



Comerç minorista

«Quan les vendes d'aquí van malament, van bé en un altre lloc»

JOSÉ LUIS NUENO

La qüestió de la internacionalització de la distribució pren relleu en moments com l'actual, caracteritzats per una profunda contracció del consum domèstic acompanyada d'una competència intensa. Mai com ara sembla més cert allò que «quan les coses van malament aquí, van bé en un altre lloc».

Fa uns quants anys, n'hi havia prou de tenir presència testimonial en mitja dotzena de països propers i culturalment afins per a demostrar que un concepte detallista era internacionalitzable. Avui, la sobredependència del mercat d'origen es considera un estigma, que si es combina amb condicions localment adverses, com un menor nivell de vendes, compromet la credibilitat.



En comparació amb les de fabricació, les empreses de distribució són particularment complexes i s'enfronten a una dura tasca en la seva internacionalització. Dawson i Mukoyama (2003) han identificat algunes causes que demostren aquesta afirmació. Per exemple, els detallistes tenen els seus actius escampats, sobretot si la seva expansió geogràfica és gran, mentre que les empreses industrials obtenen la seva màxima eficiència quan els concentren. Això obliga a una major atenció a la coordinació espacial i transfronterera dels sistemes, més ajustats quan les empreses de distribució s'internacionalitzen.

Una altra de les diferències que destaquen aquests autors és la referida a les implicacions de la seva estructura desigual de costos a l'hora d'expandir-se més enllà de les fronteres, especialment les complicacions que comporta operar en diverses divises. I, més en essència, l'activitat transnacional demana una sensibilitat i una adaptació a la cultura i la idiosincràsia local que no són tan vehementment subratllades quan es discuteixen les activitats de les empreses industrials i de serveis.

La internacionalització de la venda al detall (*retailing*) a través de les generalitzacions acceptades com a vàlides

Àmbit i institucions

El disseny i la gestió dels canals de distribució són instruments indispensables en la competència entre detallistes. Aquesta concurrència ha estès el seu àmbit des dels fronts locals als internacionals i més recentment ha traslladat aquesta confrontació al terreny global.

L'atenció que presta la literatura acadèmica a la internacionalització de la venda al detall troba els seus primers treballs sistemàtics al voltant dels anys 1950; es tracta d'estudis descriptius de les

grans firmes nord-americanes en la seva expansió pel món (per exemple la de Sears & Roebuck a Cuba, els anys 1940).

Durant les dècades del 1970 i el 1980, i sense abandonar aquest èmfasi descriptiu sobre les característiques dels formats, els detallistes innovadors i les seves peripècies en la conquesta de mercats forans produïren treballs dedicats a la distinció entre comerç local, internacional i global i les seves implicacions en l'estandardització o en l'adaptació als nous mercats objectius (per exemple, Salmon i Tjordman, 1989).

L'activitat transnacional demana una sensibilitat i una adaptació a la cultura i la idiosincràsia local que no són tan vehementment subratllades quan es discuteixen les activitats de les empreses industrials i de serveis.

Als anys 1980, l'objecte d'estudi eren els formats detallistes més grans del món. Un lleuger repàs a aquestes firmes posa de relleu que es tracta, majoritàriament, d'empreses nord-americanes les vendes de les quals es basen en els productes de consum d'alta rotació (PCARS) o almenys depenen de les vendes d'aquests juntament amb d'altres que no ho són. En aquests treballs destacava l'èmfasi en el domini transfronterer de la cadena de subministrament. Wal-Mart, Target o Kroger, per exemple, van ser objecte d'atenció en aquests anys.

Cap als anys 1990, l'èmfasi de la literatura acadèmica es traslladà a la direcció i l'abast de l'activitat detallista en el procés de la globalització, a les seves causes i els seus efectes.

Avui, l'interès acadèmic s'ha desplaçat cap on ho ha fet el del consumidor, i l'atenció sobre els supermercats i els seus sistemes logístics ha donat pas a l'estudi de les ensenyes globals de distribuïdors: H&M, DIA, Inditex, Amazon, IKEA o Mango, ja consolidades, o les que han iniciat amb pas ferm aquest procés, com Sand, Intimissimi, Next o Uniqlo, i entre les quals n'hi ha moltes de catalanes, com TOUS, Rosa Clarà, Desigual, Custo,

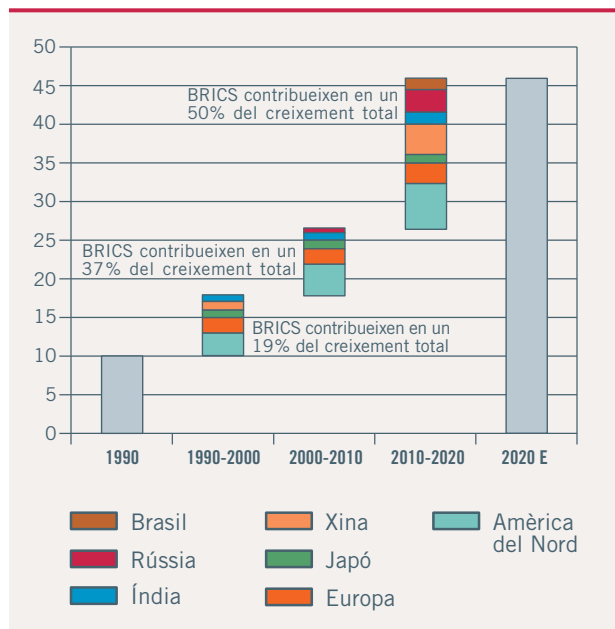
Pronovias, GAES, Punto Roma, Castañer o Sita Murt, per citar-ne algunes. Són de menor grandària que les cadenes d'hipermercats que s'estudien en els anys 1980 i més heterogènies quant al seu país d'origen, però tenen conceptes clars i fortament diferenciats, marques/ensenyes potents i presència en desenes de països.

L'empresa catalana Mango és una de les ensenyes globals de distribució ja consolidades.

L'evolució dels sectors, els motius, les decisions de prioritització d'uns països o uns altres i el paper que tenen els diferents modes d'entrada i els formats en el procés d'expansió seran, en el segle actual, el centre de preocupació.

Respecte a la varietat geogràfica, el gràfic 1 mostra que el futur del detall pertany a regions diferents d'aquelles de les quals depèn avui dia, no tant per

Gràfic 1. Creixement de la participació en la despesa global



Font: The Goldman Sachs Group, INC (Nov, 2009). «Europe: Retail».

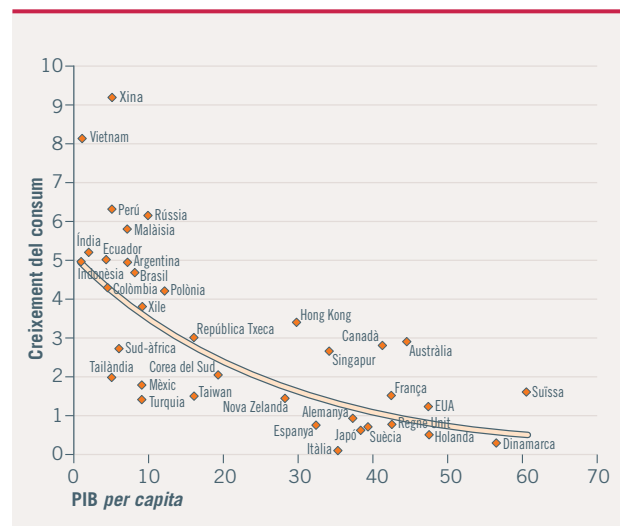
▲ El gràfic mostra que el futur del detall pertany a regions diferents d'aquelles de què depèn avui.

la grandària actual, sinó pel seu creixement potencial. Aquest gràfic demostra la importància en el futur de la venda al detall de les grans potències emergents, davant l'anèmia dels mercats madurs industrialitzats. També mostra l'oportunitat, més modesta, però alhora més accessible, que suposen els petits mercats emergents, particularment els més propers.

La funció decreixent amb el desenvolupament del PIB (Producte Interior Brut) és determinada per dues ràtios. En l'ordenada, la del creixement del consum anual mesurat entre 2006 i 2010 (estimat), i en l'abscissa, una segona ràtio: el PIB *per capita*. Aquesta funció recull el poc recorregut que prometen les economies avançades. Espanya pertany al clúster de menor atractivitat i combina un baix creixement amb un PIB per càpita mitjà.

Aquest gràfic no desglossa la variable del creixement del consum de l'ordenada. Rere el baix creixement del consum espanyol (com es pot constatar, no molt pitjor que el de la UE-15) s'imaguen una elevada taxa d'atur, un endeutament considerable de les llars, els estocs resultants de

Gràfic 2. PIB per càpita (2008) i creixement de la despesa dels consumidors



Font: The Goldman Sachs Group, INC (Nov, 2009). «Europe: Retail».

▲ Els espanyols es comporten com els europeus del nord, però amb menys renda disponible.

quinze anys de creixement ininterromput del consum –en forma d’inventaris de béns duradors més nous (electrodomèstics, mobiliari, equipament d’informació personal o automòbils)– i el retorn a unes taxes d’estalvi inaudites per espai de dos decennis. El comportament dels espanyols és cada cop més semblant al dels europeus del nord, però amb una renda disponible inferior.

El gràfic 2 mostra la quota dels grans països emergents sobre el creixement del consum, fet que pot imposar als detallistes d’aquí unes demandes d’expansió cada vegada més llunyanes, complexes i arriscades. No és d’estranyar que algunes de les fórmules de distribució més impactants d’aquesta dècada es deguin a detallistes que han entrat en mercats amb elevat risc/país (Inditex amb **Stockman** per a entrar als Països Bàltics i a Rússia) o enormes (Inditex amb **Tata** per a servir el mercat de l’Índia a partir del 2011).

Oportunitats

Una altra variable a la qual atén la literatura de la venda al detall preconitza que una presència sòlida en el mercat domèstic és un requisit imprescindible per a l’expansió internacional d’èxit i ho justifica per dues raons (Alexander i Quinn, 2002). Primer, «contribueix a l’aprenentatge i desenvolupament de capacitats de gestió», i, en segon lloc, «crea una xarxa d’adhesió per a potencials candidats».

Una presència sòlida en el mercat domèstic és un requisit imprescindible per a l’expansió internacional d’èxit, tot i que hi ha excepcions.

Naturalment, hi ha excepcions: Desigual ha dut a terme la seva expansió internacional a la vegada que la local, tot recolzant l’una en l’altra i especialment en el seu negoci a l’engròs.

Els estudis consultats (Kacker, 1985 como a mostra) classifiquen les causes d’expansió en dos grans grups de motivacions: *push* ('empènyer') i *pull* ('estirar'). Quan un detallista es troba amb un mercat

domèstic petit, o que travessa una profunda recessió del consum o una pressió regulatòria aguda, es pot veure empès (*pushed*) a l’expansió. Ahold, cap a Amèrica del Sud, o Jerónimo Martins, cap a l’est d’Europa, són exemples de detallistes de PCARS que es van veure empesos fora del seu país per la dimensió dels seus mercats d’origen (Països Baixos i Portugal, respectivament).

Tanmateix, quan **Carrefour** va obrir el seu primer hipermercat a Catalunya, el Pryca del Prat, fou l’atractiu del nostre país com a mercat el que els tibà (*pulled*) cap aquí.

L’atractivitat d’un país, pel seu efecte de tibada, es determina segons la dimensió, el nivell de renda actual o potencial dels seus residents i la proximitat cultural amb el país d’origen. Els baixos costos salarials, un sector immobiliari atractiu i l’absència de competència foren les causes principals de la internacionalització de Carrefour. No hi ha dubte que l’any 2010, per a la majoria dels detallistes europeus, i en particular per als espanyols, els factors d’empenta dominen sobre els d’estirada.

Un segon concepte en l’estudi de l’oportunitat d’internacionalització és el de la gradualitat. Ja l’any 1977, Johanson i Vahlne postularen que els detallistes segueixen un patró d’expansió en el qual acumulen experiència i *know how* ('saber fer') amb cada entrada successiva en nous mercats que exigeixen formats cada cop més complexos i són cada vegada més distants, culturalment o geogràficament, del país d’origen.

Així, les empreses espanyoles aborden mercats veïns, com Portugal (GAES o Tous) o França (Inditex) en primer lloc. El centre i el sud d’Amèrica acostumen a ser l’escala següent en la internacionalització (GAES), penalitzada per la distància, però valorada per l’afinitat cultural. A l’Amèrica Llatina es té una imatge molt positiva de les ensenyes i marques espanyoles, la qual cosa explica que Mèxic fos el primer mercat en el qual s’internacionalitzaren Tous (avui és el seu segon mercat en importància), **Massimo Dutti** o Inditex per espai de vint anys i, més recentment, ho sigui per a Punt Roma o que Argentina ho sigui per a GAES. El segon mercat més important per a DIA és

França, i el tercer, vint-i-cinc anys després de les seves primeres botigues obertes a Barcelona, serà el Brasil.

La confirmació d'aquesta gradualitat i dels perills d'ignorar-la es fa palesa en una revisió de l'expansió recent de cinc detallistes espanyols que comparteixen ambició internacional, però amb veterania variable (Mango, **Zara**, Tous, GAES i Desigual) i sectors heterogenis.

Zara, per exemple, obrí 137 botigues el 2006, de les quals només el 20 % foren obertures domèstiques. El 2008, en va obrir 159, de les quals només un 14 % a Espanya. L'any 2009, Japó, Letònia, Lituània, Polònia, els Emirats Àrabs Units, Tailàndia, Líban, Sèrbia o Rússia, concentraren les destinacions principals d'aquesta expansió (també altres països menys exòtics com Itàlia o Bèlgica). Els tancaments de botigues en aquest exercici es van concentrar a Espanya, França o Grècia, alguns dels seus mercats més antics.

Mango, per la seva banda, obrí 134 nous establiments el 2008 (20 % a Espanya). Els Emirats Àrabs Units, Estònia, Noruega, Azerbaidjan, Romania, Portugal, Iran i Iraq, foren les seves destinacions. En 2009, només el 8 % foren obertures locals, i el 92 % restant es va repartir entre Bielorrússia, Geòrgia, Iraq, Nova Caledònia, Kazakhstan, Corea, Turquia, Xina, Filipines i Japó.

El 2009 Tous només obrí a Espanya un 16 % de les seves noves botigues, però encara continua inaugurant la majoria de les foranes en destinacions geogràficament properes o culturalment afins. Amèrica va ser un dels seus mercats més actius el 2009.

GAES està desenvolupant encara el mercat espanyol como a prioritat, al qual destinà el 2009, el 75 % de les seves obertures.

DIA va obrir més de la meitat de les seves botigues a Espanya el 2006 i menys del 20 % el 2009. Desigual va passar d'obrir el 71 % de les seves botigues a Espanya el 2007 al 13 % el 2009. L'any 2008 les repartí meitat i meitat entre el mercat local i l'exterior, posant de relleu un detallista en expansió

agressiva, però que encara té potencial d'expansió al seu mercat domèstic i, per tant, es desvia de la gradualitat que plantegen Johanson i Vahlne.

Competències directives



La literatura acadèmica ha explorat, a més de l'impacte de les capacitats dels directius de les empreses de distribució, la seva causalitat. Què és més beneficiós, tenir executius amb experiència internacional per a assegurar el seu èxit, o els efectes d'aquesta experiència sobre la competència de la direcció en el seu acompliment, qualsevol que sigui l'àmbit geogràfic de mercat? Aquesta competència dels equips directius és causa o efecte de la internacionalització?

Els detallistes europeus més internacionalitzats són els que se centren en productes de consum d'alta rotació (PCARS).

Els autors conclouen que és molt més important tenir una direcció que sigui, *a priori*, capaç d'abordar la internacionalització, que la direcció de les empreses internacionalitzades és més competent, i que l'únic benefici que creix com a conseqüència de l'expansió és el poder de la posició relativa davant dels proveïdors, superior del que tenen les empreses que es focalitzen exclusivament en un àmbit local.

Sense la convicció, la competència i el compromís tangible de la direcció no es pot tirar endavant. La major distracció és un mercat local munífic. Els detallistes europeus més internacionalitzats són els que se centren en productes de consum d'alta rotació (PCARS). Operadors com Carrefour, **Metro**, **Ahold**, **Tesco** o **Auchan** en són clars exponents. No hi ha cap detallista espanyol en aquest grup d'internacionalitzats pioners, malgrat que DIA, una cadena especialitzada en preus baixos (discounter) que pertany al grup Carrefour, té la seva central, la totalitat de la direcció i la majoria de les més de 4.000 botigues de descompte aquí, des d'on opera en altres quinze països d'Amèrica, Europa i Àsia.

Un estudi de Myers i Alexander (1996) justifica la contribució de l'ambició dels directius en aquest procés, ja que recull les diferents actituds dels directors executius de mig centenar dels aleshores majors detallistes de PCARS de França, Alemanya, Itàlia, Holanda, Espanya i Regne Unit. Aquest estudi apuntava que el 1995, els detallistes francesos estaven convençuts de l'existència d'oportunitats d'internacionalització de les seves activitats. Els alemanys també ho estaven, però tan sols en mercats fronterers (Àustria o Bèlgica) que podien servir des d'Alemanya. Els britànics i els holandesos hi confiaven amb reserves i els italians i els espanyols no tenien l'expansió internacional entre les seves prioritats.

Entrar als mateixos mercats als quals acudeixen tots els competidors, és un factor de risc.

Els directius espanyols i italians estaven, en aquella època, més concentrats en les oportunitats dels mercats domèstics. Els francesos eren els més decidits. Així, doncs, es podria concloure que la convicció dels directius i el seu compromís en abordar reptes ambiciosos foren més causa que efecte de la internacionalització. Sense talent al seu servei, millor quedar-se a casa i llanguir.

Els principals problemes amb l'expansió internacional són els relatius a la precipitació. El primer és el comportament «de ramat» en la selecció dels mercats, entrar als mateixos als quals acudeixen tots els competidors. Això ha succeït en el sector tèxtil i en el mercat grec en els darrers tres anys; un país *a priori* molt atractiu per a la venda al detall espanyola, però que ha resultat ser tan afí culturalment al domèstic que té exactament els mateixos problemes. El segon problema és la precipitació en la selecció del model d'entrada, a més a més del país, i la subestimació de la seva prima de risc.

Un cas conegut és el d'Ahold i els problemes derivats després de la seva entrada els anys 1997 i 1998, i en poc menys de setze mesos, a Brasil, Argentina, Xile, Perú, Paraguai i Equador (un parell d'anys abans Ahold havia avortat un projecte per a entrar a Espanya en aliança amb **Caprabo** i, més

tard, gairebé en aquest segle, el seu gran projecte independent a Espanya, amb **Supersol**).

Subestimar les dificultats d'integració, les necessitats d'endeutament o no prestar prou atenció a la qualitat de les adquisicions, si s'opta per aquest model d'entrada, resultà en una destrucció massiva de valor que situà l'empresa en situació concursal.

Modalitats d'entrada

Els distribuïdors amb vocació internacional tenen a la seva disposició diverses modalitats d'entrada: exportació (a través de venda a l'engròs, llicències o concessions), franquícies, compres d'operadors domèstics, fusions i implantació directa/desenvolupament orgànic. Només per a il·lustrar amb empreses d'aquí aquestes modalitats: la venda a l'engròs (Castañer a Itàlia, per exemple); el desenvolupament orgànic (Tous als EUA o al Regne Unit); la franquícia (Mango o GAES) o la concessió; la fusió amb un detallista local (**Sephora** i **El Corte Inglés**) o la seva adquisició; o les aliances (Inditex a l'Índia amb Tata o amb Stockman a Finlàndia per a entrar als Països Bàltics i posteriorment a Rússia; amb **Percassi** a Itàlia, per a entrar en aquest país; o la de **Nespresso** i la família Daurella per al mercat català).

L'exportació, el primer pas en el procés d'internacionalització d'una marca, queda fora de l'àmbit d'aquest treball. Es tracta de desenvolupar una marca internacionalment forta i accedir als mercats a través del que Treadgold (1988) anomena mecanismes de «baix control» com la venda a l'engròs a distribuïdors locals, les llicències o l'obertura de racons (*corners*) i concessions en altres detallistes. És el model de **Nike**, **Nokia** o **Punto Blanco**, amb ocasionals incursions en la verticalització de la seva distribució.

Les franquícies globals són un dels sistemes d'expansió internacional més populars. Master/àrea; *joint venture* ('aliança d'empreses'); inversió directa i indirecta són les quatre formes de franquícia. Alexander i Quinn (2002) apunten com a mòbils pels quals les empreses adopten aquestes fórmules, en primer lloc que «la major part de la feina

que suposa expandir l'operació en el mercat forà cau sobre les espatlles del franquiciat, fet que redueix la que recau sobre el franquiciador».

Una altra raó, afegeixen, «és la contribució indígena, que entén millor el mercat que el seu principal, i està en millor posició de gestionar les barreres culturals, idiomàtiques i burocràtiques».

Una tercera raó molt emprada per les empreses espanyoles és amortir el risc/país i també l'obtenció de recursos de palanquejament i el compromís del franquiciat. Tanmateix, la menor perfecció de sistemes de seguiment i de tutela, o la seva absència, ha provocat conflicte, desconfiança i el redireccionament d'aquesta fórmula entre els operadors espanyols.

Hi ha dues modalitats d'entrada: el canal en línia i el canal múltiple.

El canal en línia és un excel·lent mecanisme d'internacionalització. Exemples de detallistes globals que tenen creixents quotes de mercat espanyol són [Amazon.com](#) o [Vente-privee.com](#). [Privalia](#) és un exemple d'empresa catalana amb una forta i ràpida implantació a la resta de l'Estat. Els seus responsables afirmen que la facturació del 2009 rondà els seixanta milions d'euros, i el març del 2010 anunciaren l'obertura a Mèxic del seu segon portal internacional.

Durant els anys 1990, es desenvolupà un nou corrent acadèmic (Buchanan, 1992; Nueno i Quelch, 1998) que començava a ser posat a la pràctica i que postulava la superioritat del model vertical de distribució, del qual foren pioners els fabricants de marques de prestigi, que recuperaven el control sobre els seus canals retirant la distribució a franquiciats, concessionaris i detallistes multi-marca, i obrint les seves pròpies botigues i agafant la responsabilitat exclusiva sobre la seva expansió i internacionalització. Aquesta fou una estratègia d'èxit i potser per això, o pel seu mimetisme, es va imposar a modalitats que combinaven canals directes i indirectes. No obstant això, el fet que l'expansió progressiva es fa menys afí i més complexa i, més recentment, la recessió global en el consum, els costos immobiliaris i de comunicació

cada cop més elevats i la grandària dels grans mercats globals, han suposat, en alguns casos, que la viabilitat de l'expansió internacional resulti impossible de plantejar sense una estratègia que integri vendes indirectes a l'engròs (a través de grans magatzems, i botigues d'especialitat) amb les directes procedents dels canals controlats (siguin virtuals o presencials). Aquesta és la tesi del canal múltiple i la del model més adoptat per les empreses espanyoles, que combina la venda a l'engròs en grans magatzems, o detallistes independents, amb l'obertura de botigues estàndard i franquícia a operadors. Mango té espais en concessió en les botigues de [Falabella](#) a Xile, i als EUA botigues en les galeries de centres comercials i botigues pròpies. Tous, a Xile o als EUA ([Macy's](#)), utilitza la mateixa fórmula (espais en concessió en grans magatzems i botigues pròpies o en societat amb socis locals). [Adolfo Domínguez](#) té racons al [Palacio del Hierro](#) de Mèxic DF, i [Castañer](#) ven a [Colette](#), a botigues multimarca, a les [Galeries Lafayette](#) i té tres botigues pròpies, totes a París.

Afegir un canal en línia a un sistema de distribució que ja existeix és una arma de doble tall. En el 30 % dels casos, destrueix valor.

Una de les primeres estratègies que s'afegeix a un sistema de distribució consolidat és el canal en línia (sota control de l'enssenya), que pot resultar en una arma de doble tall. Un estudi de Geyskens, Gielens i Dekimpe (2002) demostra que en el 30 % dels casos, afegir a un sistema de distribució existent un canal en línia destrueix valor (cau la cotització de les accions del distribuïdor que ho duu a terme).

Alguna tesi doctoral recent aborda aquest mateix repte, però referit a afegir establiments de venda de productes de marca de temporades passades o amb defectes de fabricació (*outlets*) al sistema consolidat preexistent. Els resultats no són concludents, principalment per la situació actual del mercat. Tous, per exemple, té una botiga en línia que servia en exclusiva el mercat nord-americà i que ha estat relançada el 2010 per abastar més mercats.

Altres operadors nacionals recorren a l'*outlet* com a fórmula central (el cas de **Ralph Lauren** a Espanya) o com a un canal més (Desigual, Mango) i alguns a fórmules agressives (Lefties, del grup Inditex, un *outlet* urbà amb cadena i ensenya dedicada, i que acaba de traslladar la seva seu des de Lleó a Tordera).

Conclusions

- ▶ Les empreses catalanes han estat tardanes en la seva expansió internacional i en molts casos han resultat ser sobredependents del mercat domèstic. En absència de causes per empènyer-les cap a l'exterior (*push*), la seva atenció a un mercat munificent i empàtic i la maduresa dels mercats pròxims ha restat motivació per obrir-se al món.
- ▶ Durant els dos últims decennis, tant fabricants com distribuïdors dels països industrialitzats han obtingut més èxits exportant a través de la internacionalització de botigues que a través dels productes que venen. Espanya, i especialment Catalunya, han produït molts casos d'èxit, que comparteixen, entre d'altres, els següents factors:
 - Són centralitzats, no acaben de dominar l'aprovisionament local, fet que els exclou de certs sectors (per exemple PCARS) i restringeix l'expansió a conceptes i formats rígids i poc adaptables a les peculiaritats locals.
 - S'adapten poc als gustos del consumidor del país amfitrió.
 - Han seguit un model que consisteix a obrir pocs establiments en molts països (*sprinkler*) més que una penetració en menys mercats (expansió en taca d'oli).
- ▶ Les oportunitats que tenen avui són complexes per escala i afinitat:
 - Mercats polaritzats, emergents i petits, com els últims dotze comunitaris, la dimensió total dels quals (cas del tèxtil) amb prou feines dobla la del mercat espanyol, que durant el 2009 va ser

de 17.000 milions d'euros; o mercats atractius del futur massa grans (BRICS), fragmentats, o poc afins culturalment.

- Els compromisos superen àmpliament els retorns a curt termini, i en absència de socis locals o proveïdors de capital, reclamen prudència.

La recomanació més habitual en la literatura acadèmica, la d'adaptar les pràctiques i processos en resposta al caràcter cultural del país amfitrió (Dawson, 1994), ha estat àmpliament ignorada pels nostres campions domèstics, centralitzats i recolzats, a la vegada que ostatics, en conceptes de producte molt diferenciats. Inditex fa gala d'un model centralitzat en extrem, i Tous, GAES, Pronovias, Rosa Clarà o Punt Roma no tenen subsidiàries locals i freqüentment tampoc *country managers* ('directors de país') dedicats (GAES seria, en aquest cas l'excepció). Alguns dels seus directius afirmen que es pot respondre a aquest requisit d'adaptabilitat i empatia des de la central i, a l'hora de decidir, d'una banda, entre centralitzar i renunciar a captar vendes més enllà del segment objectiu i, de l'altra, el risc de desvirtuar un model d'èxit multilocal, adaptant-lo a cadascun de les desenes de mercats en els que operen, prefereixen la primera opció.

L'entrada relativament tardana dels distribuïdors espanyols suposa que els mercats més pròxims geogràficament o culturalment presenten locals de fort arrelament o altres detallistes multinacionals o globals que van iniciar la seva entrada fa molts anys. Aquesta circumstància aboca els tardans a la complexitat dels mercats emergents. En aquests, el detallista que hi vol entrar ha de complir amb la doble tasca de desenvolupar una manera de consum alhora que capta quota de mercat, fet que suposa majors compromisos de temps i inversió. Per tant, obliga a ajustar l'ambició a la mida dels reptes que es presenten. Per a **Starbucks**, desenvolupar un mercat a Espanya que asseguri el trànsit i el negoci a totes hores d'operacions és un requisit que obliga a captar una quota a l'alçada de les fortes inversions dutes a terme. Per a un distribuïdor de talla mitjana, mercats que sol·licitin grans esforços de pedagogia poden ser difícils d'assumir. Aquesta advertència és particularment rellevant per a les empreses fabricants en procés de verticalització,

que tendeixen a pensar que les regles industrials (escala *versus* adaptabilitat) mantenen la seva validesa en l'expansió com a distribuïdors.

«Quan les vendes van malament aquí van bé a un altre lloc», però els efectes de bonança d'aquests últims mercats són visibles en els que van entrar-hi per atracció abans que obligats; el talent i el compromís dels directius capaços d'assumir aquest repte no s'improvisa ni es compra, menys encara quan la demanda augmenta; i els mercats potencialment objecte d'expansió són cada vegada menys atractius, més llunyans, complexos i arriscats.

La internacionalització dels distribuïdors és una arma de doble tall; no hi ha res que converteixi un model en més creïble davant l'opinió pública i, en particular, davant les institucions financeres. Així mateix, no hi ha res com el fracàs en aquest repte que converteixi aquesta credibilitat en desconfiança i posi el model en qüestió.

Els mercats potencialment objecte d'expansió són cada vegada menys atractius, més llunyans, complexos i arriscats.

JOSÉ LUIS NUENO

Doctor en Business Administration per la Harvard University.

Professor ordinari de Direcció Comercial de l'IESE (Universitat de Navarra).

És autor d'articles sobre distribució i ha participat, en qualitat de conseller, consultor o accionista, en els processos d'internacionalització de diverses empreses líders en distribució.

És membre del Consell Editorial de *Paradigmes*



Bibliografia

- ALEXANDER, N.; QUINN, B. (2002). «International Retail Divestment». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, p.112-2.
- BUCHANAN, L. (1992). «Vertical Trade Relationship: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals». *Journal of Marketing Research*, vol. 29, núm. 1, p. 65-75.
- DAWSON, J.A. (1994). «Internationalisation of Retail Operations». *Journal of Marketing Management*, vol. 10, p. 267-282.
- DAWSON, J.A; MUKOYAMA, M. (2003). «Concepts, Dimensions and Measurements of the Retail Internalisation Process». *Paper Presented at Society for Asian Research in Distribution Management Seminar*. Kobe, Japan. Novembre.
- GEYSKENS, I.; GIELENS, K.J.P.; DEKIMPE, M.G. (2002). «The Market Valuation of Internet Channel Addition». *Journal of Marketing*, núm. 66 (abril), p. 102-119.
- THE GOLDMAN SACHS GROUP, INC (2009). «Europe: Retail». *Global Investment Research*.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. (1977). «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, p. 22-32.
- KACKER, M.P. (1985). *Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and Flow of Know-How*. Westport, CT.: Quorum Books
- MYERS, H.; ALEXANDER, N. (1996). «European Food Retailers' Evolution of Global Markets». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 24, núm. 6, p. 34-43.
- NUENO, J.L.; QUELCH, J. (1998). «The Mass Marketing of Luxury». *Business Horizons*, vol. 41, núm. 6, p. 61-68.
- SALMON, W; TORDJMAN, A. (1989). «The Internationalisation of Retailing». *International Journal of Retailing*, vol. 4, núm 2, p. 3-16.
- TREADGOLD, A. (1988). «Retailing without Frontiers». *Retail and Distribution Management*, vol. 16, núm. 6, p. 8-12.