

#### Consejo Científico

Julio Alcalde, Luis Gimít, Jaime Requiejo, Ramón Tamaames, Gabriel Tortella, Félix Varela, Juan Velarde, Ángel Viñas.

#### Consejo de Redacción

Santiago Asensio Mérito, Mikel Buesa Blanco, Esther del Campo García, Carmen Cárdeno Pardo, Juan Ramón Cuadrado Roura, Guillermo de la Dehesa Romero, Juan José Durán Herrera, Iñigo Fernández de Mesa Vargas, Antonio José Fernández-Martos Montero, Luis Gimít Casares, María del Consuelo González-Izquierdo, José María Marín Quemada, Ignacio Mezquita Pérez-Andujar, Vicente José Montes Gan, Pablo Moreno García, José Alberto Plaza Tejera, María Flavia Rodríguez-Ponga Salamanca, Alberto Soler Vera, Joaquín Trigo Fortóla.

#### Director

Santiago Elorza Cavengt

#### Jefa de Redacción

Aurora Tarruella Vilardosa

#### Redacción

Pilar Herrero, Purificación Barba Varea y María Jesús Licetanzu

#### Portada

Manuel A. Junco

#### Diseño gráfico

César Bobis y Manuel A. Junco

#### Redacción

Paseo de la Castellana, 162, 8.ª planta, 28046 Madrid

Teléfono: 91 349 39 76

Fax: 91 349 35 80

#### Distribución y suscripciones

Paseo de la Castellana, 162, 8.ª planta, 28046 Madrid

Teléfono: 91 383 55 07

Distribución: Publicaciones@mineco.es

La *Revista ICE* se encuentra en las siguientes bases bibliográficas: *Journal of Economic Literature* (JEL), *EconLit*, *IBSS*, *ECONIS*, *RAS* e *ISOC*.

Sus índices de impacto aparecen en *IN-RECS*.

ICE no se solidariza con las opiniones en los artículos que publica, cuya responsabilidad corresponde a los autores.

ICE retiene todos los derechos de los artículos editados, aunque tiene como práctica habitual autorizar la reproducción siempre que se cite la publicación y se cumpla el primer punto del párrafo. La autorización debe solicitarse por escrito a la Redacción de ICE.

Impresión: DAYTON, SA San Romualdo, 26 • 28037 Madrid

ISSN: 0019-977X

Depósito legal: M. 3746-1958

Catálogo general de publicaciones oficiales

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

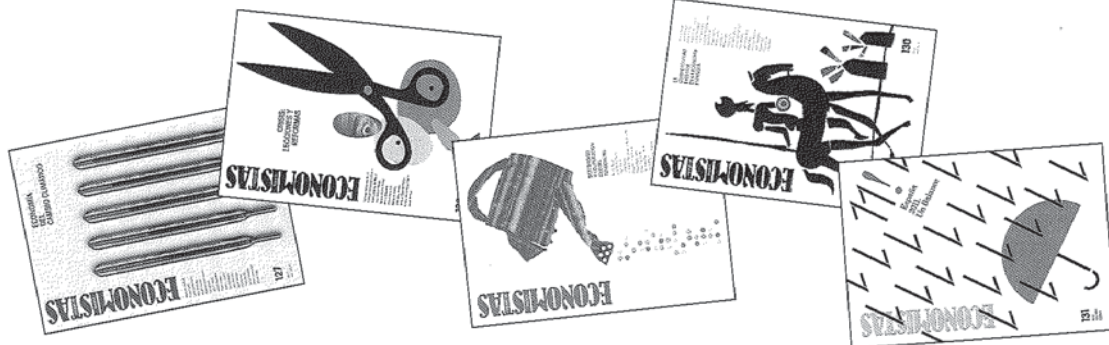
Copyright: Información Comercial Española, 2010

## UNIDAD DE MERCADO

3	<b>Presentación</b> Jaime García-Legaz Ponce	<b>El Programa de Trabajo de Unidad de Mercado: ejercicio de buena regulación normativa como</b>	115
5	<b>Introducción</b> Alvaro Ramírez de Haro Aguirre	Marisa Álvarez Suárez y Beatriz Pérez Raposo	
11	<b>El mercado interior doméstico dentro del Mercado Único de la Unión Europea en la estrategia para el crecimiento económico</b> María Ortiz Aguilár	<b>TRIBUNA DE ECONOMÍA</b>	
25	<b>Unidad de mercado y competencia regulatoria</b> Francisco Cabrillo Rodríguez	<b>Hacia una nueva medida de la innovación empresarial desde las cuentas financieras</b> Jesús Manuel Plaza Llorente y Ramón Rufin Moreno	129
35	<b>La garantía de la unidad de mercado</b> Francisco José León Sanz	<b>El apoyo a la internacionalización del sector minorista en España: un enfoque desde las necesidades</b> Teresa Fayós Gardó, Haydeé Calderón García y Alejandro Mollá Descals	145
47	<b>La unidad de mercado, una carrera de fondo</b> Arseni Gibert Bosch y Anna Merino Castelló	<b>Estimación de modelos de crecimiento regional. Aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón</b> Isabel Sanz Villarroya, Jaime Sanau Villarroya y Luis Pérez y Pérez	163
65	<b>Impacto macroeconómico de la profundización en la unidad de mercado</b> Pilar Más Rodríguez y Carlos Herrero García	<b>LIBROS</b> Nota crítica	175
77	<b>El mercado y otros factores de competitividad para la atracción de inversiones directas extranjeras</b> José Carlos García de Quevedo Ruiz y Lucía García Callealta	<b>CONTENTS</b> Contents, abstracts	181
99	<b>La necesaria cooperación administrativa para hacer efectiva la unidad de mercado</b> M <sup>ra</sup> Dolores Vicente Ruiz	<b>Coordinadores: Jaime García-Legaz Ponce y Alvaro Ramírez de Haro Aguirre</b>	
107	<b>De los aspectos teóricos a los aspectos prácticos de la unidad de mercado</b> Bernardo Aguilera Sánchez-Garrido		

# ECONOMISTAS

COLEGIO DE  
MADRID



La revista **Economistas** es la publicación del **Colegio de Economistas de Madrid**. Su periodicidad es trimestral, con tres números ordinarios y uno extraordinario.

Los números ordinarios son monográficos.

El número extraordinario recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año, realizado por un amplio grupo de especialistas y estructurado en diez áreas del ámbito económico.

## Información, ventas y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid  
Flora, 1 - 28013 Madrid  
Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16  
revista.economistas@cemad.es  
www.revistaeconomistas.com

**Teresa Fayos Gardó\***  
**Haydeé Calderón García\***  
**Alejandro Mollá Descals\***

## EL APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR MINORISTA EN ESPAÑA: UN ENFOQUE DESDE LAS NECESIDADES

*La internacionalización está dejando de ser una opción para las empresas minoristas españolas para pasar a ser una necesidad. Para desarrollarse en los mercados exteriores las empresas requieren unas capacidades y unos recursos que no todas poseen, y se enfrentan a unas barreras en ocasiones insalvables. Ante esta realidad es necesaria la ayuda de organismos públicos y privados que incentiven y apoyen su internacionalización. En este trabajo se explora si el sector minorista español está preparado para la aventura internacional, cuál es el papel de los programas de apoyo en la misma, y cuáles deberían ser las futuras líneas de actuación.*

**Palabras clave:** sector minorista, internacionalización, programas de promoción pública.

**Clasificación JEL:** L81, L88, M16, M31.

### 1. Introducción

En las últimas décadas estamos asistiendo a un profundo proceso de cambio en las estructuras de la distribución

minorista de los países desarrollados. La motivación principal que subyace en el proceso de transformación minorista es la búsqueda del crecimiento empresarial, bien para conseguir economías a escala, poder de negociación con proveedores, o prestar un mejor servicio a segmentos poco atendidos (Fernández et al., 2008). El sector de la distribución minorista se está volviendo cada vez más internacional tanto en sus planteamientos como en sus operaciones (Jonsson, 2006).

De este modo, son destacables los procesos de integración vertical, alcanzando el eslabón productivo y bus-

\* Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

Esta investigación ha sido realizada en el marco del Proyecto ECO2009-08708 del Ministerio de Ciencia e Innovación.

Los autores desean agradecer a los revisores sus valiosas aportaciones, y a todas las organizaciones que han participado en la investigación su desinteresada colaboración.

cando el control de la cadena de suministro como fuente de ventajas competitivas. A nivel horizontal, se producen fusiones y adquisiciones de empresas, al margen de estrategias muy activas de crecimiento orgánico, con el fin de ampliar los mercados. Con este objetivo de crecimiento, y con la influencia fundamental del proceso de globalización económica, las empresas europeas se decantan cada vez más por la internacionalización de su red de distribución (Burt, 2010).

Los impulsores y los impedimentos de la internacionalización de la distribución han ido variando a partir de los cambios en el entorno internacional y en la distribución comercial. Partimos de la idea de que la internacionalización es producto del conocimiento, de la experiencia, de las actitudes de la dirección de la empresa y de las ventajas competitivas de la organización (Vida *et al.*, 2000). En la actualidad, las oportunidades de negocio para los comerciantes minoristas en los mercados nacionales son cada vez más reducidas debido a los altos niveles de competencia y a la entrada de nuevos formatos comerciales que compiten por el gasto de los mismos consumidores. Como consecuencia, las grandes empresas minoristas deciden introducirse en nuevos mercados extranjeros donde la competencia no es tan fuerte y así poder incrementar su cifra de beneficios. Además, esta tendencia de internacionalización de las empresas minoristas se desarrolla también para alcanzar un mayor poder de compra frente a mayoristas y fabricantes y poder conseguir economías de escala. Las empresas minoristas españolas, de forma general, no suelen desarrollar estrategias de internacionalización. Por el contrario, España sí es un país receptor de inversiones extranjeras de la mano de los principales grupos de distribución europeos (Cuesta, 2006). En un estudio realizado por Mollá *et al.* (2011a) se determina cómo la propensión a la internacionalización de las 100 mayores empresas minoristas españolas es del 50 por 100, menor que en Francia (69 por 100) o en Reino Unido (52 por 100).

Para apoyar a las empresas en su desarrollo internacional en el nuevo contexto global, es necesaria, en muchas ocasiones, la ayuda de organismos y entidades públicas y/o privadas que colaboren con las empresas en el desarrollo

de los procesos de internacionalización y la consolidación en mercados exteriores. Estos apoyos se manifiestan a través de los programas de ayuda a la internacionalización, que incentivan a las empresas a tomar la decisión de acudir a los mercados exteriores, les ayudan a reducir incertidumbres y les apoyan en las inversiones que tengan que realizar a lo largo del proceso (Fayos *et al.*, 2009).

En España hay numerosos organismos públicos y privados, nacionales y locales, cuyo objetivo es apoyar a la empresa en su salida a los mercados exteriores. Sin embargo, tal y como sucede en el resto de mercados europeos (Hutchinson *et al.*, 2006), no hay ningún organismo ni programa que tenga como objetivo específico el impulso internacional del sector minorista.

En el presente artículo perseguimos como objetivo general el análisis de la situación de las ayudas a la internacionalización de las empresas minoristas en España. Este objetivo general se descompone en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los apoyos existentes para la internacionalización minorista.
- Identificar si las ayudas existentes se ajustan a las necesidades de las empresas minoristas que inician o desarrollan su proceso de internacionalización.
- Identificar los problemas o barreras clave de las empresas minoristas españolas en su proceso de internacionalización.
- Establecer las líneas de actuación futuras de las políticas de ayuda a la internacionalización dirigidas al sector minorista.

Estructuramos el artículo de la siguiente forma: empezamos definiendo las claves de la internacionalización del sector minorista destacando sus impulsores y sus barreras. A continuación definimos y desarrollamos las políticas de ayuda a la internacionalización de las empresas desde un enfoque de *marketing*. Después exponemos los organismos y políticas de ayuda a la internacionalización más destacados en España, para finalizar con un estudio empírico cualitativo realizado siguiendo las pautas de otros autores que han trabajado los mismos objetivos (Patton, 2002 y Hutchinson *et al.*, 2009) en otros países.

## 2. La internacionalización del comercio minorista

Hasta hace pocos años la distribución minorista se consideraba una actividad de ámbito nacional, sin embargo en la actualidad opera a escala internacional de habitual para los principales minoristas, y se extiende a empresas más pequeñas, que encuentran nichos globales de mercado. De acuerdo con Dawson (2007), en un escenario en el que los mercados nacionales muestran niveles crecientes de competencia y saturación comercial, la internacionalización se revela no solo como un factor clave de éxito, sino como un elemento de no fracaso. La importancia de la internacionalización de la distribución minorista para la internacionalización de la economía ha llevado a que sea calificada por Dicken (2003) como el motor de la economía global.

Este movimiento hacia la internacionalización se percibe de forma especial en Europa donde desde hace dos décadas se está experimentando una importante reestructuración que afecta no solo a las propias estructuras del nivel minorista, sino que además está unida a nuevas formas de relación con los proveedores, a cambios en las estrategias y a las operaciones minoristas (Dawson y Frasquet, 2006). La internacionalización de las empresas minoristas es especialmente compleja, sobre todo si la comparamos con la de las empresas fabricantes. Los minoristas normalmente necesitan desarrollar y gestionar establecimientos en los mercados exteriores y no pueden utilizar la tradicional estrategia de exportación. Ello implica la contratación y formación del personal, la gestión de los inmuebles, el contacto con agentes locales, etcétera (Jonsson, 2006).

Plantearnos el proceso de internacionalización como un camino en el que la empresa irá adquiriendo progresivamente estas competencias. Siguiendo a Alonso y Donoso (1999), el proceso de internacionalización es el conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos estables entre las empresas y los mercados internacionales. De esta forma, la internacionalización ha de verse como un proceso complejo, que admite fórmulas institucionales diversas, según el compromiso adquirido por la empresa: fórmulas y niveles de compromiso que son susceptibles de

cambio con el tiempo, a medida que la empresa asienta su presencia en el escenario internacional.

El carácter de compromiso gradual de la internacionalización viene determinado por la acumulación de experiencia de la empresa que eleva las capacidades frente al exterior y disminuye el riesgo percibido (Kotabe y Czinkota, 1992). Aunque los académicos no coinciden en el número de etapas del proceso, todos parecen estar de acuerdo en algunos aspectos del mismo: su carácter incremental, la distancia psicológica, el creciente compromiso de recursos o los métodos de internacionalización.

Algunos investigadores argumentan que es posible adoptar las teorías generales de la internacionalización al sector minorista, al menos en cierta medida (Vida y Fairhurst, 1998 y Vida *et al.*, 2000). Sin embargo, se ha criticado por parte de algunos autores la utilización de los modelos de implicación gradual en la internacionalización para intentar explicar la internacionalización de los distribuidores minoristas, dado que las empresas de distribución basan su expansión en una serie de formas de entrada que facilita la rápida expansión evitando pasar por las etapas tradicionales (Hutchinson *et al.*, 2006 y Jonsson, 2006). A pesar de estas críticas a las etapas por las que debe pasar una empresa para alcanzar su desarrollo internacional, la internacionalización de la distribución minorista sí viene determinada por la acumulación de experiencia y el consiguiente incremento de las capacidades en el exterior.

La literatura evidencia que los minoristas no se internacionalizan únicamente como respuesta a una bajada en las ventas del mercado nacional. Tanto los impulsores como los impedimentos de la internacionalización del sector minorista han ido variando a partir de los cambios en el entorno internacional, y, actualmente, otros son los factores explicativos que impulsan esta internacionalización: la madurez de los mercados domésticos y la consecuente limitación de las oportunidades de crecimiento, los avances tecnológicos, la reestructuración geopolítica consecuencia de la flexibilización de las barreras comerciales, la internacionalización de los mercados financieros, y la tendencia hacia la concentración de la propiedad del sector minorista (Evans *et al.*, 2008 y Burt, 2010).

Evans *et al.* (2008) realizan una exhaustiva revisión de la literatura sobre las motivaciones de la internacionalización de las empresas minoristas. A las motivaciones tradicionales, en los últimos años, se añaden los cambios en el entorno internacional, incluyendo los cambios geopolíticos (Europa de los 25, China miembro de la WTO, terrorismo global, crisis financiera). Por otra parte, en un estudio publicado en BICE (2007) se argumentó que los factores motivadores de la internacionalización de las empresas minoristas se basan en las capacidades de las mismas: recursos financieros, vocación (convencimiento de querer crecer en el exterior ya que implicará un cambio en la organización), modelo de negocio exportable, equipo de gestión capacitado para afrontar este reto, y propuesta de valor (el consumidor debe percibir algún atributo que destaque sobre la oferta existente).

Por otra parte, el proceso desde las operaciones domésticas a la internacionalización es un camino caracterizado por cambios organizacionales y una creciente exposición al riesgo. Las empresas que se plantean abordar la internacionalización se encuentran con importantes obstáculos que dificultan, y en ocasiones impiden, su desarrollo internacional. Para Myers y Alexandre (2007) las condiciones del mercado doméstico son una barrera para iniciar la expansión internacional mientras que la regulación del entorno y la experiencia aparecen como obstáculos en el proceso de internacionalización. En el Informe de BICE (2007), anteriormente citado, aparecen como impedimentos más destacados la falta de vocación y capacidad del equipo gestor, debido a la falta de experiencia en el exterior, y la falta de información relacionada con facilidades de salida y mercados potenciales. Por su parte, Hutchinson *et al.* (2006) diferencian entre barreras: estratégicas (tamaño de la empresa, aversión al riesgo, actitud de la dirección, falta de habilidades directivas); operacionales (dificultades financieras, control de la marca); de información (limitada información sobre el mercado) y de proceso (falta de información con agentes clave del proceso). Para McGoldrick (1995) los obstáculos clave en la internacionalización del *retailing* son las diferencias culturales e idioma, la regulación y control, los costes de logística y comunicación y el

entorno competitivo. Hutchinson *et al.* (2009) añaden como barrera externa las dificultades para encontrar el socio adecuado en el mercado de destino.

En el Cuadro 1 clasificamos los impulsores y las barreras para la internacionalización minorista diferenciándolos entre exógenos (externos a la empresa) y endógenos (internos).

En definitiva, la empresa minorista debe superar barreras importantes en su internacionalización, partiendo en principio de sus propias capacidades. Las capacidades que las organizaciones deberían poseer para acometer la internacionalización las podemos resumir en: ser una empresa consolidada en el mercado de origen, rentable y con capacidad financiera, con un modelo de gestión eficiente, una propuesta de valor apreciada por el cliente, y con un equipo humano capacitado, además de poseer una estructura y una cultura organizativas que faciliten el aprovechamiento de los conocimientos que posee (Dawson y Frasquet, 2006 y Myers y Alexandre, 2007).

Las barreras mencionadas y la dificultad de las empresas pequeñas y medianas para conseguir las capacidades provocan que, hasta el momento, la opción de internacionalización por parte de las empresas detallistas españolas haya sido limitada frente a otras opciones como la diversificación. Salvo el destacado caso de los operadores de distribución textil, el resto de operadores siguen teniendo en la internacionalización una asignatura pendiente. La actual situación económica internacional y las restricciones de acceso a fuentes de financiación junto a la escasa dimensión de sus operadores, la falta de experiencia en procesos de internacionalización, y el potencial recorrido que aún queda en el mercado local, invitan a no aventurarse a experiencias en otros mercados y centrarse en afinar sus modelos de negocio, buscando fuentes de eficiencia cada vez más agotadas e innovando en la diversificación de formatos como mecanismos de generación de ingresos alternativos (Muñiz *et al.*, 1997; BICE, 2007 y Deloitte, 2010).

En este contexto en el que la expansión internacional es una oportunidad a la vez que una necesidad para el sector minorista, pero las barreras del entorno y las capacidades de las empresas suponen un obstáculo insalvable en

## CUADRO 1

### IMPULSORES Y BARRERAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MINORISTAS

Impulsores	Barreras
Externos	Externas
Madurez del mercado nacional y consecuente descenso de ventas (Evans <i>et al.</i> , 2008 y Burt, 2010). Flexibilización de las barreras comerciales (Evans <i>et al.</i> , 2008 y Burt, 2010). Limitación de las oportunidades comerciales en el mercado doméstico (Mollá-Descais <i>et al.</i> , 2011b). Cambios geopolíticos consecuencia de la flexibilización de barreras comerciales (Evans <i>et al.</i> , 2008). Avances tecnológicos y de comunicación (Evans <i>et al.</i> , 2008 y Burt, 2010). Internacionalización de los mercados financieros (Evans <i>et al.</i> , 2008 y Burt, 2010). Tendencia a la concentración del sector minorista (Evans <i>et al.</i> , 2008 y Burt, 2010).	Condiciones del mercado doméstico (Myers y Alexandre, 2007). Regulación y normativa poco favorable (Myers y Alexandre, 2007 y McGoldrick, 1995). Diferencias culturales y de idioma (McGoldrick, 1995). Costes logísticos (McGoldrick, 1995). Entorno competitivo (McGoldrick, 1995).
Internos	Externas
Disponibilidad de recursos financieros (BICE, 2007). Vocación, convencimiento (BICE, 2007). Modelo de negocio exportable (BICE, 2007). Equipo de gestión capacitado (BICE, 2007). Propuesta de valor exportable (BICE, 2007).	Falta de experiencia (Myers y Alexandre, 2007 y BICE, 2007). Falta de vocación, actitud pasiva frente a la internacionalización (BICE, 2007). Aversión al riesgo (Hutchinson <i>et al.</i> , 2006). Capacidad limitada del equipo gestor (Hutchinson <i>et al.</i> , 2006). Falta de información sobre procedimiento y mercados (BICE, 2007 y Hutchinson <i>et al.</i> , 2006). Dificultades financieras (Hutchinson <i>et al.</i> , 2006). Tamaño de la empresa (Hutchinson <i>et al.</i> , 2006). Falta de una propuesta de valor y/o de una marca fuerte (Hutchinson <i>et al.</i> , 2006).

FUENTE: Elaboración propia.

ocasiones, las empresas por sí mismas no pueden acceder o desarrollarse en el mercado internacional sin tener que superar grandes dificultades. Son los organismos de promoción de la internacionalización los que deben intensificar esfuerzos para eliminar tanto las barreras internas a la internacionalización en las empresas detallistas (recursos financieros, contactos internacionales, información) como las barreras externas. Esta labor será además especialmente relevante para aquellas empresas de menor tamaño.

3. Políticas de ayuda a la internacionalización desde un enfoque de *marketing*  
Tal y como se ha mencionado en la introducción, para apoyar a las empresas en su desarrollo internacional se hace necesaria la ayuda de organismos y entidades públicas y/o privadas que colaboren con las empresas en el desarrollo de los procesos de internacionalización y de consolidación en mercados exteriores.

Seguendo a Hibbert (1990), una estrategia de promoción de la internacionalización es un plan concebido e iniciado por parte de entidades públicas o privadas para conseguir determinados objetivos de internacionalización a lo largo de un período de 5 a 10 años. Este plan tiene diferentes etapas y aspectos funcionales que difieren en alguna medida según los distintos autores (Hibbert, 1990; Cavusgil, 1990; Clarke, 1991 y Alonso y Donoso, 1996) aunque todos tienen en común las siguientes: diagnóstico de la situación, determinación de objetivos, asignación de recursos, formulación e implementación del programa, evaluación y control.

La necesidad de articular estrategias y políticas de ayuda a la internacionalización tiene una vertiente macroeconómica y otra microeconómica. Desde el punto de vista macroeconómico, la idea subyacente en los estudios analizados es la importancia que tiene para la economía de un país la correcta internacionalización de las empresas. Los flujos de comercio internacional de un mercado aumentan los recursos del mismo a la vez que incrementan la competitividad de las empresas. Se ha contrastado cómo las políticas de ayuda a la internacionalización repercuten positivamente en el incremento de los flujos agregados de exportación e inversión (Hogan *et al.*, 1991; Rose, 2007 y Cili *et al.*, 2008). Desde el punto de vista microeconómico, las políticas de promoción ayudan a las empresas a superar barreras concretas en su proceso de expansión internacional a la vez que mejoran su competitividad. En la literatura encontramos un amplio campo de análisis es este sentido, destacamos entre otros Alonso y Donoso (1996) y Velasco (2009). Otro ámbito de estudio desarrolla herramientas para la evaluación aplicándolas a instrumentos específicos (Lanzara, *et al.*, 1991 y Seringhaus y Rosson, 2001) o a los resultados (Kotabe y Czinkota, 1992), y también existen estudios centrados en la medición de la eficacia de las políticas de ayuda, que contemplan distintos instrumentos de ayuda y que consideran las necesidades de la empresa (Amposah *et al.*, 1997 y Genteruk y Kotabe, 2001; Calderón y Fayos, 2004 y Manera y Martín, 2006). Las causas y motivaciones por las que las distintas administraciones implantan una política de promoción exterior y por las que las empresas las demandan son muy variadas.

Unas generalistas o macroeconómicas, otras derivadas de la estructura del mercado y otras determinadas por las características y problemática a nivel microeconómico. En el caso concreto del sector minorista Davies (1992) y Hutchinson *et al.* (2009) aportan que las intervenciones públicas en el proceso de internacionalización pueden estimular y promover el crecimiento internacional, aunque Dawson y Frasquet (2006) consideran que no siempre será así ya que estas políticas pueden tener tanto efectos positivos como negativos. Por tanto, los organismos de promoción a la hora de diseñar los programas deben adoptar un enfoque de *marketing* (Calderón y Fayos, 2004), es decir, a partir de las necesidades de las empresas, plantearse qué pueden hacer para satisfacer las mismas (Hibbert, 1990 y Clarke, 1991). Como apuntan Leonidou *et al.* (2007) los organismos deben comprender perfectamente el perfil de su público objetivo ya que no todas las empresas tienen las mismas necesidades cuando se enfrentan a la internacionalización. El tipo y grado de apoyo podrá variar en función de factores como el tamaño, sector, grado de internacionalización o características de los directivos (Calderón y Fayos, 2004); la adaptación al sector de actividad al que van dirigidas estas ayudas es fundamental, intentando evitar ofertas excesivamente generalistas que no lleguen a cubrir necesidades sectoriales específicas.

El estudio de la internacionalización de los minoristas es reciente, por lo que no existe apenas en la literatura investigaciones sobre el papel del apoyo público en la internacionalización de este tipo de empresas (Hutchinson *et al.*, 2009; Davies, 1992 y Dawson y Frasquet, 2006). Aunque sí existen autores que recientemente han llamado la atención sobre la necesidad de algún tipo de ayuda a la expansión internacional del sector (Vida *et al.*, 2000; Burt *et al.*, 2003; Alexander y Cairns, 2005 y Cairns *et al.*, 2008).

Ante las barreras que deben superar las empresas minoristas en las distintas etapas del proceso de internacionalización, los trabajos de Vida y Fairhurst (2008) y Hutchinson *et al.* (2009) enfatizan el importante papel facilitador que pueden jugar las políticas de ayuda a la internacionalización. Se trata de un sector con unas caracte-

terísticas muy específicas, y las ayudas ofrecidas deberían contemplar sus particularidades, ya que un enfoque excesivamente formal, poco flexible para ayudar a la internacionalización del sector no se adecuaría a las necesidades y contexto de este tipo de empresas (Aherfion y Sear, 1997). Un exhaustivo estudio realizado por Köksal (2009) aplicado al sector minorista concluye que las organizaciones gubernamentales deben encontrar métodos eficaces de promoción que eliminen las barreras, proporcionando programas adecuados a las necesidades y expectativas de cada empresa.

Adicionalmente, el papel de los organismos de promoción debe ir evolucionando conforme lo van haciendo las necesidades de las empresas ante el rápido proceso de la globalización, ya que la utilidad de los programas que se diseñen va a depender del grado de adaptación de los organismos a los cambios que se vayan produciendo y a su capacidad para adelantarse a las necesidades de las empresas (Fayos *et al.*, 2009). En este sentido, ya en Cavusgil (1990) se consideraba que el proceso de diseño e implementación de los programas de apoyo puede mejorar con un enfoque de planificación sistemática. Sin embargo, innovar en materia de promoción comercial no es fácil, y más cuando las debilidades de las empresas españolas a la hora de competir en el exterior continúan existiendo; no obstante si se han puesto en marcha actuaciones novedosas como el programa PIPE<sup>1</sup> (Sendín, 2005). Pero no solo es necesario innovar en los productos, también en la forma de hacerlos llegar a las empresas, ya que, como apuntan Manera y Martín (2006), todos buscan su información en la web. Sendín (2005) considera que el futuro de la política de promoción comercial en España podría girar en torno al suministro de servicios de información personalizados y de alta cualificación para el exportador-inversor, idea que adquiere especial relevancia en un sector tan complejo como el sector minorista.

#### 4. El apoyo en España a la internacionalización del sector minorista

En España, no existe en el momento actual<sup>2</sup> ningún organismo cuyo objetivo sea específicamente ayudar a la internacionalización del sector minorista. Existen, sin embargo, una gran variedad de organismos, tanto a nivel estatal como autonómico, para el apoyo a la internacionalización de las empresas en general (industriales o de servicios), a los que en principio podrían acogerse las empresas minoristas. También existen distintos departamentos de la administración, nacional o autonómica, que apoyan al sector minorista pero en este caso no en su internacionalización.

Hoy día, los principales organismos que a nivel nacional gestionan los apoyos a la internacionalización de las empresas en España son el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Compañía Española de Crédito a la Exportación (CESCE) y Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES). Adicionalmente, las Cámaras de Comercio Industria y Navegación y los organismos autonómicos complementan las ayudas a la internacionalización a través de planes de apoyo. Otras organizaciones como las Asociaciones Sectoriales y las Asociaciones de Exportadores no ofrecen planes de ayuda como tales, aunque en muchas ocasiones gestionan y canalizan los programas ofrecidos por las entidades anteriormente mencionadas.

Se comentan a continuación, por ser las más relevantes, las iniciativas y los programas de apoyo a la internacionalización ofrecidos por el ICEX que consideramos pueden ser de más utilidad a las empresas minoristas. En primer lugar, existe en la página web del ICEX un apartado específico que recoge toda la información sobre el apoyo al sector de la «Distribución comercial, franquicias y otras»<sup>3</sup>; estudios de mercado, noticias sobre el sector, calendario de actividades, ferias internacionales y resultados de las mismas, y direcciones de interés; sin embargo conviene

<sup>2</sup> Septiembre 2012.  
<sup>3</sup> [http://www.icex.es/ice/cda/controler/page/ICEX/0,6569,5516394,5516995\\_5598190\\_0\\_546\\_-1,00.html](http://www.icex.es/ice/cda/controler/page/ICEX/0,6569,5516394,5516995_5598190_0_546_-1,00.html).

<sup>1</sup> El Plan de Iniciación a la Promoción Exterior, articulado por el ICEX, tiene como objetivo iniciar en la exportación a las pymes españolas.

CUADRO 2

APOYOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL ICEX DE INTERÉS PARA LOS MINORISTAS

Apoyo a proyectos empresariales y de inversión	
Programas de apoyo a empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan general de promoción exterior y marcas</li> <li>Establecimiento en el exterior</li> </ul>
Líneas de financiación	<p>Utilizar nuevos factores de competitividad, como la innovación de productos, servicios y procesos, el diseño o la inversión en imagen, realizando actividades dirigidas a mejorar su posicionamiento en mercados exteriores considerados de interés.</p> <p>Apoyan los proyectos de internacionalización de empresas, tanto individuales como la agrupación de dos o más empresas con un proyecto de establecimiento en mercados exteriores fuera de la Unión Europea.</p> <p>Líneas de financiación en condiciones preferentes del ICEX, y distintas entidades financieras. ICO liquidez e ICO directo de internacionalización en la modalidad de liquidez (destinado a inversión o a liquidez) bonificando el ICEX el 100 por 100 del interés.</p> <p>Apoya a la empresa en las distintas fases de su proyecto internacional, tanto en su iniciación como en su consolidación, seleccionando el asesoramiento que necesita dentro de un amplio panel de especialistas externos y en función de su estado internacional.</p>
ICEX Next	<p>Promoción internacional</p> <p>Fomentar las relaciones económicas y comerciales de España con países considerados prioritarios: Brasil, China, Rusia, México, Estados Unidos, India, Argelia, Marruecos, Japón, Turquía, Corea del Sur y Países del Golfo.</p> <p>Reuniones entre empresarios españoles y extranjeros, cuyo objetivo es estrechar las relaciones bilaterales, la cooperación empresarial y el desarrollo de acuerdos de inversión conjunta.</p> <p>Misiones comerciales directas: un grupo de empresas españolas visita un mercado determinado con objeto de conocerlo y de entablar relaciones comerciales.</p> <p>Plataforma de comunicación que le permite a la empresa mantener reuniones de trabajo en diferentes partes del mundo sin desplazamientos, con vídeo y sonido de altísima resolución, de forma ágil y eficiente. También periódicamente con las OFCOMES.</p>
Misiones de inversores (financiadas por los fondos FEDER de la UE)	<p>Fuente: Elaboración propia a partir de la información de <a href="http://www.icex.es">www.icex.es</a>.</p>
Telepresencia	

destacar que no se hace referencia en la misma a ningún plan sectorial específico. Del resto de programas, se recogen en el Cuadro 2 los que podrían ser de mayor interés para el sector minorista, aunque no hayan sido diseñados de manera específica para el mismo. Adicionalmente, el ICEX ofrece, junto con otros organismos, el programa de apoyo y acompañamiento PIPE para la iniciación en la internacionalización, así como servicios

personalizadas a las empresas con tarifas reducidas (identificación de socios comerciales, información personalizada de mercados exteriores, o apoyo logístico).

Del resto de entidades de apoyo destacamos a continuación los programas más interesantes para el sector minorista.

COFIDES<sup>4</sup> tiene como misión facilitar el acceso a recursos financieros con fondos propios, o a través de líneas de otros organismos públicos, a todo tipo de pymes, incluidas las comercializadoras, siempre que su internacionalización implique inversión en inmovilizado, aunque únicamente en países emergentes o en desarrollo.

CESCE<sup>5</sup> tiene entre sus objetivos asegurar frente al riesgo político aquellas inversiones que se materialicen en forma de creación de empresas, sucursales o establecimientos permanentes, adquisición parcial o total de empresas y de participaciones en ampliaciones de capital o en dotaciones patrimoniales de empresas, sucursales o establecimientos permanentes.

Adicionalmente, a nivel de la Unión Europea, existen determinados programas de cofinanciación. Con el objetivo de fortalecer la cooperación económica entre Europa y determinadas zonas geográficas de terceros países: América Latina y Asia, se articulan unos fondos que son utilizados por el ICEX (operador) para apoyar a las empresas españolas en sus planes de internacionalización y salida al exterior. Los programas europeos AL-INVEST y ASIA-INVEST forman parte de la estrategia de cooperación regional que establece la UE con América Latina y Asia, con el objeto de contribuir a su integración política, comercial, económica y financiera, promoviendo los lazos entre las sociedades civiles de ambas zonas (empresas y sus instituciones).

Por último, los organismos autonómicos de apoyo a la internacionalización buscan completar los anteriores apoyos adaptándose a las características de su particular tejido empresarial, aunque de momento tampoco disponen de programas específicos para los minoristas.

<sup>4</sup> [www.cofides.es](http://www.cofides.es).  
<sup>5</sup> [www.cesce.es](http://www.cesce.es).

5. Estudio empírico

Metodología

Dada la escasa literatura existente sobre la internacionalización minorista a nivel internacional y la nula literatura existente para el caso de España, la investigación cualitativa, y en particular las entrevistas en profundidad, se ha considerado como la metodología más adecuada siguiendo los distintos trabajos de Hutchinson *et al.* (2006, 2009) para el caso de Reino Unido. También en el estudio de la internacionalización minorista se ha reconocido el valor de las técnicas cualitativas a través de las entrevistas en profundidad en los estudios de Collis y Hussey (2003) y Doherty y Alexander (2004).

En concreto, han sido utilizadas las entrevistas personales como forma de recogida de información, ya que siguiendo a Eisenhardt y Graebner (2007:28) «son una forma eficiente de recoger valiosos datos empíricos, especialmente cuando el fenómeno de interés es altamente episódico e infrecuente», como es el caso que nos ocupa. Se utilizaron preguntas abiertas porque permitan al entrevistado describir lo importante y sobresaliente sin influencias (Patton, 2002 y Hutchinson *et al.*, 2009). Las preguntas abiertas se planteaban siguiendo las «cuestiones de análisis» que aparecen en el apartado unidades y cuestiones de análisis. En algunas ocasiones hubo más de un entrevistado del mismo organismo al apuntar Eisenhardt y Graebner (2007) que parte de la limitación de la metodología cualitativa se evita utilizando distintos tipos de informantes que vean el fenómeno desde diferentes perspectivas. La recogida de información sigue un protocolo común en todos los casos y las entrevistas (realizadas en la sede de cada organismo y de una duración todas ellas entre 45 y 80 minutos) se grabaron para no perder ni distorsionar la información y, posteriormente, se transcribieron íntegramente remitiéndose a los entrevistados por si deseaban realizar alguna aclaración adicional. Este método permite que podamos presentar la información realizando transcripciones literales de las opiniones de los entrevistados, lo que refleja adecuadamente el fenómeno de estudio (Coviello *et al.*, 1998 y Hutchinson *et al.*, 2009).

El análisis cualitativo de los datos siguió un proceso inductivo de acuerdo con Morse (1994), Lindlof (1995) y Moreno (2005) y utilizado para el caso de la internacionalización minorista por Hutchinson *et al.* (2009). Al igual que ellos hicieron siguiendo a Patton (2002) para analizar el contenido, se han buscado palabras y temas recurrentes o *core meanings*, y por último, siguiendo a Eisenhardt y Graebner (2007) para presentar la información se han utilizado también cuadros que resumen las evidencias obtenidas y enfatizan el rigor y la profundidad de la investigación llevada a cabo.

**Unidades y cuestiones de análisis**

En cuanto a los organismos públicos y privados de apoyo entrevistados, al no existir en España ningún organismo que apoye exclusivamente la internacionalización de las empresas minoristas, tenemos que aproximarnos a través de entidades públicas y privadas que ofrecen servicios y programas de ayuda a la internacionalización que operan en distintos sectores de actividad, entre ellos el sector minorista (Hutchinson *et al.*, 2009). A continuación se relacionan las seis organizaciones seleccionadas para la recogida de información cualitativa a través de las entrevistas, así como las principales razones que justificaron su selección junto con el perfil de las ocho personas entrevistadas.

El ICEX es el principal organismo de promoción público genérico que opera a nivel nacional. Tiene como misión fomentar sus exportaciones y facilitar la implantación internacional de las empresas españolas. En el ICEX la persona entrevistada ocupa el cargo de coordinador territorial con más de 25 años de experiencia en la organización. El IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación) es la entidad pública encargada de gestionar las ayudas a la internacionalización para las empresas de la Comunidad Valenciana y uno de los organismos autonómicos con mayor tradición en España (nace en 1990 bajo la denominación de PROCOVA y pasó a ser IVEX en 1996); su misión es ofrecer un apoyo integral a las empresas para su internacionalización. Los dos personas entrevistadas ocupan cargos de responsabi-

lidad en áreas de internacionalización y de inversión en el exterior.

Otra de las organizaciones seleccionadas es una de las cinco mayores Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de España; en el área de internacionalización su razón de ser es no solo fomentar la internacionalización de las empresas y gestionar acciones de otros organismos como el ICEX, sino también ofrecer apoyo logístico en el proceso. Los profesionales entrevistados fueron el director de internacionalización, con amplia experiencia en el asesoramiento a empresas de todos los sectores y el responsable de comercio minorista.

La cuarta organización seleccionada y posteriormente entrevistada fue la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercado (ASEDAS), primera organización empresarial española en distribución alimentaria, al sumar sus asociados unos 9.000 puntos de venta; la persona entrevistada fue el director general. Por último, también en el ámbito privado se seleccionaron y entrevistaron dos consultoras que cuentan ambas con más de diez años de experiencia en asesoramiento en la internacionalización de empresas españolas, y tienen dilatada experiencia en la búsqueda y gestión de ayudas para el desarrollo internacional. Asimismo, han trabajado con empresas minoristas interesadas en salir al exterior. La persona entrevistada en ambos casos fue uno de los socios y gerente de la empresa.

Nuestras propuestas de cuestiones a investigar, de acuerdo con los objetivos propuestos y a partir de la literatura analizada, son las siguientes:

Q1: de la oferta existente, identificar los planes o programas de ayuda a la internacionalización que mejor se ajustan a las necesidades de las empresas minoristas españolas (Davies, 1992; Dawson, 2007 y Hutchinson *et al.*, 2009).

Q2: identificar los principales motivos que conducen a las empresas minoristas a adoptar la decisión de internacionalizarse (BICE, 2007; Evans *et al.*, 2008 y Burt, 2010).

Q3: identificar las barreras clave, que dificultan a los minoristas la expansión internacional (McGoldrich, 1995; Hutchinson *et al.*, 2006; Myers y Alexandre, 2007; BICE, 2007 y Hutchinson *et al.*, 2009).

**CUADRO 3**

**DISEÑO METODOLÓGICO**

Unidad de análisis	Organizaciones que puedan aportar información relevante sobre la situación y perspectivas de la oferta y demanda de apoyo a la internacionalización de las empresas minoristas españolas.
Universo	Organizaciones españolas.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica.
Muestra	Cinco organizaciones de apoyo a la internacionalización de las empresas de amplia reconocida experiencia (ICEX, IVEX, Cámara de Comercio, Consultora 1 y Consultora 2), y una organización (ASEDAS) representante del sector minorista (al no existir ninguna organización específica de apoyo a la internacionalización minorista).
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad presenciales (45-80 minutos) utilizando artefactos físicos (grabadora).
Fuentes de información	Fuentes secundarias: páginas web de los organismos y empresas entrevistadas, informes y estudios internos y publicaciones especializadas. Entrevistas en profundidad.
Informadores clave	Responsables de internacionalización, responsables y representantes del área de comercio minorista, y técnicos especializados en internacionalización de las organizaciones de la muestra.
Cuestiones planteadas	i) sobre la oferta existente, ii) sobre los motivos para la internacionalización, iii) sobre las barreras para la internacionalización y iv) sobre líneas de futuro.
Métodos y procedimiento de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo (eg. búsqueda de factores explicativos clave, búsqueda de palabras y temas recurrentes o <i>core meanings</i> ; creación de explicación teórica e identificación de relaciones). Análisis cualitativo de los datos con un proceso inductivo.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Se confirma el rigor y calidad de la validez constructiva interna y externa, la fiabilidad y la consistencia, adaptando la propuesta de evaluación de Villarreal y Landeta (2010).
Trabajo de campo	Enero-abril de 2012.

FUENTE: TOLEDANO Y URBANO, 2007 y VILLARREAL y LAUDETA, 2010.

Q4: establecer, a criterio de los expertos, las líneas de actuación futura de las políticas de ayuda a la internacionalización de las empresas (Hutchinson *et al.*, 2009). Para finalizar y a modo de resumen se recoge en el Cuadro 3 el diseño metodológico realizado para el estudio empírico siguiendo a Toledano y Urbano (2007) y a Villarreal y Landeta (2010).

## 6. Resultados

Las entrevistas han permitido a los expertos emitir su opinión en base a su experiencia en torno a las cuestiones objeto de estudio.

### Q1. Identificación de los planes/programas de ayuda a la internacionalización que se ajusten a las necesidades de las empresas minoristas españolas

Los entrevistados coinciden en que en los organismos de ayuda a la internacionalización, los programas se diseñan siguiendo el criterio acción<sup>6</sup>, no por tipología del solicitante, por lo que no hay apoyos específicos para el sector minorista.

Por otra parte, se constata también que a pesar de que la oferta de programas de ayuda es amplia, el grado de utilización por parte de las empresas de distribución detallista es minoritaria. La explicación que da uno de los expertos a esta realidad, compartida por la mayor parte de entrevistados, es que «la internacionalización no se encuentra entre los objetivos del sector, por lo que los programas promocionales han estado un poco por encima de lo que las empresas minoristas necesitaban». Por otra parte, es un sector muy heterogéneo y muy atomizado, lo que dificulta la comunicación.

Los programas más ajustados a las necesidades que puedan tener las empresas minoristas son los siguientes: la orden de marcas que contempla el apoyo a la promoción o consolidación de la marca en el exterior y que se basa en el fomento de la calidad, el diseño y factores de competitividad objetivos; el programa de ayuda al inicio de la internacionalización (PIPE), cada vez más utilizado por las empresas de servicios; el programa Win Market, a través del cual se realiza a las empresas un estudio de posicionamiento estratégico; el programa Rastreo de la competencia, de las Cámaras de Comercio, cuyo objetivo es la identificación de los competidores internacionales más relevantes

<sup>6</sup> El criterio acción hace referencia a que los organismos diseñan programas de acciones concretas que pueden ser utilizados por cualquier empresa que los solicite y cumpla los requisitos con independencia del sector de actividad al que pertenezca.

tes, obteniendo una radiografía de la competencia más definida en las distintas áreas de la cadena de valor de la empresa; las líneas de inversión de ICO y COFIDES; los programas ICO liquidez e ICO directo destinados a la inversión o a la liquidez; el apoyo a franquiciadores; las misiones comerciales y viajes de prospección; y las ayudas para adaptar la web y lanzar la marca a través de ella.

### Q2. Identificar los principales motivos que conducen a las empresas minoristas a adoptar la decisión de internacionalizarse

En opinión de los expertos, el sector minorista español no ha evolucionado lo suficientemente rápido como para plantearse la opción de internacionalización. Hasta hace dos años, el mercado español ha sido más grande, interesante y competitivo. Las empresas han tenido que trabajar bien para mantenerse en el mercado nacional.

A partir de esta realidad, los motivos que tiene una empresa minorista para internacionalizarse son los mismos que una empresa fabricante ya que los distribuidores, como parte de una cadena, van a abastecer a los mismos mercados que los fabricantes: saturación del mercado interno, diversificación del riesgo, economías de escala y competencia.

Además de las motivaciones tradicionales, son importantes otros motivos que han mostrado algunas empresas minoristas españolas que se han internacionalizado con gran éxito, como tener una ventaja competitiva importante que se traduzca en un valor añadido apreciado por el mercado, y tener una marca bien desarrollada en el mercado nacional. En este sentido, los sectores minoristas señalados por los entrevistados como más activos en internacionalización son el sector textil confección y calzado, el sector de los materiales de construcción (ventanas y puertas de aluminio, cerámica, sanitarios) y empleo a moverse el sector de la alimentación.

### Q3. Identificar las barreras clave que dificultan a los minoristas la expansión internacional

En las entrevistas, para las empresas minoristas españolas, se diferencia de forma muy clara entre las barreras

internas y las barreras externas, coincidiendo en la importancia de las primeras sobre las segundas.

Respecto a las barreras internas, hay algunas iniciales relativamente fáciles de superar como el idioma, el desconocimiento de los mercados y de los procedimientos. Sin embargo, hay otras barreras internas más complejas. Todos los expertos entrevistados destacan el tamaño insuficiente de las empresas y los problemas derivados del mismo, fundamentalmente los problemas de autofinanciación. El hecho de ser un sector dominado por las pequeñas empresas se refleja en la falta de recursos para afrontar el proceso de manera «madura, planificada y programada». No obstante conviene destacar que cuando el tamaño de la empresa es mayor, la financiación no es el problema como apunta el director de ASEDAS «el sector de la distribución agroalimentaria es el que menos problemas de financiación tiene», siendo sin embargo más preocupante «la falta de madurez de las compañías por haber estado centradas en el mercado local».

La falta de profesionalización de los recursos humanos y la dificultad de expatriación de directivos también supone un importante obstáculo a la hora de emprender mercados exteriores. En opinión de los expertos, la cultura del comerciante tiene un carácter menos emprendedor que la del fabricante. Este último tiene más claro el concepto «diversificación del riesgo». Hay una actitud prácticamente inexistente ante la internacionalización, no hay referentes ni formación para enfrentarse a la internacionalización de manera activa.

Otra de las barreras internas destacadas es la falta de ventajas competitivas interesantes y la visión cortoplacista de una gran parte de las empresas, aspecto no recogido hasta ahora por la literatura académica.

La barrera externa por excelencia es el acceso a la financiación ajena. Abordar mercados exteriores supone una inversión que debe ser financiada. Esta barrera deriva de un problema interno, el tamaño. Por parte de las administraciones hasta ahora no ha habido una política de apoyo a proyectos concretos.

Otra barrera externa destacable es la normativa tanto nacional como la propia de los mercados de destino, que dificultan la apertura de puntos de venta, así como los problemas y procesos burocráticos.

### Q4. Establecer, a criterio de los expertos, las líneas de actuación futura de las políticas de ayuda a la internacionalización de las empresas

En términos generales, para abordar las líneas de actuación futuras de las políticas de ayuda a la internacionalización del sector minorista el primer paso debería ser «detectar qué problemas tienen» y segmentar los planes de ayuda en función de la fase del proceso de internacionalización en la que se encuentre la empresa. Consideramos que la oferta de apoyo también tendría que considerarse el tamaño de la empresa ya que de las entrevistas se desprenden distintas necesidades. A partir de ahí, diseñar las políticas adecuadas con la filosofía de ayudar a proyectos concretos sobre mercados concretos, con empresas que demuestren su capacidad competitiva para alcanzar los objetivos. Sería una forma de centrar los recursos en aquellas empresas que realmente tengan posibilidades de ser exitosas en su aventura internacional. Para aquellas que no muestren esa capacidad habría que diseñar planes específicos para que aumenten su competitividad, centrándose en la formación y en la planificación para ir preparando a la empresa.

De manera más concreta, las ayudas deberían encauzarse en varios sentidos: por una parte ayudas a la financiación. A mediados de 2011 el ICEX ha pasado a ser ente público empresarial, lo cual ha facilitado una mayor flexibilidad y le ha permitido entrar en el área de la financiación de las empresas en el exterior. El objetivo es que el Instituto pase de ser un mero agente cofinanciador de empresas en el exterior a fondo perdido a un prestador de servicios de alto valor añadido y ente financiador de los proyectos viables que se presenten

Otro grupo de apoyos sería el favorecer y apoyar el desarrollo del comercio *on line* y el fomento de la innovación. También se apunta el fomento de la cooperación y el asociacionismo que ayuda por una parte a tener estructuras más grandes y por otra a profesionalizar la gestión. Por último conviene destacar también el importante papel que deberían tener los organismos competentes como «resolutores de problemas burocráticos» en el país de



destino, y en este sentido se señala como clave el papel que deberán jugar las oficinas comerciales y embajadas en el exterior.

En el Cuadro 4 se recogen los principales resultados obtenidos de las cuestiones de investigación Q1, Q3 y Q4.

## 7. Conclusiones

La revisión de la literatura sobre internacionalización del comercio minorista, el análisis de las políticas de ayuda a la internacionalización que se están desarrollando en España y las opiniones de los expertos entrevistados, nos permiten obtener una serie de conclusiones que pueden resultar interesantes para el futuro diseño de las estrategias de internacionalización del sector minorista.

Las empresas del sector de la distribución minorista en España, sobre todo las pymes, no están suficientemente preparadas para abordar la estrategia de crecimiento a través de los mercados exteriores. Han desarrollado capacidades importantes, pero no suficientes como para plantearse la salida a otros mercados. De hacerlo, estas empresas necesitan el apoyo que se les pueda ofrecer desde los organismos públicos y privados. Sin embargo, aunque el abanico de planes es amplio, los programas específicos dirigidos al sector minorista que intenten paliar sus problemas y que respondan realmente a las necesidades del sector, no son claramente identificables por las empresas. Sin embargo, es en parte el propio sector quien ha provocado esta carencia con su baja participación en los programas más generales y su escaso interés en esta vía de desarrollo.

De los resultados de las entrevistas realizadas extraemos que las barreras a las que se enfrentan las empresas de distribución españolas que se quieren internacionalizar son de carácter muy básico, y propias de etapas que aún no han iniciado el proceso. No se alude a la dificultad de encontrar socios en los mercados de destino ni a las diferencias culturales o costes logísticos, problemas propios de empresas que han iniciado el camino de la expansión exterior.

Para poder introducirse en los mercados exteriores de manera competitiva es necesario contar con unas ven-

tajas competitivas sólidas que sean la base de este desarrollo, además de un tamaño mínimo que proporcione recursos y una capacitación técnica adecuada. Estos elementos internos son las principales barreras a las que se enfrentan las empresas minoristas de nuestro entorno en su camino hacia la internacionalización.

En este sentido, si se considera la necesidad de que las empresas minoristas españolas se planteen la internacionalización, hay que partir de la base. Es decir, poner los cimientos para que estas organizaciones adquieran la capacidad y competitividad suficiente como para plantearse la expansión internacional. No obstante, es necesario tener en cuenta que el mercado en el que están compitiendo los minoristas, el español, es un mercado muy competitivo en el que ya se hace frente a la competencia internacional, por lo que hay un número importante de empresas que con la adecuada planificación estratégica serían capaces de trasladar, sin demasiados problemas, sus modelos de negocios a los mercados internacionales.

Se abre con este artículo una nueva línea de reflexión e investigación, a la que nos permitimos incorporar que en el planteamiento de futuro de las políticas de ayuda, hay que considerar tres líneas de actuación básicas a partir de las cuales las empresas podrán crecer a nivel internacional: el incremento de la concienciación y capacitación de los empresarios o emprendedores minoristas, el acceso a la financiación, y la cooperación entre las propias empresas para obtener los beneficios de un mayor tamaño y, consecuentemente, mayor capacidad competitiva.

Por último, destacar que tanto los organismos de apoyo como los representantes de las asociaciones y consultoras entrevistados consideran la necesidad de seguir los pasos que proponen estudiosos como Hibbert (1990) para una adecuada estrategia de promoción de la internacionalización: diagnóstico de la situación, determinación de objetivos, asignación de recursos, formulación e implementación del programa, evaluación y control. Por lo tanto, futuras investigaciones, a través de un estudio cuantitativo con una muestra de empresas amplia que

## CUADRO 4

### PRINCIPALES BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN MINORISTA ESPAÑOLA Y PROPUESTAS PARA MINIMIZARLAS

Q3. Barreras

Q4. Líneas de actuación futuras

Q1. Apoyos ya disponibles\*

#### En cuanto a estrategia

Estudio en profundidad para detectar problemas

Segmentar en función de:

- La etapa de desarrollo internacional
- Tamaño
- Competencias

#### En cuanto a programas

Fomento de la cooperación y el asociacionismo

Apoyo al desarrollo del comercio online

Internas

PIPE  
Misiones comerciales y viajes de prospección  
Misiones de inversores  
Telepresencia  
Establecimiento en el exterior

- Falta de estructura financiera adecuada

Facilitar acceso a la financiación  
Fomento de la cooperación y el asociacionismo

PIPE  
Misiones comerciales y viajes de prospección  
PAPI  
Establecimiento en el exterior

- Falta de profesionalización de los RRHH

Win Market  
Programas de formación  
ICEX Next

- Falta de ventajas competitivas

Fomento de la innovación  
Apoyo al desarrollo del comercio online

Rastreo de la competencia  
Plan general de promoción exterior y marcas

- Falta de concienciación
- Financiación externa

Facilitar acceso a la financiación

Programas de información  
Líneas de inversión ICO-COFIDES,  
ICO liquidez y directo  
PAPI  
Establecimiento en el exterior

Externas

- Normativa y procesos burocráticos de los mercados de destino

Apoyo individualizado en destino a través de OFCOMES y embajadas

Servicios personalizados  
Misiones de inversores  
Información

NOTA. \* Aunque son apoyos no dirigidos al sector minorista, podrían con pequeñas adaptaciones adecuarseles. En este cuadro se recogen tanto lo que han apuntado expresamente los entrevistados, como lo recogido por los autores en la fase previa de estudio de fuentes secundarias (estos últimos en cursiva por ser indicados por los autores y no por los entrevistados).

FUENTE: Elaboración propia.

nos permita segmentar la problemática y necesidades por los distintos colectivos minorista, facilitarán el desarrollo y posterior puesta en marcha de una política propia de apoyo a la internacionalización de este sector minorista que tan exitoso puede ser en los mercados internacionales.

#### Referencias bibliográficas

- [1] ALEXANDER, N. y CAIRNS, P. (2005): «International Retail Investment Activity», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 33, n.º 1, pp. 5-22.
- [2] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): «Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España», *Papeles de Economía Española*, n.º 66, pp. 12-143.
- [3] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): «Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales», Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- [4] AMPOSAH, W.; ADU-NYAKO, K. y PICK, D. (1997): «Evaluation of Export Promotion Programs on Trade of High-Valued and Processed Food Products: Implications for North Carolina Agribusiness», Working Paper, International Agricultural Trade Research Consortium.
- [5] ATHERTON, A. y SEAR, L. (1997): «Working within the Global Economy: Insights into the Internationalisation Process in the North East of England», Paper presented to The 27<sup>th</sup> European Small Business Seminar, September 17-19, Rhodes, Greece.
- [6] BICE (2007): «La distribución comercial en el entorno internacional», Boletín Económico de Información Comercial Española (BICE), n.º 2912, del 1 al 20 de junio, pp. 201-234.
- [7] BURT, S. (2010): «Retailing in Europe: 20 Years on», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 20, n.º 1, pp. 9-27; DOI: 10.1080/09593960903497773
- [8] BURT, S.; DAWSON, J. y SPARKS L. (2003): «Failure in International Retailing: Research Propositions», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n.º 13, pp. 355-373.
- [9] CAIRNS, P.; DOHERTY, A.M.; ALEXANDER, N. y QUINN, B. (2008): «Understanding the International Retail Divestment Process», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n.º 2, pp. 111-29.
- [10] CALDERÓN, H. y FAYOS, T. (2004): «Análisis de la relación entre el compromiso exportador y las ayudas a la internacionalización de las empresas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, n.º 2, pp. 2010-220.
- [11] CAVUSGIL, S.T. (1990): «Export Development Efforts in the United States: Experiences and Lessons learned», en *International Perspectives on Trade Promotion & Assistance*, pp. 173-186.
- [12] CLARKE, W.M. (1991): «Changing Small Firm's Attitudes to Exporting: A case Study of Successful Intervention», en *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*, Kluwer Academic Publishers, pp. 275-300.
- [13] COLLIS, J. y HUSSEY, R. (2003): «Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students», en *Hutchinson et al* (2009), London: Palgrave Macmillan.
- [14] COVIELLO, N.E.; GHAURI, P.N. y MARTIN, K.A.M. (1998): «International Competitiveness: Empirical Findings from SME Service Firms», *Journal of International Marketing*, vol. 6, n.º 2, pp. 8-27.
- [15] CUESTA VALIÑO, P. (2006): «Estrategias de creación de las empresas de distribución comercial», tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>.
- [16] DAVIES, G. (1992): «Two Ways in which Retailers Can be Brands», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 20, n.º 2, pp. 24-34.
- [17] DAWSON, J. (2007): «Scoping and Conceptualising Retailer Internationalization», *Journal of Economic Geography*, n.º 7, pp. 373-397.
- [18] DAWSON, J. y FRASQUET, M. (2008): «Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa», *Información Comercial Española*, Revista de Economía, n.º 828, enero-febrero, pp. 11-24.
- [19] DELOTTE (2010): *Global Powers or Retailing*.
- [20] DICKEN, P. (2003): *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, 4<sup>th</sup> ed., Sage, London.
- [21] DOHERTY, A.M. y ALEXANDER, N. (2004): «Relationship Development in International Retail Franchising: Case Study Evidence from the UK Fashion Sector», *European Journal of Marketing*, vol. 38 n.º 9/10, pp. 1215-35.
- [22] EISENHARDT, K.M. y GRAEBNER, M.E. (2007): «Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges», *Academy of Management Journal*, vol. 50, n.º 1, pp. 25-32.
- [23] EVANS, J.; BRIDSON, K.; BYROM, J. y MEDWAY, D. (2006): «Revisiting Retail Internationalisation. Drivers, Impediments and Business Strategy», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, n.º 4, pp. 260-280.
- [24] FAYOS, T.; CALDERÓN, H. y MIR, J. (2009): «Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial», *Economía Industrial*, n.º 373, pp. 111-122.
- [25] FERNÁNDEZ NOGALES, A.; MARTÍNEZ CASTRO, E. y REBOLLO AREVALO, A. (2008): «Tendencias de evolución de la distribución comercial en España: una investigación empírica sobre la opinión de los profesionales», *Distribución y Consumo*, sept/oct 2008, pp. 5-17.
- [26] GENCTUTK, E.F. y KOTABE, M. (2001): «The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation», *Journal of International Marketing*, vol. 9, n.º 2, pp. 51-72.
- [27] GIL, S.; LLORCA, R. y MARTÍNEZ SERRANO, J.A. (2008): «Measuring the Impact of Regional Export Promotion: The Spanish Cases», *Papers in Regional Science*, vol. 87, n.º 1, pp. 139-146.
- [28] HIBBERT, E.P. (1990): *The Management of International Trade Promotion*, Routledge, London.
- [29] HOGAN, P.; KEESING, D. y SINGER, A. (1991): *The Role of Support Services in Expanding Manufactured Exports in Developing Countries*, Economic Development Institute, World Bank.
- [30] HUTCHINSON, K.; QUINN, B. y ALEXANDER, N. (2006): «SME Retailer Internationalisation: Case Study Evidence from British Retailers», *International Marketing Review*, vol. 23, n.º 1, pp. 25-53.
- [31] HUTCHINSON, K.; FLECK, E. y LLOYD-REASON, L. (2009): «The Role of Business Support Organisations in the Process of Retailer Internationalisation», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 19, n.º 4, pp. 371-388.
- [32] JONSSON, A. (2006): «Knowledge and Knowledge Sharing in Retail Internationalization: IKEA's Entry into Russia», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 18, n.º 4, pp. 219-232.
- [33] KÖKSAL, M.H. (2009): «Organizational and Exporting Determinants Affecting Export Promotion Program Awareness, Utilization, and Usefulness Levels», *Journal of Euromarketing*, vol. 18, n.º 4, pp. 219-232.
- [34] KOTABE, M. y CZINKOTA, M.R. (1992): «State Government Promotion of Manufacturing Exports: a Gap Analysis», *Journal of International Business Studies*, 4th quarter, pp. 637-658.
- [35] LANZARA, R.; VARALDO, R. y ZAGNOLI, P. (1991): «Public Support to Export Consortia: The Italian Case», en *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*, Kluwer Academic Publishers, pp. 217 - 242.
- [36] LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S.; PALIHAWADANA, D. y SPYROPOULOU, S. (2007): «An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export: Implications for Policy-makers», *International Marketing Review*, vol. 24, n.º 6, pp. 735-770.
- [37] LINDLOF, T.R. (1995): *Qualitative Communication Research Methods*, London: Sage Publications.
- [38] MANERA, J. y MARTIN, M. (2006): «Percepción de los instrumentos de promoción comercial de apoyo a la internacionalización de las empresas en las comunidades autónomas de España», *Información Comercial Española*, Revista de Economía, n.º 828, enero-febrero, pp. 249-268.
- [39] MCGOLDRICK, P.J. (1995): *Introduction to International Retailing*, International Retailing: Trends and Strategies, Pitman, London.
- [40] MOLLÁ, A.; FRASQUET, M. y RUIZ, E. (2011a): «Magnitud e intensidad de la internacionalización de la gran distribución minorista en España: un enfoque desde las necesidades
- ción minorista: una comparativa internacional», *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 21, n.º 39, pp. 53-65.
- [41] MOLLÁ-DESCALS, A.; FRASQUET-DEL TORO, M. y RUIZ-MOLINA, M.E. (2011b): «Internationalization Patterns in Fashion Retail Distribution: Implications for Firm Results», *The Service Industries Journal*, vol. 31, n.º 12, pp. 1979-1993.
- [42] MORENO, M.C. (2005): «La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado», *Revista Colombiana de Marketing*, n.º 6, pp. 68-85.
- [43] MORSE, J.M. (1994): «Designing Funded Qualitative Research», en *Handbook of Qualitative Research*, ed. N.K. Denzin and Y.S. Lincoln.
- [44] MUNIZ, N.; PLAGER, J. y CERVANTES, M. (1997): «Diversificación e internacionalización de las empresas de distribución comercial que operan en España», *Distribución y Consumo*, n.º 37, pp. 58-67.
- [45] MYERS, H. y ALEXANDRE, N. (2007): «The Role of Retailing Internationalisation in the Establishment of a European Retail Structure», *International Journal of Retail & Distribution Management*, n.º 35, pp. 6-19.
- [46] PATTON, M.Q. (2002): *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- [47] ROSE, A.K. (2007): «The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion», *World Economy*, vol. 30, n.º 1, pp. 22-38.
- [48] SENDIN, F. (2005): «Evolución de la política de promoción comercial», *Información Comercial Española*, Revista de Economía, n.º 826, noviembre, pp. 209-221.
- [49] SERINGHAUS, F.H.R. y ROSSON, P.J. (2001): «Firm Experience and International Trade Fairs», *Journal of Marketing Management*, vol. 17, n.º 7-8, pp. 877-901.
- [50] TOLEDANO, N. y URBANO, D. (2007): «Políticas de apoyo a la creación de empresas en España: un estudio de casos», *Boletín Económico de Información Comercial Española (BICE)*, n.º 2905, del 16 al 28, pp. 33-46.
- [51] VELLASCO RAMI, L. (2009): «El proceso de internacionalización de la empresa española y el apoyo oficial: Un recuento», *Información Comercial Española*, Revista de Economía, n.º 849, julio-agosto, pp. 55-64.
- [52] VIDA, I. y FAIRHURST, A. (1998): «International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 5, n.º 3, pp. 143-51.
- [53] VIDA, I.; REARDON, J. y FAIRHURST, A. (2000): «Determinants of International Retail Involvement: The Case of Large U.S. Retail Chains», *Journal of International Marketing*, vol. 8, n.º 4, pp. 37-60.
- [54] VILLARREAL, O. y LANDETA, J. (2010): «El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización», *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 16, n.º 3, pp. 31-52.