

Capítulo 7

La distribución comercial en el entorno internacional

7.1. Principales indicadores del sector en la Unión Europea

El análisis de las características estructurales del sector de distribución comercial en la Unión Europea se ha realizado con los datos correspondientes a los años 2004 y 2005, procedentes de Eurostat, en concreto, de *European Business Facts and Figures* (Edición 2006) y de las *Structural Business Statistics*.

En este apartado se analizan los datos relativos al sector de la distribución comercial, ramas 51 y 52 de la Clasificación Estadística de Actividades Económicas en la Comunidad Europea (NACE), es decir, comercio al por mayor y comercio minorista, iniciando el estudio por este último.

7.1.1 Comercio minorista

El comercio minorista es el último eslabón de la cadena que interviene entre productores y consumidores y destaca por registrar el mayor número de empresas del

total del sector de la distribución comercial, alcanzando el 60 por 100 de estas empresas en la Unión Europea-25 en el año 2004. Este porcentaje representa más del doble de la participación del sector del comercio al por mayor que alcanza un 27 por 100 del total de empresas (ver Cuadro 7.1).

Otro aspecto que caracteriza al comercio minorista es su alto grado de diversificación, ya sea en términos de tamaño, oferta o formato como respuesta a los diferentes patrones de consumo, población, factores demográficos o socio-económicos. Todos estos elementos afectan a la estructura del sector en términos de especialización, localización, área media de espacio de ventas, gama de productos que ofertan, calidad y precio.

Desde el punto de vista legislativo, el comercio minorista se encuentra regulado por las leyes nacionales de cada uno de los Estados miembros que establecen, en su mayoría, las autorizaciones administrativas de apertura de establecimientos, horarios comerciales, jornadas de trabajo, regulan las ventas por debajo del coste o



CUADRO 7.1
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL UE-25.
Año 2004

	Número empresas	Porcentaje	Facturación (mill. €)	Porcentaje	Valor Añadido (mill. €)	Porcentaje	Número empleados (unidades)	Porcentaje	Product. / empleado (miles €/empleado)
Vehículos	760.456	13	1.177.321	16,7	149.744	15,1	3.927.300	13	38.100
Mayorista	1.604.300	27	3.868.776	54,7	459.408	46,3	9.087.696	31	50.500
Minorista	3.504.136	60	2.023.702	28,6	382.866	38,6	16.268.721	56	23.500
Total	5.868.892	100	7.069.799	100,0	992.018	100,0	29.283.717	100	37.367

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat

establecen restricciones a la venta de ciertos productos como tabaco, alcohol o medicamentos. Es de destacar, cómo en aras de formar un verdadero mercado interior en el marco comunitario, los trabajos de la Comisión Europea han fructificado en la Directiva 2006/123/CE de 12 de diciembre, relativa a los servicios en el mercado interior. El objetivo de esta directiva es la mejora de la competitividad de las empresas de servicios, incluyendo el sector del comercio minorista, a través de la reducción de barreras legales y administrativas, que faciliten la oferta de servicios, el establecimiento de empresas en otros Estados miembros y su actividad en un país distinto al de su establecimiento.

Por último, hay que señalar el papel cada vez más destacado del comercio electrónico en los patrones de compra de los consumidores, los cuales comienzan a preferir la compra a distancia por motivos de conveniencia o, alternativamente, como posibilidad de obtener productos que se encuentran fuera de la oferta local. De acuerdo con las estadísticas de la sociedad de la información ofrecida por Eurostat, el 8 por 100 de la facturación de las empresas de la distribución comercial con 10 o más trabajadores provenían del *e-commerce* en 2005. Siguiendo esta misma fuente, el 18 por 100 de la población de la UE-25 en 2005 encargó o compró bienes o servicios para su uso privado a través de Internet. Si el análisis se centra en aquella parte de la población que dispone de Internet en sus hogares, la proporción aumenta al 24 por 100 y si nos referimos a aquellos con acceso a Internet de banda ancha, el porcentaje aumenta hasta el 39 por 100 (estos datos se refieren a bienes y servicios de todos los sectores de la economía no sólo del comercio minorista).

La importancia relativa del sector del comercio minorista en el conjunto de la distri-

bución comercial varía considerablemente dependiendo del indicador económico utilizado en su medida. Si bien la participación del sector minorista, en términos de facturación, no alcanza un tercio (28,6 por 100) del total de la distribución comercial en la UE-25 en 2004 (Cuadro 7.1), en términos de valor añadido, representa el 38,6 por 100 del sector de la distribución, detrás del comercio mayorista que obtuvo una participación del 46,3 por 100 del total. Sin embargo, en términos de empleo fue el mayor de los tres sectores que forman la distribución comercial con un porcentaje del 56 por 100 del total de empleados, seguido a bastante distancia por el comercio al por mayor con un 31 por 100.

Los principales indicadores del sector del comercio minorista de la Unión Europea se muestran en el Cuadro 7.2. En 2004, el comercio minorista alcanzó una facturación de 2.023.702,1 millones de euros en la Europa-25. El mayor porcentaje de participación lo obtiene el Reino Unido con un 19 por 100, en segundo lugar se encuentra Francia con un 17,7 por 100, seguido de Alemania con un 17,2 por 100 e Italia con un 12,1 por 100. En quinto lugar y a cierta distancia se sitúa España con un 9,1 por 100.

El valor añadido del sector del comercio al por menor basado en la información para 24 Estados miembros (Malta no está disponible), alcanzó los 382.866,5 millones de euros en 2004. Por países, fue el Reino Unido el que aportó un mayor porcentaje con un 21,5 por 100, Alemania un 18,6 por 100, Francia un 16,4 e Italia un 10,5 por 100. En quinto lugar se encuentra España con un 9,5 por 100.

La estructura empresarial del sector del comercio minorista en la UE se muestra en el Cuadro 7.3. En 2004 el número de empresas del sector en la UE-25 se elevaba a 3.507.056. El mayor número de empresas se registra en Italia con



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.2
 COMERCIO MINORISTA. CNAE 52. PRINCIPALES INDICADORES.
 Año 2004 (1)

	Facturación (mill. €)	Valor añadido (mill. €)	Inversión bruta (mill. €)	Número empleados (unidades)	Coste medio por empleado (2) (miles €)	Costes per- sonal (mill. €)	Product. / empleado (2) (miles €/ empleado)
Bélgica.....	60.535,6	9.504,4	1.914,6	291.998	25,2	5.354,8	32,5
Chequia.....	21.442,2	2.925,7	598,6	377.245	6,4	1.549,7	7,8
Dinamarca.....	32.182,0	5.922,6	590,1	202.569	22,7	4.207,7	29,2
Alemania.....	348.145,5	71.080,1	4.165,1	2.590.069	21,0	47.706,6	27,4
Estonia.....	2.637,0	313,1	76,2	41.809	5,1	207,4	7,5
Irlanda.....	23.051,7	5.251,1	1.146,0	162.415	20,5	2.956,9	32,3
Grecia.....	42.111,6	9.160,8	943,5	478.987	15,0	3.139,8	19,1
España.....	183.464,0	36.547,2	5.890,5	1.697.741	17,3	20.300,9	21,5
Francia.....	358.324,8	62.898,0	8.128,9	1.736.175	27,2	42.856,8	36,2
Italia.....	244.035,1	40.307,7	6.508,9	1.780.197	23,4	19.865,5	22,6
Chipre.....	3.632,7	640,3	91,9	29.181	17,0	395,4	21,9
Letonia.....	3.062,2	427,8	134,3	99.231	2,5	236,8	4,3
Lituania.....	3.953,9	515,4	123,0	112.544	3,2	330,9	4,6
Luxemburgo.....	4.352,8	823,4	46,5	19.906	26,4	470,8	41,4
Hungría.....	18.638,9	1.991,6	658,2	341.161	5,3	1.429,0	5,8
Malta.....
Países Bajos.....	77.977,5	16.376,0	1.898,6	707.176	16,5	10.099,0	23,2
Austria.....	43.582,0	8.726,2	928,2	319.604	22,9	6.417,9	27,3
Polonia.....	49.733,1	6.664,9	1.220,3	1.197.077	3,8	2.645,8	5,6
Portugal.....	33.936,9	5.490,6	1.162,7	391.964	10,8	3.423,0	14,0
Eslovenia.....	5.379,9	866,0	278,5	48.246	13,6	597,3	18,0
Eslovaquia.....	5.039,7	578,8	384,6	70.584	5,2	360,1	8,2
Finlandia.....	27.200,6	4.716,7	611,0	131.497	25,1	3.057,8	35,9
Suecia.....	48.720,1	8.766,8	1.047,6	265.226	29,9	6.858,0	33,1
Reino Unido.....	382.562,3	82.371,3	14.662	3.176.110	15,6	48.609,3	24,4
UE.....	2.023.702,1	382.866,5	53.210,1	16.268.712	18,3	233.077,2	23,5
..... No disponible							
(1) Luxemburgo, 2003							
(2) Reino Unido, 2003							
Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat							


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

703.570. El segundo lugar lo ocupa España con 531.113, el tercero Francia con 427.352, seguido de Polonia con 412.462 empresas. Si se relaciona el número de empresas con el tamaño de la población, los tres primeros puestos son ocupados por Chipre con 19 empresas por cada 1.000 habitantes, seguido de Grecia con 18 empresas y Portugal con 14 empresas. Los tres puestos siguientes corresponden a Chequia y España con el mismo número de empresas, 13 e Italia con 12 por cada 1.000 habitantes.

El comercio al por menor empleó a 16.268.712 personas en la Unión Europea a 25 en 2004. El mayor número de personas empleadas se registra en el Reino Unido con 3.176.110 personas, un 19,5 por 100 del total de la UE-25. A continuación se

encuentra Alemania con 2.590.069 (15,9 por 100), Italia con 1.780.197 (10,9 por 100), Francia con 1.736.175 (10,7 por 100) y España con 1.697.741 y un 10,4 por 100. Respecto al tamaño de las empresas del sector, la media de la UE-25 se sitúa en 4,6 empleados por empresa. Las empresas con mayor número de empleados se encuentran en el Reino Unido con 15,8 empleados, seguido muy de cerca por Eslovaquia con 15,6 empleados, Estonia con 10,1 empleados, Alemania con 9,4 empleados y en quinto lugar, Irlanda con 9,1 empleados por empresa.

Las características del empleo en el comercio minorista se muestran en el Cuadro 7.4. El comercio minorista en la Unión Europea-25 registra una proporción alta de empleo femenino, un 61,2 por 100

CUADRO 7.3
 COMERCIO MINORISTA UE-25.
 Año 2004 (1)

	Número empresas (unidades)	Población (miles)	Número empresas/ 1000 habit. (unidades)	Número empleados por empresa (unidades)	Número empleados (unidades)	Número de empleados por cuenta ajena (unidades)	Número de personas empleadas no remuneradas (unidades)
Bélgica.....	72.817	10.396,4	7	4,0	291.998	212.684	79.314
Chequia.....	134.025	10.211,5	13	2,8	377.245	243.626	133.619
Dinamarca.....	24.170	5.397,6	4	8,4	202.569	185.689	16.880
Alemania.....	274.195	82.536,7	3	9,4	2.590.069	2.276.064	314.005
Estonia.....	4.120	1.351,0	3	10,1	41.809	40.846	963
Grecia.....	196.301	11.041,0	18	2,4	478.987	209.175	269.812
España.....	531.113	42.345,3	13	3,2	1.697.741	1.172.066	525.675
Francia.....	427.352	59.900,7	7	4,1	1.736.175	1.573.722	162.453
Irlanda.....	17.845	4.027,7	4	9,1	162.415	144.377	18.038
Italia.....	703.570	57.888,2	12	2,5	1.780.197	850.660	929.537
Chipre.....	13.959	730,4	19	2,1	29.181	23.231	5.950
Letonia.....	13.146	2.319,2	6	7,5	99.231	95.684	3.547
Lituania.....	12.937	3.445,9	4	8,7	112.544	103.584	8.960
Luxemburgo.....	2.920	448,3	7	6,8	19.906
Hungría.....	108.413	10.116,7	11	3,1	341.161	267.529	73.632
Malta.....	399,9
Países Bajos.....	78.935	16.258,0	5	9,0	707.176	611.888	95.288
Austria.....	41.586	8.140,1	5	7,7	319.604	280.107	39.497
Polonia.....	412.462	38.190,6	11	2,9	1.197.077	690.906	506.171
Portugal.....	145.157	10.474,7	14	2,7	391.964	317.274	74.690
Eslovenia.....	7.155	1.996,4	4	6,7	48.246	43.929	4.317
Eslovaquia.....	4.522	5.380,1	1	15,6	70.584	69.448	1.136
Finlandia.....	22.110	5.219,7	4	5,9	131.497	122.002	9.495
Suecia.....	57.494	8.975,7	6	4,6	265.226	229.022	36.204
Reino Unido.....	200.752	59.328,9	3	15,8	3.176.110	2.967.081	209.029
UE-25.....	3.507.056	456.520,7	8	4,6	16.268.712	12.730.594	3.518.212

..... No disponible
 (1) Luxemburgo 2003
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

en 2005, lo que supone 17,3 puntos porcentuales por encima de la media del sector de los servicios no financieros (CNAE secciones G-I y K) y considerablemente mayor que en los otros dos sectores de la distribución comercial. De hecho, los trabajadores de la distribución comercial tienen la más alta participación de las mujeres de entre todas las divisiones de la CNAE que forman el sector de la economía de los servicios no financieros y una de las más altas proporciones de la economía empresarial en su totalidad (CNAE secciones C a K). La participación del empleo femenino en el comercio minorista es sistemáticamente mayor que la media registrada en los servicios no financieros en cada uno de los Estados miembros, con un abanico que va desde un 25-30 por 100 mayor en Grecia,

Italia, Chipre y Portugal hasta más de un 50 por 100 superior en Luxemburgo, Polonia, Finlandia y Suecia.

El comercio minorista de la UE-25 se caracteriza también por una mayor proporción de trabajadores a tiempo parcial (30,2 por 100 en 2005) comparado con la media del sector de servicios no financieros (20,8 por 100) y llegando a ser hasta tres veces mayor que en los otros dos sectores de la distribución comercial. Es de destacar que esta proporción de empleo a tiempo parcial es la mayor de entre todas las divisiones de la CNAE que constituyen la economía empresarial. En términos relativos, esta alta proporción de empleo a tiempo parcial es particularmente evidente en los Estados miembros escandinavos, Irlanda y el Reino Unido donde este porcentaje es un 65 por

CUADRO 7.4
 COMERCIO MINORISTA. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO. 2005

	Empleo femenino		Tiempo parcial		Distribución por edades (Porcentaje sobre el total)		
	Valor (porcentaje)	Índice (servicios=100)	Valor (porcentaje)	Índice (servicios=100)	< 30 años (porcentaje)	30-49 años (porcentaje)	> 50 años (porcentaje)
UE- 25	61,2	139,2	30,2	145,2	31,3	48,8	20,0
Bélgica	58,7	142,8	32,0	145,9	25,3	55,3	19,4
Chequia	66,5	146,4	8,8	146,3	25,5	52,4	22,1
Dinamarca	56,3	139,0	44,1	169,7	51,7	32,9	15,3
Alemania	66,6	141,3	41,6	145,5	22,8	52,5	24,8
Estonia	73,9	150,5	7,6	90,3	24,4	51,6	24,0
Grecia	49,5	127,0	5,2	120,2	25,9	54,0	20,1
España	61,3	136,4	18,3	122,9	33,6	49,3	17,1
Francia	61,0	141,5	24,8	153,0	28,7	53,2	18,1
Irlanda	63,6	139,0	32,6	170,3	45,4	39,1	15,4
Italia	51,3	128,2	18,1	110,6	23,1	57,0	19,9
Chipre	57,6	125,7	9,6	104,3	27,5	48,0	24,6
Letonia	72,4	138,8	7,0	118,6	29,1	52,3	18,6
Lituania	69,4	145,4	6,4	110,1	23,7	60,4	15,9
Luxemburgo	68,6	162,8	23,2	154,2	20,0	61,6	18,4
Hungría	64,8	140,3	6,6	134,7	27,4	54,7	17,9
Malta	40,6	135,6	14,7	109,8	37,8	48,1	14,1
Países Bajos	58,1	138,5	64,4	139,3	48,0	36,2	15,8
Austria	69,4	138,5	38,5	147,1	29,4	54,8	15,8
Polonia	68,1	152,8	14,0	134,9	37,5	48,7	13,9
Portugal	55,7	124,6	9,3	127,7	30,9	43,9	25,2
Eslovenia	62,4	135,6	6,7	77,1	27,9	59,3	12,8
Eslovaquia	70,1	148,8	3,9	132,9	26,1	59,6	14,3
Finlandia	68,5	151,8	34,3	183,9	37,2	41,0	21,8
Suecia	62,0	158,2	44,7	192,8	38,7	38,2	23,1
Reino Unido	59,4	136,2	48,8	164,6	39,5	38,3	22,1

Fuente: Eurostat. Labour Force Survey (LFS)


**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

100 superior a la media de los servicios no financieros.

Otra característica de los trabajadores del sector del comercio minorista es su juventud. De hecho, el 31,3 por 100 de los empleados en 2005 tenían una edad entre 15 y 29 años, cuando en el total del sector de los servicios no financieros alcanzaban el 26,2 por 100. En el mismo sentido, esta mayor proporción de jóvenes se mantiene en comparación con los otros dos sectores de la distribución comercial. Es de destacar que el comercio minorista registra la segunda mayor participación de jóvenes empleados de entre las divisiones de la CNAE de los servicios no financieros, justo detrás del sector de los hoteles y restaurantes.

La productividad media por empleado en el comercio minorista en la UE-25 fue de 23.500 euros en 2004 (Cuadro 7.2), lo

que implica una baja productividad comparada con el comercio mayorista y de vehículos, que registraron unas cifras de 50.500 euros y 38.100 euros, respectivamente. El coste medio por empleado en el comercio al por menor fue de 18.300 euros por empleado en 2004. Sin embargo, estos datos deben ser matizados, sobre todo a la hora de hacer comparaciones tanto entre Estados miembros como entre distintos sectores de actividad, como consecuencia de la alta incidencia del empleo a tiempo parcial en el comercio minorista.

Es de destacar que el análisis de los costes de personal solo refleja el coste de los trabajadores remunerados, y que la proporción de éstos en el número total de trabajadores dentro del comercio minorista es relativamente bajo, el 78,3 por 100 en 2004 de media en los 25 países miembros de la Unión Europea, indicando por tanto la

alta proporción de autoempleo y de trabajadores familiares no remunerados. En este sentido, destaca la muy alta proporción de estos trabajadores en Grecia, con un 56,3 por 100 del total de empleados, seguida de Italia con un 52,2 por 100 y Polonia con 42,3 por 100 del total de trabajadores. En quinto lugar se encuentra España con un porcentaje del 31 por 100.

La mayor productividad por persona empleada se registró en Luxemburgo con 41.400 euros, seguida de Francia con 36.200 euros, Finlandia con 35.900 euros, y Suecia (33.100 euros). España registró una productividad de 21.500 euros, lo que le situaría en el décimocuarto lugar de la Unión Europea en términos de productividad.

Desde el punto de vista de la estructura empresarial el sector del comercio mayorista registra 1.604.300 empresas en 2004, representando el 27 por 100 del total de la distribución comercial. Por el número de empresas, en primer lugar se sitúa Italia con 406.790, en segundo lugar España con 201.763, Francia con 183.341 y el Reino Unido con 111.018 empresas. La media de empleados por empresa en la Unión Europea se encuentra en 5,7 empleados, sin embargo destacan por superar en torno al doble de esta cifra países como Alemania con 12,9 empleados, Irlanda con 11 o el Reino Unido y Lituania ambos con 10,8 empleados.

El sector del comercio mayorista en la UE-25 generó un volumen de negocio en 2004 que ascendió a 3.868.776,2 millones de euros, lo que supuso un 54,7 por 100 del total de la facturación del sector de la distribución y, prácticamente, el doble que el sector del comercio minorista. Son el Reino Unido y Alemania los dos países con el mayor volumen de facturación del sector. Las estadísticas a corto plazo (anualizadas) para el comercio mayorista de la Unión Europea-25 muestran que el índice de facturación creció un 4,8 por 100 en 2004 y en torno al 7,3 por 100 en 2005, tras tres años de modestos crecimientos inferiores al 1 por 100 anual.

En términos de empleo, el comercio mayorista alcanzó 9.087.696 de personas empleadas en 2005, lo que equivale al 31 por 100 del total de empleados en el conjunto del sector de la distribución comercial y el 12,8 por 100 de los servicios no financieros. Sin embargo, aporta más de la mitad de la facturación (54,7 por 100) y prácticamente la mitad del valor añadido (46,3 por 100) del total de la distribución, estos datos reflejan la relativamente baja importancia del empleo a tiempo parcial en este sector comparado con el sector del comercio minorista. Los cinco mayo-

7.1.2 Comercio mayorista

El valor añadido del sector del comercio al por mayor en el año 2004 fue de 459.408,1 millones de euros (ver Cuadro 7.5), lo que representa el mayor porcentaje del total del sector de la distribución comercial con un 46,3 por 100 y en torno al 16,2 por 100 del total de los servicios no financieros. Es de destacar que el subsector con mayor aportación en términos de valor añadido es el comercio mayorista de bienes de consumo, seguido del de productos intermedios no agrícolas. Desde el punto de vista de la distribución por países, el Reino Unido alcanzó la más alta cifra de valor añadido de los Estados miembros con 83.995,9 millones de euros, en segundo lugar se encuentra Alemania con una cifra de 78.513,6 millones de euros, Francia con 62.382,4 millones de euros, Italia con 48.572,8 millones de euros y España con 44.125,3 millones de euros. Estos cinco países representan el 69 por 100 del total del valor añadido de los 25 países de la Unión Europea.



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.5
 COMERCIO MAYORISTA. CNAE 51. PRINCIPALES INDICADORES.
 Año 2004 (1)

	Número empresas (uds.)	Número empleados por empresa (unidades)	Facturación (mill. €)	Valor Añadido (mill. €)	Inversión bruta (mill. €)	Número empleados (unidades)	Coste medio por empleado (2) (miles €)	Costes personal (mill. €)	Product. / empleado (2) (miles € por empleado)
Bélgica	43.007	5,4	174.863,9	16.216,9	2.106,2	233.108	50,3	9.393,9	69,6
Chequia.....	61.639	3,8	48.296,6	4.950,1	688,4	237.158	11,4	2.089,0	20,9
Dinamarca.....	16.071	10,2	90.999,2	11.445,2	1.305,6	164.347	46,9	7.500,0	69,6
Alemania.....	93.543	12,9	656.119,2	78.513,6	4.241,5	1.208.191	39,2	43.787,4	65,0
Estonia.....	7.904	4,9	6.751,6	672,4	151,7	38.650	8,1	292,3	17,4
Irlanda.....	7.221	11,0	46.134,1	5.682,9	607,3	79.277	36,6	2.689,4	71,7
Grecia.....	75.586	4,1	65.278,0	11.824,1	2.037,6	312.260	20,7	4.524,2	37,9
España.....	201.763	5,5	344.566,0	44.125,3	6.947,8	1.119.647	25,5	24.960,4	39,4
Francia.....	183.341	5,8	582.276,6	62.382,4	5.305,0	1.056.162	42,1	43.921,7	59,1
Italia.....	406.790	2,6	403.194,7	48.572,8	6.444,4	1.076.324	33,6	19.711,5	45,1
Chipre.....	2.273	8,0	3.888,8	623,2	86,7	18.248	20,0	360,7	34,2
Letonia.....	6.473	8,0	7.600,5	985,5	241,1	52.048	4,6	231,2	18,9
Lituania.....	6.568	10,8	7.770,5	827,2	194,3	70.658	5,3	364,7	11,7
Luxemburgo.....	3.185	4,4	10.826,5	915,2	85,3	13.890	40,8	520,0	65,9
Hungría.....	33.073	5,1	35.597,0	3.050,6	762,7	168.642	9,9	1.569,7	18,1
Malta.....
Países Bajos.....	57.910	8,1	280.313,5	30.570,0	2.168,0	468.640	39,9	17.087,1	65,2
Austria.....	25.640	7,5	94.009,0	12.119,5	1.140,0	192.759	42,1	7.335,4	62,9
Polonia.....	123.215	5,5	111.302,6	11.471,9	1.507,0	679.294	7,2	3.753,1	16,9
Portugal.....	59.640	4,6	63.477,7	7.663,3	1.678,4	273.571	17,6	4.447,0	28,0
Eslovenia.....	11.312	3,7	8.901,6	1.295,1	193,9	42.226	17,9	668,0	30,7
Eslovaquia.....	8.386	9,4	12.362,9	1.458,4	383,0	78.589	7,6	586,1	18,6
Finlandia.....	15.130	5,4	50.825,1	5.841,0	520,7	82.269	43,9	3.498,1	71,0
Suecia.....	43.612	5,1	97.396,8	14.205,6	1.186,2	220.481	49,0	9.597,9	64,4
Reino Unido.....	111.018	10,8	666.023,8	83.995,9	6.245,3	1.201.257	35,4	42.004,6	60,5
UE 25.....	1.604.300	5,7	3.868.776,2	459.408,1	46.228,1	9.087.696	32,3	250.893,4	50,5

..... No disponible

(1) Luxemburgo 2003

(2) Reino Unido, 2003

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat


**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

res Estados miembros de la UE-25 muestran similares niveles de empleo que van desde 1.056.162 empleados de Francia a 1.208.191 de Alemania. Según las estadísticas a corto plazo anualizadas para 2005, el índice de empleo del sector mayorista aumentó un 0,9 por 100 en ese año y un 0,2 por 100 en 2004, cambiando la tendencia de disminución del número de empleados que se había estado produciendo cada año desde el año 2000.

Es de destacar cómo entre los Estados miembros, Alemania y el Reino Unido alcanzaron los mayores niveles tanto de facturación como de valor añadido y empleo del sector del comercio mayorista.

Desde el punto de vista de las características del empleo (ver Cuadro 7.6), existen importantes diferencias entre el sector

del comercio mayorista y el resto de la distribución comercial o de los servicios no financieros. El porcentaje de trabajadores remunerados dentro del sector fue mayor del 80 por 100 del total de trabajadores, porcentaje superior a los observados en los otros dos sectores de la distribución comercial. Los hombres representan dos tercios (66,5 por 100) de las personas empleadas en el sector del comercio mayorista en 2005 y en ninguno de los Estados miembros hay mayoría de mujeres trabajando en él. Eslovenia es el país que más se acerca a los niveles de igualdad entre mujeres y hombres trabajadores. La proporción de hombres es considerablemente mayor que en el comercio minorista aunque menor que en el comercio de vehículos y fue 10,5 puntos

CUADRO 7.6
 COMERCIO MAYORISTA. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO. 2005

	Empleo femenino		Tiempo parcial		Distribución por edades (porcentaje sobre el total)		
	Valor (porcentaje)	Índice (servicios=100)	Valor (porcentaje)	Índice (servicios=100)	< 30 años (porcentaje)	30-49 años (porcentaje)	> 50 años (porcentaje)
UE- 25	66,5	118,7	88,7	111,9	21,5	56,9	21,6
Bélgica	64,3	109,1	82,7	105,9	20,2	59,0	20,8
Chequia	58,7	107,5	96,1	102,2	25,5	53,6	20,9
Dinamarca	68,7	115,5	89,7	121,2	14,8	57,4	27,8
Alemania	64,3	121,6	82,6	115,6	17,8	56,0	26,2
Estonia	55,7	109,5	92,3	100,7	26,5	54,8	18,8
Grecia	67,8	111,0	98,0	102,4	25,1	59,2	15,8
España	69,8	126,8	93,0	109,2	23,4	58,4	18,3
Francia	65,0	114,2	91,5	109,1	21,0	59,7	19,3
Irlanda	70,6	130,1	92,3	114,2	25,9	52,4	21,7
Italia	70,1	116,8	90,9	108,7	17,1	62,9	20,0
Chipre	67,3	124,1	94,7	104,3	20,6	55,9	23,5
Letonia	56,3	117,8	97,1	103,1	34,8	47,7	17,5
Lituania	63,8	122,1	95,6	101,5	28,8	58,1	13,1
Luxemburgo	68,0	117,5	89,3	105,1	15,9	60,1	24,0
Hungría	54,1	100,4	97,3	102,2	26,5	54,8	18,8
Malta	74,7	106,6	90,8	104,9	31,1	53,3
Países Bajos	68,9	118,6	73,0	135,9	23,5	56,8	19,7
Austria	62,9	126,1	82,2	111,4	21,6	61,4	17,0
Polonia	67,6	122,0	92,2	102,8	35,2	50,4	14,5
Portugal	67,1	121,4	97,2	104,8	23,9	54,6	21,5
Eslovenia	51,2	94,9	93,2	102,1	27,2	58,1	14,7
Eslovaquia	61,7	116,8	98,1	101,1	26,8	57,4	15,8
Finlandia	67,0	122,2	90,9	111,7	18,3	55,8	25,9
Suecia	71,0	116,8	87,5	113,9	17,0	54,4	28,6
Reino Unido	66,5	117,9	84,6	120,3	21,1	50,1	28,8

..... No disponible

Fuente: Eurostat. Labour Force Survey (LFS)


**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

porcentuales superior a la media de los servicios no financieros.

En 2005 el porcentaje de empleados a tiempo completo en el comercio al por mayor fue de 88,7 por 100, algo menor que en el sector del comercio de vehículos (90,5 por 100), bastante superior al del comercio al por menor (69,8 por 100) y mayor también a la media de los servicios no financieros (79,2 por 100). Es de destacar que este mayor porcentaje de trabajadores a tiempo completo en el comercio mayorista que en la media de los servicios no financieros se repite en todos los Estados miembros, aunque produciéndose pequeñas diferencias entre ellos.

De los tres sectores de la distribución comercial en 2005, el comercio mayorista registra la menor proporción de trabajadores jóvenes (menores de 30 años) del total de trabajadores del sector, sólo el 21,5

por 100, mientras obtiene la mayor proporción de los otros dos tramos de edad entre 30 y 49 años y de 50 o más. Esta proporción por grupos de edad fue mayor no sólo en comparación con los otros dos sectores de la distribución comercial, sino también en comparación con la media de los servicios no financieros.

La productividad aparente en el sector en 2004 fue de 50.500 euros por persona empleada (Cuadro 7.5), la mayor de todo el sector de la distribución comercial y más del doble de la registrada en el sector del comercio al por menor (23.500 euros), reflejando, al menos en parte, la alta proporción de trabajadores a tiempo completo del sector. Todos los subsectores del comercio mayorista alcanzaron una productividad aparente por encima de la media de los servicios no financieros que en este último caso se sitúa en torno a los

38.400 euros por persona empleada. Destaca en primer lugar, Irlanda con 71.700 euros por persona empleada en 2004, seguida por Finlandia (71.000 euros). Los dos países siguientes se encuentran igualados con una alta cifra de productividad, Bélgica y Dinamarca con 69.600 euros. Hay que señalar que los datos disponibles para Luxemburgo y Reino Unido corresponden al año 2003. España con una productividad de 39.400 euros se encuentra por debajo de la media de la UE-25.

El coste medio por persona empleada en el sector del comercio mayorista en 2004 fue de 32.300 euros, como en el apartado anterior, también fue superior a los otros dos sectores de la distribución comercial y mayor que la media de los servicios no financieros. Los países con más elevados costes medios por trabajador fueron Bélgica con 50.300 euros por empleado, Suecia con 49.000 euros, Dinamarca con 46.900 euros, Finlandia 43.900 euros y Francia y Austria, donde en ambos Estados miembros el coste medio se situó en 42.100 euros por persona empleada.

7.2. Principales grupos de distribución europeos

El panorama de la distribución comercial ha estado influenciado en los últimos años por el proceso de globalización económica. Este proceso ha dado como resultado la concentración y asociación de las principales empresas de distribución para hacerse competitivas en mercados exteriores y en el doméstico. Los grandes grupos de distribución que lideran el sector, en muchas ocasiones encuentran dificultades para implantarse y expandirse en otros países. Esta tendencia va a ser cada vez más acusada debido a diversos factores políticos y económicos de los países emergen-

tes, que dificultan las importaciones procedentes de USA, Japón y Europa, principalmente. Eso hace que los líderes de la distribución busquen en sus propios mercados nuevas fuentes de valor añadido.

Los datos analizados en este apartado corresponden al ejercicio fiscal 2005 (del 1 de julio de 2005 a 30 de junio de 2006). Han sido extraídos del informe elaborado a nivel mundial por la consultora *Deloitte Touche Tohmatsu* «2007 Global Powers of Retailing» (enero 2007), en el que clasifica a las 250 empresas de distribución minorista más importantes del mundo. Conviene destacar algunos datos relevantes del listado mundial: las 250 empresas concentran unas ventas de 3,01 billones de dólares, esto supone un incremento del 6 por 100 respecto al año anterior, donde se alcanzaron unas ventas totales de 2,84 billones de dólares, prácticamente una tercera parte de las ventas minoristas mundiales estimadas en 9 billones de dólares. Para conseguir un puesto en la lista mundial, una compañía debe tener unas ventas en distribución minorista como mínimo de 2.500 millones de dólares.

Aunque se puede seguir hablando de crecimiento generalizado en el sector, el 20 por 100 de las empresas del listado han obtenido menores ventas en este ejercicio, concretamente 49 empresas. De éstas, casi la mitad (24), son de origen europeo. Esto es debido, por una parte a las desinversiones practicadas por ciertas empresas como *Ahold*, *Axfood* *ITM*, *KarstadtQuelle*, *Littlewoods*, y *Modelo Continente*. Por otra parte, la deflación de los precios también ha contribuido a una disminución de los ingresos por ventas. En este sentido, también se apunta, a que las empresas europeas en su conjunto han crecido por debajo de la media tanto en 2005 como en el periodo 2000/2005, arrastradas principalmente por las empresas francesas y las del Reino Unido.



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

Las diez empresas de distribución más grandes del mundo, seis procedentes de Estados Unidos y cuatro europeas, continúan ganando cuota de mercado. Este año tuvieron unas ventas en conjunto de 885 mil millones de dólares, esto supone un 29,4 por 100 del total de ventas del listado de las 250 más grandes del mundo. Además, supone un incremento del 11,7 por 100 sobre el resultado del año anterior y, lo más importante, debido a un fuerte crecimiento orgánico.

La empresa estadounidense *Wal-Mart* continúa ocupando la primera posición con un volumen de ventas de 312 mil millones de dólares, esto es más del 10 por 100 del total del listado de las 250, a pesar de las dificultades encontradas en el exterior (una operación fracasada en Alemania, salida de Corea del Sur), y una época de duras críticas en el propio mercado doméstico. Aún así, el más grande continúa alejándose del resto con un crecimiento del 11,6 por 100 y es mayor que el conjunto formado por el segundo, tercero, cuarto y quinto grupos del listado.

Como el año anterior, los 10 primeros puestos no han variado prácticamente, de hecho, los 6 primeros puestos son idénticos. En el Cuadro 7.7 se muestra el listado de los diez grupos de distribución más grandes desde 1996. El listado está encabezado por *Wal-Mart* líder indiscutible

desde hace 10 años, cuyas ventas triplican a las del número 2 del listado, la francesa *Carrefour* con unas ventas en el año fiscal 2005 de 92.778 millones de dólares, en tercer lugar la americana *Home Depot* con unas ventas de 81.511 millones de dólares y en cuarto lugar la empresa alemana *Metro AG* con unas ventas de 69.134 millones de dólares.

Otro dato a considerar es el país de origen de cada empresa. El porcentaje de empresas por país de origen se representa en el Gráfico 7.1 y en el Gráfico 7.2 por ventas. Hay un claro predominio de empresas estadounidenses (93), que representan 37,2 por 100 de las 250 empresas, y el 45,6 por 100 de las ventas globales del listado. Respecto del año pasado se han incluido 3 nuevas empresas, y se ha aumentado en 1,3 puntos porcentuales el volumen de ventas de las empresas procedentes de Estados Unidos. Japón ostenta 34 empresas del listado, 6 menos que el año anterior. Éstas se sitúan en los puestos inferiores del listado, ya que se trata de empresas pequeñas que encuentran dificultades para salir de su país para seguir creciendo. El 34 por 100 de empresas tienen origen europeo, que representan el 37,85 por 100 del total de ventas, por orden: 22 son de Reino Unido, 20 de Alemania y 12 proceden de Francia, aunque las empresas de estos dos países últimos arrojan mayores ventas.

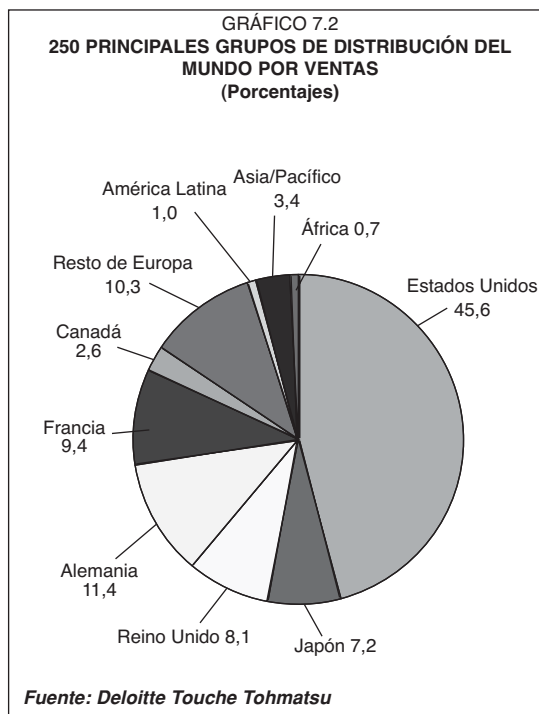
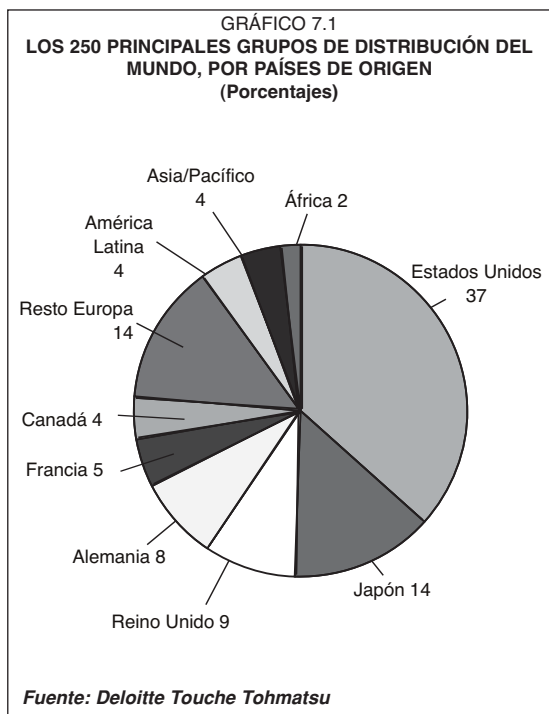


DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

CUADRO 7.7
POSICIÓN DE LOS DIEZ GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN MÁS GRANDES POR AÑOS

Empresa	País de origen	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1996
Wal-Mart.....	Estados Unidos	1	1	1	1	1	1	1
Carrefour, SA.....	Francia	2	2	2	2	2	2	8
Home Depot.....	Estados Unidos	3	3	3	3	4	4	24
Metro AG.....	Alemania	4	4	4	5	6	5	4
Tesco plc.....	Reino Unido	5	5	6	8	13	13	18
Kroger.....	Estados Unidos	6	6	5	4	5	3	13
Target.....	Estados Unidos	7	8	7	6	7	10	12
Costco.....	Estados Unidos	8	7	9	9	12	14	23
Sears Holdings.....	Estados Unidos	9	33	29	17	9	7	7
Schwarz.....	Alemania	10	11	16	24	27	29	33

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Deloitte Touche Tohmatsu



Por otra parte, en el listado mundial se evidencia que el fenómeno de globalización, aunque está siendo sometido a fuertes críticas, continúa siendo una estrategia a seguir por las grandes empresas de distribución para crecer. En el año 2005, de media, cada empresa estaba establecida en 5,9 países, frente a 5,5 países en el 2004 y 2003, en 2000 cada empresa estaba establecida en 5,0 países y en 4,5 países hace diez años. Si bien esta media está sesgada, ya que 107 grandes distribuidores no contemplan internacionalización en sus operaciones, lo que representa el 43 por 100 del total. Las empresas japonesas resultan ser las que menos salen de sus fronteras, aproximadamente dos tercios operan solamente en Japón. La mitad de empresas de Estados Unidos, 49 de 93 operan únicamente en su país. Los distribuidores de Estados Unidos de media operan en 3,7 países en 2005, en el año 2000 operaban en 3 países de media y hace diez años operaban de media en dos países.

Además 35 empresas del listado total operan solamente en dos países vecinos,

los ejemplos clásicos son Estados Unidos y Canadá, España y Portugal, o Australia y Nueva Zelanda.

En el otro extremo, las empresas de distribución europeas son las más internacionales. Las empresas europeas realizan sus operaciones en una media de 9,9 países en 2005, generando un 28,1 por 100 de sus ventas fuera de sus fronteras. Se confirma como en años precedentes que las empresas francesas y alemanas son las más internacionales, debido a que el gasto en consumo de los hogares de sus países respectivos está muy debilitado, hay mucha competencia, y se enfrentan a una severa legislación.

Este año, al igual que el anterior, la empresa más internacional de todo el listado es la española Inditex con tiendas en 62 países, por delante de Carrefour que está presente en 31 países y de Ikea en 34.

En el Cuadro 7.8 se muestran los 85 principales grupos de distribución europeos, incluidos en el listado de las 250 principales empresas de distribución minorista a nivel mundial. Se indica la posición



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

que ocupan en la lista europea y en la lista mundial, el país de origen, el tipo de formato, el volumen de ventas en el año 2005 (expresado en millones de dólares), los países donde operan, y el crecimiento anual de la compañía en 5 años (entre 2000-2005), expresado en porcentaje. Del listado de las 85 grandes empresas de distribución comercial europeas (34

por 100 del total mundial) se pueden sacar las siguientes conclusiones: la cifra de ventas total de estas empresas en 2005 fue de 1.139.490 millones de dólares, esto representa un 37,85 por 100 respecto de las ventas de las 250 principales empresas del mundo. El año pasado un 40,2 por 100 del total de ventas procedía de empresas europeas.

CUADRO 7.8
PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
1	2	Francia	Carrefour, S.A	Cash & Carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, supermercados	92.778	Argentina, Bélgica, Brasil, China, Francia, Polinesia Francesa, Grecia, Colombia, Rep. Dominicana, Egipto, Guadalupe, Indonesia, Italia, Malasia, Martinica, Omán, Polonia, Portugal, Qatar, Reunión, Rumania, Arabia Saudí, Singapur, Corea S, España, Suiza, Taiwán, Tailandia, Turquía, Túnez, UAE	2,8
2	4	Alemania	Metro AG	Tiendas especializadas en ropa y calzado, Cash & Carry, almacén mayorista, grandes almacenes, electrónica, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	69.134	Austria, Bélgica, Bulgaria, China, Croacia, Rep. Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, India, Italia, Japón, Luxemburgo, Moldavia, Marruecos, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Serbia Montenegro, Eslovaquia, España, Suiza, Turquía, Ucrania, R. Unido, Vietnam	5
3	5	Reino Unido	Tesco plc	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	68.866	China, Rep. Checa, Hungría, Japón, Irlanda, Malasia, Polonia, Eslovaquia, Corea S., Taiwán, Tailandia, Turquía, R. Unido	12,8
4	10	Alemania	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Tiendas de descuento, hipermercado, centro comercial	45.891	Austria, Bélgica, Croacia, Rep. Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovaquia, España, Suiza, Reino Unido	13
5	11	Alemania	Aldi GmbH & Co. oHG	Tiendas de descuento, supermercados	45.096	Australia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Eslovenia, España, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos	4,5
6	12	Alemania	Rewe-Zentral Ag	Tiendas especializadas en ropa y calzado, cash & carry, almacén mayorista, tiendas de descuento, farmacia, parafarmacia, electrónica, hogar, hipermercado, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	44.039	Austria, Bulgaria, Croacia, República Checa, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Polonia, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Suiza, Ucrania.	3

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
7	15	Francia	Groupe Auchan S.A.	Tiendas de descuento, electrónica, hipermercados, centros comerciales, supermercados	41.180.	China, Francia, Hungría, Italia, Luxemburgo, Marruecos, Polonia, Portugal, Rusia, España, Taiwan.	7,1
8	17	Alemania	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centro comercial abierto, tiendas de descuento, hogar, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	39.445	Austria, República Checa, Dinamarca, Alemania, Rusia	4,9
9	21	Países Bajos	Koninklijke Ahold N.V	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento, parafarmacia, farmacia, hipermercados, centro comercial, tiendas especializadas, supermercados.	36.893	Rep. Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Países Bajos, Polonia, Eslovaquia, Estados Unidos.	-3,4
10	22	Francia	Centres Distributeurs E. Leclerc	Tiendas de conveniencia, centro comercial abierto, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	35.494	Francia, Italia, Polonia, Portugal, Eslovenia, España.	6,1
11	23	Francia	ITM Développement International (Intermarché)	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento, hogar, tiendas especializadas, supermercados.	34.245	Bélgica, Bosnia – Herzegovina, Francia, Polonia, Portugal, Rumanía, Serbia, España.	-2,3
12	26	Alemania	Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas de descuento, hogar, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	29.077	Austria, Bosnia-Herzegovina, Canadá, China, Rep. Checa, Alemania, Hungría, Italia, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suiza, Estados Unidos.	0,1
13	27	Reino Unido	J Sainsbury plc	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	28.100	Reino Unido	-1,8
14	28	Francia	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, tiendas de descuento, electrónica, hipermercados, centros comerciales, sin establecimiento, supermercados.	27.891	Argentina, Bahrain, Bélgica, Benin, Brasil, Camerún, Colombia, Francia, Guadalupe, Letonia, Madagascar, Martinica, Mauricio, Mayotte, México, Marruecos, Países Bajos, Nueva Caledonia, Polonia, Reunión, Suiza, Taiwán, Tailandia, Togo, Túnez, UAE, Uruguay, Estados Unidos, Venezuela, Vietnam.	3,7
15	31	Bélgica	Delhaize Group	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, farmacia, parafarmacia, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	23.164	Bélgica, Rep. Checa, Alemania, Grecia, Indonesia, Luxemburgo, Rumanía, Estados Unidos.	0,5

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
16	33	Reino Unido	Wm. Morrison Supermarkets plc	Supermercados.	21.840	Reino Unido	28,1
17	35	Suecia	The Ikea Group	Tienda especializada	18.825	Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong SAR, Hungría, Islandia, Israel, Italia, Kuwait, Malasia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rusia, Arabia Saudí, Singapur, Eslovaquia, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Turquía, UAE, Reino Unido, Estados Unidos.	9,3
18	42	Francia	PPR Group (formerly Pinault-Printemps-Redoute)	Tiendas especializadas en ropa y calzado, grandes almacenes, electrónica, sin establecimiento, tiendas especializadas.	15.848	Austria, Bangladesh, Bélgica, Brasil, China, Croacia, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong SAR, India, Italia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Corea Del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Turquía, Reino Unido, Estados Unidos.	3,2
19	43	España	El Corte Inglés S.A.	Tiendas especializadas en ropa y calzado, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, electrónica, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	15.795	España, Portugal	7,6
20	44	Reino Unido	Kingfisher plc	Hogar	14.503	China, Francia, Irlanda, Italia, Polonia, Rusia, Korea S., España, Taiwán, Turquía, Reino Unido.	-7,8
21	45	Alemania	KarstadtQuelle AG	Grandes almacenes, sin establecimiento, tiendas especializadas.	14.305	Austria, Bélgica, Bosnia-Herzegovina, Croacia, Rep. Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Letonia, Países Bajos, Polonia, Rumanía, Rusia, Serbia-Montenegro, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Ucrania, Reino Unido.	-5,4
22	47	Reino Unido	Marks & Spencer plc	Tiendas de conveniencia, grandes almacenes, tiendas especializadas.	13.929	Bahrain, Bermudas, Croacia, Chipre, Rep. Checa, Grecia, Hong Kong SAR, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Kuwait, Malasia, Malta, Omán, Filipinas, Polonia, Qatar, Rumanía, Rusia, Arabia Saudí, Singapur, Corea Del Sur, Tailandia, Turquía, UAE, Reino Unido.	-0,7
23	49	Italia	Coop Italia	Tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	13.293	Croacia, Italia	5,9

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
24	54	Bélgica	Louis Delhaize S.A.	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	12.133	Bélgica, Francia, Guayana Francesa, Guadalupe, Hungría, Luxemburgo, Martinica, Rumanía, Reino Unido.	4,8
25	55	España	Mercadona S.A.	Supermercados	11.958	España	25,2
26	56	Reino Unido	DSG International plc (formerly Dixons Group plc)	Electrónica	11.721	Rep.Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Noruega, Polonia, España, Suecia, Reino Unido.	7,7
27	57	Suecia	Coop Norden AB	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento, hogar, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	11.624	Dinamarca, Noruega, Suecia.	ne
28	59	Alemania	Otto Group	Tiendas especializadas en ropa y calzado, cash & carry, almacén mayorista, sin establecimiento, tiendas especializadas.	11.475	Austria, Bélgica, China, Rep. Checa, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Japón, Corea, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovaquia, España, Suiza, Taiwan, Reino Unido, Estados Unidos	-10,2
29	70	Francia	Systeme U Centrale Nationale	Hipermercados, centros comerciales, supermercados.	9.989	Francia, Martinica, Mauricio, Nueva Caledonia, Reunión, Tahití.	8
30	71	Reino Unido	GUS plc	Hogar, sin establecimiento, tiendas especializadas.	9.910	Irlanda, Reino Unido.	2,8
31	74	Reino Unido	John Lewis, Partnership plc	Grandes almacenes, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	9.323	Reino Unido	6,7
32	76	Suecia	ICA AB	Farmacias, parafarmacias, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	8.855	Estonia, Letonia, Lituania, Noruega, Suecia.	2,2
33	78	Reino Unido	Boots Group plc	Farmacia, Parafarmacia.	8.553	Irlanda, Tailandia, Reino Unido.	1,1
34	81	Suecia	H&M Hennes & Mauritz AB	Tiendas especializadas en ropa y calzado	8.357	Austria, Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos.	15
35	82	Reino Unido	Somerfield Group	Tiendas de conveniencia, centro comercial abierto, tiendas de descuento, supermercados.	8.355	Reino Unido	-0,1

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
36	85	España	Inditex S.A.	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas especializadas.	8.250	Andorra, Argentina, Austria, Bahrain, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, Chipre, Rep. Checa, Dinamarca, República Dominicana, El Salvador, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong SAR, Hungría, Islandia, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Jordania, Kuwait, Letonia, Líbano, Lituania, Luxemburgo, Malasia, Malta, México, Mónaco, Marruecos, Países Bajos, Noruega, Panamá, Filipinas, Polonia, Portugal, Catar, Rumanía, Rusia, Arabia Saudí, Singapur, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Tailandia, Turquía, UAE, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguay, Venezuela.	22,1
37	86	Francia	Leroy Merlin Groupe	Hogar	8.187	Brasil, China, Francia, Grecia, Italia, Polonia, Portugal, Rusia, España.	14,3
38	87	Austria	SPAR, Österreichische Warenhandels-AG	Hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	8.119	Austria, Croacia, República Checa, Hungría, Italia, Eslovenia.	6,8
39	90	Finlandia	Kesko Corporation	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, tiendas de descuento, electrónica, hogar, hipermercado, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	7.989	Estonia, Finlandia, Letonia, Lituania, Noruega, Rusia, Suecia.	5,3
40	93	Finlandia	S. Group (SOK)	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, tiendas de descuento, hipermercado, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	7.675	Estonia, Finlandia.	5,4
41	95	Alemania	Fa. Anton Schlecker	Farmacia, parafarmacia, hipermercados, centros comerciales.	7.526	Austria, Bélgica, República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Eslovenia, España.	5,7
42	97	Reino Unido	Kesa Electricals plc	Electrónica, tiendas especializadas.	7.423	Bélgica, Rep. Checa, Francia, Italia, Países Bajos, Eslovaquia, Suiza, Reino Unido	ne
43	99	Italia	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Supermercados.	7.263	Italia	7,5

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
44	104	España	Grupo Eroski	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	6.426	Francia, España	6,9
45	108	Dinamarca	Dansk Supermarked A/S	Tiendas especializadas en ropa y calzado, grandes almacenes, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales.	6.251	Dinamarca, Alemania, Polonia, Suecia, Reino Unido.	3,6
46	109	Bélgica	C&A	Tiendas especializadas en ropa y calzado.	6.227	Austria, Bélgica, República Checa, Francia, Alemania, Hungría, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rusia, España, Suiza.	-5,1
47	111	Reino Unido	Cooperative Group Ltd.	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, farmacia, parafarmacia, hipermercado, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	6.110	Reino Unido	6
48	124	Irlanda	Musgrave Group plc.	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, supermercados.	5.417	Irlanda, España, Reino Unido.	16,7
49	127	Reino Unido	Next Plc	Tiendas especializadas en ropa y calzado, sin establecimiento, tiendas especializadas.	5.325	Bahrain, Chipre, Rep. Checa, Dinamarca, Islandia, Indonesia, Irlanda, Japón, Kuwait, Líbano, Malta, Omán, Qatar, Rusia, Eslovaquia, Arabia Saudí, Turquía, UAE, Reino Unido.	15,3
50	129	Países Bajos	SHV Makro	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas especializadas.	5.156	Argentina, Brasil, China, Colombia, Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia, Venezuela.	-0,8
51	132	Italia	Esselunga S.p.A	Supermercados	5.012	Italia	7,3
52	137	Países Bajos	Maxeda (formerly Royal Vendex KBB)	Tiendas especializadas en ropa y calzado, grandes almacenes, tiendas de descuento, hogar, tiendas especializadas.	4.756	Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Luxemburgo, Países Bajos, España.	-2,6
53	141	Francia	Decathlon	Tiendas especializadas.	4.658	Bélgica, Brasil, China, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rusia, España, Reino Unido, Estados Unidos.	8,4
54	144	Francia	LVMH	Grandes almacenes, tiendas especializadas.	4.543	Australia, Canadá, China, República Checa, Francia, Grecia, Guam, Hong Kong SAR, Italia, Japón, Luxemburgo, Malasia, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Rumanía, Saipan, Singapur, Corea del Sur, España, Taiwán, Reino Unido, Estados Unidos.	2,1

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
55	145	Francia	Groupe Galeries Lafayette S.A.	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas.	4.519	Francia.	-8,3
56	147	Alemania	Globus Holding GmbH & Co. KG	Electrónica, hogar, hipermercados, centros comerciales.	4.505	República Checa, Alemania.	2,6
57	150	Portugal	Jerónimo Martins, SGPS S.A.	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	4.446	Polonia, Portugal.	0,7
58	156	Bélgica	Ets Franz Colruyt, S.A.	Cash & carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas especializadas, supermercados.	4.289	Bélgica, Francia	8,9
59	158	Italia	Luxottica Group	Tiendas especializadas.	4.108	Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China, República Checa, Francia, Hong Kong SAR, Irlanda, Malasia, Países Bajos, Nueva Zelanda, Portugal, Puerto Rico, Singapur, España, Reino Unido, Estados Unidos.	18
60	163	Países Bajos	Laurus N.V.	Hipermercados, centros comerciales, supermercados.	3.933	Países Bajos.	-13,2
61	165	Reino Unido	Debenhams plc.	Grandes almacenes.	3.857	Bahrain, Chipre, República Checa, Dinamarca, Dubai, Islandia, Indonesia, Irlanda, Kuwait, Malasia, Qatar, Arabia Saudí, Sharjah, Suecia, Reino Unido.	8,4
62	167	Reino Unido	Littlewoods Shop Direct Home Shopping Ltd.	Sin establecimiento.	3.823	Reino Unido.	2,1
63	168	Alemania	Dm-drogerie markt GmbH+Co.KG	Farmacia, parafarmacia.	3.805	Austria, Croacia, República Checa, Alemania, Hungría, Serbia-Montenegro, Eslovaquia, Eslovenia.	10,1
64	170	Alemania	Praktiker Bauund Heimwerkermärkte Holding AG.	Hogar.	3.778	Bulgaria, Alemania, Grecia, Hungría, Luxemburgo, Polonia, Rumanía, Turquía.	ne
65	173	Alemania	Celesio Ag	Farmacia, parafarmacia.	3.673	Bélgica, República Checa, Irlanda, Italia, Países Bajos, Noruega, Reino Unido .	12,6
66	177	Alemania	Bauhaus.	Hogar	3.549	Austria, Croacia, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Eslovenia, España, Suecia, Turquía.	11,2
67	182	Reino Unido	Woolworths Group plc.	Grandes almacenes.	3.474	Reino Unido.	ne
68	183	Alemania	Norma Lebensmittelfilialbetrieb, GmbH & Co. KG	Tiendas de descuento, farmacia, parafarmacia.	3.471	Austria, República Checa, Francia, Alemania.	5,5

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
69	189	Alemania	Dirk Rossmann GmbH.	Farmacia, parafarmacia.	3.363	República Checa, Alemania, Hungría, Polonia.	28,3
70	190	Portugal	Modelo Continente SGPS, S.A.	Tiendas especializadas en ropa y calzado, <i>cash & carry</i> , almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, electrónica, hogar, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados.	3.337	Portugal	-5,8
71	193	Reino Unido	HMV Group plc	Tiendas especializadas	3.242	Canadá, Hong Kong SAR, Irlanda, Japón, Singapur, Reino Unido.	3,4
72	197	Reino Unido	Signet Group plc	Tiendas especializadas	3.173	Reino Unido, Estados Unidos.	4,8
73	199	Reino Unido	Arcadia Group Limited	Tiendas especializadas en ropa y calzado	3.147	Austria, Bahrain, Bosnia-Herzegovina, Chile, Croacia, Chipre, Dinamarca, Islandia, Indonesia, Israel, Kuwait, Líbano, Malasia, Malta, Oman, Filipinas, Polonia, Portugal, Qatar, Arabia Saudí, Serbia Montenegro, Singapur, Eslovenia, España, Suecia, Turquía, UAE, Reino Unido, Estados Unidos.	-2,7
74	200	Francia	Hachette Distribution Services	Tiendas especializadas	3.138	Austria, Bélgica, Canadá, China, República Checa, Fiji, Francia, Alemania, Hungría, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Singapur, España, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos.	10,7
75	202	Alemania	Douglas Holding AG	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas especializadas.	3.075	Austria, Francia, República Checa, Dinamarca, Alemania, Italia, Hungría, Mónaco, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rusia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suiza, Estados Unidos.	2,6
76	211	Alemania	Bertelsmann AG	Sin establecimiento	2.945	Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China, República Checa, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Japón, Países Bajos, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Rusia, Eslovaquia, Corea Del Sur, España, Suecia, Suiza, Ucrania, Reino Unido, Estados Unidos.	-8,8
77	217	España	Caprabo, S.A.	Supermercados	2.864	España.	12,5
78	221	Reino Unido	The Carphone Warehouse Group plc	Electrónica.	2.821	Bélgica, Francia, Alemania, Irlanda, Países Bajos, Portugal, España, Suecia, Suiza, Reino Unido.	18,3
79	224	Italia	Gruppo PAM S.p.A. Gecos S.p.A.	Tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	2.804	Italia.	3
80	228	Reino Unido	Phones4U	Electrónica	2.754	Reino Unido.	18,9
81	231	Alemania	HORNBACH -Baumarkt-AG	Hogar	2.744	Austria, República Checa, Alemania, Luxemburgo, Países Bajos, Eslovaquia, Suecia, Suiza.	11,2

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.8 (Cont.)
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

Posición UE	Posición mundial	País de origen	Empresa	Formatos	Ventas minoristas 2004 (millones \$)	Países en los que opera	% Crto 00/05
81	231	Alemania	HORNBACK-Baumarkt-AG	Hogar	2.744	Austria, República Checa, Alemania, Luxemburgo, Países Bajos, Eslovaquia, Suecia, Suiza.	11,2
82	233	Italia	Finiper S.p.a	Hipermercado, centros comerciales, tiendas especializadas.	2.736	Italia.	8,4
83	235	Suecia	Axfood AB	Cash & Carry, Almacén Mayorista, Tiendas de conveniencia, centro comercial abierto, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	2.705	Suecia.	3,3
84	243	Reino Unido	WH Smith	Tiendas especializadas.	2.631	Reino Unido.	-1,5
85	245	Alemania	Dohle-Handels Gruppe Holding GMBH &Co.KG	Tiendas especializadas en ropa y calzado, cash & carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centro comercial abierto, hipermercados, centros comerciales, supermercados.	2.584	Bulgaria, Alemania.	-3,2
TOTAL					1.139.490		

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

En el Cuadro 7.9 se muestra el número de empresas y las ventas por país de origen y el porcentaje que representa sobre el total de Europa. El 25,88 por 100 de las principales empresas europeas minoristas son de origen británico (casi 2,5 puntos por debajo del año anterior), el 23,53 por 100 alemán, el 14,12 por 100 francés, el 7,06

por 100 italiano y el 5,88 por 100 español (5 empresas españolas están incluidas en el listado). Si tenemos en cuenta las ventas, los líderes son los grupos alemanes y franceses antes que los británicos, seguidos de los grupos procedentes de Países Bajos, Suecia, Bélgica y España, por delante de Italia. No hay ninguna empresa de

 CUADRO 7.9
 PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EUROPEOS 2006

País de origen	Nº de grupos	Ventas	Porcentaje (nº de grupos)	Porcentaje (ventas)
Reino Unido.....	22	242.880	25,88	21,31
Alemania.....	20	343.480	23,53	30,14
Francia.....	12	282.470	14,12	24,79
Italia.....	6	35.216	7,06	3,09
España.....	5	45.293	5,88	3,97
Suecia.....	5	50.366	5,88	4,42
Países Bajos.....	4	50.738	4,71	4,45
Bélgica.....	4	45.813	4,71	4,02
Portugal.....	2	7.783	2,35	0,68
Finlandia.....	2	15.664	2,35	1,37
Austria.....	1	8.119	1,18	0,71
Dinamarca.....	1	6.251	1,18	0,55
Irlanda.....	1	5.417	1,18	0,48
Total.....	85	1.139.490	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Deloitte Touche Tohmatsu

los países de la ampliación europea. El 49,4 por 100 de las principales empresas de distribución comercial europeas están centradas, con diferentes formatos, en la distribución de alimentación.

Conviene destacar que a nivel mundial el 54 por 100 de los grupos están relacionados con la distribución de alimentos (supermercados, hipermercados, *cash & carry*, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia). Cada año, hay menos grupos de distribución dedicados al sector de la alimentación que formen parte de la lista de los 250 grandes distribuidores. En el año 2000 eran el 58 por 100 y hace diez años el 61 por 100. Esta tendencia apunta a que hay un aumento general de clase media con mayor poder adquisitivo, dispuesto a gastarlo en otras necesidades no tan básicas como la alimentación, como son ropa, calzado, hogar, electrónica, etc. Esto, unido a que hay una tendencia

más internacional de la moda, hace que afloren una serie de grupos con tiendas multinacionales especializadas con mucho éxito, como las conocidas H&M, Ikea, Inditex o Toys “R” Us, entre otras.

En este año, se identifica un nuevo grupo de distribuidores, los cuales operan en distintos formatos sin predominar ninguno. Se caracteriza porque cada formato en el que operan no genera más del 50 por 100 de las ventas totales. A este grupo de distribución se denomina diversificado, precisamente, éstos grupos son los que obtuvieron el mayor crecimiento y más rentabilidad.

En el Cuadro 7.10 se muestra el listado de las empresas de distribución comercial minorista que más han crecido en el periodo comprendido entre 2000 y 2005, con datos calculados con la moneda local y extraídos del mismo informe de *Deloitte Touche Tohmatsu*.



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.10 EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL QUE MÁS HAN CRECIDO ENTRE 2000-2005						
Posición por crto. anual	Posición por ventas	País de origen	Empresa	Formatos	Volumen ventas 2005 (millones \$)	Porcentaje crecimiento anual (2000-2005)
1	51	Islandia	BAUGUR GROUP HF.	Tiendas especializadas en ropa y calzado, <i>Cash & Carry</i> , almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento, farmacias y parafarmacias, electrónica, tiendas especializadas, supermercado.	12.549	106,2
2	69	Canadá	ALIMENTATION COUCHE-TARD INC.	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos.	10.157	55,2
3	239	Japón	KINTETSU DEPARTMENT STORE CO.LTD	Grandes almacenes	2.691	50,5
4	112	Japón	TOKYU CORPORATION	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, farmacias y parafarmacias, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercado.	6.002	46,2
5	60	Hong Kong sar	AS WATSON & COMPANY, LTD	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, farmacias y parafarmacias, electrónica, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercado.	11.416	40,5
6	73	Canadá	THE JEAN COUTU GROUP (PJC) INC.	Farmacias y parafarmacias	9.508	37,5
7	201	Estados Unidos	GAMESTOP	Tiendas especializadas	3.092	32,5

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu.

CUADRO 7.10 (Cont.)
 EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL QUE MÁS HAN CRECIDO ENTRE 2000-2005

Posición por crto. anual	Posición por ventas	País de origen	Empresa	Formatos	Volumen ventas 2005 (millones \$)	Porcentaje crecimiento anual (2000-2005)
8	166	Canadá	KATZ GROUP INC.	Farmacias y parafarmacias	3.835	31,9
9	189	Alemania	DIRK ROSSMANN GMBH	Farmacias y parafarmacias	3.363	28,3
10	33	Reino Unido	WM MORRISON SUPERMARKETS PLC.	Supermercado	21.840	28,1
11	248	México	FEMSA COMERCIO, S.A. DE C.V.	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, tiendas de descuento.	2.555	27,1
12	153	Chile	CENCOSUD S.A.	Grandes almacenes, hogar, hipermercado, centros comerciales, supermercado.	4.424	26,8
13	80	Estados Unidos	AMAZON.COM, INC.	Sin establecimiento	8.490	25,2
14	55	España	MERCADONA SA	Supermercados	11.958	25,2
15	140	S.África	MASSMART HOLDING LIMITED	Cash & Carry, almacén mayorista, tiendas de descuento, grandes almacenes, hogar, tiendas especializadas, supermercado.	4.673	24,7
16	212	S. Korea	GS RETAIL CO.,LTD (PREVIOUSLY LG MART)	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, grandes almacenes, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales, supermercado.	2.936	24,5
17	244	Estados Unidos	DICK'S SPORTING GOODS, INC.	Tiendas especializadas.	2.625	24,1
18	225	Estados Unidos	WAWA, INC.	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos.	2.790	23,8
19	196	Australia	WESFARMERS LIMITED/BUNNINGS	Hogar	3.197	23,3
20	61	Japón	YAMADA DENKI CO., LTD	Electrónica	11.363	22,2
21	85	España	INDITEX S.A.	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas especializadas	8.250	22,1
22	162	Estados Unidos	PATHMARK STORES, INC.	Supermercado.	3.977	21,6
23	218	Chile	S.A.C.I. FALABELLA	Grandes almacenes, hogar, hipermercado, centros comerciales.	2.864	21,2
24	139	Estados Unidos	WHOLE FOODS MARKET, INC.	Supermercado.	4.701	20,7
25	117	Estados Unidos	BED BATH AND BEYOND INC.	Tiendas especializadas.	5.810	19,4
26	246	S.África	EDGAR CONSOLIDATED STORES LIMITED	Tiendas especializadas en ropa y calzado, grandes almacenes, tiendas de descuento, tiendas especializadas.	2.560	19,0
27	228	Reino Unido	PHONES4U	Electrónica.	2.754	18,9
28	52	Estados Unidos	DELL INC.	Sin establecimiento.	12.176	18,6
29	221	Reino Unido	THE CARPHONE WAREHOUSE GROUP PLC	Electrónica	2.821	18,3
30	13	Estados Unidos	LOWE'S COMPANIES, INC	Hogar	43.243	18,2
31	158	Italia	LUXOTTICA GROUP	Tiendas especializadas.	4.108	18,0
32	122	Sudáfrica	PICK'N PAY RETAILERS (PTY), LTD	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, farmacia y parafarmacia, hipermercados, centros comerciales, tiendas especializadas, supermercados	5.456	18,0

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

CUADRO 7.10 (Cont.)
 EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL QUE MÁS HAN CRECIDO ENTRE 2000-2005

Posición por crto. anual	Posición por ventas	País de origen	Empresa	Formatos	Volumen ventas 2005 (millones \$)	Porcentaje crecimiento anual (2000-2005)
33	226	Estados Unidos	ABERCROMBIE & FITCH CO.	Tiendas especializadas en ropa y calzado, tiendas especializadas, sin establecimiento.	2.785	17,6
34	114	Canadá	SHOPPERS DRUG MART CORPORATION	Farmacia y parafarmacia	5.908	17,5
35	48	Estados Unidos	KOHL'S CORPORATION	Grandes almacenes	13.402	16,9
36	124	Irlanda	MUSGRAVE GROUP, PLC	Cash & Carry, almacén mayorista, tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos, supermercado.	5.417	16,7
37	98	S.Korea	SHINSEGAE CO., LTD	Grandes almacenes, hipermercados, centros comerciales.	7.352	16,5
38	205	Estados Unidos	QUIK TRIP CORP	Tiendas de descuento, centros comerciales abiertos	3.005	15,5
39	222	México	EL PUERTO DE LIVERPOOL, SA DE CV	Grandes almacenes	2.811	15,3
40	192	Estados Unidos	SHEETZ, INC.	Tiendas de conveniencia, centros comerciales abiertos.	3.300	15,3
41	127	Reino Unido	NEXT PLC	Tiendas de descuento, hipermercados y centros comerciales	5.325	15,3
42	25	Estados Unidos	BEST BUY CO., INC.	Electrónica	30.848	15,0
43	81	Suecia	H & M HENNES & MAURITZ AB	Tiendas especializadas en ropa y calzado	8.357	15
44	187	Estados Unidos	DOLLAR TREE STORES, INC.	Tiendas de descuento	3.394	15
45	149	México	ORGANIZACIÓN SORIANA S.A. DE C.V.	Cash & Carry, almacén mayorista, hipermercado, centros comerciales.	4.450	14,4
46	86	Francia	LEROY MERLIN GROUPE	Hogar	8.187	14,3
47	178	Estados Unidos	WILLIAMS-SONOMA, INC.	Sin establecimiento, tiendas especializadas	3.539	14,1
48	236	Chile	DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO D&S, S.A.	Cash & Carry, almacén mayorista, farmacias y parafarmacias, hipermercado, centros comerciales.	2.697	13,9
49	77	Estados Unidos	DOLLAR GENERAL CORPORATION	Tiendas de descuento	8.582	13,5
50	157	Estados Unidos	ADVANCE AUTO PARTS, INC.	Tiendas especializadas.	4.265	13,3

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu

La media de crecimiento de las 50 empresas de distribución que más han crecido ha sido de 24,3 por 100, casi tres veces la media de todo el listado de las 250 empresas (8,4 por 100). La mayoría de estas empresas han crecido debido a adquisiciones, esto le ocurre a la primera del listado, procedente de Islandia. Casi tres cuartas partes de estas empresas (36 grupos) operan solamente en un único formato, la mayoría orientados a sectores

de crecimiento rápido, como productos electrónicos de rápido consumo, videojuegos, productos farmacéuticos, ropa de moda dirigida a consumidores jóvenes, artículos para el hogar y bricolaje. Por otro lado, las tiendas de conveniencia y las que no tienen establecimiento, también están representadas en este listado de rápido crecimiento.

Hay dos empresas españolas que aparecen en el listado, las mismas que el año


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

anterior, Mercadona con un crecimiento de 25,2 por 100 anual y se sitúa en el puesto 14 de la lista e Inditex que ocupa el puesto 21 de las que más crecen con un 22,1 por 100 de media anual en los últimos cinco años. Además, ambas son de las pocas empresas que figuran a la vez en la lista de las que más crecen y en el listado de los 100 primeros puestos del ranking, es decir, que crecen a ritmo importante siendo ya grandes. Estas empresas han seguido con éxito una estrategia de expansión orgánica, abriendo nuevos establecimientos en el propio país o en mercados exteriores.

En el panorama de la distribución, destacar que los tres grandes mercados emergentes: China, Rusia e India continúan atrayendo el interés de los grandes grupos de distribución, a pesar de las dificultades que tienen para entrar en estos mercados, ya que los propios distribuidores del país se apresuran en ir adquiriendo cada vez más cuota de mercado mediante adquisiciones o mediante crecimiento orgánico. Los grandes grupos de distribución tratan de explotar el crecimiento de la clase media a nivel mundial. Esta circunstancia es especialmente significativa y novedosa en los países emergentes y en desarrollo, que ofrecen un mercado potencial muy interesante para los grandes distribuidores.

Por otra parte, también se profundiza sobre el mercado doméstico, siendo conscientes de que ha llegado la era de la transparencia de mercado, de información y de precios. Cada vez es más habitual que el comprador tenga más información y conocimiento del producto que quiere adquirir que el propio vendedor, por lo que el valor añadido de un buen equipo de vendedores tiene menos importancia. La política de recursos humanos de las empresas tiene que cambiar de rumbo para buscar otras estrategias de venta. El valor añadido actualmente se

encuentra en que el consumidor pueda elegir tranquilamente y conseguir sus productos sin la necesidad de desplazarse, por eso cada vez más los formatos de comercio electrónico, digital e interactivo están acaparando más cuota de mercado.

En esta nueva era de interactividad se rompen los tradicionales canales que relacionan consumidor y empresa. Así surgen los formatos que están explotando con éxito la idea de identificarse con el estilo de vida de un tipo de consumidor, creándose unos vínculos que van más allá del tradicional consumo de productos o servicios. Se trata de establecer una relación con el consumidor y vender experiencias, momentos, estatus sociales, motivaciones, todo integrado en la cultura del sentirse bien y único. En este sentido, la empresa crece vendiendo música, películas, decoración para el hogar, todo integrado en un único concepto de equilibrio.

Por último, los grupos de distribución también consideran la importancia creciente de tener una buena reputación a la vista de los consumidores y de la opinión pública. En este sentido, cuidan su imagen ante las ONGs, incentivan y colaboran con la protección del medio ambiente, critican el uso de mano de obra infantil, realizan actividades de colaboración social, todo ello enmarcado en tener una imagen pública aceptada por los consumidores, que sin duda va a revertir directamente en el volumen de ventas del grupo.

7.3. Internacionalización de la distribución alimentaria española

Las empresas de distribución alimentaria tienen un gran potencial de internacionalización tanto por los aspectos ligados al propio negocio como a las características del mercado doméstico, mientras que los



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

puntos débiles pueden subsanarse con acciones relacionadas con la formación y la información. Es la principal conclusión obtenida del estudio «Diagnóstico del potencial de internacionalización de la distribución alimentaria española», encargado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Asociación Española de Distribución, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS) y realizado por la consultora *Cappgemini*, presentado en junio de 2006.

En el estudio se analiza la escasa internacionalización de la empresa de distribución alimentaria española, comparada con la distribución textil, como ejemplo de crecimiento internacional con éxito. Éste ha estado favorecido por los factores intrínsecos de la distribución textil. Entre ellos destacan el crecimiento internacional de las tendencias de la moda, subcontratación integrada y deslocalizada, crecimiento a través de la franquicia como modelo de expansión, márgenes unitarios más altos que en la distribución de la alimentación, integración vertical de la cadena de suministro que facilita el control de los procesos de fabricación y distribución.

Según el estudio, es un buen momen-

to para la internacionalización del sector de la distribución alimentaria porque concurren una serie de factores que son principalmente la limitación del mercado doméstico y la identificación de oportunidades exteriores.

En el Cuadro 7.11 se identifican los factores *push* o impulsores que concurren en el mercado español, concretamente se valoran los factores relacionados con las características del mercado doméstico: está saturado, hay gran competencia y barreras legislativas que dificultan la expansión. Esto unido a una serie de factores internos como por ejemplo, conseguir una menor dependencia del mercado doméstico siguiendo, por un lado una estrategia de diversificación del riesgo y por otro lado, una estrategia de consolidación del poder de compra.

Entre los factores *pull* o de atracción, quizá el más importante es el desarrollo de los mercados emergentes, sin olvidar la internacionalización de los proveedores, consumidores con gustos similares, afinidades culturales o idiomáticas, facilidad para la implantación y potencial de crecimiento y rentabilidad.



DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

CUADRO 7.11 FACTORES IMPULSORES QUE CONCURREN EN EL MERCADO ESPAÑOL				
		Incidencia en el mercado español	Incidencia en el mercado español	
Factores de mercado	• Saturación del mercado (búsqueda de crecimiento y rentabilidad)		Factores empresariales	
	• Internacionalización de los proveedores			
	• Presencia de barreras legislativas			
	• Presencia de consumidores con gustos similares o afinidad cultural			
	• Condiciones favorables para la implantación de minoristas en otros países (desarrollo de mercados emergentes)			
			<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de conceptos de éxito en el mercado por parte de operadores españoles. • Mayor «tamaño crítico» de los principales operadores nacionales: <ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidad de recursos (financieros, de personal) – Redes logísticas amplias • Capacidad de gestión multiformato debido a la idiosincrasia del sector español (multiplicidad de formatos) • Modelos de éxito internacional de empresas españolas en sectores afines 	
Incidencia: muy baja baja media alta muy alta				
Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Cappgemini				

También debe hacerse una valoración de las competencias específicas: tamaño crítico o posición dominante en el mercado, formato comercial difícil de copiar o de éxito probado, disponibilidad de recursos financieros para invertir, eficiencia interna en costes, logística y contar con un equipo gestor experimentado en la internacionalización.

Según las conclusiones del estudio, un modelo de negocio de éxito y una presencia destacada en el mercado doméstico parecen ser factores indispensables para acometer el salto internacional. Las primeras incursiones en mercados internacionales suelen producirse en los países más próximos, a partir de los cuales se puede evaluar un salto mayor. También hay que seleccionar la estrategia de entrada en función de las características y desarrollo del mercado del país seleccionado para mitigar el riesgo de la expansión internacional. Se pueden seguir varios modelos de entrada en el exterior con distintos niveles de inversión y control. Desde el crecimiento orgánico que requiere más inversión y riesgo pero también más control en toda la cadena de valor, hasta el crecimiento externo vía adquisición, asociación o franquicia,

con menor riesgo e inversión pero también menor control.

Los formatos basados en una oferta comercial con un amplio surtido son los más propicios para la entrada en mercados emergentes, serían los hipermercados y *cash&carry* ya que son más autosuficientes al dedicar espacio para almacenaje. Además, pueden generar rentabilidades adicionales en la gestión inmobiliaria, ayudando a generar la infraestructura necesaria. A medida que va evolucionando el mercado se favorece la entrada de formatos cuyas propuestas comerciales se basan en el precio, como los formatos de descuento.

Para que una organización esté asentada en un nuevo país se requiere un tiempo en torno a 4 años, independientemente de la estrategia de entrada seleccionada.

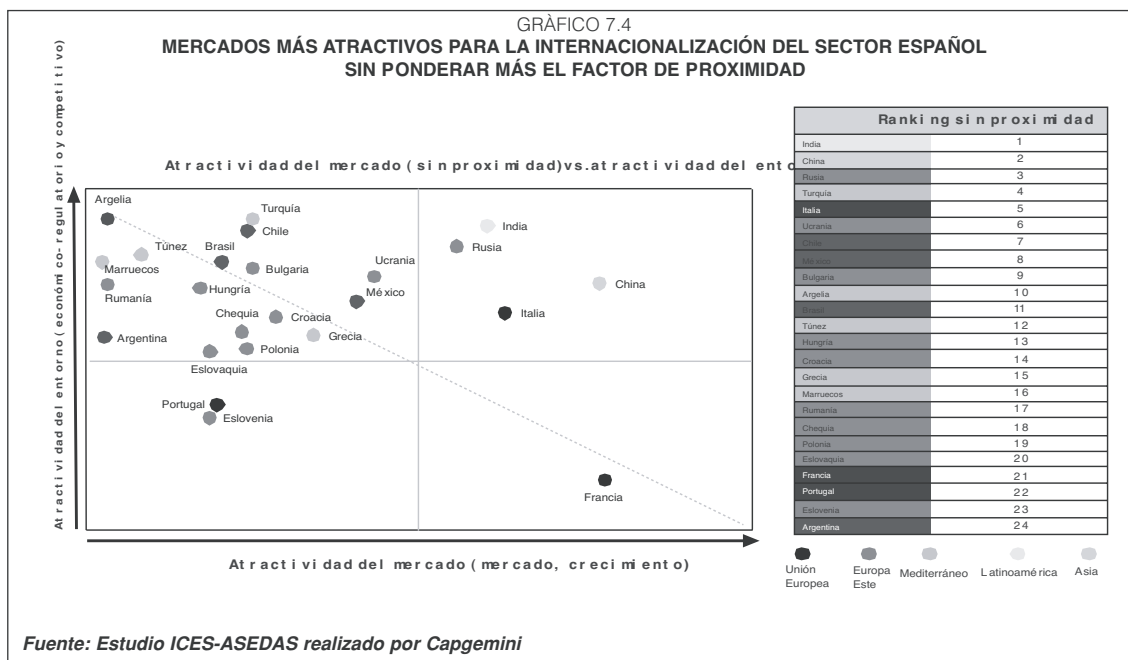
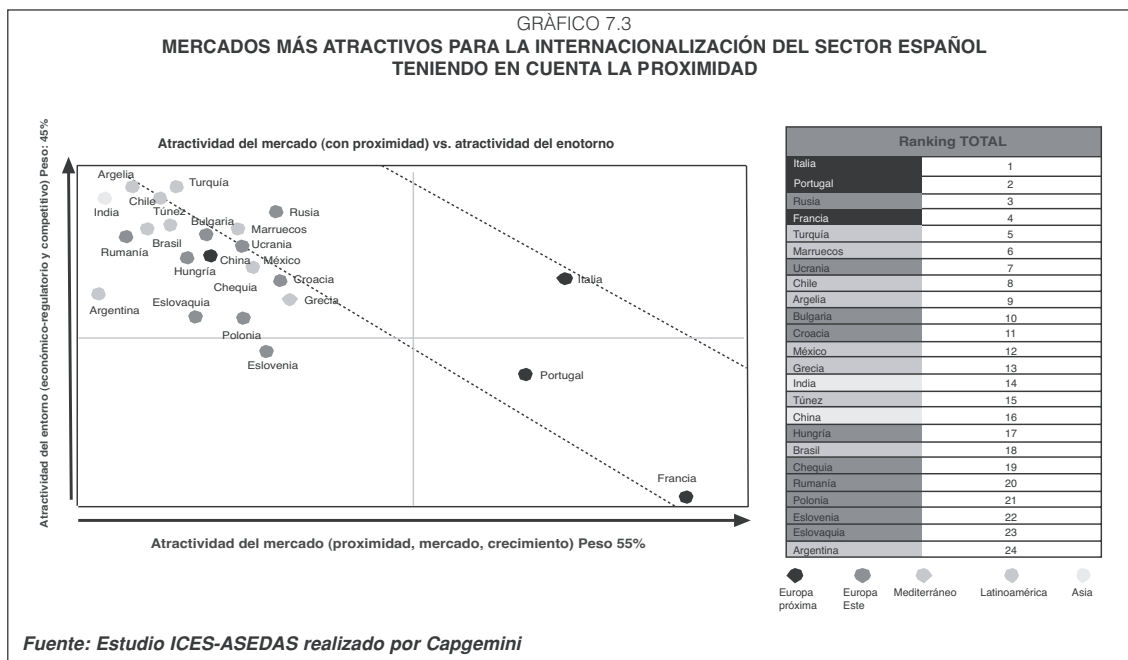
El estudio también analiza los mercados potenciales de destino de las empresas españolas de distribución alimentaria. Se han estudiado 24 países agrupados en 5 zonas, seleccionados atendiendo a criterios básicos de atractividad y proximidad. En el Cuadro 7.12 se muestra un esquema del modelo de valoración de mercados aplicado, con 5 grupos de criterios



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.12 EL MODELO DE VALORACIÓN DE MERCADOS APLICADO CON CINCO GRUPOS DE VARIABLES Y SU PONDERACIÓN		
GRUPOS DE CRITERIOS DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN (%) DE CADA UNO		
20	1. Entorno económico, empresarial y regulatorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo país • Calidad del entorno empresarial • Entorno regulatorio
25	2. Proximidad del país	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad geográfica • Proximidad cultural • Inversión directa española (total y en sector de distrib. alimentaria) • Exportación española (total y en sector de distribución alimentaria)
20	3. Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Población total y crecimiento poblacional • Porcentaje población urbana • PIB <i>per capita</i> • Porcentaje gasto en alimentación • Ventas minoristas alimentación totales y <i>per capita</i>
10	4. Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento PIB CAGR '00-'04 • Crecimiento mercado minorista CAGR '00-'04
25	5. Entorno competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración: % ventas <i>top 5</i>/ total ventas minoristas alimentación • Presencia de minoristas internacionales (nº y cuota sobre <i>top 5</i>) • Porcentaje ventas de la distribución organizada/total distribución

Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Capgemini



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

de valoración y la ponderación de cada uno para analizar el atractivo y riesgo del país. Se ha ponderado el criterio de proximidad a España por encima de los demás por considerar que es el elemento clave teniendo en cuenta las características del sector español (escasa experiencia internacional y predominio del supermercado que es el formato más exportable).

Según el estudio, Italia, Portugal, Rusia, Francia, Turquía y Marruecos serían los países más atractivos para la internacionalización de las empresas españolas, si se pondera más el factor de la proximidad del país a España. Si no se incorpora la proximidad como elemento primordial y diferenciador, los países más atractivos serían India, China, Rusia, Turquía e Italia por ese

orden. Los Gráficos 7.3 y 7.4 muestran la posición en que se encuentran los países analizados.

A continuación se exponen las principales conclusiones obtenidas por zonas analizadas.

1. Europa próxima

Se trata de países con bajo riesgo y buena calidad de entorno empresarial: disponibilidad de proveedores (incluyendo marcas de distribuidor), redes de transporte y logística. Además, como se trata de países fronterizos, hay posibilidad de aprovechar infraestructuras logísticas ubicadas en España. Otra ventaja es que son destinos tradicionales de exportación alimentaria española.

Francia e Italia se caracterizan por tener mercados minoristas de alto volumen por el *mix* de población y alta renta *per capita*.

Los principales inconvenientes son el bajo crecimiento del sector minorista y un entorno competitivo hostil. Además en Francia y Portugal, la regulación es restrictiva para el desarrollo de grandes superficies, mientras que en Italia depende en gran parte de la política aplicada dentro de cada región.

En Francia y Portugal el mercado está concentrado y la presencia de minoristas internacionales es alta. En Italia, el mercado está fragmentado, existe menor presencia internacional y el peso del formato tradicional es aún alto; la proximidad del comercio está muy valorada por parte del consumidor. Hay un desarrollo creciente de fórmulas de tipo descuento (Cuadro 7.13).

2. Europa del Este

Rusia, Ucrania y Bulgaria son los mercados más atractivos entre los países de Europa del Este, gracias a su crecimiento y a su entorno competitivo aún no saturado. En estos casos, la regulación no es restrictiva, si bien pueden encontrarse barreras de tipo administrativo o corrupción.

Croacia, Hungría y Rumanía son mercados pequeños pero con potencial de desarrollo, con una presencia aún no elevada pero creciente de minoristas extranjeros.

República Checa y Polonia son mercados atractivos por su volumen y entorno económico y regulatorio pero muestran una alta presencia de minoristas internacionales y una saturación de grandes superficies que penalizan su ponderación final.

Eslovenia y Eslovaquia son mercados



DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

CUADRO 7.13
MERCADOS DE EUROPA PRÓXIMA ATRACTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA ESPAÑOLA

	Posición global	Entorno económico-regulatorio	Proximidad	Mercado	Crecimiento	Entorno competitivo
Italia	1					
Portugal	2					
Francia	4					

Incidencia: muy baja baja media alta muy alta

Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Capgemini

CUADRO 7.14
 MERCADOS DE EUROPA DEL ESTE MÁS ATRACTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
 DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA ESPAÑOLA

	Posición global	Entorno económico-regulatorio	Proximidad	Mercado	Crecimiento	Entorno competitivo
Rusia	3					
Ucrania	7					
Bulgaria	10					
Croacia	11					
Hungría	17					
Rep. Checa	19					
Rumanía	20					
Polonia	21					
Eslovenia	22					
Eslovaquia	23					

Incidencia: muy baja baja media alta muy alta

Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Capgemini



DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

más pequeños que también se caracterizan por un entorno competitivo saturado.

En la zona se observa el crecimiento del formato descuento alemán, por ser países cercanos a Alemania, de alta sensibilidad al precio y, en muchos casos, con la población urbana repartida en ciudades medias y pequeñas con formatos pequeños. *Tesco* y, en menor medida, *Ahold* y *Carrefour* mantienen cuotas significativas en varios países (Cuadro 7.14).

3. Zona Mediterráneo

Turquía es el país más atractivo dentro de la zona Mediterráneo, con una alta po-

blación, presencia aún escasa de minoristas internacionales y ausencia de limitaciones legales.

Exceptuando Grecia, los países de esta zona se caracterizan por niveles muy bajos de renta *per capita* y, en algunos casos como Marruecos y Argelia, altos índices de pobreza.

En general, existe poca presencia de minoristas extranjeros (excepto en Grecia) aunque algunos grupos franceses (*Auchan*, *Casino*, *Carrefour*) se están posicionando en el Norte de África, fundamentalmente mediante acuerdos con socios locales.

Los mercados magrebíes están poco

CUADRO 7.15
MERCADOS DEL MEDITERRÁNEO ATRACTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA ESPAÑOLA

	Posición global	Entorno económico-regulatorio	Proximidad	Mercado	Crecimiento	Entorno competitivo
Turquía	5					
Marruecos	6					
Argelia	9					
Grecia	13					
Túnez	15					

Incidencia: muy baja baja media alta muy alta

Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Capgemini



DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

maduros, con los inconvenientes derivados de falta de infraestructuras y de proveedores y no muestran altos índices de crecimiento, por lo que no hay urgencia de entrada.

A corto plazo, el crecimiento se prevé centrado en grandes superficies, fundamentalmente hipermercados en el Magreb, y en tiendas de descuento en Turquía y Grecia.

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, que facilitará la entrada de productos españoles (Cuadro 7.15).

4. Latinoamérica

Los países latinoamericanos están próximos culturalmente y, por lo general, no presentan una alta competencia, pero la mayoría aún presentan riesgos de inestabilidad económica. El riesgo país de la zona aún es alto (excepto en Chile) pese a los signos de recuperación tras la crisis sufrida en 2001 y 2002.

Se trata del mercado natural de España, principal receptor de inversión española entre todos los países analizados.

A corto plazo, Chile es el país más atractivo por su estabilidad económica y su entorno competitivo sin minoristas extranjeros, el mercado está dominado por dos grupos locales.

Brasil y México destacan por su alta población y nivel de urbanización, pero con niveles de renta *per capita* bajos y diferencias importantes en la distribución de la renta.

Tras la crisis, *Auchan* y *Ahold* han abandonado la zona, mientras *Wal-Mart* está creciendo especialmente en México y Brasil. *Carrefour* y *Casino* son otros operadores de referencia.

Existe una oportunidad de inversión a medio plazo si se confirma la recuperación económica y se mantienen ritmos de crecimiento que permitan la recuperación de los niveles de renta (Cuadro 7.16).

5. Asia

China e India son los países más poblados del mundo, tienen un alto potencial

CUADRO 7.16
 MERCADOS DE LATINOAMÉRICA ATRACTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
 DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA ESPAÑOLA

	Posición global	Entorno económico-regulatorio	Proximidad	Mercado	Crecimiento	Entorno competitivo
Chile	8					
México	12					
Brasil	18					
Argentina	24					
Incidencia: muy baja baja media alta muy alta						
Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Capgemini						

de crecimiento económico y su mercado minorista está en pleno desarrollo. No obstante, los niveles de renta medios son aún muy bajos, y presentan grandes diferencias entre clases y entre regiones.

Debido al bajo nivel de las infraestructuras, la actividad minorista organizada se centra de momento en los grandes núcleos poblacionales. El mercado está aún muy fragmentado, y el peso del canal tradicional es muy elevado. Pero, a corto plazo, se prevé mayor desarrollo en formatos grandes.

China registra un alto número de minoristas extranjeros, con importantes planes

de expansión por ejemplo de *Wal Mart* y *Carrefour*.

En India no se permite la inversión extranjera en el sector (excepto mayoristas), pero la situación podría variar pronto ante las presiones de varios grupos de distribución internacionales.

El principal freno para la inversión de los grupos de distribución españoles es la lejanía geográfica y cultural (Cuadro 7.17).

Por último, el estudio realiza un análisis interno evaluando las capacidades del sector, recogiendo las conclusiones sobre los mercados, las estrategias, experiencias y capacidades de internacionaliza-


 DISTRIBUCIÓN
 COMERCIAL

 CUADRO 7.17
 MERCADOS DE ASIA ATRACTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
 DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA ESPAÑOLA

	Posición global	Entorno económico-regulatorio	Proximidad	Mercado	Crecimiento	Entorno competitivo
India	14					
China	16					
Incidencia: muy baja baja media alta muy alta						
Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Capgemini						

ción de los grupos españoles de distribución alimentaria. Todos estos datos se han obtenido a partir de entrevistas mantenidas con empresas destacadas del sector con potencial para internacionalizarse.

La conclusión es que hasta ahora, no se ha dado el paso hacia el exterior por las posibilidades de crecimiento que ha ofrecido el mercado doméstico. A esto se une que la internacionalización se percibe como un proceso complejo y con riesgo, debido a factores económicos, empresariales y a aspectos relacionados con la mentalidad y las diferencias culturales. Algunas empresas consideran que el mercado está saturado, aún así no tienen planes de internacionalizarse a corto-medio plazo.

Otras sí que se plantean este reto y perciben los mercados más próximos como los más atractivos en una primera fase de internacionalización. Éstas contemplan la adquisición de empresas como la forma de entrada más adecuada teniendo en cuenta la madurez de los mercados europeos más próximos. Mientras que la entrada en Marruecos y en Latinoamérica (mercado valorado por su proximidad cultural e idiomática) sería mediante la colaboración con un socio local, dado el estado más emergente del mercado.

Los modelos de establecimiento tipo hipermercado o tiendas de descuento se consideran más propicios para salir al exterior, pero ambos formatos no son característicos de la distribución alimentaria española.

Las principales capacidades apuntadas para acometer la expansión internacional son: 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 para el cliente, y con un equipo humano capacitado.

Para analizar las posibilidades de la empresa de distribución alimentaria española, se han considerado una serie de factores relevantes, relacionados con las capacidades de una empresa para afrontar un proceso de internacionalización. Éstos son recursos financieros, vocación (convencimiento de querer crecer en el exterior ya que implicará un cambio en la organización), contar con un modelo de negocio exportable, equipo de gestión capacitado para afrontar este reto, propuesta de valor (el consumidor debe percibir algún atributo que destaque sobre la oferta existente).

Después de analizar estos factores, las posibilidades del sector son altas. Estos grupos disponen de recursos financieros suficientes para sostener financieramente este tipo de proyectos en los que hay un plazo inicial sin ingresos, además disponen de modelos de negocio diferenciados y propuestas de valor interesantes en todos los formatos, factores muy ligados al propio negocio.

Los aspectos más débiles son la vocación y la capacidad del equipo gestor, debido a la falta de experiencia en el exterior, siendo mejorables impulsando acciones formativas y facilitando el acceso a la información relacionada con facilidades de salida y mercados potenciales.

























En el cuadro 7.18 se muestra la valoración de las capacidades del sector, por formatos. Las empresas españolas muestran un potencial medio de internacionalización según los formatos analizados. Se observan mayores competencias para la internacionalización en las empresas nacionales con propuestas multiformato.

Por último, y a modo de resumen, se señalan las conclusiones del estudio sobre las capacidades del sector de la distribución alimentaria española para la internacionalización: las posibilidades de crecimiento que ha ofrecido el mercado



**DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL**

CUADRO 7.18
 VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA ESPAÑOL

SECTORES	FORMATOS	Empresas nacionales multiformato	Empresas nacionales supermercados	Empresas regionales supermercados	Peso	Vazloración
Recursos financieros					20%	
Vocación					20%	
Modelo de negocio					20%	
Management					20%	
Propuesta de valor					20%	
Media		34%	54%	12%	20%	
Valoración					100%	

Fuente: Estudio ICEX-ASEDAS realizado por Capgemini

nacional hasta ahora no han provocado la necesidad de buscar crecimiento 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.

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.

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 establecimientos tipo hipermercado o tiendas de descuento. 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.

Las líneas de actuación a corto y medio plazo giran en torno a actividades relacionadas con la concienciación, formación y ayuda a la implantación internacional del sector, a través de seminarios de concienciación, talleres y jornadas sobre mercados, participación en foros, organización de cursos para los equipos directivos y gestores, misiones directas e inversas a países de interés, estudios sectoriales, actividades de promoción aprovechando las campañas de promoción de productos españoles y programas de ayudas institucionales.



DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

