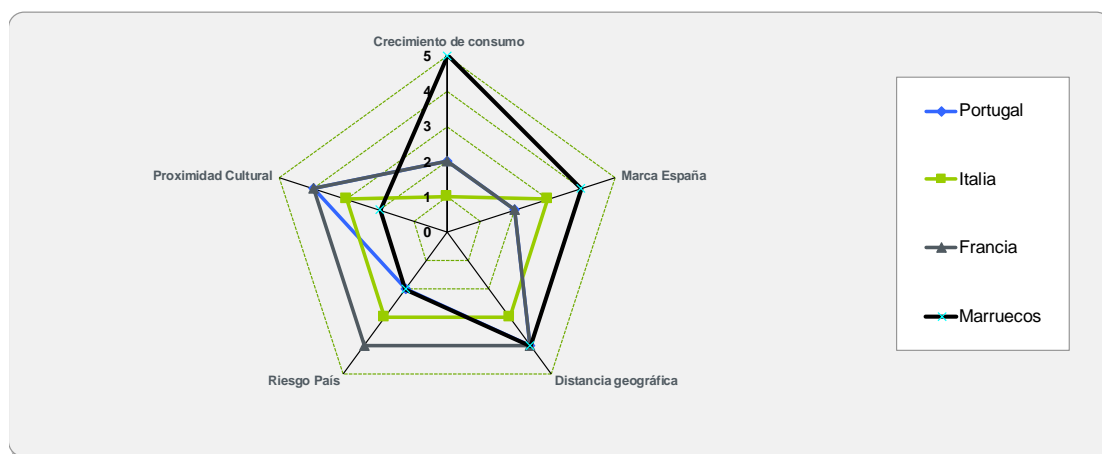
4.2 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS DE DESTINO

En adelante se recoge la matriz de selección de mercado de destino acompañada de un resumen de los parámetros que hemos seguido para su configuración y la puntuación que se ha otorgado a cada país. En la matriz se han ponderado los diferentes criterios de valoración y se han otorgado puntuaciones que van desde 1 hasta 5 a los diferentes países (siendo 1 la peor puntuación y 5 la máxima). En la mayoría de los casos, las puntuaciones se apoyan en indicadores cuantitativos que a continuación se detallan.

- A. **Crecimiento del consumo:** esta variable vamos a medirla en razón del nivel del PIB de cada uno de los países destino. Hemos recogido los datos del PIB y su crecimiento a partir de la información proporcionada la base de datos World Development Indicators que elabora el Banco Mundial (World Development Indicators 2015). Como vemos de los resultados, la posición de Italia será a la que de menor puntuación debido a la actual recesión y la mejor puntuación la obtiene Marruecos porque consideramos que a pesar de ser el mercado más pequeño, ofrece posibilidades de crecimiento.

Figura 6: Matriz de selección de mercado de destino

Criterio	Definición/explicación del criterio	Países o áreas geográficas preseleccionados					
		Portugal	Italia	Francia	Marruecos	E	F
Crecimiento de consumo	Crecimiento del PIB	2	1	2	5		
Marca España	Valoración de los productos Agroalimentarios Españoles	2	3	2	4		
Distancia geográfica	Distancia en Km entra capitales	4	3	4	4		
Riesgo País	Barreras al comercio, legales..	2	3	4	2		
Proximidad Cultural	Características relevantes entre el país de origen y el país de destino	4	3	4	2		
Valoración		14	13	16	17	0	0



Fuente: Elaboración propia

B. **Marca España:** el indicador trata de puntuar cada país en función de la imagen de los productos procedentes de España, el “made in Spain” en el mercado de destino. Hemos otorgado la mayor puntuación a Marruecos, dado que en general todos los productos europeos tienen un buen recibimiento en el norte de África y sobre todo, en Marruecos. El método de valoración de la marca España es subjetiva, pero si le hemos querido dar más importancia a Marruecos ya que en los últimos estudios de mercado realizados por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y Magrama, Marruecos da una imagen muy positiva a los alimentos españoles por su calidad y alta gama de productos y además genera confianza porque es socio comercial consolidado en el sector alimentario. (Calatrava Andrés & Melero Grilló, 1996)

C. **Distancia geográfica:** La economía más cercana es la Portuguesa (con una distancia de 508 Km desde la capital de España a Lisboa), seguida de

Marruecos y Francia, la de mayor distancia recogen entre capitales es Italia. Hemos considerado que tanto Portugal, como Francia y Marruecos al formar parte de la frontera con España, tienen una puntuación de 4 mientras que a Italia le hemos dado un punto menos por no tener frontera física. Además de tener mayor distancia en Km de capital a capital.

- D. **Riesgo-país:** El riesgo-país se define como el posible efecto negativo que la situación política, social, legal, y cultural del país puede tener sobre los recursos a comprometer en el mercado de destino (Durán Herrera, 2000).

Según Pla y León, pueden ser de tres tipos:

1. Riesgo político, asociado a la posibilidad de expropiación
2. Riesgo administrativo, limitaciones de libertad económica en el sector privado.
3. Riesgo soberano, riesgo financiero relacionado con la estabilidad económica del país.

En concreto, tendrá especial relevancia la seguridad en las transacciones reflejadas en retrasos en los pagos, riesgos de impago, o disponibilidad y coste de los instrumentos de cobertura disponibles. Y también la seguridad de las inversiones: riesgos de nacionalización, confiscación, depreciación de la moneda local, o normativa de repatriación de beneficios.

Para su medición se ha utilizado el Index of Economic Freedom (IEF). El índice de libertad económica utilizado recoge factores como la legislación, la intervención gubernamental (gasto público y libertad fiscal), la eficiencia regulatoria (libertad empresarial, de trabajo y monetaria) y, por último, la estructura de los mercados (si son mercados abiertos con verdadera libertad financiera, de inversión y de comercio). Cuanta más libertad tengan los mercados, mayor es la puntuación que obtiene cada mercado de destino. La libertad económica, la homogeneización de normas, facilita el proceso de internacionalización y reduce los costes en los que incurre la empresa para hacer negocios en los mercados de destino.

- E. **Proximidad cultural:** Por último se analiza la cercanía cultural, para ello utilizamos una medida sintética de las

al poder, Individualismo – Colectivismo, Masculinidad – Feminidad, Evasión de la incertidumbre, Orientación a largo plazo). El indicador se ha utilizado para puntuar la distancia cultural entre España y los países de destino, qué características tenemos en común con los distintos países. Para medir esta variable hemos construido una tabla a partir de los datos de Hofstede situada en el ANEXO II.

En este sentido, además, para la preselección de los mercados de destino, otra característica relevante, puede el conocimiento del mercado y las redes de contactos que el grupo ya tiene en algunos países. En el caso de Carrefour tiene gran experiencia en mercados como el de Francia y en el caso del Grupo DIA en Portugal. Por lo tanto, a estos países se les da una puntuación adicional.

Como consecuencia de estos parámetros y su respectiva puntuación, los países con más oportunidades para la internacionalización son Marruecos y Francia, seguidos de Portugal.

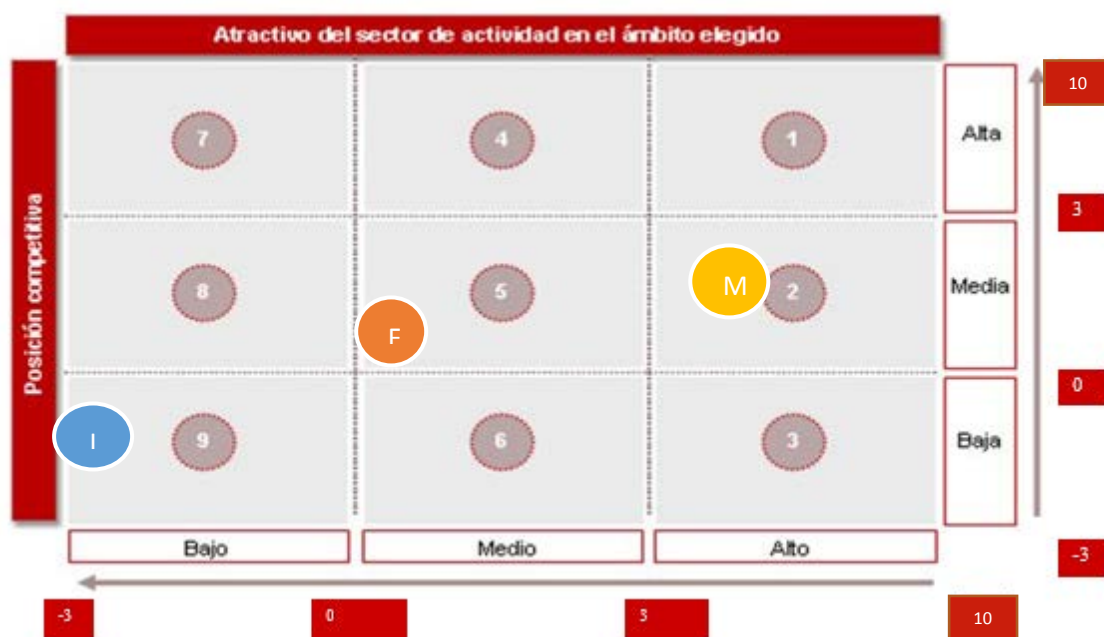
4.3 MATRIZ DE MCKINSEY

Para reforzar la decisión tomada, se utiliza además la matriz de McKinsey, herramienta que relaciona las características específicas de un mercado de destino con las internas de una empresa. De esta manera se podrá apoyar la decisión de entrada y, en el caso de que así sea, ver la mejor estrategia de entrada. La matriz relaciona el atractivo del mercado de destino y la posición competitiva de la empresa. Como se puede observar en la figura 7 y ANEXO I, cuanto mayor sea el atractivo del mercado y a su vez mayor sea la fortaleza de la empresa, se recomendará en mayor medida la entrada en ese mercado. Por otro lado, si el mercado de destino estudiado carece de atractivo en términos económicos y la empresa no tiene ventaja competitiva para entrar en él deberá o bien buscar nichos de mercado muy específicos, o bien corregir algunas debilidades de la empresa o bien, desestimar la entrada. Figuras intermedias dentro de la matriz, suponen una entrada selectiva, fundamentalmente pone el foco en la búsqueda de segmentos.

Para realizar dicha matriz, se analizan los tres países de destino que han sido preseleccionados en la etapa anterior, y en cada uno de ellos ponderaremos una serie de variables según su importancia de 0 a 3 (de nada importante a muy importante) tanto del atractivo del mercado potencial, como de la posición competitiva de la empresa.

Evaluaremos dichas variables con valores -1, 0 y 1 (respectivamente afecta negativamente, es neutro, o afecta positivamente) en relación con los parámetros que se dan en la tabla. Una vez obtenido el valor ponderado se sumarán todos estos valores en “sumatorio absoluto” y le daremos un valor relativo a los dos conjuntos de variables que hemos comentado anteriormente. En la figura 7 se posicionan los países de destino en función de los resultados obtenidos de la Matriz (los criterios de elección de mercados y las estrategias por cuadrante han sido añadidos en el anexo I)

Figura 7: Matriz Mckinsey



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 7, el resultado que hemos obtenido de Italia es optar por la no entrada, el atractivo de mercado es muy bajo y la empresa no poseería ventaja competitiva en este país. Por las características de la empresa, y por la competencia ya establecida, se recomienda no entrar manteniendo la marca o los valores de la empresa puesto que no son compatibles con las necesidades de los consumidores y el negocio no tendrían una rentabilidad suficiente.

En cuanto a Francia, sus resultados están muy ajustados en la matriz. Por la puntuación obtenida se aconseja la entrada selectiva, es decir, tendremos que corregir algunos aspectos internos de la empresa o bien realizar un entrada a pequeña escala. Los

inconvenientes que tenemos a la hora de entrar en Francia sobre todo los encontramos en la fuerte competencia y la madurez del ciclo de vida del servicio.

Además, para terminar de ajustar la decisión se ha realizado una simulación de los costes de implantación en los tres mercados de destino con datos procedentes del ICEX (ICEX, 2015). En concreto se ha diseñado una red de 6 puntos de venta en zonas urbanas (5 en el centro de las ciudades y 1 en la periferia), además de una oficina central y 1 centro logística cuyos costes se recogerán en la tabla 5 como costes inmobiliarios. Así, como, la contratación y salarios de 69 empleados que tenemos recogidos también sus datos en costes laborales. Habría que contar también con una estimación de suministros y otros gastos que podemos encontrar en el ejercicio de la actividad y, por último, los costes societarios que se recogen en las legislaciones de los tres países. Nos han parecido los costes más importantes a la hora de abrir un negocio.

Como se observa en la siguiente tabla los costes de implantación en Francia e Italia son muy elevados. Si los comparamos con Marruecos, por ejemplo, vemos como la implantación en los mercados europeos conlleva un compromiso de recursos muy intenso.

Tabla 5: Costes de implantación país destino

	ITALIA	MARRUECOS	FRANCIA
C. inmobiliarios	10.817.160 €	3.891.547,75 €	11.376.000 €
Costes laborales	2.030.776 €	962.388,5 €	2.040.000 €
Suministros y otros	292.766,41 €	1.588.294 €	300.504,97 €
Costes societarios	10.185 €	444,94 €	1,50 €
TOTAL	13.150.887 €	6.442.675 €	13.718.006 €

Fuente: elaboración propia a partir de datos ICEX (2015) Pasaporte al Exterior.

En conclusión, Los resultados presenta mejores oportunidades de entrada en Marruecos, el atractivo de mercado es muy alto y la puntuación obtenida en la matriz aconseja la entrada pero potenciando las fortalezas de la empresa. Marruecos, presenta una economía con oportunidades de desarrollo, con expectativas de crecimiento y el mercado se encuentra menos saturado. En todo caso, los resultados aconsejan una entrada a pequeña escala.

Además, como se recoge en la tabla 5, los bajos costes de implantación hacen de Marruecos un mercado donde la empresa comprometerá menos recursos financieros. Además de ventajas de internacionalización, Marruecos es un destino atractivo para aquellas empresas que quieran aprovechar ventajas de localización, como costes laborales bajos, acceso a materias primas y costes inferiores en todo tipo de infraestructuras.

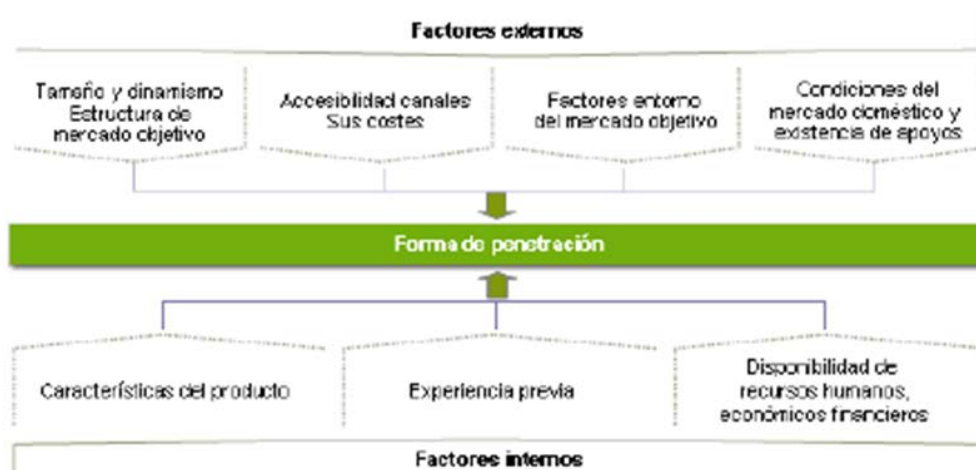
La empresa tendrá también inconvenientes propios de la entrada en un país extranjero, como es el contraste de cultura tan fuerte, por ello se le recomienda la realización de una investigación del mercado muy exhaustiva que la que aquí se presenta.

CAPÍTULO V: SELECCIÓN DEL MODELO DE ENTRADA

La selección del método de entrada es un aspecto clave en el proceso de internacionalización de una empresa. La decisión de elegir una forma de entrada u otra estará determinada por la estrategia que sigue la empresa y las condiciones del mercado en el que se quiere penetrar.

La elección del modo de entrada, como se observa en la figura 8, es resultado de distintas fuerzas. La selección de una u otra modalidad depende de factores internos de la empresa, tales como los recursos, conocimientos, experiencia previa internacional, posicionamiento pretendido. Así como por factores externos, relacionados con la accesibilidad del mercado, sus canales de distribución, las barreras a la entrada, costes de entrada (aduaneros, homologaciones, certificaciones) o las diferencias culturales (Pla-León, 2004).

Figura 8. Factores para la decisión del modo de entrada



Fuente: ICEX (2015) Pasaporte al Exterior.

5.1 MÉTODOS DE ENTRADA

La elección de una estrategia u otra supondrá optar por métodos de entrada más o menos costosos, es decir, con mayor o menor compromiso de recursos, que a su vez estarán relacionados con el nivel de control sobre el producto final. A mayor inversión, mayor control sobre cada uno de los procesos hasta que el producto es adquirido por el consumidor. A continuación se describirán los siguientes métodos de entrada que puede emplear la empresa

- i. Inversión Directa (FDI)
- ii. Licencias

En primer lugar, un método de entrada en nuevos mercados con bajo compromiso de recursos y por lo tanto de bajo riesgo, es la **concesión licencias** entre empresas. Este método suele darse para compartir riesgos y conocimientos sobre el mercado de destino mediante por ejemplo un sistema de franquiciado (Pla-Barber, 2004).

Un paso más adelante se encuentra la **inversión directa**. Este método de entrada consiste en la apertura de una red de puntos de venta propios en el país de destino. Esto supone para la empresa una inversión mucho mayor que la incurrida con el método antes descrito por lo que el nivel de riesgo es también mayor. A su vez y como ya se ha explicado, el mayor compromiso de recursos supondrá un control prácticamente total de las ventas de la empresa en el país de destino. Abrir nuevas tiendas en el extranjero permite tener un contacto más directo con el resto de participantes en la cadena de

suministro de la empresa así como con el mercado en general. En el largo plazo puede permitir a una empresa la mejor adaptación de su producto al consumidor local y la mejor toma de decisiones en cuanto a procesos se refiere.

En la siguiente figura, se presentan las dos principales alternativas para la internacionalización del grupo El Árbol. Las principales diferencias están relacionadas con el tamaño de la empresa, las condiciones del sector y las condiciones del país de destino. Pla-Barber (2004) expone más detalladamente las diferencias principales entre ambas formas de entrada.

Figura 9: Licencias VS Inversión directa.

Licencias VS Inversión directa
<ul style="list-style-type: none">• Variables de empresa:<ul style="list-style-type: none">• Tamaño de empresa. Las empresas pequeñas tienden a utilizar licencias, frente a las de gran tamaño que realizan inversión directa.• Naturaleza de la ventaja competitiva. Su transformación en patente, marca o producto facilitan la utilización de licencias. Mientras que el Know-how específico (capacidad tecnológica o directivas) utiliza la implantación.• Condiciones del sector:<ul style="list-style-type: none">• Nivel de gasto en I+D. Mayor propensión a utilizar licencias en sectores donde se producen más innovaciones y mayor complejidad, especialmente por los rápidos cambios.• Estructura de competencia. Oligopolios en mercados de destino, con poder de mercado, favorece el uso de licencias.• Condiciones del país:<ul style="list-style-type: none">• A medida que se conoce el país y las características culturales son similares mejorar las opciones de la IED.

Fuente: Pla-Barber y Leçon-Darder (2004)

5.2 ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

El paradigma ecléctico de Dunning ofrece un marco teórico para abordar la elección del modo de entrada de la empresa (Dunning, 1979). Según Dunning, una firma, elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la **inversión directa**, si se cumplen las siguientes circunstancias:

- Si la empresa posee **ventajas en propiedad** frente a empresas de otros países. Estas ventajas de propiedad generalmente hacen referencia a la posesión de activos específicos o intangibles dentro de la empresa (por ejemplo las citadas de

calidad e imagen, innovación de procesos, o la capacidad y conocimientos del grupo) que le dan cierta superioridad.

- Por otro lado si la empresa encuentra en el país de destino **ventajas de localización** (como pueda ser la mano de obra barata o el acceso a determinados recursos). Sera más beneficioso para la empresa si esta puede combinar sus ventajas con algún factor estos factores disponibles en el mercado de destino.
- O si la empresa encuentra **ventajas de internalizar**, es decir, suele ser más beneficioso para la empresa poseer estas ventajas y explotarlas en los mercados exteriores (internalizar) que venderlas o licenciarlas a otras empresas en el mercado de destino (licencias, contratos...). La elección queda sujeta a salvaguardar un determinado conocimiento específico, un know-how, que puede ser imitado si se licencia.

En nuestro caso, el grupo El Árbol presenta ventaja competitiva (de propiedad) que se ha estudiado en la etapa de diagnóstico, es cierto que tienen que reforzarse, como se ha citado en la matriz McKinsey, pero presenta ventajas que podrían explotarse en los mercados internacionales. Además, la empresa en Marruecos puede disfrutar de ventajas de localización. Como se ha comentado el mercado presenta mano de obra barata y bajos costes de establecimiento.

Sin embargo, no cuenta con ventajas claras de internalizar para un mercado como Marruecos. Si además consideramos el alto Riesgo-País del mercado de destino y la falta de experiencia del grupo en el mercado, modos de entrada de elevada inversión parecen poco adecuados. Por esta última razón, hemos rechazado la opción de optar por la inversión directa como método de entrada, ya que consideramos que modos de entrada que comprometan menos recursos en las primeras etapas del proceso de internacionalización son menos arriesgados, al menos, hasta que la empresa adquiera una mayor experiencia en el mercado.

Por lo tanto, la forma de entrada que proponemos es un modelo basado en las Licencias, concretamente en un modelo de Franquicia. Si retornamos a la tabla 3, donde encontraremos la distribución de tiendas propias y franquicias del grupo DIA, nos damos cuenta que el grupo al que pertenece El Árbol tiene un porcentaje de franquiciado del 42,23% y por lo tanto tiene la experiencia y conocimiento específico valiosos que se apunta clave para apostar por la concesión de licencias de franquiciado.

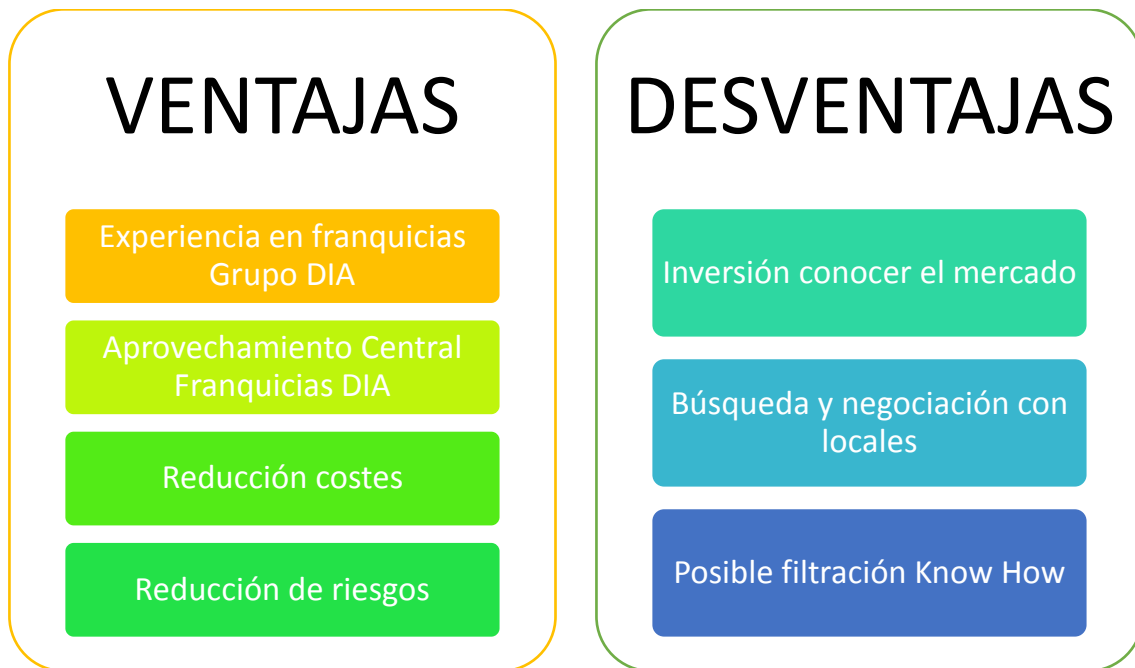
Tal y como explican en su página web, el Grupo DIA es el líder absoluto de franquiciadores en España ya que es la 1ª Franquiciadora en España y 3ª en Europa (sector alimenticio) con más de 25 años de experiencia como Franquiciador en España. A la hora de crear nuevas franquicias tienen un método totalmente probado y con éxito. EL Grupo DIA formó una Central de Franquicias para apoyo y formación que designan supervisores de tienda que realizan frecuentes visitas de asesoramiento además de colaboración con el Franquiciado para el desarrollo de la venta por tienda y la optimización de costes. EL Grupo DIA proporciona formación pre y post apertura con manuales, centros de formación o e-learning. Con esta ayuda la expansión en Marruecos será más rápida y sencilla.

También hay que analizar las consecuencias que tiene toda entrada a un mercado mediante el franquiciado. En el caso de entrar en el mercado mediante franquicias, la empresa contaría con una gran ventaja en costes, ya que esta opción reduce el riesgo y el coste de entrada. Como se ha citado la empresa no conoce el mercado marroquí, puede aprovechar los conocimientos directivos y políticas de marketing locales además de los distribuidores.

Por el contrario, como se recoge en la figura 10, también este modo de entrada presenta algunos inconvenientes que vendrían a ser que El Árbol debería elegir bien a los franquiciados con los que estableciera relación, ya que su reputación y know-how dependen de ellos. Por tanto los costes de búsqueda, negociación y control son elevados, ya que el contrato con el licenciatario es clave para el éxito de la empresa.

Resumiendo, la forma de entrada que pensamos más adecuada debido a las características de la empresa y a cómo creemos que debería realizarse la entrada, es la franquicia. Es un método que reúne muchas de las condiciones óptimas para entrar a formar parte de este mercado. Más concretamente, la Franquicia sería la forma de entrada ideal, ya que permite al franquiciado expandir el negocio y conceder más franquicias a otros negociantes. De esta manera El Árbol podría expandirse rápidamente y reduciendo costes de implantación. Con este sistema de franquicias, El Árbol, como franquiciador concederá a una empresa marroquí los derechos exclusivos de franquicia, tanto para abrir nuevos supermercados como para actuar como franquiciador en Marruecos y conceder nuevas franquicias a otras empresas del territorio.

Figura 10: Ventajas y desventajas de la entrada por franquicia.



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El apartado que se presenta a continuación recoge el diseño del plan operativo de internacionalización para el grupo El Árbol, definiendo el mercado objetivo, el posicionamiento de la empresa, se definen las características de los puntos de venta y niveles de precios en Marruecos y algunas herramientas de comunicación para adaptar la entrada en el mercado del Grupo El Árbol.

6.1 MERCADO OBJETIVO

Como se ha citado en el Plan Estratégico de Internacionalización el mercado de destino es Marruecos. Para la definición más precisa del mercado objetivo se ha decidido la entrada en Rabat. La capital de marroquí es la segunda ciudad más poblada del país por detrás de Casablanca y puede ser una buena opción para las primeras etapas de entrada en el país norteafricano.

La población de Rabat en 2014 era de 577.827 habitantes sin contar su área metropolitana. El área metropolitana de Rabat tiene una población estimada de un millón, por lo tanto la ciudad ofrece un buen número de potenciales consumidores.

Dentro de la ciudad, la diferencia entre los diferentes barrios es muy grande. Entre los barrios modestos o de clase media, hay una amplia diagonal de prósperos barrios como Les Orangers, Aviation, Mabel, Hassan o Agdal Hay Riad, y también hay una zona con viviendas de lujo en los barrios Souissi y Embajadores. En estos dos últimos barrios se acomodan los embajadores, y expatriados de todo el mundo, y presenta por lo tanto oportunidades para la instalación de los puntos de venta del grupo EL Árbol. En nuestra opinión la localización en los barrios mencionados presenta oportunidades de rápida aceptación y a su vez oportunidades de novedad con respecto a la población local. El Árbol puede reforzar en este mercado su imagen de supermercado con productos de calidad y frescos a buen precio, pero además un modelo de negocio basado en marcas blancas que debido a su precio más bajo presenta márgenes suficientes para soportar la operativa en un país extranjero.

En Marruecos, y concretamente en Rabat, no está establecido el modelo de distribución minorista occidental, el modelo de supermercado que entendemos en Europa. El 80% de la distribución minorista la desarrollan pequeños puntos de venta al detalle y los habitantes tienen que visitar varios establecimientos para encontrar toda la comida que necesitan. Sin embargo, teniendo en cuenta los últimos estudios realizados la embajada estadounidense en Rabat (Honsali, 2012), en el eje en el que se sitúan las grandes ciudades de Rabat y Casablanca se encuentran el 50% de los grandes supermercados modernos de Marruecos, ya que tienen los ingresos de población son más elevados que la media y en estas ciudades se encuentran los núcleos de población internacional más importantes. En concreto de los 54 grandes supermercados que hay en todo Marruecos, 14 se encuentran en las ciudades de Casablanca y Rabat, por lo que podemos intuir que la población tiene experiencia en la compra en esta modalidad de superficie, y los problemas de aceptación a este tipo de supermercado ya se han superado. Por tanto, el modelo de supermercado de El Árbol puede incorporarse a un sector que está en crecimiento, todavía por desarrollarse y que presenta oportunidades para una oferta de productos de calidad a precios siempre competitivos.

6.2 PUNTOS DE VENTA Y LOGÍSTICA

El modelo de negocio que a continuación se presenta está basado en los establecimientos de El Árbol en la península pero tratando de mejorar algunos aspectos

para que el proceso de internacionalización sea exitoso. La oferta en los puntos de venta estará compuesta en productos alimenticios, para el hogar, bazar y cosmética con alguna variación en cuanto a productos debido a las diferentes adaptaciones que tenemos que tener en cuenta al introducirnos en el mercado marroquí.

El objetivo es la entrada con una oferta de productos de calidad a precios siempre competitivos. Para ello El Árbol puede introducir sus alrededor de 1100 referencias de marca blanca, tanto en productos de alimentación como en bazar y cosmética. De entre ellas, en las primeras etapas se debería investigar más profundamente el mercado para situar en los lineales de los establecimientos del grupo las que más se adaptan a la cultura, costumbres y patrones de consumo de un país como Marruecos. Como hemos indicado existen profundas diferencias culturales, la religión mayoritaria es la islámica, que representa el 98,3% de la población marroquí, y que por ejemplo tiene fuertes restricciones en el consumo de algunos productos cárnicos, como los derivados directamente e indirectamente del cerdo, así como, la prohibición del consumo de bebidas que contienen alcohol. Por lo tanto, en las primeras etapas, donde la base son productos que se producen en España, estos estarán sometidos a un régimen aduanero, y al problema de adaptación relativo al idioma puesto que todo el etiquetado requiere una traducción. Otra adaptación importante es de carácter gubernamental ya que existen diferentes regulaciones tanto de sanidad como por ejemplo los horarios de apertura que tienen los establecimientos y días festivos.

En cuanto a la distribución, se ha optado por integrar la red de distribución para tener el control de todo el proceso. El Árbol realizará de forma directa la distribución de los productos, eso le asegurara realizarlo siguiendo parámetros propios, ya que en muchos casos resulta un factor diferenciador esencial ante los clientes o proveedores. Por lo general, los distribuidores cobran un porcentaje fijo del precio de venta. Esto, por un lado, te permite prever el coste con precisión, pero puede provocar un estrechamiento de los márgenes. Por lo que realizarlo de forma directa nos beneficiaríamos de la escala y de las mejoras de eficiencia. En conclusión, el modelo que creemos es adecuado es seguir implantando el modelo comercial propio del grupo de forma internacional, el sistema de franquicia, pero con la implantación de un sistema logístico internacional eficiente para que facilite los intercambios comerciales con el exterior y ayude a aumentar la competitividad de los mismos. Por eso la importancia de crear una nave logística en el país de destino.

El plan es establecer una red de aprovisionamiento óptima, en el destino se centralizará la búsqueda de contactos y negociación con productores y agricultores locales para establecer relaciones de largo plazo, que el grupo finalmente colocará en los puntos de venta de tal manera que los consumidores lo quieran adquirir. Para el contacto con intermediarios y proveedores en Marruecos sería conveniente acudir a ferias como las que se organizan anualmente en Casablanca: MAFEX Maghreb Food Exhibition Casablanca. La Maghreb Food Exhibition es un buen lugar de encuentro internacional para establecer una red de contactos y para obtener nuevas oportunidades de negocio en África. Ofrece una exposición de 3 días exclusivamente para visitantes profesionales, con dos días de conferencias y reuniones B2B en cuestiones clave de los ingredientes de los alimentos tanto para el mercado local y de exportación.

Además de estas ferias locales, el ICEX mediante contratación de sus servicios, también actúa como intermediador entre inversores de diferentes países, para la localización de socios locales y la redacción y formalización de los contratos. Función que a su vez podemos encontrar en los consejeros laborales españoles que trabajan en cada embajada, y por supuesto, también podemos encontrarlos en Marruecos y que se encargan de la protección de los trabajadores o inversores españoles en cada país y ofreciendo ayudas para resolución de conflictos o información previa a la hora de invertir en un país.

Según un informe emitido por la embajada estadounidense en Rabat, los principales minoristas de supermercados en Marruecos son Marjane, Carrefour y Aswak Essalam. En 2010, se produjeron avances importantes en el sector marroquí, que incluye la entrada del grupo multinacional francés Carrefour en una asociación con la cadena de supermercados marroquí Label 'Vie Company. Estas grandes cadenas, compran desde importadores locales y/o importan directamente bajo su propia marca. Antecedentes que El Árbol tendrá que tener en cuenta para crear su propia red de distribución.

Creemos que El Árbol en las primeras etapas debería contar con productos procedentes de España. El transporte a Marruecos se realizaría mediante barcos, ferris, donde subirán camiones para llevar la mercancía hasta la nave de almacenamiento situada en el puerto de Marruecos. Estos posteriormente se almacenarían en una nave dentro del país, donde se realizarán las respectivas reparticiones para llevar los productos a los supermercados.

Pasamos a profundizar ahora sobre los detalles del sistema de franquicia para la entrada en Marruecos. Como ya hemos explicado con anterioridad, vamos a aprovechar la experiencia del Grupo DIA con una amplia red de franquiciado. La siguiente figura refleja los datos económicos para establecer un punto de venta según el sistema de franquiciado del el Grupo DIA.

Figura 11: características franquiciado Grupo DIA

	DIA  MARKET		DIA  MAXI		
Franquiciado	Invierte	Gestiona	Invierte	Gestiona	Invierte
Equipamiento	120.000€	-	150.000€	-	-
Canon de entrada	300€		300€		300€
Stock inicial	80.000€		110.000€		-
Superficie mínima	200 m ²		500 m ²		80 m ²
Requisitos del local	Planta calle o local comercial		Planta calle o local comercial		Planta calle
Royalty explotación	No hay		No hay		No hay
Royalty publicidad	No hay		No hay		No hay
Población mínima	2.000 hab.		7.000 hab.		500 hab.

Fuente: DIA, G. (2016). *Dossier de Franquicias del Grupo DIA*.

Proponemos que El Árbol podría establecer un modelo similar basado en dos pilares fundamentales: el franquiciado realiza la inversión y es él también quien gestiona la tienda bajo unas claras directrices. En cuanto a la primera premisa, cabe decir que el franquiciado es el propietario de su negocio, aportando además experiencia del mercado local. El Árbol prestaría el apoyo financiero para la viabilidad de la inversión (reforma de instalaciones, inventarios y equipamiento). El retorno de dicha inversión se espera en un plazo de 6 años. Sin embargo, El Franquiciado hace frente al pago del stock inicial con facilidades de pago en 60 meses sin intereses (DIA, 2016).

Los requisitos que impone el Grupo DIA son muy asequibles y aportan un apoyo importante a los franquiciados, precedente que podría aplicarse también al El Árbol. Dado que ambas pertenecen al mismo grupo, no sería de extrañar que se tomaran unos

requisitos similares a los del Grupo DIA para comenzar la franquicia de El Árbol. En cuanto a los requisitos del local o población no causarían demasiado problema ya que vienen integrados ya en la propuesta de puntos de venta que tenemos a continuación.

6.3 PUNTOS DE VENTA

Para poder instalar un supermercado en la ciudad, hay que disponer de bastante espacio, en concreto, los supermercados suelen necesitar 1500 m² como mínimo según un estudio realizado por la Universidad de Lleida. De estos 1500, útiles quedarían la mitad, y destinados para la venta alrededor de 500 m². La disposición de las restantes dimensiones viene influido por las regulaciones legales en ocasiones como la medida de los baños o vestuarios para los trabajadores. En la tabla se estiman que debe constar de 30 metros cuadrados aproximadamente para los vestuarios y 15 metros cuadrados para ambos baños. Se han estimado también unos espacios para las medidas de seguridad como es el cuarto de control y unas medidas de almacenamiento tanto de materias primas (cámaras o almacén) como de utensilios necesarios (trastero).

Tabla 6: distribución superficie supermercados.

		W.C. Hombres	7.2 m2
Zona de venta	500 m2	W.C. Mujeres	7.2m2
Oficina	14.4 m2	Almacén	115 m2
Trastero	9.6 m2	Cuarto de control	6.24 m2
Vestidor hombres	14.4 m2	Pasillos	50 m2
Vestidor mujeres	14.4 m2	Cámaras	36 m2

Fuente: Construcción de Supermercado. Universidad de Lleida. Director: Pablo Fernández Hurtado

Los puntos de venta que queremos implantar en Rabat, tendrán la misma distribución general que los que tiene en España con puestos de comida fresca como carnicería o pescadería.

Figura 12: Distribución de los puntos de venta



El Grupo El Árbol distribuye las zonas del supermercado de manera muy ordenada de manera que el consumidor siempre encuentre los productos en la misma disposición en todos los puntos de venta. Es algo que tendremos que respetar a la hora de abrir un punto de venta en el extranjero. A la entrada del supermercado se encuentra un largo pasillo donde vemos las cajas y la entrada a la zona de compra. Comienza la disposición de alimentos con productos frescos de la frutería y zonas dedicadas en exclusiva a la fruta y verdura. En el pabellón central se encontrarán todos los productos envasados, incluida el área de perfumería, y al final de la sala se encuentran los puestos de comida fresca que comentábamos anteriormente como son la carnicería y pescadería.

En cuanto al exterior, tendremos que reflejar a los consumidores que es un supermercado europeo, con calidad y buena imagen dado que está situado en zonas medias-altas y privilegiadas de la ciudad incluso con residentes internacionales en una parte. Para ello, queremos seleccionar la fachada que utiliza El Árbol para zonas con estas características en España, manteniendo las características que la hacen reconocible por todos como es el característico color verde que lo situaremos en el interior a la vez que se intuya desde el exterior. Este modelo se refleja en la siguiente figura siguiente.

Figura 13: Fachada de El Árbol



Fuente: El Árbol

Además, en este sentido aunque no se detalla en el estudio. El grupo debería contar en las primeras etapas con personal expatriado y previamente a la apertura de tiendas se propone un programa de formación intenso destinado a los empleados locales para que adquirir cultura, valores y procedimientos del grupo.

6.4 NIVELES DE PRECIOS

Respecto a los niveles de precios tenemos que analizar que El Árbol trabaja con primeras marcas y con marcas blancas; en este caso sucedería igual que en España, los precios de las primeras marcas se situarían similares a los precios de la competencia pero con las marcas blancas, que son realmente con las que se quiere potenciar la ventaja competitiva de la empresa en Marruecos, se puede obtener márgenes altos a precio será muy competitivo. El objetivo es ofrecer un producto de calidad y con garantías de seguridad alimentaria a precios muy competitivos para atraer a los clientes locales. Al situarse en barrios habitados además por personas extranjeras con un nivel de renta alta, pensamos que este grupo de consumidores apreciarán las marcas europeas y en concreto las españolas que actualmente están de moda, factor que también tendremos que explotar.

Según el estudio “*el mercado de la alimentación en HORECA en Marruecos*” informe elaborado por el ICEX los precios del sector agroalimentario son muy competitivos, sobre todo en los productos de poca especialización. Aconseja la implantación de negocios de empresas españolas por la creciente demanda de ellas si bien deben ser altamente competitivas en precios sin quieren prosperar en el mercado, en sentido creemos que la experiencia en productos de marca blanca puede ser apropiada para el mercado. También resalta las oportunidades de los productos de calidad y diferenciados como los que comercializas El Árbol para clientes con una renta media-alta, y como un segmento de mercado, que por la localización de los puntos de venta queremos atraer. . Cada vez son más los establecimientos de estilo europeo que demandan productos de delicatessen para un público de estas características dado que pese a ser un 15% de la población, tienen una renta disponible muy alta y además este porcentaje cada vez se está haciendo mayor gracias a la incorporación de la mujer al mercado laboral. Este aumento del nivel de vida que se está produciendo en algunas familias en Marruecos hace que cambien sus hábitos de compra por productos foráneos o relacionados con mejor calidad, es una oportunidad que podemos aprovechar.

La determinación del precio de los productos es un paso importantísimo en el proceso de internalización ya que se tiene que adecuar al país y al cliente objetivo pero también con los condicionantes de costes y márgenes de la empresa. Entre estos dos criterios para fijar precios, basados en la competencia, y basados en el coste. Este estudio se centrara en el primer criterio.

En este sentido conocemos que es necesario un estudio del mercado de destino profundo con el fin de conocer los hábitos de consumo, distinguir las bandas de precios, posicionar el producto y establecer su precio final; así como un estudio de mercado que analice en profundidad los precios y promociones de la competencia. En todo caso desde estas líneas se ofrece algunas pistas de inicio que pensamos que pueden ser interesantes. Hemos decidido realizar una comparativa entre los precios de productos alimenticios en Rabat y en una ciudad media en España. Esta información la hemos sacado de páginas que estudian el coste de la vida de las principales capitales como mundo.

En cuanto a los productos alimenticios básicos podemos establecer la siguiente comparación:

Tabla 7: Nivel de precios de alimentos en Rabat.

	ESPAÑA	RABAT	DIFERENCIA
Leche (1 l)	0.85 €	0.66 €	-22.59 %
Barra de pan (500 gr)	1.20 €	0.39 €	-67.18 %
arroz (1 kg)	1.00 €	1.37 €	+36.69 %
Huevos (12)	1.90 €	1.11 €	-41.47 %
Queso local 1 kg	15.00 €	7.65 €	-49.03 %
Pechugas de pollo (1 kg)	7.00 €	4.45 €	-36.40 %
Redondo de ternera (1 kg)	13.00 €	8.11 €	-37.62 %
Manzanas (1 kg)	1.98 €	1.63 €	-17.42 %
Naranjas (1kg)	1.50 €	0.57 €	-61.70 %
Tomate (1kg)	2.00 €	0.60 €	-69.88 %
Agua (1.5 litro)	0.60 €	0.57 €	-4.75 %
Botella de vino (rango medio)	5.00 €	7.41 €	+48.28 %
Cerveza local (0.5 litros)	0.80 €	2.63 €	+228.22 %
Cerveza importada (0.33 litros)	1.20 €	2.93 €	+144.55 %

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7 se muestra diferencias significativas en algunos productos. En unos productos la raíz de la diferencia es clara, como el casi prohibitivo consumo de alcohol en los países árabes influye en un elevado precio a sus productos, tal y como puede verse en el precio de la cerveza. Serán los únicos productos que van a ser más caros en el país destino. Para los demás productos, el precio es mucho menor, esto nos lleva a tener que bajar los precios hasta el nivel marroquí para tener competitividad.

6.5 COMUNICACIÓN

Con las acciones de comunicación planificadas el objetivo es conseguir una buena imagen en el mercado objetivo, fundamentalmente mediante una inversión en publicidad, promoción y merchandising.

Una de las debilidades que presenta El Árbol, es el escaso reconocimiento de marca, sus campañas publicitarias son casi inexistentes. En Marruecos empezamos el proyecto de cero y en las primeras etapas pensamos que se debe realizar un esfuerzo para que la marca sea reconocida, para ello utilizaremos los medios locales para dar conocer los

nuevos puntos de venta para los consumidores, y de las oportunidades de negocio para nuevos franquiciados.

Otro objetivo es posicionar el producto respecto a los competidores locales, poniendo el foco en la diferencia de calidad y de servicio entre nuestros establecimientos, respecto a las tiendas tradicionales, incidiendo en recordar las ventajas del supermercado para realizar la compra en un mismo sitio frente a otros establecimientos. En todo caso, como se ha citado la compañía puede aprovechar el esfuerzo publicitario en este sentido realizado por otras empresas.

Nuestro plan de comunicación en cuanto al consumidor final irá dirigido sobre todo a la mujer, ya que marruecos es la mujer la que se ocupa mayoritariamente de las tareas domésticas, como es realizar la compra. Las tendencias están a que los hombres son más marquistas, más impulsivos, mientras las mujeres se centran más en los productos de distribución, esta tendencia a ser marquistas en los hombres puede deberse a la falta de costumbre de hacer la compra, y las mujeres son más expertas al hacer la cesta de la compra y por tanto más prudentes con el dinero.

Una vez visto los objetivos, hemos considerado hacer una estrategia Pull, pues esta se centra en el público final, y en el caso será dar una buena imagen de El Árbol en el país de destino. La compaginaremos con estrategias creativas con el fin de captar la atención de los clientes, y reflejar que es un supermercado que se preocupa y se toma en serio a sus clientes.

Los supermercados de la categoría de El Árbol son agresivos en la promoción de sus productos. Publican mensualmente folletos y volantes ocasionales donde los importadores promocionan sus productos. Además, estos supermercados, especialmente Marjane, utilizan regularmente la radio para la publicidad de sus establecimientos ofreciendo descuentos para atraer a los clientes. La cadena Marjane ha sido muy agresiva en la promoción de sus productos en los últimos años, ya que ha organizado fuertes campañas de publicidad de radio que demandan precios más baratos, productos de calidad y servicios de post venta para los productos no alimenticios. También ha estado promoviendo el ganador tarjeta " FAIZ " que proporciona retraso de los pagos sin interés a los consumidores (Honsali, 2012).

Para mejorar la posible imagen que den las marcas blancas de la empresa, y dar notoriedad, realizaremos eventos de degustación en las secciones pertenecientes al

producto dentro del supermercado para que los clientes puedan comprobar la calidad de nuestro producto, realizando a su vez las respectivas promociones para que los clientes se atrevan a comprarlas, ya que pensamos que un producto nuevo, en nuestro caso las marcas blancas de nuestro supermercado, sean bien recibidas, siempre hace falta una buena promoción que la siga.

Por otro lado, para dar a conocer las tiendas abiertas en Marruecos, se apuesta por el una publicidad en el exterior, hemos pensado en realizar un esfuerzo inicial en vallas publicitarias donde comuniquen la apertura de nuevos supermercados en el mercado objetivo.

6.6 NORMATIVAS Y GRAVAMENES SOBRE EL PRODUCTO

Como ya sabemos cada país exige unas determinadas certificaciones y homologaciones para los productos, en realidad son estas una clara herramienta de posicionamiento de la empresa en el país.

En este caso Marruecos se trata de un país preocupada como muchos por la seguridad alimentaria. Los requisitos para que aparezcan las letras “CE” son requisitos muy exigentes en la Unión Europea, y por lo tanto a explotar, adaptándolos a las normativas locales del país de destino para la comercialización y venta de los productos en nuestros establecimientos.

El proceso de convergencia reglamentaria de Marruecos con la Unión Europea, y las acciones que está llevando a cabo el país magrebí en los últimos años en esta dirección, tiene su inicio en la firma del Acuerdo Euro-Mediterráneo de Asociación UE-Marruecos, firmado en febrero de 1996, en vigor desde marzo del 2000. En este acuerdo se establece como uno de los objetivos la alineación reglamentaria de Marruecos con la UE, e incluso de la firma, llegado el momento, de acuerdos de reconocimiento mutuo en materia de evaluación de la conformidad, y se hace ya mención a la cooperación en materia de normalización y evaluación de la conformidad. Es por lo tanto un periodo en el que se presenta oportunidades.

CONCLUSIONES

El trabajo ha elaborado un completo plan de internacionalización para el grupo El Árbol, una empresa que pertenece al sector de la distribución minorista de la alimentación. Con su desarrollo está alumna ha estudiado los diferentes aspectos básicos para abordar el proceso de internacionalización de una empresa, que en definitiva era la principal motivación del mismo.

El trabajo en primer lugar, diagnostica el potencial de internacionalización del Grupo El Árbol. Tras estudiar los aspectos más importantes de los Grupos DIA, Carrefour, y El Árbol y valorar su entorno proponemos que El Árbol tiene ciertas fortalezas y oportunidades de internalización de su línea de negocio en un países cercanos.

En el plan estratégico Hemos seleccionado Marruecos como mercado de destino tras un largo proceso de evaluación de aspectos como el Riesgo-País, la proximidad cultural, la distancia geográfica o el potencial de mercado del país destino (entre otras), para una muestra de cuatro países: Italia, Portugal, Francia y Marruecos. Entre las razones por las cuales se ha decidido la entrada Marruecos, están las expectativas de desarrollo del mercado, la estimación de crecimiento que se espera en materia de economía y consumo, la cercanía geográfica con España o el aprovechamiento de las ventajas de localización y muy especialmente por los bajos costes de implantación.

El modo de entrada elegido es el de franquicia ya que supone menor compromiso de recursos para el inversor, en un mercado donde el Riesgo País es elevado. El Árbol, como franquiciador podrá conceder a socios locales que conocen el mercado marroquí los derechos exclusivos de franquicia.. Para llevar a cabo este modelo de entrada, El Árbol tendría que contactar con proveedores e inversores locales, para lo cual hemos propuesto varias ferias y métodos rápidos de información y el apoyo de oficinas comerciales en las embajadas para la formalización de los contactos.

En el plan operativo de internacionalización, proponemos una localización de los supermercados en las zonas más internacionales y de nivel de renta media-alta de la ciudad de Rabat, ya que creemos que puede tener más aceptación entre estos residentes. Además, la oferta exportable seguiría la dinámica de tienda que hay en la península, tanto en el exterior como en el interior, la cual vende productos alimenticios para el hogar, bazar y cosmética con alguna variación en cuanto a productos debido a las diferentes adaptaciones que tenemos que tener en cuenta al introducirnos en el país. Los

puntos de venta que se proponen exportar, tendrían la misma distribución general que los que tiene en España: puestos de comida fresca como carnicería o pescadería

BIBLIOGRAFÍA

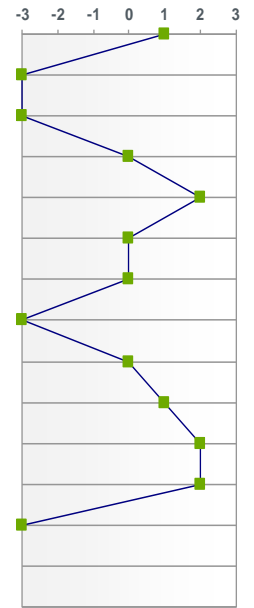
- Alimarket (2015) Portal Digital. Alimarket. www.alimarket.es. (s.f.).
- Calatrava Andrés, A., & Melero Grilló, A. (1996). España, Marruecos y los productos agroalimentarios. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Carrefour, G. (2013). Informe anual 2013.
- Cesce. (2013). Sector de distribución alimentaria.
- Cetelem. (2014). El comercio electrónico en España, ¿qué compramos y cómo? El observatorio Cetelem e-commerce.
- DIA, G. (2016). Dossier de Franquicias del Grupo DIA.
- Dunning, J. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 269-290.
- Durán Herrera, J. (2000). Estrategia y economía de la empresa multinacional. Madrid: piramide.
- El economista (2013) Alimentación y gran consumo. (2013)
- Embajada de España en Marruecos. <http://www.exteriores.gob.es/embajadas/rabat/es/Paginas/inicio.aspx>. (s.f.).
- Fernandez Hurtado, P. (2003). Construcción de Supermercado. Lérida: Universidad de Lleida.
- Grupo Día (2015) Portal digital. www.dia.es. (s.f.).
- Grupo El Árbol (2015) Portal Digital . www.grupoelarbol.com. (s.f.).
- Hofstede Centre <http://geert-hofstede.com/>. (s.f.). Hofstede.
- Honsali, I. E. (2012). Retail foods. Rabat: Embajada de EEUU en Rabat.
- ICEX (2015) Portal digital. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior. www.icex.es. (s.f.).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm.
- MAFEX (2015) Maghreb food exhibition. Casablanca. www.feriasinfo.es. (2014).

- Magrama. (2014). Informe del Consumo de Alimentación en España. Madrid: Ministerio de Agricultura , Alimentación y Medio Ambiente.
- Magrama. (2014). La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor. . Madrid.
- Numbeo (2015) Información de los precios en Rabat, comparación con España. www.numbeo.com.
- Penrose, E. (1959). The theory of the Growth of the firm. New York.
- Pla Barber, J., & Leon Darder, F. (2004). Dirección de empresas internacionales. Pearson.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard business review.
- Press, E. (2014). El Grupo Dia compra las acciones de El Árbol por un euro. El País.
- Sastre, P. (2015). El Mercado de la Alimentación en HORECA en Marruecos. Madrid: Magrama.
- Segura, R. (2013). Distribución Alimentaria: se redoblan los esfuerzos. Alimarket.
- World Bank - World Development Indicators. World Development Indicators <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>. (s.f.).

ANEXO I: Matriz MCKINSEY

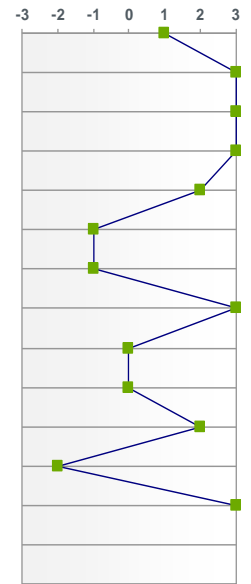
A. ITALIA

VARIABLES	Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio absoluto	Valor relativo
		-1	0	1	Valor			
ATRACTIVO DEL MERCADO POTENCIAL	Tamaño del mercado	1	Pequeño	Medio	Grande	1	-3	-1,0
	Tasa de crecimiento del mercado	3	Baja	Media	Alta	-1		
	Nivel de Rentabilidad (grado de competencia)	3	Baja	Media	Alta	-1		
	Marca España	3	Baja	Media	Alta	0		
	Distancia geografica	2	Mucha	Media	Poca	1		
	Distancia cultural	1	Mucha	Media	Poca	0		
	Regulaciones legales	1	Baja	Media	Alta	0		
POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Calidad e imagen del producto fresco	3	Mediocre	Buena	Optima	-1	-1	-0,3
	Relación calidad / precio (Marca blanca)	2	Baja	Media	Alta	0		
	Nivel de información del mercado	1	Nulos	Parciales	Buenos	1		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	2	Débil	Medio	Bueno	1		
	Aprovechamiento sinergias del grupo	2	Nulas	Parciales	Buenas	1		
	Costes de Implantación	3	Altos	Medios	Bajos	-1		



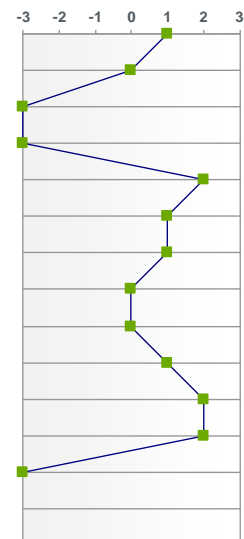
B) MARRUECOS

VARIABLES		Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio absoluto	Valor relativo
			-1	0	1	Valor			
ATRACTIVO DEL MERCADO POTENCIAL	Tamaño del mercado	1	Pequeño	Medio	Grande	1	1	10	3,3
	Tasa de crecimiento del mercado	3	Baja	Media	Alta	1	3		
	Nivel de Rentabilidad (grado de competencia)	3	Baja	Media	Alta	1	3		
	Marca España	3	Baja	Media	Alta	1	3		
	Distancia geografica	2	Mucha	Media	Poca	1	2		
	Distancia cultural	1	Mucha	Media	Poca	-1	-1		
	Regulaciones legales	1	Baja	Media	Alta	-1	-1		
POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Calidad e imagen del producto fresco	3	Mediocre	Buena	Optima	1	3	6	2,0
	Relación calidad / precio (Marca blanca)	2	Baja	Media	Alta	0	0		
	Nivel de información del mercado	1	Nulos	Parciales	Buenos	0	0		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	2	Débil	Medio	Bueno	1	2		
	Aprovechamiento sinergias del grupo	2	Nulas	Parciales	Buenas	-1	-2		
	Costes de Implantación	3	Altos	Medios	Bajos	1	3		



C. FRANCIA

VARIABLES	Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio absoluto	Valor relativo
		-1	0	1	Valor			
ATRACTIVO DEL MERCADO POTENCIAL	Tamaño del mercado	1	Pequeño	Medio	Grande	1	-1	-0,3
	Tasa de crecimiento del mercado	3	Baja	Media	Alta	0		
	Nivel de Rentabilidad (grado de competencia)	3	Baja	Media	Alta	-1		
	Marca España	3	Baja	Media	Alta	-1		
	Distancia geográfica	2	Mucha	Media	Poca	1		
	Distancia cultural	1	Mucha	Media	Poca	1		
	Regulaciones legales	1	Baja	Media	Alta	1		
POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Calidad e imagen del producto fresco	3	Mediocre	Buena	Optima	0	2	0,7
	Relación calidad / precio (Marca blanca)	2	Baja	Media	Alta	0		
	Nivel de información del mercado	1	Nulos	Parciales	Buenos	1		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	2	Débil	Medio	Bueno	1		
	Aprovechamiento sinergias del grupo	2	Nulas	Parciales	Buenas	1		
	Costes de Implantación	3	Altos	Medios	Bajos	-1		



ANEXO II: PROXIMIDAD CULTURAL HOFSTEDE

	Power distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty	Long term orientation	Indulgence
España	57	51	42	86	48	44
Portugal	63	27	31	99	28	33
Italia	50	76	70	75	61	30
Francia	68	71	43	86	63	48
Marruecos	70	46	53	68	14	25

Vamos a calcular ahora la diferencia entre los países y España.

	Power distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty	Long term orientation	Indulgence
Portugal	6	24	11	13	20	11
Italia	7	25	28	11	13	14
Francia	11	20	1	0	15	4
Marruecos	13	5	11	18	34	19

Y para concluir obtenemos el siguiente resultado en función del cual hemos puntuado la distancia cultural en la matriz:

	Distancia cultural respecto a España
Portugal	85
Italia	98
Francia	51
Marruecos	100