



INSTITUTO  
ESPAÑOL  
DE COMERCIO  
EXTERIOR



ASEDAS  
Asociación Española de Distribuidores,  
Anticuarios y Supermercados

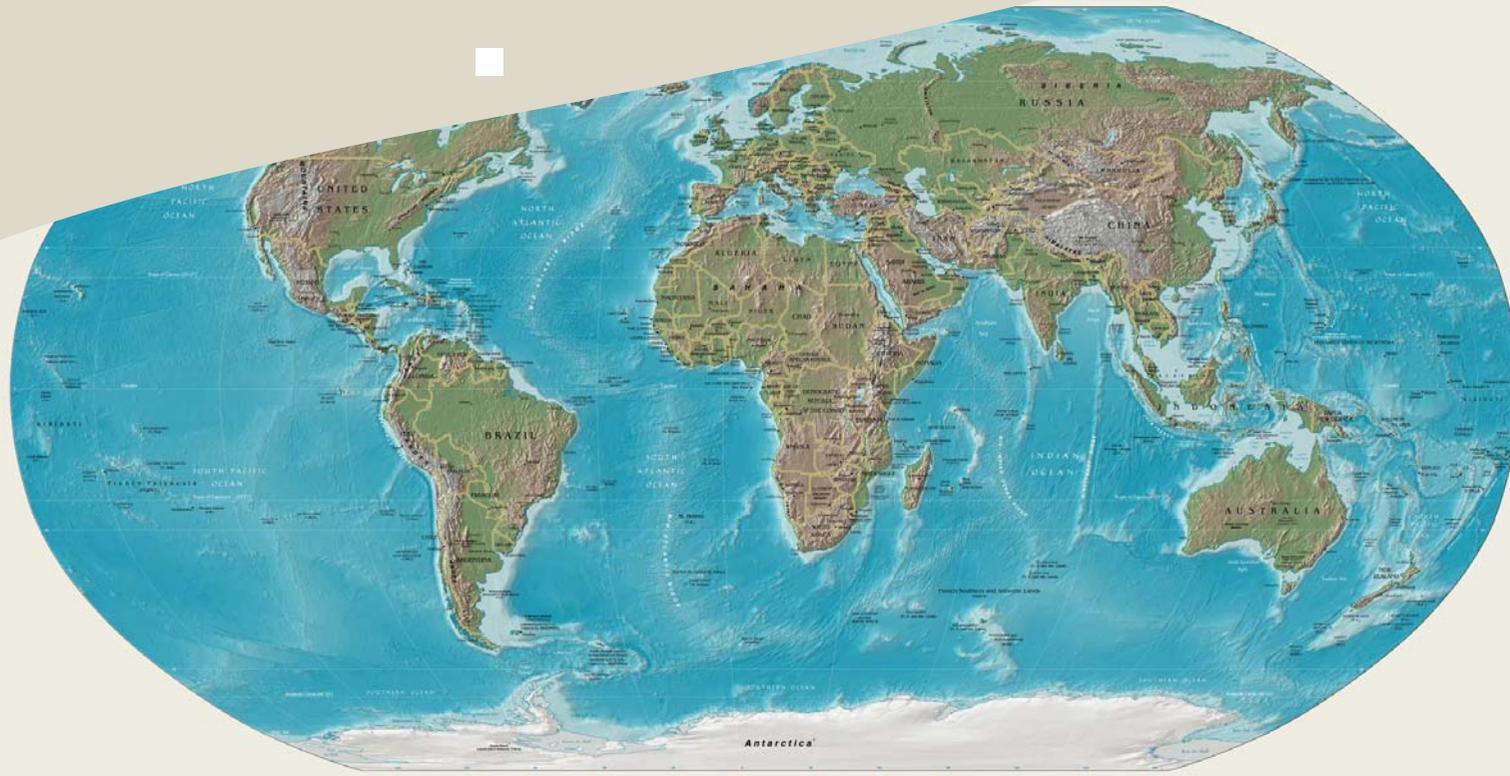
Realizado por



CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING

# Diagnóstico del potencial de internacionalización de la distribución alimentaria española

Presentación del estudio



# La mayoría de los líderes mundiales del sector de la distribución alimentaria se caracteriza por obtener un alto porcentaje de ventas internacionales

## Ranking de retailers con base alimentaria por ventas Mrd. \$ (2004)\*

Puesto	Empresa	Facturación	% ventas internacional
1	 Wal-Mart	285,2	20%
2	 Carrefour	90,4	51%
3	 Metro	70,2	49%
4	 Ahold	64,7	80%
5	 Tesco	62,3	15%
6	 The Kroger Co.	56,4	0%
7	 Rewe	50,7	28%
8	 Intermarché	47,3	30%
9	 Costco	47,1	19%
10	 Aldi	43	43%
...	...	...	...
36	 El Corte Inglés	18,7	1%
66	 Mercadona	10,9	0%
93	 Grupo Eroski	6,9	N.D.

- Analizando el nivel de internacionalización del *Top 100* del sector *retail* vemos que:
  - el 68% opera en mercados exteriores,
  - el 50% en más de 2 países, con una presencia media en 10 países.
- Las compañías francesas y alemanas presentan la mayor vocación exportadora, amparadas por fórmulas comerciales distintas (hipermercados vs. descuento y *cash & carry*).
- El 75% de las empresas que sólo operan en su país de origen provienen de EE.UU. y de Reino Unido.

**La distribución española ya presenta operadores de dimensión internacional, aunque con una presencia esencialmente local**

Fuente: \*LSA "les leaders de la distribution" 2.005

# El bagaje internacional de la distribución alimentaria española es muy escaso y es liderado por un operador de capital francés, aunque gestionado desde España

## Expansión incipiente



- 2 grandes almacenes y 2 supermercados en Portugal.
- Proyecto cerrado en Roma.
- Expansión incipiente de la enseña de moda Sfera (Portugal, Grecia, Bélgica).

## Modelo de alianzas



- Franquicia asociativa al 50% con Carrefour en Francia, para la gestión de 22 supermercados y 5 hipermercados.
- Alianza internacional con Intermarché (Francia) y Edeka (Alemania) en la central Alidis.

## Expansión transfronteriza



- 6 supermercados de Froiz en Portugal.
- 8 tiendas “San Luis” (electrodomésticos / electrónica) de Gadisa en Portugal.
- Proyectos de entrada de Covirán en Portugal y de Cash Lepe en el Algarve.

## Proyecto anunciado



- Proyecto de entrada en Europa o Norte de África antes de 2010.

## “Best practice”



- Presencia en 7 países (Francia, Portugal, Turquía, Grecia, Brasil, Argentina y China).
- 2.700 tiendas en el exterior (50% del total), 13% en régimen de franquicia.

**No se aprecia ningún patrón común entre las pocas experiencias de desarrollo exterior**

Fuente: Entrevistas personales y Web corporativa, entre otras fuentes

Esta situación contrasta con la distribución textil española, que si bien se beneficia de algunas palancas intrínsecas a este negocio....

### *Palancas del sector textil*

- **Carácter internacional de las tendencias de moda, facilitando la implantación de estructuras de diseño centralizadas y globales.**
- ***Sourcing* totalmente internacional, subcontratación integrada y deslocalizada.**
- **Madurez de la franquicia integral como modelo de expansión.**
- **Márgenes unitarios más altos que en el sector alimentario.**
- **Integración vertical de la cadena de suministro, que facilita el control del proceso de fabricación y distribución.**

### **INDITEX**

- **Presente en 65 países de cuatro continentes con 2.800 tiendas.**
- **El volumen de negocio internacional supone el 57% de la facturación.**
- **Estrategia preferida de crecimiento mediante *joint ventures* con socios locales.**

### **MANGO**

- **Presente en 81 países con 868 tiendas.**
- **El volumen de negocio internacional supone el 75% de la facturación.**
- **Estrategia preferida de crecimiento mediante franquicias.**

***... ha potenciado estas palancas gracias a la vocación internacional de sus equipos gestores***

Fuente: Entrevista personal y Web corporativa, entre otras fuentes

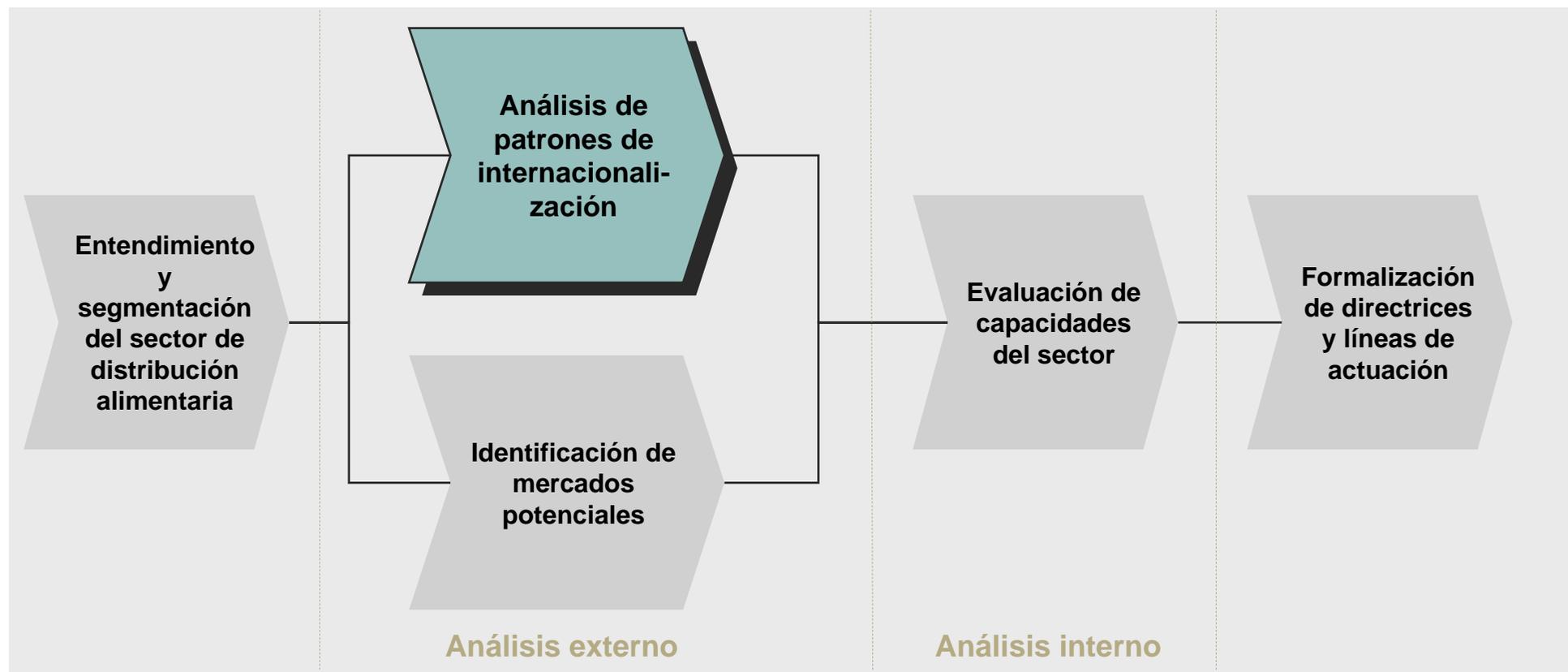
Ante este escenario, el ICEX y ASEDAS han promovido la realización de un estudio orientado a entender el potencial de internacionalización del sector español de distribución alimentaria



**Objetivo del estudio: evaluar el potencial de internacionalización de la distribución alimentaria española**

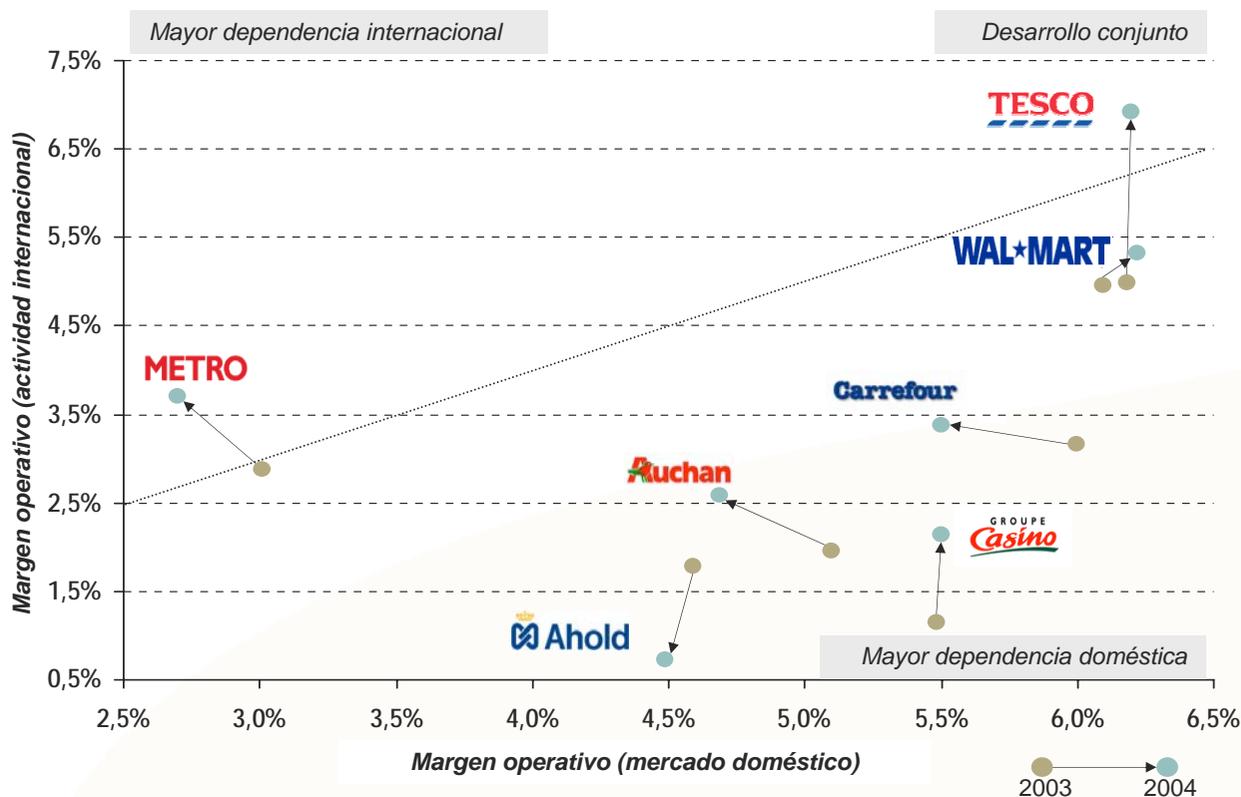
- **El estudio se estructura en los siguientes apartados:**
  - **Examinar las palancas y barreras para el desarrollo internacional del sector, desde una visión tanto estratégica como operativa y financiera.**
  - **Identificar los mercados con mayor potencial de penetración, evaluados mediante criterios *ad-hoc*.**
  - **Evaluar las capacidades de nuestros principales operadores de cara al desarrollo internacional.**
  - **Formalizar unas líneas de actuación a corto y medio plazo orientadas a apoyar al sector en su aproximación internacional.**

# Análisis de patrones de internacionalización



Los *retailers* se apoyan cada vez más en la actividad internacional como fuente de rentabilidad, además de crecimiento, ante el deterioro de sus mercados domésticos

### Evolución del margen operativo de la actividad internacional frente a la actividad doméstica por grupo ('03 / '04)\*

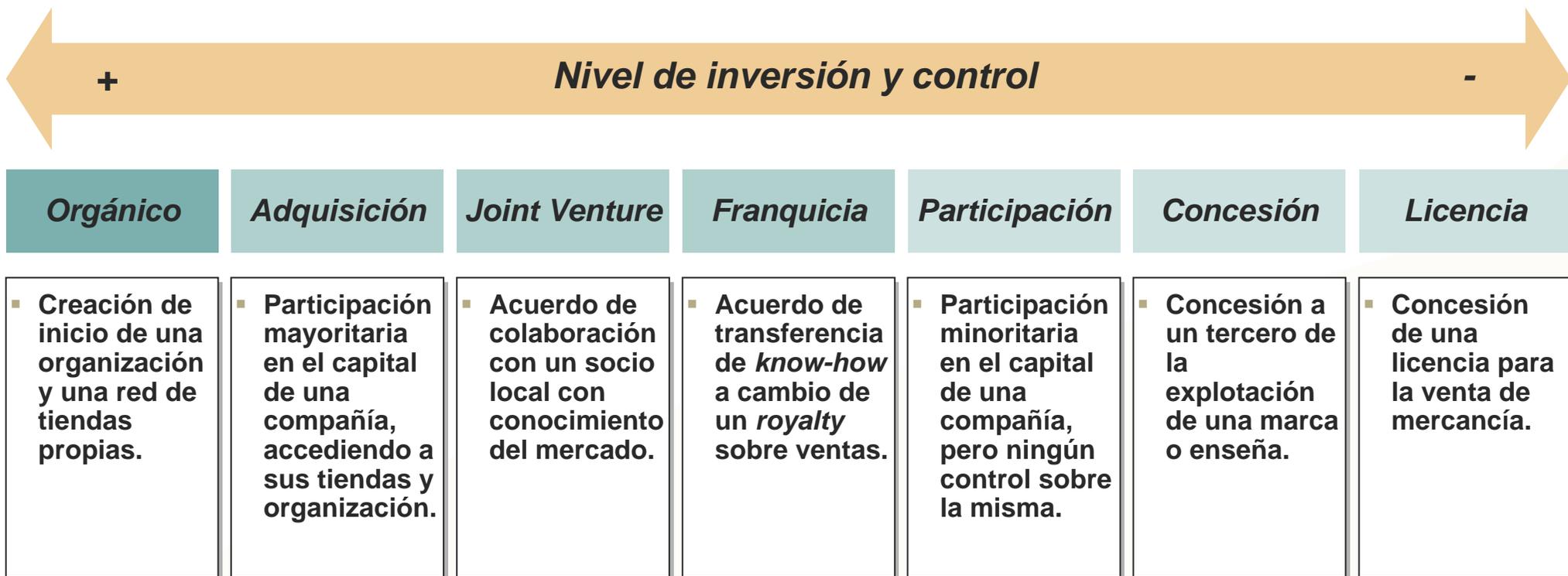


- El crecimiento de los líderes en 2004 provino fundamentalmente de los mercados internacionales.
- Wal Mart fue el único que logró mejorar su margen doméstico en 2004.
- Los márgenes domésticos de Metro, Carrefour y Auchan empeoraron, compensándose gracias al margen aportado por las actividades internacionales.

**La diversificación internacional permite suavizar la sensibilidad del sector ante la coyuntura económica en el país de origen, favorable en 2004 para las empresas norteamericanas, pero perjudicial para las de Francia y Alemania**

Fuente: \*LSA "Indicateurs et tendances de la distribution internationale" 2.005

# Se pueden distinguir varios modelos de internacionalización según el grado de inversión requerido y el control en la operación de entrada



**Analizando la experiencia de los retailers más internacionales, podemos distinguir básicamente entre crecimiento orgánico y crecimiento externo vía adquisiciones o asociaciones**

Fuente: Análisis Capgemini sobre diversos modelos teóricos

Existen combinaciones de entrada estrategia-mercado muy difíciles de llevar a cabo, mientras que hay otras que claramente son las más apropiadas

### Matriz de riesgo estrategia-mercado

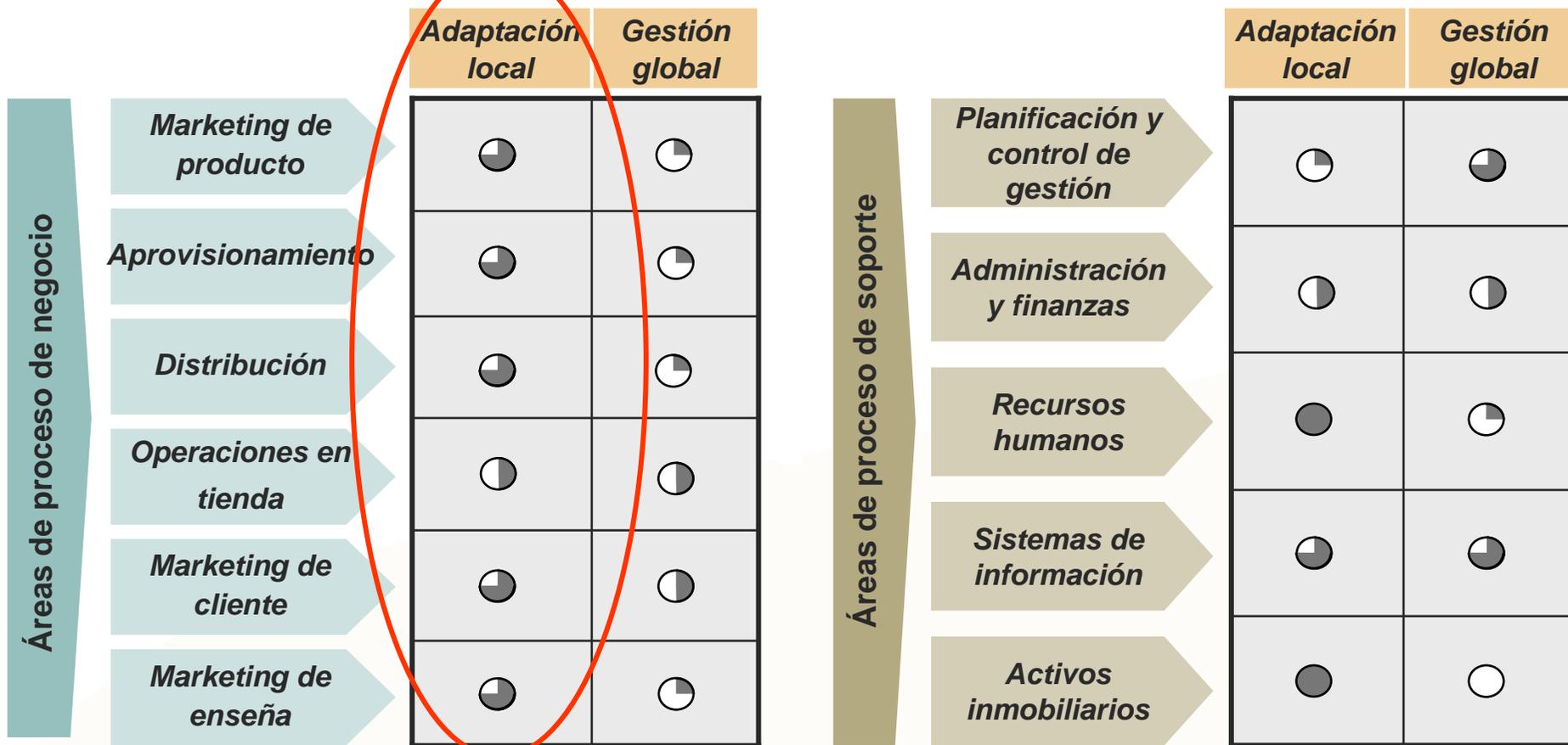
Ejemplos de empresas más representativas



**Los grandes operadores han adoptado varios tipos de estrategias de entrada según los mercados seleccionados o las oportunidades surgidas, pero todos han iniciado su salto internacional empezando por países vecinos**

Fuente: Análisis Capgemini sobre diversos modelos teóricos

# En un contexto de internacionalización existen procesos en la cadena de valor más susceptibles de adaptarse localmente y otros de gestionarse globalmente



**En mercados emergentes es más importante adaptarse a las necesidades del consumidor y del mercado mediante una gestión más flexible, mientras que en mercados maduros se requieren procesos más centralizados y estandarizados**

Fuente: Análisis Capgemini

Muy alta  
  Alta  
  Media  
  Baja  
  Ninguna

Cada estrategia de entrada a un país conlleva una serie de actuaciones para la puesta en marcha de la organización, cuya secuencia en orden y tiempo varía sustancialmente

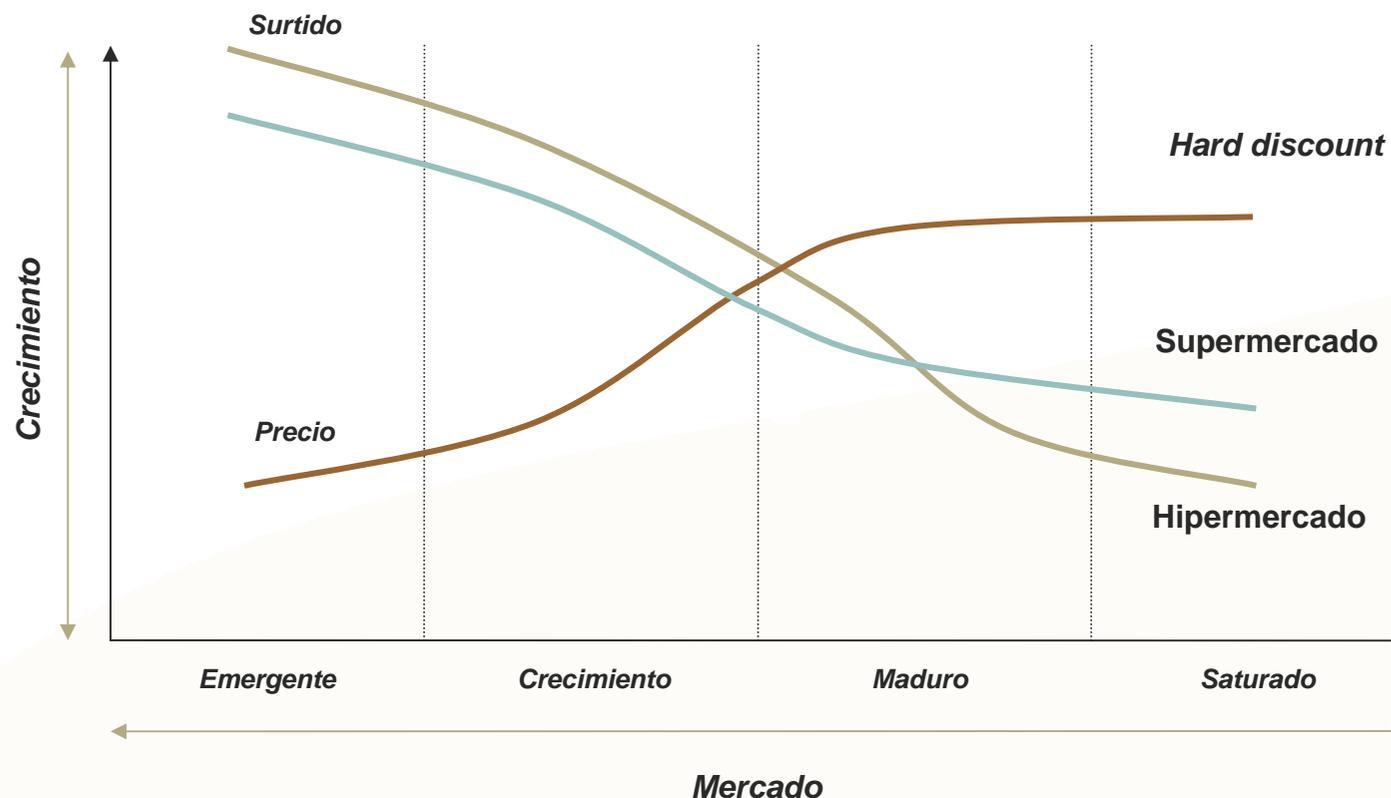
<b>Orgánico</b>			<b>Adquisición</b>		
<b>Tiempo (años)</b>	<b>Tarea</b>		<b>Tiempo (años)</b>	<b>Tarea</b>	
-3	Estudio de país / mercado / ubicaciones	3	-1,5	Estudio de país / mercado / ubicaciones	
-2/-1	Negociación y cierre de ubicaciones		1,5	-0,5	Negociación y cierre de acuerdo
-2/-1	Gestión comercial de surtido/proveedores		0	APERTURA (continuidad de actividad)	
-1	Gestión de servicios centrales		1	Revisión / integración de servicios centrales	
-0,5	Gestión de aprovisionamiento/ mercancías		1	Revisión, modificación comercial del surtido y de proveedores	
-0,5	Reclutamiento y formación de personal		1	Revisión y adaptación de aprovisionamiento y mercancías	
-0,5	Gestión de aperturas de tiendas		2,5	1,5	Revisión, adaptación y formación de personal
0	APERTURA (nueva actividad)		1,5	Revisión y adaptación logística	
+0,5	Marketing de enseña	1	2	Revisión y adaptación del modelo comercial de tiendas	
+0,5	Estructura regional de explotación		2	Revisión y adaptación del marketing de enseña	
+1	Almacén centralizado		2,5	Revisión y adaptación de la estructura regional de explotación	

**La secuencia de cada una de las dos fórmulas de entrada requiere en torno a cuatro años hasta que la organización y la actividad están plenamente asentadas, aunque numerosos factores pueden acelerar o retrasar el proceso**

Fuente: Análisis Capgemini y entrevistas a expertos del sector

Los formatos comerciales que suelen introducirse primero en mercados emergentes son aquellos cuya propuesta principal se basa en el surtido

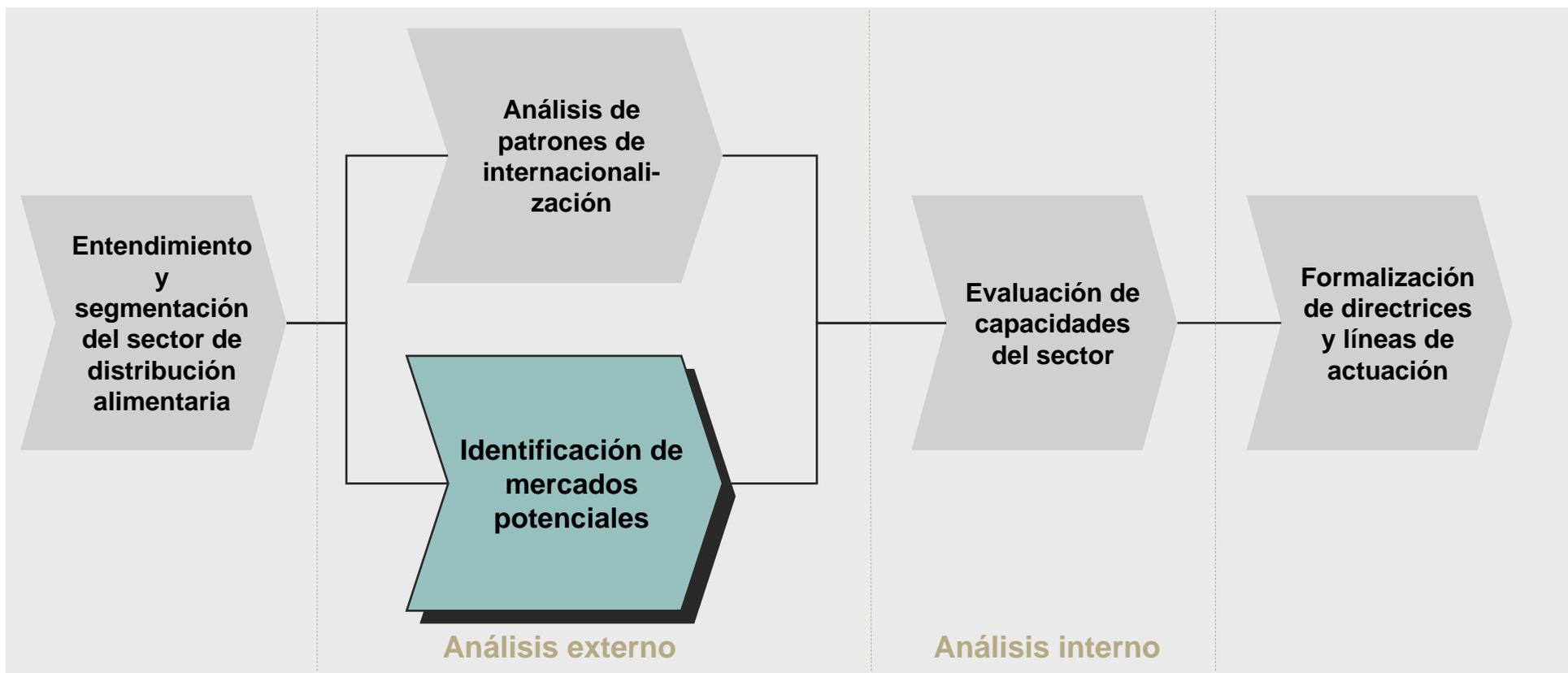
### Matriz de ciclo de crecimiento del formato y desarrollo de mercado



**La presencia de formatos modernos como hipermercados o cash & carries en mercados emergentes puede facilitar la posterior entrada de otros formatos, puesto que ayuda a desarrollar la infraestructura necesaria**

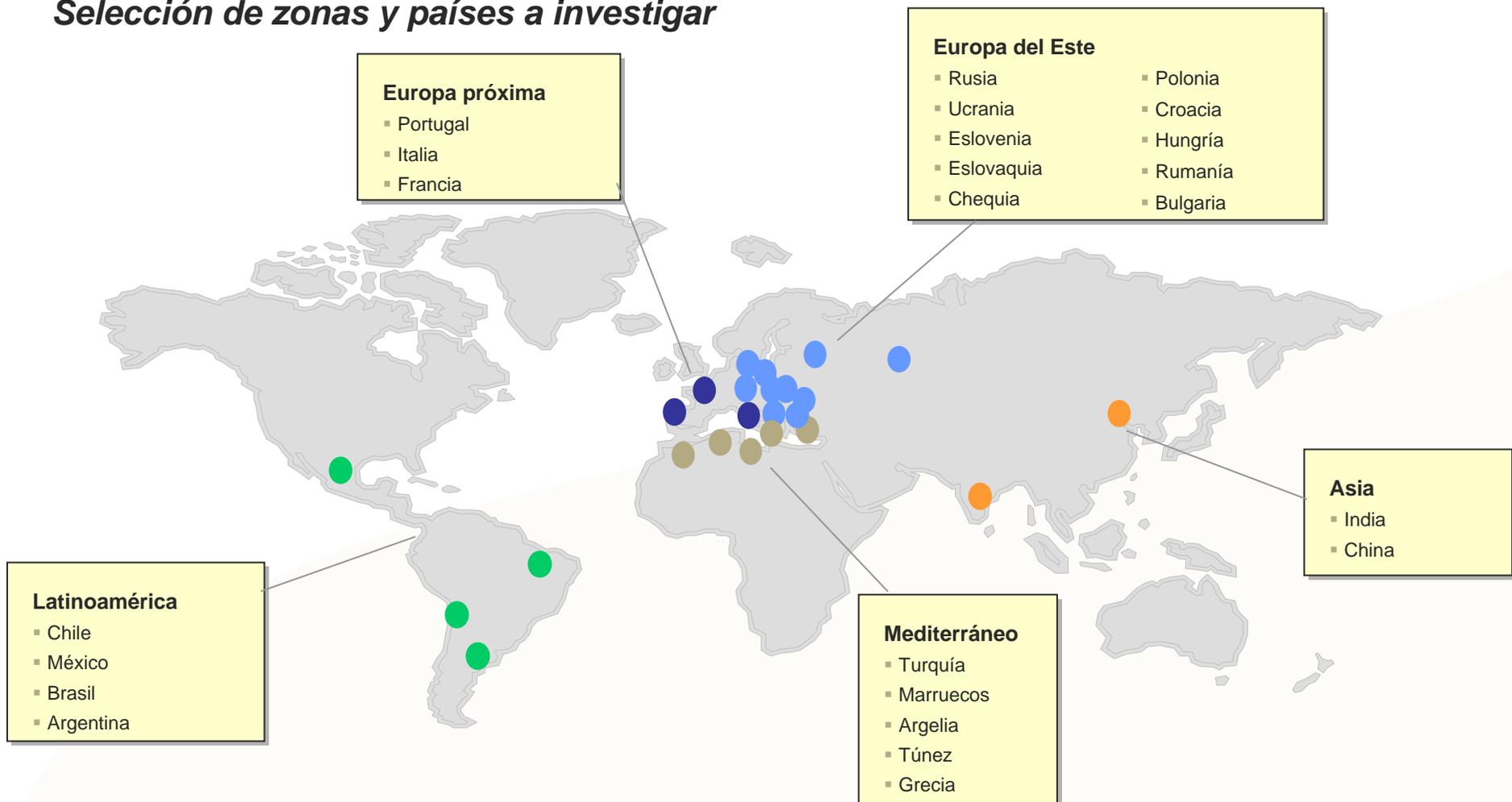
Fuente: Análisis Capgemini entrevistas a expertos

# Identificación de mercados potenciales



Se han estudiado 5 zonas y un total de 24 países, que se seleccionaron atendiendo a criterios básicos de atractividad y proximidad

### Selección de zonas y países a investigar



**Los criterios utilizados para la confección de la muestra de países a analizar fueron: volumen (ventas retail), crecimiento (ventas retail), proximidad geográfica y proximidad cultural**

El modelo de valoración de mercados aplicado se compone de 5 grupos de variables que permiten considerar tanto el atractivo como el riesgo de cada país...

### Grupos de criterios de valoración y ponderación (%) de cada uno

20 %	<b>1. Entorno económico, empresarial y regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo país.</li> <li>• Calidad del entorno empresarial.</li> <li>• Entorno regulatorio.</li> </ul>
25 %	<b>2. Proximidad del país</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidad geográfica.</li> <li>• Proximidad cultural.</li> <li>• Inversión directa española (total y en sector distr. / aliment.).</li> <li>• Exportación española (total y en sector distr. / aliment.).</li> </ul>
20 %	<b>3. Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población total y crecimiento poblacional.</li> <li>• % Población urbana.</li> <li>• PIB per capita.</li> <li>• % gasto en alimentación.</li> <li>• Ventas minoristas alimentación totales y <i>per capita</i></li> </ul>
10 %	<b>4. Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento PIB CAGR '00 –'04.</li> <li>• Crecimiento mercado minorista CAGR '00-'04.</li> </ul>
25 %	<b>5. Entorno competitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración: % ventas top 5 / total ventas <i>food retail</i>.</li> <li>• Presencia de <i>retailers</i> internacionales (nº y cuota sobre Top 5).</li> <li>• % ventas de la distribución organizada / total distribución.</li> </ul>

**... ponderando el factor de “proximidad del país a España” como uno de los elementos clave teniendo en cuenta las características del sector español (formato predominante de supermercados, escaso bagaje internacional)**

Considerando la “proximidad” dentro del baremo, Italia, Portugal, Rusia, Francia, Turquía y Marruecos son los 5 mercados más favorables para la internacionalización del sector español ...

Ranking TOTAL	
Italia	1
Portugal	2
Rusia	3
Francia	4
Turquía	5
Marruecos	6
Ucrania	7
Chile	8
Argelia	9
Bulgaria	10

Ranking sin proximidad	
India	1
China	2
Rusia	3
Turquía	4
Italia	5
Ucrania	6
Chile	7
México	8
Bulgaria	9
Argelia	10


  
 Europa próxima    Europa Este    Mediterráneo    Latinoamérica    Asia

**... mientras si no incorporaremos la proximidad, India, China, Rusia, Turquía e Italia serían los países más atractivos**

Fuente: Análisis Capgemini

# Italia es el mercado más atractivo en Europa próxima, en gran parte por estar relativamente fragmentado y por el bajo peso relativo de los *retailers* internacionales



	Rank / 24	Entorno económico-regulatorio	Proxim.	Mercado	Crecim.	Entorno competitivo
Italia 	1					
Portugal 	2					
Francia 	4					

Atractividad:  Muy baja  Baja  Media  Alta  Muy alta

- Países con bajo riesgo y buena calidad del entorno empresarial.
- Proximidad geográfica.
- Alto porcentaje de exportación alimentaria española.
- Mercados minoristas de alto volumen por el *mix* de población y alta renta *per capita* (Francia e Italia).
- Bajo crecimiento del sector detallista y características del entorno competitivo como principales inconvenientes.

***El mercado italiano está fragmentado, tiene menor presencia internacional y el peso del tradicional es aún alto (valoración de la proximidad por parte del consumidor)***

Fuente: Análisis Capgemini

# Entre los países del Este se pueden identificar diversos grupos según el grado de madurez de los mercados, destacando Rusia como mercado prioritario



	Rank / 24	Entorno económico-regulatorio	Proxim.	Mercado	Crecim.	Entorno competitivo
Rusia 	3					
Ucrania 	7					
Bulgaria 	10					
Croacia 	11					
Hungría 	17					
Chequia 	19					
Rumanía 	20					
Polonia 	21					
Eslovenia 	22					
Eslovaquia 	23					

Atractividad: Muy baja Baja Media Alta Muy alta

- **Rusia, Ucrania y Bulgaria:** los mercados más atractivos por su crecimiento y su entorno competitivo aún no saturado.
- **Croacia, Hungría y Rumanía:** mercados relativamente pequeños pero con potencial de desarrollo.
- **Chequia y Polonia:** mercados relativamente atractivos por su volumen y entorno económico-regulatorio, pero ya saturados.
- **Eslovenia y Eslovaquia:** mercados más pequeños y también con un entorno competitivo saturado.
- **Fuerte presencia del *discount* alemán,** por tratarse de países cercanos a Alemania.

**Tesco y, en menor medida, Ahold y Carrefour mantienen cuotas significativas en varios países**

Fuente: Análisis Capgemini

# Turquía es el país más atractivo dentro de la zona Mediterráneo, con una alta población y presencia aún escasa de *retailers* internacionales



	Rank / 24	Entorno económico-regulatorio	Proxim.	Mercado	Crecim.	Entorno competitivo
Turquía 	5					
Marruecos 	6					
Argelia 	9					
Grecia 	13					
Túnez 	15					

Atractividad:  Muy baja  Baja  Media  Alta  Muy alta

- En general, niveles muy bajos de renta *per capita* (salvo Grecia).
- Turquía como país más atractivo: alta población, presencia escasa de *retailers* internacionales, ausencia de limitaciones legales.
- Poca presencia de *retailers* extranjeros (excepto en Grecia) aunque algunos grupos franceses se están posicionando en el Norte de África.
- Mercados magrebíes poco maduros (con los inconvenientes derivados de falta de infraestructuras y de proveedores) y con índices moderados de crecimiento.

***Marruecos puede ser una oportunidad a considerar a medio plazo como país más próximo, sobre todo teniendo en cuenta el desmantelamiento arancelario previsto para 2010***

Los países Latinoamericanos están próximos culturalmente y por lo general no presentan una alta competencia, pero la mayoría aún presentan riesgos de inestabilidad económica



	Rank / 24	Entorno económico-regulatorio	Proxim.	Mercado	Crecim.	Entorno competitivo
Chile 	8					
México 	12					
Brasil 	18					
Argentina 	24					

Atractividad:  Muy baja  Bajas  Media  Alta  Muy alta

- Mercado “natural” de España, principal receptor de inversión española.
- Riesgo país de la zona aún alto (excepto Chile).
- Chile como país más atractivo a corto plazo, por su estabilidad económica y su entorno competitivo sin *retailers* foráneos.
- Brasil y México destacados por su alta población y su nivel de urbanización, pero con niveles de renta *per capita* bajos.
- Alta cuota de la distribución no organizada, (excepto en Chile) con problemas de competencia desleal.
- Carrefour, Casino y Wal-Mart como operadores de referencia en la zona.

**Existe una oportunidad de inversión a medio plazo si se confirma la recuperación económica y se mantienen ritmos de crecimiento que permitan la restitución de los niveles de renta**

Fuente: Análisis Capgemini

# China e India son los países más poblados del mundo, tienen un alto potencial de crecimiento económico y su mercado minorista está en pleno desarrollo



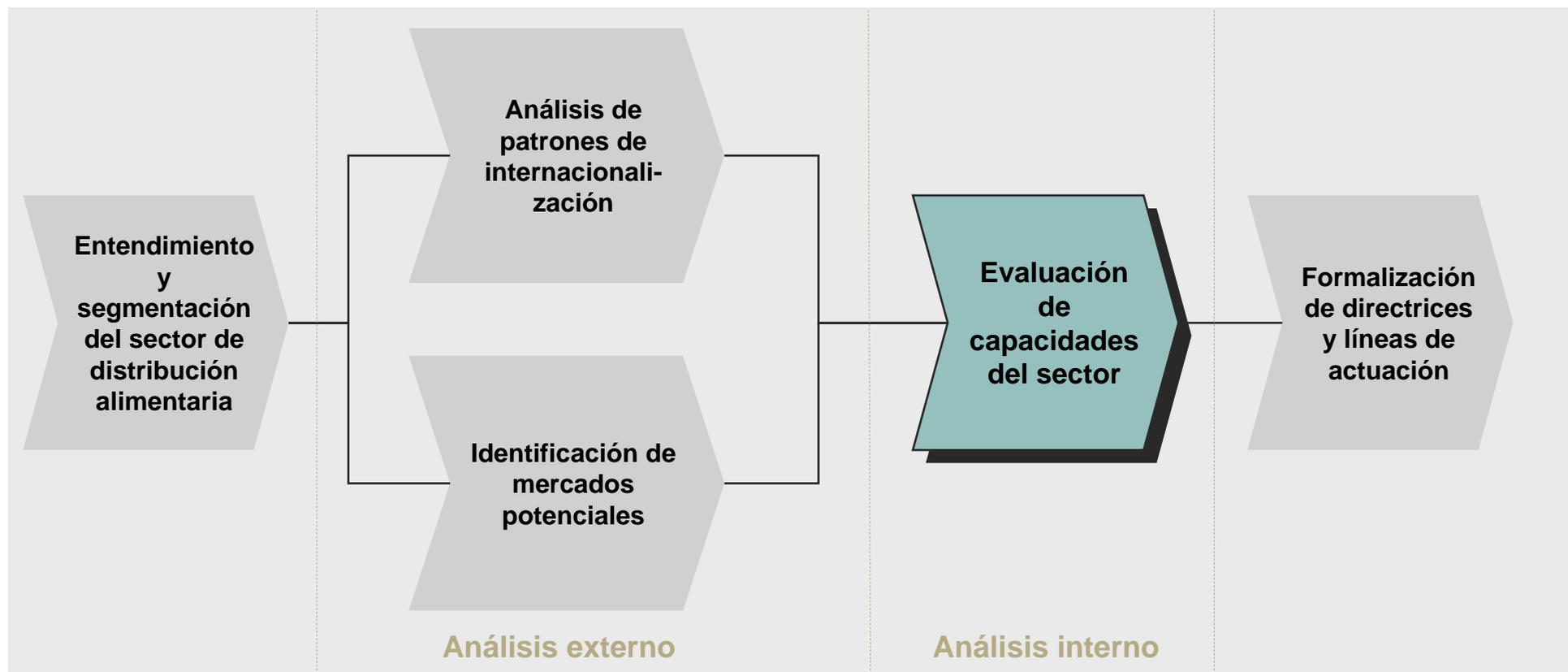
	Rank / 24	Entorno económico-regulatorio	Proxim.	Mercado	Crecim.	Entorno competitivo
India 	14					
China 	16					

Atractividad:  Muy baja  Bajas  Media  Alta  Muy alta

- Son los países más poblados del mundo (alto volumen), y disfrutan de un alto crecimiento de renta *per capita* que tiene su reflejo en las ventas detallistas.
- Niveles de renta media aún muy bajos, y con grandes diferencias entre clases y entre regiones.
- Comercio organizado centrado, de momento, en los grandes núcleos poblacionales.
- Mercado aún muy fragmentado, con un peso muy elevado del canal tradicional.
- Alto número de *retailers* extranjeros en China, con importantes planes de expansión (ej.: Wal Mart, Carrefour).
- Limitaciones regulatorias al comercio minorista en India.

***El principal freno para la inversión de las cadenas españolas es la lejanía geográfica y cultural***

# Análisis interno: evaluación de capacidades del sector



# Las entrevistas mantenidas con empresas destacadas del sector arrojan algunas conclusiones sobre los mercados, las estrategias, las experiencias y las capacidades de internacionalización

## 1. Visión sobre la evolución del mercado

- El cambio en las tendencias de consumo, combinado con la competitividad en un mercado cada vez más maduro, han provocado que muchas empresas tengan que fijarse más en proteger su posición en el mercado doméstico que en los mercados exteriores.
- Aún habiendo empresas que consideran que el mercado está saturado, no tienen planes de internacionalizarse a corto o medio plazo.

## 2. Motivaciones para la expansión internacional

- Las posibilidades de crecimiento que ha ofrecido hasta ahora el mercado nacional no han estimulado a las empresas a buscar crecimiento en mercados exteriores.
- La complejidad percibida en la internacionalización se debe tanto a factores económicos y empresariales, como a aspectos relacionados con la mentalidad y las diferencias culturales.

## 3. Estrategias de internacionalización y mercados potenciales

- Los mercados más próximos son percibidos como los más atractivos para el sector en una primera fase.
- La adquisición de empresas parece a priori la forma de entrada más adecuada en Europa Occidental, teniendo en cuenta la madurez de este mercado.
- En Marruecos y Latinoamérica (mercados valorados por su proximidad cultural e idiomática), la vía de entrada sería la colaboración con un *partner* local.

## 4. Evaluación de formatos y capacidades para la internacionalización

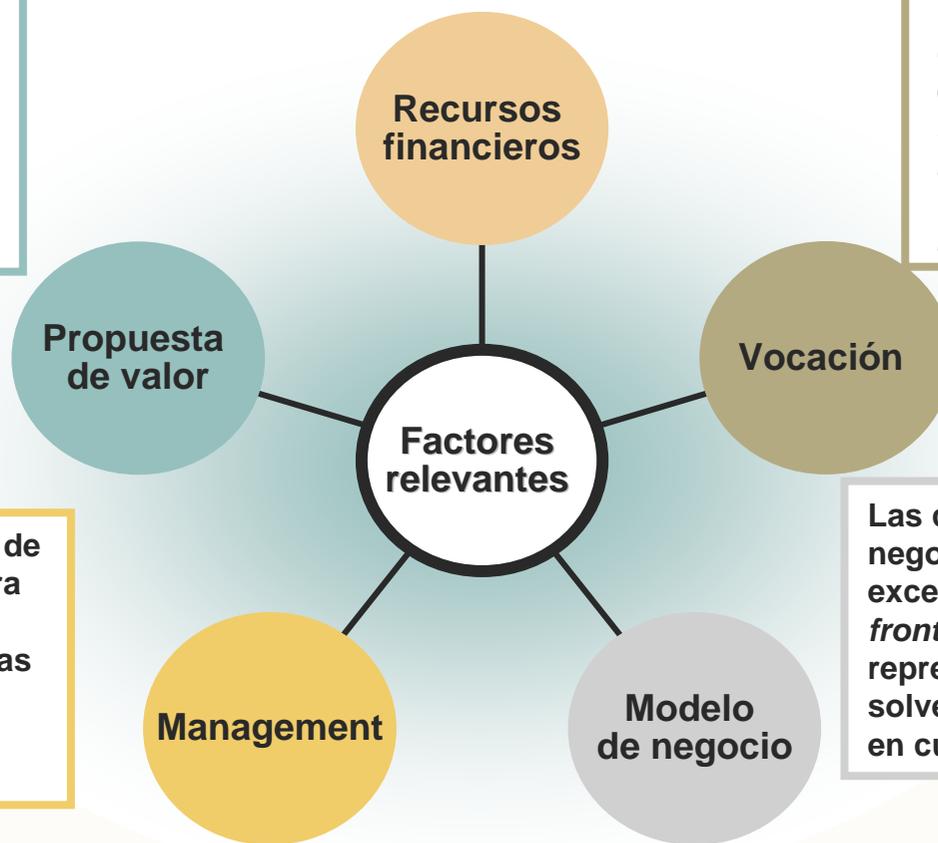
- Los modelos de establecimiento tipo hipermercado o *hard discount* se consideran más propicios para salir al exterior.
- Las principales capacidades apuntadas para acometer la expansión internacional son: empresa consolidada en el mercado de origen, rentable y con capacidad financiera, con un modelo de gestión eficiente y una propuesta de valor apreciada para el cliente, y con un equipo humano capacitado.

# Existen varios factores relevantes relacionados con las capacidades de una empresa de distribución para afrontar un proceso de internacionalización

El consumidor tiene que percibir una propuesta que le aporte valor frente a la oferta ya conocida (precio, acceso, producto, servicio, experiencia), destacando en algún atributo y diferenciándose de la oferta existente.

La empresa tiene que poder sostener financieramente un plazo inicial sin ingresos (estudios de mercado, ubicaciones, búsqueda de proveedores ...), además de conceder al consumidor un tiempo de adaptación a su propuesta comercial.

La empresa tiene que mostrar un claro convencimiento por crecer en mercados internacionales, siendo consciente de que la adaptación cultural afectará potencialmente a cualquier ámbito de la organización.



La empresa tiene que disponer de un *management* capacitado para operar en mercados exteriores, aunando las ventajas y fortalezas de equipos locales con las capacidades intrínsecas de la compañía.

Las características del modelo de negocio en torno a la eficiencia y la excelencia en la gestión, tanto del *front office* como del *back office*, representan una garantía de solvencia que tiene que ser replicable en cualquier mercado.

La valoración de las capacidades del sector, ponderadas según la representatividad en el mercado de las compañías analizadas, muestra un potencial medio de internacionalización de nuestras empresas

<b>Factores</b> \ <b>Formatos</b>	<b>Empresas nacionales multiformato</b>	<b>Empresas nacionales supermercado</b>	<b>Empresas regionales supermercado</b>	<b>Peso</b>	<b>Valoración</b>
<b>Recursos financieros</b>				20%	
<b>Vocación</b>				20%	
<b>Modelo de negocio</b>				20%	
<b>Management</b>				20%	
<b>Propuesta de valor</b>				20%	
<b>Media</b>	34%	54%	12%	100%	
<b>Valoración</b>					

**Según los formatos analizados, se observan mayores competencias para la internacionalización en las empresas nacionales con propuestas multiformato**

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas



No obstante, las posibilidades del sector son altas al disponer de modelos de negocio diferenciados y propuestas de valor interesantes en todos los formatos, factores muy ligados al propio negocio

<i>Factores</i> \ <i>Formatos</i>	<i>Valoración general</i>	
<i>Recursos financieros</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos financieros, propios o ajenos, no suponen un escollo insalvable para el sector.</li> </ul>	
<i>Vocación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factor débil pero mejorable con mayor información sobre mercados potenciales y apoyos a la internacionalización.</li> </ul>	
<i>Modelo de negocio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen bastantes empresas con importantes cuotas a nivel nacional o regional, que implican tener un modelo sólido y eficiente en un mercado tan competitivo.</li> </ul>	
<i>Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de experiencia exterior no ha generado, salvo en algunos casos de especial relevancia, una cantera de cuadros con un perfil internacional, siendo un aspecto mejorable con acciones formativas.</li> </ul>	
<i>Propuesta de valor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen propuestas de valor claramente definidas y valoradas por el consumidor, en el ámbito tanto nacional como del regional.</li> </ul>	
<i>Valoración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las posibilidades del sector son altas, al destacar en factores muy ligados al propio negocio.</li> </ul>	

**Los aspectos más débiles, la vocación y la capacidad del management, son mejorables impulsando acciones formativas y facilitando el acceso a la información relacionada con facilidades de salida y mercados potenciales**

Fuente: Análisis Capgemini en base a entrevistas personales y a la información económica disponible en Alimarket de las empresas seleccionadas

## En conclusión, el estudio arroja conclusiones razonablemente optimistas acerca de las capacidades del sector para la internacionalización

- **Las posibilidades de crecimiento que ha ofrecido el mercado nacional hasta ahora no han provocado la necesidad de buscar crecimientos en mercados exteriores.**
- **El mercado interno se ha vuelto cada vez más competitivo y ha provocado que muchas empresas tengan que revisar su modelo de negocio en el mercado doméstico antes de plantear cualquier salto internacional. Esta limitación seguirá frenando los planes expansivos de las cadenas medianas a corto plazo.**
- **El panorama internacional ofrece una amplia gama de países con potencial para acometer un desarrollo exitoso. Los mercados más próximos, tanto por su proximidad geográfica como cultural e idiomática, son los más atractivos para el sector.**
- **La adquisición sería la vía más apropiada en los mercados de Europa Occidental, mientras que la colaboración con un socio local sería la vía más adecuada en los mercados emergentes del Norte de África y Latinoamérica.**

***Las empresas españolas con un modelo contrastado y consolidado en el mercado y con mayores capacidades para internacionalizarse ya han iniciado el proceso, o lo acometerán en breve***

## En conclusión, el estudio arroja conclusiones razonablemente optimistas acerca de las capacidades del sector para la internacionalización *(Cont.)*

- El formato predominante dentro del sector español es el supermercado, cuyas características no se valoran tan idóneas de cara a la internacionalización como las que ofrecen los establecimiento tipo hipermercado o *hard discount*.
- Las capacidades evaluadas de la distribución española muestran un potencial medio de internacionalización donde destacan los factores relacionados con el modelo de negocio y con la propuesta de valor, mientras que la vocación internacional y el management son los aspectos más débiles.
- Las posibilidades del sector de cara a la internacionalización son elevadas al destacar en aspectos ligados al propio negocio, mientras que los factores más débiles pueden subsanarse con acciones relacionadas con la formación y la información.

***Las empresas españolas con un modelo contrastado y consolidado en el mercado y con mayores capacidades para internacionalizarse ya han iniciado el proceso, o lo acometerán en breve***

Fin

