

GRADO: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso 2014/2015

ESTUDIO DE LA IMPLANTACIÓN DE FNAC EN SUECIA

Autor: Asier Mijangos Martín

**Directora: Covadonga Aldamiz-echevarría González
de Durana**

Bilbao, a 25 de junio de 2015



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.....	5
2. FNAC.....	7
2.1 Presentación de FNAC.....	7
2.2 Plan estratégico FNAC 2015.....	10
3. NUEVOS DESTINOS DE INTERNACIONALIZACIÓN. PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN DEL PAÍS...	11
4. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE SUECIA.....	13
4.1. Demografía.....	13
4.2. Organización legal y corrupción.....	14
4.3 Sociedad y cultura.....	15
4.3.1. Composición étnica, idiomas y religión.....	15
4.3.2. Índice de Desarrollo Humano.....	15
4.3.3. <i>Hofstede Center</i>	16
4.4. Economía.....	20
4.4.1. Estructura económica sectorial.....	20
4.4.2. Principales indicadores macroeconómicos.....	20
4.5. Suecia en el comercio internacional.....	25
4.5.1. Riesgo país.....	25
4.5.2. <i>Doing Business</i>	26
4.5.3. Principales socios comerciales.....	27
4.5.4. Inversión extranjera.....	28
4.5.5. Aptitud de Suecia como destino de negocios.....	29
5. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	31
5.1. Posibles métodos de internacionalización.....	31
5.2. Opción por la franquicia.....	33
5.3. Estocolmo como punto de entrada.....	34
5.4. Marketing Mix de FNAC en Estocolmo.....	36
5.4.1. Política de producto.....	36
5.4.2. Política de precio.....	38
5.4.3. Política de comunicación.....	39
5.4.4. Política de distribución.....	41
6. CONCLUSIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
WEBGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE IMÁGENES, GRÁFICOS Y TABLAS

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Riesgo país Suecia	25
Imagen 2: Estocolmo	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pirámide demográfica de Suecia.....	13
Gráfico 2: Evolución del Impuesto de Sociedades en Suecia	14
Gráfico 3: Evolución del IDH en Suecia.....	16
Gráfico 4: Comparación de las 6D de <i>Hofstede</i> entre Suecia y Francia	18
Gráfico 5: Evolución del PIB de Suecia	20
Gráfico 6: Evolución del PIB per cápita de Suecia	21
Gráfico 7: Evolución del PIB PPA per cápita de Suecia.....	21
Gráfico 8: Evolución del Índice de Gini en Suecia	22
Gráfico 9: Tasa de Desempleo en Suecia.....	23
Gráfico 10: Tasa de inflación en Suecia	23
Gráfico 11: Evolución anual del Tipo de Cambio Euro-Corona Sueca.....	24
Gráfico 12: Dinamismo de Estocolmo	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de establecimientos y empleados de FNAC	8
Tabla 2: Posición de los países nórdicos en corrupción e independencia judicial.....	15
Tabla 3: Peso de los sectores económicos en Suecia	20
Tabla 4: Doing Business en Suecia.....	27
Tabla 5: Ranking de países por volumen de comercio con Suecia.....	28
Tabla 6: Inversión extranjera en Suecia	28
Tabla 7: Aptitud de Suecia como destino de negocios.....	29

RESUMEN

En un mundo tan globalizado como el actual, la internacionalización es una alternativa esencial para todas las empresas que deseen crecer. En ese sentido, se observa que muchas empresas que en sus orígenes no tenían pretensiones de expansión fuera de sus fronteras, actualmente basan su crecimiento en esta estrategia.

El trabajo que se presenta a continuación ofrece una visión general de la empresa francesa FNAC, para centrarse después en el análisis de su posible internacionalización a un nuevo país. Para ello, en primer lugar, se procederá al análisis de Suecia como país preseleccionado a través del uso de diversos indicadores y se comprobará, en base a dichos índices, que efectivamente puede tratarse de una decisión acertada.

Simultáneamente a la determinación del país elegido, se identificará cuál es el método de entrada más adecuado. Dados los rasgos de la organización a la que nos vamos a referir en este estudio, apostaremos por el método de la franquicia. El estudio se completa con la determinación de las políticas del marketing mix de FNAC en este nuevo país de destino.

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Es un hecho que gracias a avances demográficos, tecnológicos y económicos, los mercados se han globalizado. Desde el sector juguetero hasta la restauración, pasando por todo tipo de industrias. Resulta innegable que a la gran mayoría de empresas con un sólido afán de crecimiento se les acaba quedando pequeño su mercado local, y por ello han de expandir su óptica más allá de las fronteras de sus países. Muchas pueden ser las razones para la internacionalización: potencial de mercado, competencia, reducción de los costes de producción... Independientemente de la razón por la que deseen internacionalizarse, todas las organizaciones que se planteen hacerlo deberán de realizar minuciosos estudios e indagaciones para minimizar el riesgo de errar. Este trabajo analizará Suecia para la posible internacionalización de FNAC, una empresa con experiencia internacional y trayectoria próspera.

El objetivo de este trabajo radica en conocer la viabilidad de que FNAC, conocido minorista de productos tecnológicos y culturales, pueda instalarse en Suecia. Como una decisión así no debe tomarse a la ligera, la metodología a seguir consistirá en el análisis de numerosos indicadores para comprender a fondo la situación actual de Suecia respecto a diferentes aspectos demográficos, políticos, legales, culturales, económicos y en materia de apertura a los negocios internacionales. Este análisis, junto al estudio de la forma concreta más razonable de implantación en dicho país permitirá evaluar la idoneidad de la internacionalización a Suecia.

He seleccionado el tema de la internacionalización para confeccionar este trabajo porque me parecieron muy interesantes los conceptos desarrollados en la carrera referidos a las estrategias de internacionalización. Además, es un asunto de gran calado actual dado que cada día se publican noticias de empresas que buscan nuevos mercados para expandir sus negocios. El motivo de haberme centrado concretamente en el minorista FNAC es que siento especial predilección por el mundo de la cultura, los avances tecnológicos, etc. Es más, no es la primera vez que elaboro un trabajo sobre esta empresa, puesto que en una asignatura ya cursada en la titulación de Grado en Administración y Dirección de Empresas me centré en FNAC desde una perspectiva de marketing y *merchandising*.

La metodología que seguiré será la propia de Dirección Estratégica y de selección de mercados internacionales teniendo como eje central un análisis del país potencialmente susceptible de ser escogido para continuar la internacionalización de FNAC a través de indicadores socioeconómicos (análisis político, económico, social y legal). Asimismo, se ha consultado bibliografía para los análisis y fuentes prestigiosas y referentes a los periodos más actualizados posibles (como el Fondo Monetario Internacional, Santander Trade o Eurostat, entre otros) así como manuales que

analizan al detalle esos aspectos, entre los que destacan las obras de Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013), y Hill (2011). Para el análisis del contenido de marketing internacional se utilizará el material de Cerviño (2006) y el de Cateora, Gilly y Graham, (2013), entre otros, así como consideraciones y opiniones propias en la valoración. Por último, he conseguido contactar con la persona encargada de comunicación de FNAC en Bilbao, Silvia Colmenero, que pese a peticiones de información, no pudo asesorarme correctamente dada la necesidad de datos genéricos de FNAC, y no concretos como los del punto de venta en Bilbao.

En lo referente a la estructura, el trabajo está dividido en las siguientes partes. En primer lugar, se realiza una presentación de FNAC, la empresa objeto de este estudio, con datos acerca de su historia e internacionalización hasta la fecha, las unidades estratégicas de negocio en curso y el plan estratégico en vigor. Como dentro del plan estratégico, uno de los objetivos es continuar con el crecimiento a través de nuevas aperturas en nuevos países, se procede a seleccionar un país al que internacionalizarse. Para ello, se comienza realizando una preselección de posibles países para la internacionalización.

A continuación se analiza Suecia, el país seleccionado, para confirmar que el destino para la expansión de negocio es correcto. Para ello se revisarán diversos indicadores referentes a variadas materias con el fin de que se desprenda información relevante para la elección del país de internacionalización.

Posteriormente, y una vez se haya concluido que Suecia es, en efecto, un buen lugar para la implantación de FNAC, se presentará el método de implantación más adecuado, con detalles referentes a su ubicación y mix de marketing.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos en todos los apartados previos, se realizarán las conclusiones del trabajo que llevarán a determinar que la elección de Suecia y la forma de hacerlo es acertada para la nueva internacionalización de FNAC.

2. FNAC

2.1 Presentación de FNAC

FNAC (*Fédération Nationale d'Achat des Cadres*) es el primer distribuidor de productos tecnológicos y culturales a nivel europeo. Esta empresa nace en el año 1954 de la mano de André Essel y Max Théret. El éxito de su idea de negocio, consistente en el acercamiento de la cultura a la sociedad francesa a precios relativamente asequibles, se logró gracias a la superación de la Segunda Guerra Mundial y a las ayudas recibidas en el plan de reconstrucción Marshall. Desde el momento en que se funda FNAC, los dos socios consideran al consumidor como eje elemental de la empresa, y establecen como misión prioritaria hacer llegar la cultura a todo el pueblo y no sólo a la élite. Gracias a esta política expansiva, FNAC abrió tiendas durante los años sesenta y setenta y comenzó a organizar conciertos en los que los artistas y el público se conocían, siendo el ejemplo más claro de ello la actuación de María Callas en 1974 en París. Esta idea es la que actualmente se conoce como Foro FNAC, presentando no sólo cantantes sino también escritores, *gamers*, actores...

Su actividad comenzó con una pequeña tienda de fotografía y sonido en 1957, y es a partir de 1974 cuando comienza a convertirse en lo que actualmente es, configurando nuevas secciones como libros, vídeo o informática, así como a expandirse internacionalmente por países como Bélgica, Mónaco, Portugal...

Para hacernos una idea del volumen de ventas de FNAC, en el año 2013 fue de 3.905 millones de euros. Este volumen de ventas se repartió de la siguiente forma: 70,7% en Francia, 16,8% en Portugal y España conjuntamente, 5% en Brasil y el restante 7,5% en los distintos países adicionales en los que opera. Como muestra de la importancia del canal *online* en sus ventas, el 13% de todas sus ventas son *online*. Este volumen de ventas lo logran con sus más de 15.000 empleados (FNAC, 2015).

Su estrategia actual no se encuentra demasiado alejada de aquella inicial, fundamentada en tres valores: la experiencia transmitida por sus trabajadores y vendedores; la independencia respecto a sus proveedores a la hora de aconsejar a sus clientes durante el proceso de compra de sus productos y, por último, el acceso a la diversidad cultural y posibilidad de acercamiento a la misma por parte de todo el pueblo (FNAC, 2015).

En 1993, FNAC se introdujo en España, concretamente en Madrid, y posteriormente acudió a otras localidades.

Fuera de Europa, FNAC se implantó en Brasil en 1999. Posteriormente, en 2011, acudió a Marruecos. En la tabla 1 se recoge información relativa al número de tiendas y empleados de la compañía.

Tabla 1: Número de establecimientos y empleados de FNAC (diciembre de 2013)

	Número de establecimientos	Número de empleados
Francia	108	9.430
Península ibérica	25 en España 19 en Portugal	3.951
Brasil	11	888
Otros países (Suiza, Bélgica y Marruecos)	13	988
TOTAL	176	15.257

Fuente: elaboración propia a partir de *Groupe FNAC (2013)*

La misión de FNAC se podría definir como el acercamiento de la cultura y el conocimiento a todas las personas y la oferta creciente de productos y servicios culturales y tecnológicos de alta calidad y a precios competitivos.

Por su parte, la visión de FNAC podría consistir en situarse como referente mundial de cultura y tecnología.

FNAC aplica el compromiso social con sus clientes y el mercado desde sus inicios, visto que el negocio comenzó con la intención de acercar la fotografía y el sonido a todo el pueblo y no sólo a los más favorecidos. Tal y como afirma Alexandre Bompard, presidente y director general del grupo FNAC, “La crisis económica, social y medioambiental actual hace que se creen nuevos comportamientos de compra en búsqueda de un mayor sentido, y nuestra marca tiene la intención de dar una solución.”(Groupe FNAC, 2013).

Para ello, FNAC lleva a cabo acciones para garantizar la responsabilidad social corporativa, fundamentadas en los siguientes cimientos:

- a. **Mujeres y hombres:** en FNAC se promueve la igualdad desde sus orígenes en un mundo actualmente tan sensibilizado con las cuestiones de género. Es por ello que la igualdad de sexos se utiliza como pilar corporativo de FNAC, que impulsa un equilibrio entre la vida profesional y personal de sus empleados, sean hombres o mujeres.
- b. **Empleo de jóvenes y seniors:** en FNAC son conscientes de que no hay nada mejor que la experiencia para aprender en un oficio, y por ello contrata a personal joven que se asigna a trabajadores fijos para un enriquecimiento personal y laboral equitativo.
- c. **Integración de discapacitados:** FNAC apuesta por la integración de personas con discapacidad para el desempeño de ciertos cargos, como por ejemplo el servicio de lavandería de los chalecos corporativos utilizados

por sus empleados, que es delegado a centros e instituciones encargadas de facilitar la incorporación al mercado de trabajo de discapacitados y gente con problemas de marginación social.

En lo que se refiere a las unidades estratégicas de negocio de la empresa, aunque en sus inicios FNAC se centrara en fotografía y sonido, actualmente los productos y servicios que comercializa son mucho más variados y dan respuesta a una demanda más amplia y exigente. Debido a ello, pueden observarse las siguientes unidades estratégicas de negocio:

- ◆ Productos editoriales: línea que engloba música, vídeo, libros y papelería y videojuegos.
- ◆ Productos tecnológicos: conjunto de artículos como fotografía, televisión, sonido y hardware.
- ◆ Electrodomésticos: productos de reciente incorporación (2011) con claro posicionamiento de calidad e innovación.

Además, en el plan estratégico FNAC 2015 (concebido en 2011) se decidió lanzar la Unidad Específica de Negocio “Kids”, que recopila productos para niños de cero a trece años como libros, música, juguetes, juegos de mesa, películas... (Groupe FNAC, 2015).

2.2 Plan estratégico FNAC 2015

A modo descriptivo, es interesante resaltar cuáles son las acciones que desde 2011 se han ido emprendiendo en el plan estratégico denominado “FNAC 2015”. Entre otras, pueden destacarse (Groupe FNAC, 2013: 10):

- a) Acelerar el proceso omnicanal: ya que los consumidores mezclan continuamente los diferentes canales de venta para sus transacciones y atendiendo tanto a los conceptos *webrooming* (ver productos en internet para comprarlos en la tienda físicamente) como *showrooming* (ver productos en la tienda física para comprarlos *online*), FNAC ha implantado dos nuevas alternativas de compra. Por un lado, en el llamado “*click&collect*” el cliente pide por internet y recoge el pedido en tienda. Por su parte, el denominado “*click&mag*” permite que el cliente, al no encontrar el artículo disponible en tienda, puede solicitarlo allí mismo y decide si desea la entrega en su domicilio o en esa u otra tienda.
- b) Incrementar el atractivo comercial y la proximidad con el cliente: concepción del RCU (Repositorio de Cliente Único), que consiste en una herramienta que permitirá a la empresa poner en práctica una política de marketing dirigida a proponer a los clientes ofertas de productos y servicios asociadas a sus expectativas. Para ello, se ha formado cuidadosamente a su personal y se ha incorporado la herramienta *Net Promoter Score* con el objetivo de medir sistemáticamente la satisfacción de los socios que hayan realizado alguna compra.
- c) Aumentar la oferta de productos en todos los ámbitos: FNAC acuerda constantemente la percepción de nuevos títulos y autores para que su oferta aumente. Además crea nuevas unidades de negocio, como es el caso de los electrodomésticos.
- d) Acreecentar la red de tiendas: a lo largo de los años se ha fomentado la creación de nuevos modelos de tienda, como por ejemplo el modelo *Travel*, instalado en aeropuertos y estaciones, o el formato *Proximité*, destinado a localidades más pequeñas pero ofreciendo las mismas líneas de producto y servicio aunque con menos stock.

3. NUEVOS DESTINOS DE INTERNACIONALIZACIÓN. PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN DEL PAÍS

Dentro de las líneas marcadas en el plan estratégico FNAC 2015 al que se ha hecho referencia, la cuarta destacada es acrecentar la red de tiendas. Este trabajo, partiendo de esa intención, pretende apoyar a FNAC a tomar la decisión de dónde y cómo, y para ello, se va a realizar el proceso de elección de país y forma siguiendo la metodología de marketing internacional.

De acuerdo con dicha metodología se procede en primer lugar a la preselección del país.

Tal y como se ha visto, FNAC ya está internacionalizada tanto en Europa como fuera, en países como Brasil o Marruecos. La expansión geográfica de FNAC se inició de modo concéntrico, es decir, comenzó en Francia y se introdujo en países colindantes como Bélgica, Mónaco, España, Portugal, y fue pasando posteriormente a países más alejados. A la luz del procedimiento seguido, otros países idóneos para su introducción (tanto por cercanía cultural y geográfica como por su poderío económico) podrían ser Alemania, Italia o Reino Unido. Es más, visto que FNAC dirige sus productos y servicios a un público con buen nivel de vida, preocupados por la cultura y los avances tecnológicos y con poder adquisitivo medio-alto, parece que los países mencionados son adecuados.

Sin embargo, en Alemania ya se produjo un intento de implantación en 1991, que no fue exitoso, ya que la competencia resultó ser más fuerte de lo previsto, al existir un número elevado de editoras y distribuidoras de libros. El competidor más visible para FNAC fue *Bertelsmann*, que ocupaba la primera posición en el sector con gran diferencia. Como factor añadido, los alemanes no consumían tantos productos culturales como se preveía (libros, discos, películas, etc.), por lo que FNAC sobrevivió en el mercado teutón durante cuatro años y después abandonó (Connexion Française, 2015).

En Italia se implantó en el año 2000, pero debido al efecto especialmente negativo que ha causado la crisis en este país, en el año 2013 tuvo que abandonarlo. Es más, el Grupo FNAC afirma que desde su inicio en este país, no se pudieron reunir las condiciones operativas necesarias para llevar adelante el negocio, hecho que se agravó con la recesión (ABC, 2012).

Por otro lado, también se podría valorar la incursión en el mercado británico, pero se descarta igualmente porque ya existe en el Reino Unido el equivalente directo a FNAC: la distribuidora de cultura inglesa *HMV*, la cual está pasando por serios problemas debido a la dura y agresiva competencia que se sufre en el país (*HMV*, 2015). De hecho, *HMV* se percató de que la mayoría de la demanda inglesa prefería empresas como Amazon para abastecerse de productos y servicios

culturales. Debido a este motivo, la introducción en este país parece poco aconsejable.

Otra oportunidad de mercado podría ser Estados Unidos, pero la misma HMV confesó en un comunicado en enero de 2013, que hubo de renunciar al mercado americano en el que habían operado durante varios años debido a la intensa competencia que allí se vive. Obviamente, y sabiendo que HMV tuvo que retirarse de dicho mercado, tratar de implantar FNAC en Estados Unidos se considera igualmente poco propicio (Next Impact, 2013).

Siendo esas cuatro las alternativas tanto europeas como americanas que inicialmente más atractivas podían parecer, hay que pasar a buscar y analizar alternativas de internacionalización que presenten asimismo un amplio mercado con capacidad de entrada y generación de clientes. Es por ello que el país objetivo de esta expansión tendría que contar con un extenso mercado potencial, a fin de que en periodos posteriores pudieran plantearse más instalaciones y de esa forma generar una sólida red de distribución. Por otro lado, habría que analizar también la localización geográfica del país con el objetivo de que, en caso de hallar una situación próspera, se pueda plantear la introducción a un país cercano al de destino inicial, tanto en términos geográficos como culturales. Es por ello que los territorios que deberían investigarse tendrían que ser países que, a su vez, estén rodeados por otros países con creencias y culturas parejas, no demasiado distintas a los valores originarios de la empresa y que contemplen políticas y legislaciones que promuevan tanto la entrada como la supervivencia de FNAC.

Teniendo en cuenta las características previamente mencionadas, son numerosos los países que cumplen con esas condiciones, y se considera que de entre ellos una buena opción para realizar la internacionalización podría ser Suecia. Se trata de un país desarrollado, con un alto nivel de vida. Su posición de miembro de la Unión Europea le confiere una indudable estabilidad jurídica y política; sin olvidar que su ubicación geográfica puede permitir su consideración como centro de operaciones para analizar la exposición del negocio al resto de países nórdicos.

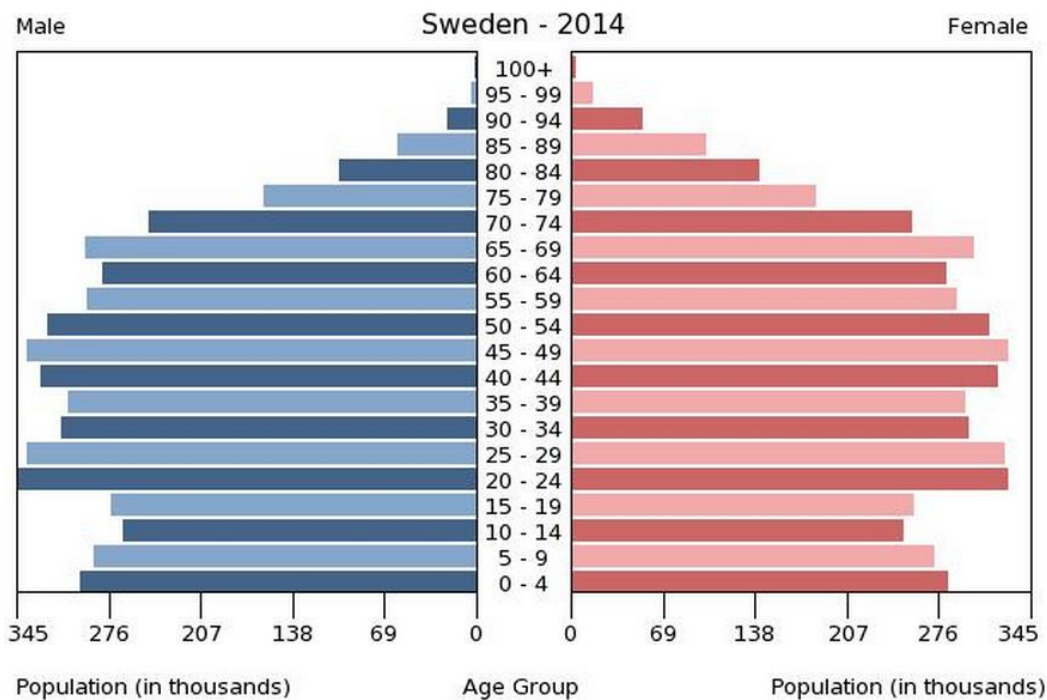
Dado que se plantea la elección de Suecia como nueva ubicación de internacionalización, en el apartado siguiente se justificará dicha selección realizando el análisis socioeconómico de dicho país.

4. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE SUECIA

4.1. Demografía

La población total sueca asciende a 9.723.809 de habitantes, de la cual el 85% vive al sur y el restante 15% disperso por el norte. En términos generales, Suecia es un país poco habitado con una densidad de población media de 23,4 habitantes por kilómetro cuadrado. La densidad en Estocolmo es de 325,9 habitantes por kilómetro cuadrado, lo cual indica un importante potencial de mercado en la capital.

Gráfico 1: Pirámide demográfica de Suecia



Fuente: *Central Intelligence Agency (CIA)*

Como puede observarse en la pirámide poblacional, la población sueca está concentrada principalmente en la franja de edad de 20 a 65 años, con media de 41,2 años para mujeres y hombres. Estas franjas de edad, son interesantes teniendo en cuenta el público objetivo al que se dirige FNAC (15-40 años). Asimismo, el resto de edades se encuentran relativamente equilibradas, lo cual es un punto a favor de Suecia, ya que ciertas líneas de producto se dirigen a un público de menor edad (entre 0-20 años) que representan en total el 29,2% de la población sueca.

En resumen, el hecho de que más de las tres cuartas partes de la población sueca se concentren en el sur del país representa un mercado interesante a analizar, y concretamente, Estocolmo, donde viven 1,4 millones de personas. Además, la franja de edad mayoritaria de Suecia coincide con la del público objetivo

de los bienes y servicios que FNAC suministra, con lo que representa un mercado muy interesante.

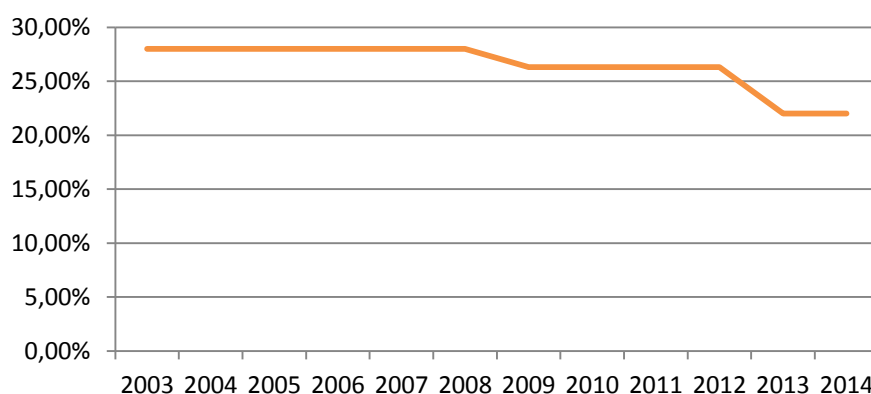
4.2. Organización legal y corrupción

El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), es del 25% para productos y servicios generales, del 12% para productos alimenticios y básicos u hoteles, y del 6% para periódicos, revistas, libros, billetes de viaje, etc. (Verksamt, 2015) lo cual favorece la compra de este tipo de artículos ya que están gravados con el tipo más reducido.

El apartado 4.6. *Suecia en el comercio internacional* será el lugar destinado a pormenorizar al detalle la reglamentación aplicable a los negocios en Suecia.

Para concluir con el ámbito legal, es imprescindible mencionar el impuesto de sociedades soportado en Suecia, cuya evolución descendente en el periodo 2003-2014 se halla recogida en el gráfico 2.

Gráfico 2: Evolución del Impuesto de Sociedades en Suecia (puntos porcentuales)



Fuente: elaboración propia a partir de *Trading Economics* (2015)

A la vista queda el notable decremento del impuesto de sociedades, lo cual resulta muy atractivo para las empresas. Además, como puede apreciarse no sufre repentinas alteraciones, esto es, goza de bastante estabilidad.

Un aspecto primordial a la hora de seleccionar un país es el de la corrupción. Para el caso particular de Suecia, según la organización *Transparency International*, el país cuenta con una puntuación de 87 sobre cien, lo cual define al territorio como muy transparente e íntegro, siendo el cuarto mejor de los 175 países analizados por este índice y el tercero en términos de independencia judicial.

Tabla 2: Posición de los países nórdicos en corrupción e independencia judicial

País	Corrupción	Independencia judicial
Suecia	4/175	3/142
Dinamarca	1/175	2/142
Noruega	5/175	9/142
Finlandia	3/175	4/142
Islandia	12/175	19/142

Fuente: elaboración propia a partir de *Transparency International* (2015)

Como puede observarse en la tabla 2, la percepción de Suecia para los índices tomados acompaña a la favorable tónica del grupo de los países nórdicos, con variaciones mínimas en sus valores.

En conclusión, puede afirmarse que el sistema político-legal sueco está bien organizado y que goza de transparencia y estabilidad en cuanto a las actuaciones del Gobierno y la independencia judicial. Además de ello, disponer de un impuesto de sociedades que ha disminuido y es tan estable favorece la actividad de las empresas.

4.3 Sociedad y cultura

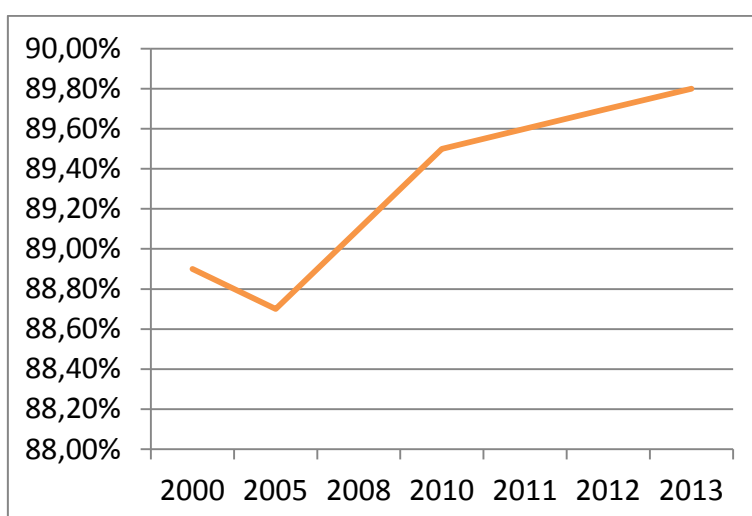
4.3.1. Composición étnica, idiomas y religión

La sociedad sueca está formada principalmente por suecos nativos, minorías sami, finesas y primeras generaciones de inmigrantes fineses, yugoslavos, daneses, noruegos, griegos y turcos. El idioma hablado es el sueco, seguido de lenguas sami y finesas habladas por minorías. En cuanto a la religión, el 87% de los creyentes totales siguen el luteranismo, mientras que el 13% restante se compone de católicos romanos, católicos ortodoxos, bautistas, musulmanes, judíos y budistas.

4.3.2. Índice de Desarrollo Humano

Un indicador imprescindible para un correcto análisis sociocultural y económico es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual versa sobre tres variables; la salud, la educación y la riqueza. La primera variable, la salud, se mide a través de la esperanza de vida. La educación se valora por la tasa de alfabetización de adultos y la de matriculación de menores en educaciones primaria, secundaria y superior. Por último, la riqueza se calcula mediante el PIB per cápita Paridad de Poder Adquisitivo del país en cuestión, al que se dedicará mayor atención en el epígrafe correspondiente al estudio del entorno económico sueco.

Gráfico 3: Evolución del IDH en Suecia (puntos porcentuales)



Fuente: elaboración propia a partir de *Human Development Reports* (2015)

Como puede apreciarse en el gráfico 3, el IDH en Suecia ha crecido notablemente en el horizonte temporal delimitado, dentro de una tónica ya de por sí alta, pese al ligero decremento sufrido entre los años 2000-2005. En términos actuales, Suecia ocupa la duodécima posición mundial en este indicador. Como se apuntaba en apartados anteriores, Suecia cuenta con una posición envidiable en este sentido.

4.3.3. Hofstede Center

Un análisis interesante para el ámbito sociocultural es el modelo de las seis dimensiones de Hofstede, que evalúa la forma en que incide la cultura del país en la cultura de las organizaciones, y les otorga una puntuación sobre cien para su más sencilla interpretación. Los conceptos que Hofstede tiene en cuenta son los siguientes:

- ◆ **Distancia al poder (*Power Distance*, PD):** es la forma en que el miembro menos influyente de la organización entiende el nivel de desigualdad en la distribución del poder. Un alto valor reflejaría que se acepta cierta jerarquía, se comprende que habrá unos individuos en situación de supremacía sobre otros (distribución no igualitaria). Por contraposición, un valor bajo significaría que la sociedad tiende a un equilibrio más igualitario del poder.

Para el caso particular de Suecia, el coeficiente es de 31, considerado como bajo. Este valor representa independencia, derechos similares, poder descentralizado, donde los empleados se consideran claves prioritarias y fuentes de información imprescindibles para la empresa y sus decisiones.

- ◆ Individualismo (*Individualism, I*): concepto que define la tendencia de los individuos a observar las situaciones desde una perspectiva personal, en la que se preocupan de sí mismos y sus familiares más directos, o por el contrario piensan de forma grupal, en un “nosotros”.

El coeficiente asignado a Suecia en este caso es 71, una cifra que revela que la atención prestada a uno mismo y a su familia es mucho más importante que la dedicada a pensar en la sociedad como un grupo del que se es partícipe. En el ámbito empresarial, los trabajadores suecos esperan promociones y méritos por cuestiones laborales sólo, estableciendo vínculos únicamente profesionales con sus subordinados o encargados.

- ◆ Masculinidad (*Masculinism, M*): dimensión que determina que la sociedad estará motivada por la competitividad, el éxito y el logro de sus objetivos. En caso de que el indicador resulte bajo, se considerará que lo relevante es cuidar de los demás y conseguir una buena calidad de vida, donde lo que prima es la humildad y no intentar sobresalir. En este caso no se hablaría de masculinidad sino de feminidad.

La sociedad sueca es sin duda una sociedad “femenina” puesto que posee un valor de 5. En las empresas suecas la gerencia toma las decisiones de manera conjunta con el resto de sus empleados, y los valores corporativos más promovidos son la igualdad, la solidaridad y la calidad en sus puestos laborales. De hecho, el consenso durante las discusiones es tan importante que hasta que no se llega a un acuerdo es raro que la discusión finalice. La libertad de horario y lugar de trabajo es algo que se valora muy positivamente, y como rasgo definitorio de esta sociedad hay que señalar la palabra sueca *lagom*, que quiere decir “ni demasiado, ni demasiado poco, ni muy ostentoso”.

- ◆ Aversión a la incertidumbre (*Uncertainty Avoidance, UA*): Hofstede simboliza en este concepto la concepción del riesgo de una sociedad. De este modo, un país con un nivel elevado procurará evitar situaciones que cuestionen su posición actual. Por el contrario, un país con una aversión al riesgo baja será más flexible.

Para Suecia, este indicador recoge una puntuación de 29, lo que significa que es un país no averso al riesgo. Es más, en sociedades como la sueca se opina que hay que tener un número de leyes suficientes pero no más de las necesarias, las cuales en caso de ser confusas habrían de ser modificadas o suprimidas, evitando de esta forma una excesiva limitación.

- ◆ Orientación a largo plazo (*Long Term Orientation, LTO*): dimensión que contempla los vínculos de una sociedad con su pasado a la hora de hacer frente al futuro. Una puntuación baja daría a entender que una determinada

sociedad se muestra más reticente al cambio, que está más ligada a esas tradiciones y normas clásicas de periodos preliminares. Una puntuación elevada, por su parte, determinaría que la sociedad está preparada y encara activamente un cambio que pudiera darse en el futuro para adaptarse de la mejor manera posible.

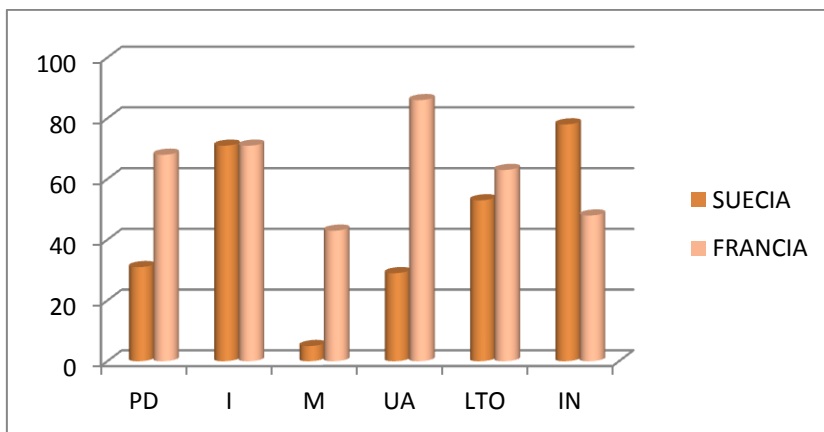
Con un valor de 53, Suecia se encuentra en una situación ambigua, por lo que no puede afirmarse que vaya a dejar atrás su pasado ni que vaya a apostar decididamente por todas las posibles novedades.

- ◆ Indulgencia (*Indulgence*, IN): última y más reciente dimensión de Hofstede, la cual determina la medida en que los habitantes controlan sus instintos, sus deseos y el control que ejerzan sobre ellos. Una puntuación alta denotaría indulgencia, mientras que un valor bajo significaría restricción mediante normas morales y sociales férreas.

El valor asignado a Suecia para esta dimensión es de 78, indicando que es una sociedad que valora disfrutar de la vida y del tiempo libre, apoyándose en una mentalidad positiva tendente al optimismo. Los suecos aprecian el ocio y gastar el dinero en sus gustos y apetencias. Se trata de una buena “baza” para FNAC, combinada con otros rasgos ya analizados como ser un país culto y con alto nivel de vida.

A fin de conocer si el modelo sueco es relativamente similar al francés, país de origen de FNAC, conviene realizar una comparación de estas seis dimensiones entre Suecia y Francia. En el gráfico 4 se recogen las dimensiones así como los valores para cada país.

Gráfico 4: Comparación de las 6D de Hofstede entre Suecia y Francia (puntos de valoración)



Fuente: elaboración propia a partir de *Hofstede Center*

Como puede observarse, hay ciertas similitudes en algunas de las dimensiones, como en la individualidad o en la orientación a largo plazo, pero en las

demás se observa que hay diferencias notables que la empresa debería considerar para intentar conseguir una implantación lo menos traumática posible.

En cuanto a la distancia al poder, Suecia se posiciona como un país más mentalizado en igualdad que Francia, lo cual es un factor muy positivo y optimista de cara a una internacionalización al país nórdico.

Por otro lado, en términos de masculinidad, pese a que tanto Francia como Suecia se consideren países “femeninos”, Suecia lo es visiblemente más, lo cual dado el negocio, valores y estrategias de FNAC puede resultar una cualidad muy atractiva.

Sobre la aversión a la incertidumbre, Francia es un país verdaderamente averso, mientras que Suecia es prácticamente lo contrario, cualidad que favorece la flexibilidad cotidiana y de negocios y consecuentemente convierte a Suecia en un atractivo destino.

Por último, la sociedad sueca es bastante más indulgente que la francesa, lo cual indica que el gasto en productos y servicios como los suministrados por FNAC serían consumidos quizás en mayor cantidad que en el propio país de origen de la firma.

La sociedad sueca está muy globalizada, en términos tanto económicos como político-sociales, con un desarrollo humano muy positivo y valorado (Human Development Reports, 2015). Los valores que se promueven tanto a nivel empresarial como social son, mayoritariamente, la igualdad de derechos, el respeto y la calidad, y con poca aversión al riesgo, lo que implica una sociedad que valora notablemente el tiempo libre y disfrutar el día a día (Hofstede Center, 2015). Esta mentalidad casa particularmente bien con los valores de FNAC de enriquecimiento cultural y disfrute por el conocimiento.

4.4. Economía

4.4.1. Estructura económica sectorial

- ◆ Sector primario: cuenta con gran cantidad y variedad de materias primas, principalmente cereales, ganadería y madera.
- ◆ Sector secundario: principalmente centrado en el acero, equipamiento, papel y derivados, y vehículos. Cabe mencionar, junto con las anteriores áreas, el importante incremento en la área farmacéutica.
- ◆ Sector terciario: los componentes clave son los servicios financieros así como los negocios de telecomunicaciones, dado que gran cantidad de aparatos para la telecomunicación se desarrollan en este país. Sería a este sector al que aportaría mayor valor la empresa objeto de estudio.

Tabla 3: Peso de los sectores económicos en Suecia en el año 2014 (puntos porcentuales)

Reparto por sectores	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo (% sobre el total)	2	19,5	77,9
Valor añadido porcentual sobre PIB	1,4	25,9	72,7
Valor añadido (crecimiento anual porcentual)	2,7	-0,8	2,3

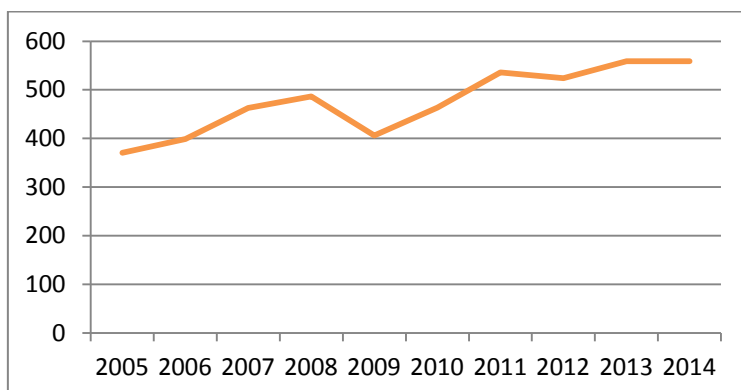
Fuente: *Santander Trade* (2015)

En la tabla 3 puede observarse que el sector predominante, como se decía, es el sector servicios, con unos ratios de empleo y aportación al PIB destacables.

4.4.2. Principales indicadores macroeconómicos

- ◆ **Producto Interior Bruto**: el PIB reúne el valor monetario de todos los bienes y servicios de demanda de consumidores finales de un país. La evolución del PIB a precios corrientes y en miles de millones de dólares se recoge en el gráfico 5.

Gráfico 5: Evolución del PIB de Suecia (precios corrientes y miles de millones de dólares)

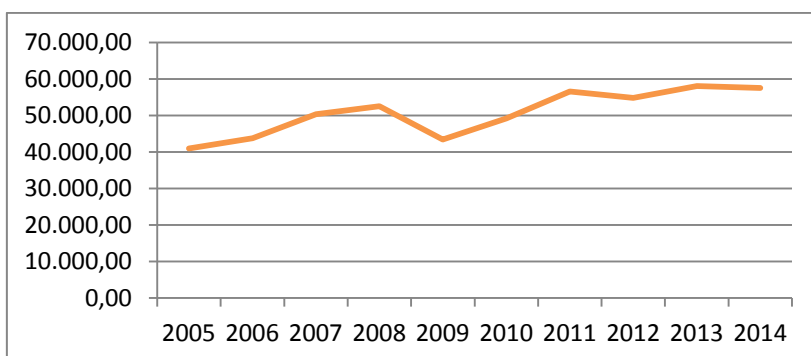


Fuente: elaboración propia a partir de *International Monetary Fund* (2015)

En el gráfico 5 puede apreciarse que el PIB ha crecido considerablemente hasta el año 2008. En 2009 a causa de la crisis económica tuvo una importante caída de la que se recuperó en los años 2010 y 2011, cayendo nuevamente, aunque en menor medida, el año 2012. Desde entonces y hasta el año 2014 el PIB ha crecido.

- ◆ PIB Per Cápita: en el gráfico 6 se observa que a pesar de sufrir una importante caída en 2009, el PIB per cápita muestra una tendencia creciente.

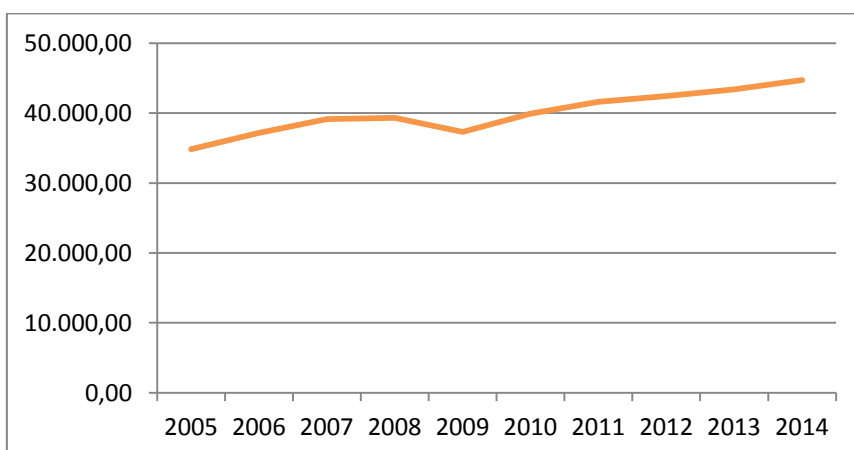
Gráfico 6: Evolución del PIB per cápita de Suecia (dólares)



Fuente: elaboración propia a partir de *International Monetary Fund* (2015)

- ◆ Producto Interior Bruto (Poder de Paridad de Adquisición) per cápita: este indicador es un corrector del PIB para tener en cuenta la carestía de un país. Por ejemplo, lo que puede comprarse con un dólar en un país subdesarrollado no es lo mismo que lo que puede comprarse en un país totalmente desarrollado. Para el cálculo de este índice, hay que tomar en consideración la economía objeto de estudio y otra economía que sirva de referencia, que en este caso será Estados Unidos. El gráfico 7 muestra la serie de años 2005-2014 que revela la tendencia creciente de este indicador para Suecia medido en dólares americanos.

Gráfico 7: Evolución del PIB PPA per cápita de Suecia (dólares)

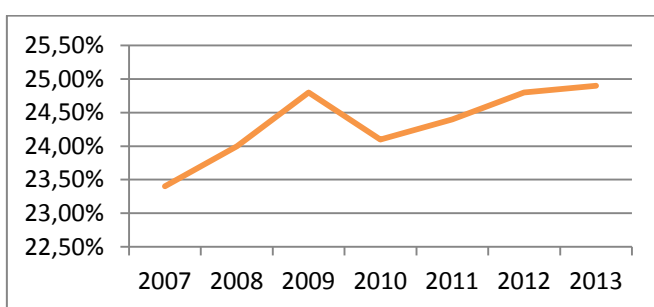


Fuente: elaboración propia a partir de *International Monetary Fund* (2015)

Como se desprende de los gráficos 6 y 7, el PIB PPA per cápita es inferior al PIB per cápita debido a que Suecia es un país relativamente caro.

- ◆ Índice de Gini: este índice mide la desigualdad en el reparto del ingreso entre individuos en una misma economía, es decir, la distancia a la igualdad en la distribución de ingresos. Se representa a través de la curva de Lorenz, que va mostrando las acumulaciones de ingreso frente a la cantidad de individuos total. La equidad perfecta de reparto vendría dada cuando el índice fuese igual a cero, y una inequidad absoluta cuando fuera igual a uno. En el caso de Suecia, el gráfico 8 recoge la evolución del índice de Gini para los últimos siete años.

Gráfico 8: Evolución del Índice de Gini en Suecia (puntos porcentuales)

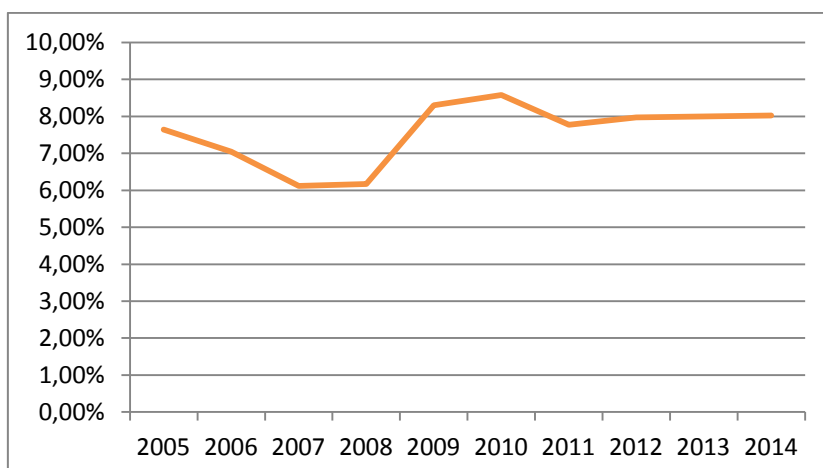


Fuente: elaboración propia a partir de *Eurostat* (2015)

Se observa que si bien se ha producido un incremento en su valor respecto al año 2007, los valores indican que el grado de desigualdad es bajo, tomando como referencia por ejemplo a Estados Unidos que obtuvo un valor igual a 0,38, Alemania un valor de 0,30 o Francia de 0,29. Consecuentemente Suecia goza de uno de los repartos más equitativos de renta a nivel mundial detrás de Dinamarca, lo cual es positivo para una empresa como FNAC porque la gran mayoría de la población podrá adquirir los productos que esta empresa vende ya que la media está calculada a partir de rentas bastantes homogéneas.

- ◆ Tasa de paro: representa la proporción de parados respecto a todos los trabajadores activos. El gráfico 9 revela la tendencia del desempleo en Suecia en los diez últimos años.

Gráfico 9: Tasa de Desempleo en Suecia (puntos porcentuales)

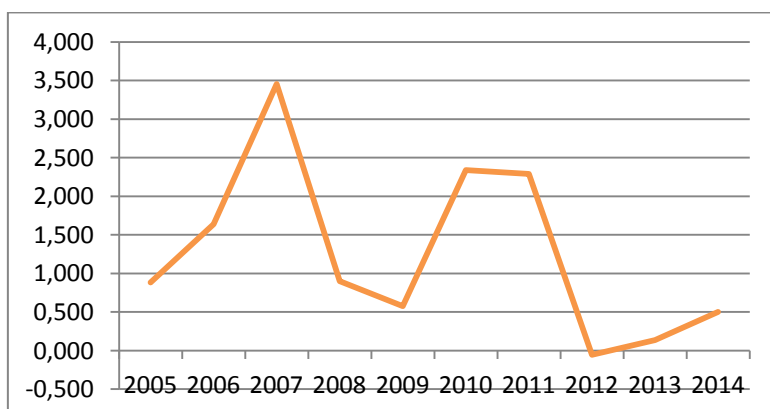


Fuente: elaboración propia a partir de *International Monetary Fund* (2015)

Como puede apreciarse, la tasa de desempleo disminuyó notablemente hasta el año 2008, momento en que comenzó a repuntar a causa de la crisis global, que no se detuvo hasta el año 2011. Esta tasa, aunque no haya bajado a partir de ese mismo año, cabe destacar que ha sufrido un mínimo crecimiento desde entonces hasta el año 2014, encontrándose ahora en un 8% aproximadamente. Pese a que este sea un dato optimista, hay que señalar que la tasa de desempleo juvenil, público objetivo principal de FNAC, presenta una imagen muy distinta, ya que el 21,7% de los jóvenes se encuentran parados.

- ◆ Tasa de inflación: representa el aumento que ha habido en los precios de productos y servicios para un momento determinado. Para medir este indicador se utiliza el Índice de Precios de Consumo (IPC), y para el análisis concreto de Suecia, el resultado del mismo, medido a final de cada periodo, se recopila en el gráfico 10.

Gráfico 10: Tasa de inflación en Suecia (puntos porcentuales)

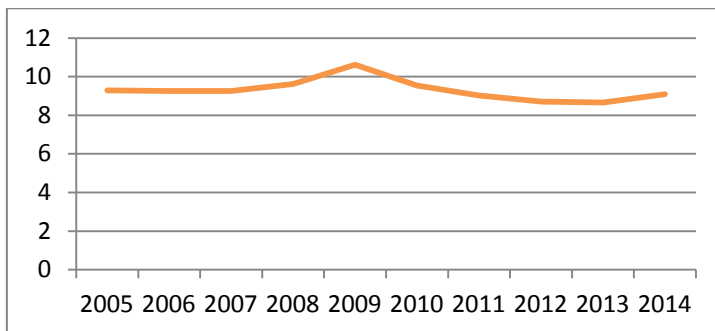


Fuente: elaboración propia a partir de *International Monetary Fund* (2015)

La tasa de inflación anual de Suecia es relativamente baja y más bien estable, aunque se aprecia algún riesgo de deflación (2012) ligado a la recesión económica; en los últimos ejercicios se aprecia la vuelta a los valores positivos de la tasa.

- ◆ Tipo de Cambio: Suecia se encuentra en la Unión Europea desde inicios del 2005. No obstante, su moneda no es el euro, sino la corona sueca (SEK). Debido a ello, y teniendo en cuenta que la internacionalización de FNAC se realizaría desde su sede originaria (Francia), es interesante conocer la evolución del cambio de estas dos divisas. A modo orientativo, la información del tipo de cambio, que data del 19 de marzo de 2015, indica que un euro equivalía a 9,27 coronas suecas.

Gráfico 11: Evolución anual del Tipo de Cambio Euro-Corona Sueca (corona sueca)



Fuente: elaboración propia a partir de *European Central Bank* (2015)

Como puede apreciarse en el gráfico 11, en la época de la crisis hubo un notable repunte que situó un valor de 10,61 coronas suecas por cada euro, es decir, debido a la crisis el euro se encareció frente a la divisa sueca. Cabe destacar que durante esos años la evolución se presentó bastante estable.

En conclusión, Suecia es un país desarrollado cuyo PIB está altamente sostenido por el sector servicios. Se trata de un país con una tasa de inflación más bien reducida y estable muy igualitario en cuanto a la distribución de la renta, con una tasa de desempleo controlada aunque con una tasa de desempleo juvenil importante. Por lo general Suecia es una economía con un tipo de cambio sostenido que no representa riesgo de volatilidad para sus inversores aunque en el caso de FNAC exigiría un cambio de moneda ya que no se trabaja con euros.

4.5. Suecia en el comercio internacional

4.5.1. Riesgo país

En el momento de internacionalizar una empresa, resulta imprescindible analizar los aspectos más puramente políticos y comerciales, y para ello hay que realizar una primera etapa de situación concerniente al riesgo que representan ciertas facetas. El análisis de Riesgo-País propuesto por la empresa Cesce es de sumo interés ya que basa sus estudios en la emisión de información para que las empresas decidan si se internacionalizan o no (Cesce, 2015). A continuación se detalla dicho índice así como su percepción para Suecia (imagen 1).

- ◆ Riesgo político: notablemente bajo tanto a corto plazo como a medio plazo, es decir, no se espera que haya alteraciones bruscas en cuanto a organizaciones o administración, cambios pronunciados en dirigencias, etc. Su situación política, consecuentemente, se aprecia muy estable.
- ◆ Economía interna: regular, esto es, la esperada para cualquier país desarrollado y con indicadores macroeconómicos ligados a países del primer mundo. Asimismo la expectativa para periodos posteriores se cree estable.
- ◆ Economía externa: referente a relaciones internacionales y trata conceptos como la deuda internacional y la liquidez, el nivel de exportaciones e importaciones... Actualmente se encuentra en posición favorable, es decir, receptiva de inversión y decidida a realizarla, con una previsión idéntica para momentos futuros.

Imagen 1: Riesgo país Suecia



Fuente: Cesce (2015)

Ya que, como se ha descrito, un análisis comercial de este tipo es fundamental para la decisión de internacionalización, conviene contrastar los datos o reforzarlos con alguna otra entidad. Coface es una empresa cuya actividad es el

seguro de crédito, con una experiencia de más de 70 años y líder en su sector, elaborando relaciones comerciales seguras entre sus clientes y el mundo. La firma cuenta con estudios económicos para cada país, y en el caso de Suecia cabe destacar la calificación lograda, que ha sido de A1 en una escala que comprende siete ítems, cuyo máximo es A1 precisamente. En su análisis también evalúa las fortalezas del país, como su competitividad, la especialización en productos de alto nivel y programas minuciosos de impuestos, entre otros. En cuanto a sus debilidades destacan el alto desempleo juvenil, el envejecimiento de la población y el endeudamiento significativo de las unidades familiares (Coface, 2015).

4.5.2. Doing Business

Este indicador sirve para conocer la regulación que aplica cada país en el ámbito de los negocios, es decir, recopila diferentes informaciones para poder comparar entre países y entender la posición de cada uno a nivel mundial. Este índice engloba los siguientes indicadores:

- ◆ Apertura de un negocio: aúna todos los procedimientos que hacen falta para poner en marcha una empresa, como por ejemplo el tiempo incurrido en la obtención de licencias y demás permisos, inscripciones, trabas burocráticas...
- ◆ Manejo de licencias de construcción: evalúa el tiempo, coste, requerimientos específicos, la posible obligatoriedad de contar con un inspector, la instalación y adecuación del sistema de agua y alcantarillado, etc. para la creación de un almacén medio de empresa industrial.
- ◆ Obtención de electricidad: registra todas las etapas que hay que cumplimentar para la obtención de un mantenimiento constante de electricidad para un almacén medio (contacto más contratación con empresas oferentes, inspecciones...).
- ◆ Registro de propiedades: analiza todos los procedimientos a realizar en un negocio de compraventa de terreno o construcción, es decir, el tiempo, coste, los trámites, la inscripción de propiedad, las alternativas de pago y la concesión de créditos para su adquisición, entre otros factores.
- ◆ Obtención de crédito: se miden aspectos como la legislación a favor de la concesión de créditos y la protección en caso de morosidad o quiebra, la accesibilidad a la información de financiación, etc.
- ◆ Protección de inversionistas minoritarios: evalúa el amparo a los accionistas y aportadores minoritarios en situaciones de injusticia durante la toma de decisiones de la empresa.
- ◆ Pago impositivo: calcula los impuestos que una sociedad de tamaño medio debe pagar, así como la carga administrativa ligada a ello.

- ◆ Comercio transfronterizo: examina el tiempo y coste en que incurre una empresa para exportar e importar cargamento estándar a través del mar. Asimismo se analizan todos los documentos y requisitos que un comerciante debe garantizar para poder llevar a cabo el negocio.
- ◆ Cumplimiento de contratos: observa cómo actúa la justicia del país en cuanto a la resolución de los negocios en matices como el tiempo, las garantías, la velocidad tanto de interposición de denuncias de incumplimiento como de resarcimiento...
- ◆ Resolución de la insolvencia: evalúa el tiempo, coste, procedimientos y conclusiones de empresas de diferentes sectores que hayan sido consideradas como insolventes.

Tabla 4: Doing Business en Suecia

Indicadores	Posición en 2015	Posición en 2014
Apertura de un negocio	32	28
Manejo de licencias de construcción	18	17
Obtención de electricidad	7	6
Registro de propiedades	18	21
Obtención de crédito	61	55
Protección de inversionistas minoritarios	32	32
Pago impositivo	35	38
Comercio transfronterizo	4	4
Cumplimiento de contratos	21	21
Resolución de la insolvencia	17	18

Fuente: *Banco Mundial (2015)*

La información de la tabla 4 presenta la posición de Suecia para cada apartado del Doing Business sobre un total de 189 países examinados, ocupando la undécima posición respecto al ranking total. A la vista queda que es un país relativamente estable y bien posicionado, con mínimas alteraciones en la mayoría de los conceptos, por lo que se puede reafirmar que Suecia es un país adecuado para la internacionalización de FNAC.

4.5.3. Principales socios comerciales

Las principales exportaciones de Suecia son maquinaria, vehículos a motor, papel y derivados del mismo, madera, acero y productos metalúrgicos, y productos químicos. En contrapartida, las importaciones mayoritarias son maquinaria, petróleo y sus derivados, productos químicos, vehículos motorizados, acero, productos alimenticios y bienes textiles. En relación al escalafón de países importadores y a los que Suecia ha realizado sus exportaciones, la tabla 5 presenta el ranking de países.

Tabla 5: Ranking de países por volumen de comercio con Suecia

Ranking de países	Exportaciones	Importaciones
1º	Noruega	Alemania
2º	Alemania	Noruega
3º	Finlandia	Dinamarca
4º	Dinamarca	Holanda
5º	Reino Unido	Reino Unido
6º	Estados Unidos	Finlandia
7º	Holanda	China
8º	Bélgica	Rusia
9º	Francia	Francia
10º	China	Bélgica

Fuente: elaboración propia a partir de *Datosmacro* (2015)

En la tabla 5 puede apreciarse que, básicamente por cuestiones geográficas y de proximidad cultural, los países nórdicos encabezan la lista. No obstante, cabe destacar que Francia se encuentra en dicha tabla, por lo tanto, las relaciones económicas con el país de origen de FNAC respecto de Suecia han sido y siguen siendo relevantes, lo cual puede favorecer la internacionalización ya que no se está intentando entrar a un país que no represente un porcentaje demasiado bajo de sus importaciones y exportaciones.

4.5.4. Inversión extranjera

En un análisis de negocios es interesante conocer además de los principales países de los que se importan bienes y servicios si el país en cuestión tiene acuerdos de inversión con otras economías. La tabla 6 presenta los principales países que deciden invertir en el país nórdico.

Tabla 6: Inversión extranjera en Suecia

Inversión hacia Suecia
Holanda
Luxemburgo
Reino Unido
Finlandia
Estados Unidos

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de *US & Foreign Commercial Service and US Department of State* (2014)

En Suecia, la mayoría de sus importaciones se efectúan a través de agentes internos (importadores, grandes mayoristas...), quienes realizan sus operaciones principalmente en Estocolmo, seguido de otras áreas urbanizadas, pero

siendo la capital la preferida por cuestiones demográficas y de logística (*US & Foreign Commercial Service and US Department of State, 2014*).

Más concretamente, la asociación *Business Sweden* detalla en su página web los mejores métodos de implantación, así como los sectores mejor posicionados y demandados (como por ejemplo las telecomunicaciones, ingeniería, tecnología medioambiental, minería y sector del metal). La entidad oficial encargada de las subvenciones es la Agencia Sueca para el Desarrollo Económico Regional (*Business Sweden, 2015*).

De entre todos los regímenes de empresa disponibles, cabe destacar la *aktiebolag*, el equivalente a Sociedad Anónima. El coste para el establecimiento de las sociedades, no obstante, puede resultar algo costoso, principalmente en el sentido de contratación de personal, cotizaciones, alquiler de instalaciones, etc. Sin embargo, el proceso constitutivo de empresas es relativamente sencillo y no hay limitaciones para la creación de empresas suecas por parte de inversores extranjeros en términos generales.

En definitiva, Suecia parece un país estable e idóneo para realizar negocios internacionales, tanto en aspectos económicos como administrativos. Es más, el Gobierno subvenciona gran parte de la creación de nuevas empresas que promuevan la actividad económica. Además, cabe destacar que Francia es actualmente uno de los diez países que más exporta e importa de Suecia, tal y como se ha reflejado en la sección de socios comerciales, por lo tanto no trataría de adentrarse en un mercado desconocido.

4.5.5. Aptitud de Suecia como destino de negocios

A modo sintético se presenta la tabla 7, que recoge las oportunidades y amenazas que se han ido desprendiendo de la evaluación llevada a cabo anteriormente.

Tabla7: Aptitud de Suecia como destino de negocios

Oportunidades	Amenazas
Altamente globalizado	Alta tasa de desempleo juvenil (posible emigración de este segmento)
Sociedad indulgente	Moneda distinta al euro (riesgo vinculado al tipo de cambio)
Interés por la cultura y el conocimiento	
Mucha igualdad en distribución de renta	

Fuente: elaboración propia

Desde mi punto de vista, Suecia es un país ideal para realizar la internacionalización de FNAC, dado que los productos y servicios comercializados por la empresa serían bien recibidos en Suecia gracias a su preocupación por la cultura, el entretenimiento y los productos innovadores.

5. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez realizado el análisis de determinación del país destino de internacionalización, hay que proceder a la consideración de la forma de entrada a Suecia teniendo en cuenta características como las descritas en el apartado anterior.

5.1. Posibles métodos de internacionalización

Las organizaciones cuentan con cuatro técnicas distintas a la hora de internacionalizarse: las exportaciones directas (vía Internet, entre otros), los convenios contractuales (licencia y franquicia), las alianzas estratégicas (sociedad mixta) y la inversión extranjera directa (filial productiva y comercial, y adquisición de una empresa ya existente). La elección de un método u otro vendrá determinada por el riesgo que se pretenda asumir, el capital necesario para la constitución del negocio y el control (Cateora, Gilly y Graham, 2013). Generalmente, las empresas que estén en sus etapas iniciales de internacionalización comenzarán por exportaciones de modo que no sea excesivo el riesgo, pero visto que FNAC ya se encuentra en numerosos países, y que su negocio es precisamente la distribución al por menor, deberá escoger un método de entrada que le facilite la venta directa al cliente final con riesgo reducido y, en ese sentido, la franquicia parece el método de entrada ideal. No obstante, voy a mostrar las razones por las que descarto las demás opciones.

- ◆ Exportaciones directas: este método incurre en unos niveles de riesgo mínimos pero no parece ser el modo adecuado de entrada a Suecia por parte de FNAC. Esto es así ya que la firma desea darse a conocer directamente a los consumidores, tratando de que en la medida de lo posible, no haya ningún distribuidor distinto de la propia FNAC para que los productos y servicios prestados no pierdan ningún matiz de calidad. Además se quiere aprovechar el aspecto físico de la tienda para generar atracción hacia la marca, que de esta forma se perdería. Estos matices, sumados al hecho de que exportaciones constantes conllevan un elevado coste de envío hace desestimar esta forma de internacionalización. Asimismo Internet, una herramienta de las exportaciones directas, no debe ser el método de entrada elegido por las razones explicadas anteriormente, añadiendo una posible demora en la entrega de los productos adquiridos, que actualmente ronda la semana.
- ◆ Licencia de fabricación: es una estrategia destinada principalmente a procesos de elaboración de los productos (talleres mecánicos, embotelladoras...), por lo que no parece la forma más recomendable para

FNAC puesto que no cuentan con un proceso productivo sino que se dedica a distribuir los artículos y servicios culturales generalmente producidos por otros, así que no es el método óptimo.

- ◆ Franquicia: tipo particular de licencia interesante para una empresa como FNAC, debido a que su conocimiento y su filosofía de trabajo es fácilmente replicable. Cabe destacar que la inversión de capital es relativamente baja por parte de la franquiciadora, en este caso FNAC, y entre sus ventajas podríamos destacar para FNAC que simplemente tendría que encontrar un minorista adecuado, y mediante royalties, planificaciones de compra y revisiones periódicas se podría ejercer cierto control. Se trata de un modelo que les puede permitir introducirse en nuevos países en contraprestación de una inversión no demasiado arriesgada. Es por ello que, desde mi punto de vista, la franquicia es la mejor alternativa para que FNAC entre en Suecia.
- ◆ Sociedad mixta: al tratarse de un método en el que las organizaciones involucradas comparten riesgos en casi la misma medida, puede resultar arriesgado para FNAC por lo que parece más adecuado para fases más avanzadas de la internacionalización.
- ◆ Filial comercial: es innecesario valorar esta opción debido a que esta estrategia de irrupción se considera una de las más costosas, y según se presenta FNAC en su informe, es una empresa con ganas de entrar a nuevos mercados, por lo tanto necesita una velocidad que esta alternativa no le proporcionaría, además de conllevar riesgos considerablemente mayores.
- ◆ Adquisición de empresa local: pese a que se trate de un modo de entrada veloz y que suministra a la empresa compradora los canales ya establecidos por la empresa adquirida, supondría un elevado coste a FNAC. Es más, ventajas de este método como la obtención automática de los canales de distribución de la empresa adquirida o la negociación con grandes clientes no le suponen verdaderas ventajas a FNAC puesto que no desea más intermediarios que ella misma, y que se dirige a clientes finales y no a grandes firmas. Otra de las razones para practicar este método sería la posesión rápida de una marca bien asentada en el mercado sueco, pero FNAC quiere desarrollar la suya propia, por lo que esta alternativa se descarta (Cerviño, 2006).

5.2. Opción por la franquicia

Por los motivos explicados anteriormente, desde mi punto de vista el método de penetración más idóneo para acceder al mercado sueco es la franquicia. Simultáneamente, una vez se haya introducido en Suecia, deberá crear un canal *online*, al igual que ya ha hecho en todos los países en los que se encuentra. Actualmente, la presencia en la red es imprescindible para las organizaciones de prácticamente todos los sectores, pero con un remarcado énfasis para las empresas oferentes de productos y servicios culturales y tecnológicos, como FNAC. Es más, el público al que dirige sus bienes y servicios está permanentemente conectado a Internet, de modo que se repite la necesidad de existencia *online*.

Por su parte, FNAC, consciente de que sus productos son consumidos por la mayoría de las culturas, ha elaborado una estrategia estándar para adentrarse en nuevos países. Es tal su intención expansiva que en 2013 FNAC desarrolló las *franquicias FNAC*. Tal y como describe la organización en su web, estas franquicias se instalarán en las capitales de provincia y estarán orientadas a un público con un nivel cultural elevado. De hecho, FNAC establece una serie de requisitos que debería reunir la instalación en Suecia:

- ◆ Ubicación: la tienda debe estar en un lugar muy transitado, con gran visibilidad y accesibilidad.
- ◆ Público objetivo: el establecimiento se dirige a individuos con poder adquisitivo medio-alto.
- ◆ Personal: la plantilla y su número vendrá determinado por la dimensión del local. Asimismo, FNAC impartirá formación a los trabajadores antes de la apertura de la franquicia así como durante toda la vida de la misma para asegurarse de que los objetivos planteados por la empresa van cumpliéndose satisfactoriamente.
- ◆ Aprovisionamiento y rendimiento: FNAC se ocupa del stock, y además realizará un seguimiento así como recomendaciones de mejora al franquiciado para incrementar sus márgenes, etc.
- ◆ Potencial de crecimiento: al pertenecer al Grupo FNAC, el franquiciado integrará el programa de socios de FNAC, con las ventajas que ello supone, ya que sus posibilidades comerciales se incrementarían. Asimismo, al franquiciado se le daría acceso al canal *online* ya desarrollado por FNAC, con lo que aumentaría sus alternativas de venta notablemente.

5.3. Estocolmo como punto de entrada

A la hora de determinar la localización exacta de la tienda en Suecia, es necesario atender primeramente a los requisitos impuestos por FNAC. Entre los que se han descrito, cabe señalar la disposición de un establecimiento en una zona altamente transitada y con poder adquisitivo medio-alto. En base a esto, la ciudad que reúne esta condición es, sin lugar a dudas, Estocolmo, la capital de Suecia.

Imagen 2: Estocolmo



Fuente: *Tripadvisor* (2015)

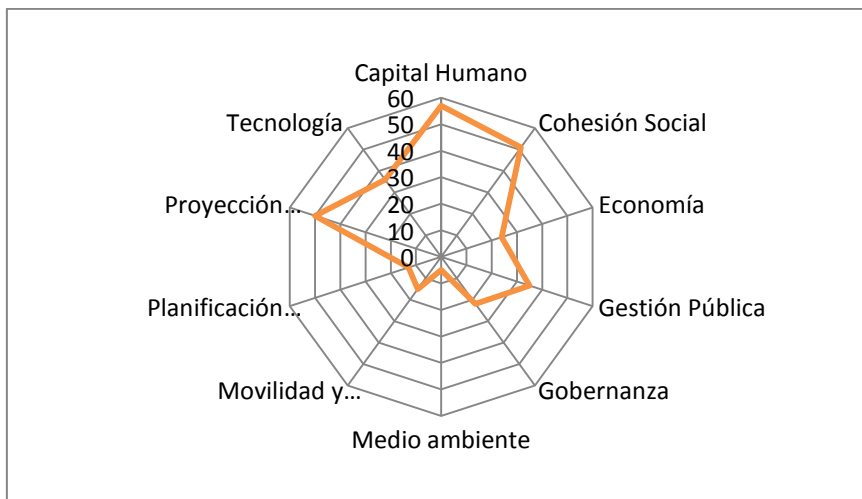
Según el *IESE Business School*, que elabora un ranking de dinamismo de las ciudades más desarrolladas del mundo, Estocolmo se encuentra en la posición 24 de un total de 148 ciudades, lo cual indica una posición interesante a nivel mundial. Esta organización otorga la puntuación a la ciudad en base a los siguientes criterios:

- ◆ **Capital Humano:** valorado en función de la cantidad de universidades y escuelas de negocios, así como a través de la tasa de alfabetización y el nivel de estudios (secundarios y posteriores).
- ◆ **Cohesión Social:** hace referencia a la interacción social entre individuos que disponen de rentas diferentes, de culturas distintas, lo cual promueve la igualdad y el respeto.
- ◆ **Economía:** haciendo uso de indicadores tales como el PIB, la productividad, o la facilidad de iniciar negocios, entre otros, se obtiene la calificación que determina la fortaleza del país en términos económicos.
- ◆ **Gestión pública:** representa la fortaleza pública de la ciudad en cuestión, y se mide a través de la recaudación de impuestos, el tipo de gobierno, la cantidad de embajadas del país y los usuarios de Twitter de gran calado de que disponga ese país.

- ◆ **Gobernanza:** representa la calidad, la eficacia y la capacidad de recaudación por parte del Estado. Se mide a través del índice de fortaleza de derechos, la percepción de la corrupción, la innovación de la ciudad y la calidad de los servicios *online* del Estado.
- ◆ **Medio ambiente:** tiene en cuenta las emisiones de CO₂ y metano (entre otros), el suministro y calidad del agua, el índice de polución y el Índice de Desarrollo Medioambiental (EPI).
- ◆ **Movilidad y transporte:** aúna las conexiones e infraestructuras de la ciudad, así como el transporte público y los diferentes medios de transporte disponibles para los habitantes, lo que se traduce en una mejora de calidad de vida.
- ◆ **Planificación urbana:** tiene en consideración la infraestructura sanitaria, las unidades familiares y los individuos dentro de las mismas, la circulación de bicicletas en la ciudad, y los arquitectos por cada 100.000 habitantes. Se tienen en cuenta estos indicadores ya que una ciudad con poca planificación urbana derivaría en calidad de vida inferior así como menores inversiones a medio y largo plazo.
- ◆ **Proyección internacional:** se refiere a las llegadas de turistas internacionales a la ciudad, los pasajeros por aerolínea, los hoteles en la ciudad, los lugares más fotografiados según *Sightsmap*¹ y los congresos y convenciones realizados en la ciudad en cuestión. Este último indicador cuenta con un interés añadido ya que las reuniones citadas suelen llevarse a cabo en localidades con hostelería concentrada, lo que potencia los negocios durante los actos así como repercusiones futuras por los mismos.
- ◆ **Tecnología:** indicador que refleja la calidad de vida y los avances que a ella se ligan. Además, a través de este indicador se muestra la sostenibilidad a medio-largo plazo de las ciudades. Para ello se tienen en cuenta conceptos como las conexiones de Internet de banda ancha en una ciudad, las IP en funcionamiento, el número de usuarios en Facebook por cada mil habitantes, la calidad de las páginas de internet de los ayuntamientos y, por último, el Índice de Innovación.

¹ Aplicación *online* interactiva que presenta un mapa de calor en el que se muestran las localizaciones del mundo con mayor número de fotografías panorámicas tomadas.

Gráfico 12: Dinamismo de Estocolmo



Fuente: *IESE Business School* (2015)

En el gráfico 12 se muestra la posición de Estocolmo en cada uno de los diez criterios anteriores. Hay que recordar que en este ranking, cuanto más próximo se encuentre al eje cada criterio, mejor posición tendrá en esa área la ciudad, en este caso Estocolmo, dado que hablamos de la posición de la ciudad en el ranking de 148 ciudades. Como puede apreciarse, destacan especialmente criterios como el medio ambiente, la movilidad y el transporte, la gobernanza, y la planificación urbana debido a la preocupación de Estocolmo por la calidad de vida de sus habitantes, lo cual hace de la capital sueca una ciudad atractiva para la primera tienda de FNAC en el país.

5.4. Marketing Mix de FNAC en Estocolmo

5.4.1. Política de producto

Al llevar a cabo la internacionalización de las empresas, es sumamente importante determinar cuáles son los productos que la organización va a comercializar en el nuevo país, así como características particulares que hacen referencia al ámbito propio de la empresa (reducción de costes, delimitación de márgenes esperados, etc.), el ámbito externo (regulación, certificaciones, etc.) y asuntos particulares como el embalaje. Es más, habrá de definirse una marca global, adaptada o de distribuidor, en función de los objetivos definidos por la organización y la imagen con la que se desee implantar en el nuevo país (Cerviño, 2006).

En el caso de FNAC es importante averiguar cuáles son las unidades estratégicas y productos que deben replicarse en el nuevo país en base a estudios de mercado realizados en el destino elegido, a fin de satisfacer al nuevo público,

ofreciendo los mismos productos y servicios vendidos en otros establecimientos ya operativos o adaptándolos a ese nuevo entorno. En el caso de FNAC, que comercializa las mismas líneas de producto en todos los países donde opera, los productos y servicios que debería comercializar al público sueco deberían ser los mismos que los que ya distribuyen en los demás países donde actúa, ya que como además se ha podido comprobar a lo largo del trabajo, los gustos y aficiones culturales de la sociedad sueca son similares a los de Francia, por lo tanto ninguna unidad estratégica de las que posee FNAC debería ser discriminada. No obstante, ya que cambios idiomáticos o incluso de reestructuración de las líneas de negocio debido a factores climatológicos, de frecuencia de uso de los productos, etc., podrían suponer una alteración en su cartera de productos, es inevitable la adaptación de la cartera de productos.

Haciendo alusión a la relación Grado de Adaptación Local del Producto – Beneficios Esperados de la Internacionalización, habría que realizar una serie de estudios de mercado para determinar cuáles serían las unidades estratégicas de negocio a internacionalizar, ya que podría haber artículos menos exitosos en Suecia que en los países donde actualmente opera (ventiladores, por ejemplo). No obstante, y partiendo de los análisis previos, se desprende que la gran mayoría de productos editoriales y tecnológicos serían bien recibidos.

En términos de riesgo, pese a que la entrada con el mayor número de líneas de producto de que dispone FNAC supone un riesgo superior al riesgo en caso de implantación con una única línea de productos, hay que recordar que el método de entrada por el que se ha optado es la franquicia, lo cual no supone un elevado coste de inversión, y es por ello por lo que FNAC fomenta esa estrategia.

Esta decisión de adaptación de los productos de FNAC radica en la necesidad de variación en varios productos (libros, música, películas...). Pese a que estos productos se venden de la misma forma en los distintos países donde opera, la diferenciación idiomática resulta imprescindible para algunos artículos mientras que para otros no recae sobre FNAC, sino sobre el fabricante. Debido a esas matizaciones que deberán realizarse en gran cantidad de artículos, la adaptación es fundamental.

En relación a atributos externos de los productos que tendría que tener en cuenta FNAC, se trata de un concepto en el que la firma no tiene gran capacidad de alteración, ya que es el fabricante quien decide el envase de los artículos (carátulas, packs, colores...).

Por último, haciendo referencia a la marca FNAC (marca de distribuidor de móviles, tabletas y otros productos que no son fabricados por FNAC sino por terceros), lo ideal es que se mantenga la marca global ya empleada. Primeramente, porque la marca no se ha adaptado hasta la fecha para ningún país al que se haya

introducido desde su creación en Francia, esto es, la denominación de la marca sigue siendo francesa en todos los países donde se encuentra (aunque pueda resultar difícil de pronunciar o incluso desconocida, más allá de sus siglas). El empleo de la marca global FNAC, permite reducir el coste de la creación de una nueva marca local, que podría desembocar en confusión de marca. Puesto que FNAC es una marca bien consolidada a nivel mundial, tanto la franquicia como los productos con el nombre de la empresa deberían mantener el logotipo y nombre que ya se utiliza en los demás países.

5.4.2. Política de precio

El precio, variable del marketing mix que reporta beneficios directos a la organización, ha de ser estudiado minuciosamente debido a cuestiones estratégicas (adaptación o estandarización, penetración, etc.), teniendo en cuenta aspectos como la competencia, los intermediarios a tener en consideración y las demás variables del marketing mix, entre otros (Cerviño, 2006).

Frente a la alternativa de estandarizar precios con la que se encuentra FNAC, debería apostar por la adaptación de los mismos, ya que es evidente que la capacidad de compra de un país no es la misma que la de otro, lo cual se refleja en el Producto Interior Bruto Paridad de Poder Adquisitivo. En la práctica, un libro en Suecia no va a valer lo mismo que en Francia, al igual que ocurre con los demás territorios donde opera FNAC. La fijación de los precios deberá aparecer en el contrato de franquicia otorgado por FNAC al minorista en cuestión.

Por el lado de la competencia, pese a no haber ningún otro *category killer* (o establecimiento de gran tamaño especializado en una o varias categorías de productos), deberían mantener su política de precios atractivos, como de hecho se manifiesta en su eslogan, "*Precio mínimo garantizado*". Es más, FNAC ha sido capaz de ofrecer cultura a precios asequibles sin renunciar a la percepción de calidad en sus productos y servicios.

En Suecia, la ciencia, la tecnología y la cultura están relativamente avanzadas. Sin embargo, no conviene alterar la política de precio mínimo que cursa FNAC para no disuadir la demanda del consumidor sueco. Esta política favorece a la coherencia entre las demás franquicias FNAC repartidas por los demás países donde se encuentra. Es por este motivo, por el que no debe pedirse un precio elevado por los productos y servicios de FNAC.

5.4.3. Política de comunicación

Para el caso particular de FNAC en Estocolmo, su público objetivo (esto es, el destinatario del mensaje comunicacional), es el público joven y adulto (segmento transnacional para FNAC), a quienes van dirigidos la mayoría de sus productos, con una horquilla de edad que podría delimitarse entre los 15 y 40 años, dados los eventos de comunicación que desarrolla FNAC hasta la fecha (conciertos en vivo de grupos de formación reciente, firma de autógrafos de autores de libros, etc.). Las principales acciones citadas conforman relaciones públicas, es decir, actos en los que FNAC invita a celebridades de modo que se perciba y hable de la organización como moderna y cultural sin necesitar más inversión que la de solicitar la asistencia del artista determinado. Ya que estas acciones se ponen en uso muy a menudo a lo largo de toda la cadena de franquicias de FNAC, parece un método muy aconsejable para la franquicia que se crearía en Estocolmo, invitando a celebridades del sector cultural y musical propios de Suecia, a fin de fomentar la cultura nacional, partiendo de la premisa de la creciente notoriedad que están ganando ciertos autores y títulos del país en las diferentes áreas que FNAC trabaja: *Minecraft*, el videojuego de construcción masivo, Måns Zelmerlöw, representante y ganador de Eurovisión 2015, *Avicii*, famoso DJ que encabeza listas de éxitos o Camilla Läckberg, escritora de numerosas novelas policíacas, entre otros. Como puede verse, la lista de artistas de los diferentes ámbitos que FNAC maneja es amplia, por lo que una correcta conjugación de artistas podría crear muy buenas relaciones públicas, tal y como se lleva realizando en las diferentes franquicias con las que cuenta la firma.

Así como muchas empresas utilizarían el método convencional de comunicación, o sea, la publicidad, FNAC tiene una presencia casi nula en los medios que dan soporte a esa técnica, tanto en televisión, radio como prensa escrita. De hecho, la información y publicidad sobre novedades, eventos próximos y demás información es suministrada a través de boletines en el punto físico de venta y mediante correo electrónico a los socios de FNAC que así lo deseen. En base a ello, desde mi punto de vista mantendría esa política de publicidad mínima, ya que parece haber sido una muy buena estrategia para los demás países en los que ha logrado cimentarse.

Sin embargo, hay una herramienta de comunicación indispensable para una empresa como FNAC; Internet, que no solo se emplearía como canal de venta en el que los clientes pudieran buscar y adquirir productos de la tienda, sino que también serviría de punto informativo y de publicitación, ya que el 94,78% de la sociedad sueca dispone de acceso a Internet (International Telecommunications Union, 2015). Para ello, deberían crearse tres soportes básicos para la consecución de la comunicación.

- ◆ Web corporativa: habría que configurar una página web de rasgos y utilización idéntica a las de los demás países donde opera (dominio terminado en el código *online* de Suecia, que es “.se”, categorización de productos visible y lógica, buscador de artículos...). Debería ser una página sencilla de manejar en la que encontrar lo que se busca de forma rápida, es decir, con clara tendencia de venta más que informativa. No obstante, la utilización de *banners* informativos sobre eventos, promociones o días especiales en los que se apliquen descuentos deberían aparecer en esta página web corporativa. Esta web colgaría la misma información que hay en las demás webs de FNAC y serviría además para darle soporte al franquiciado (se le confecciona la página web por parte de FNAC en base a las otras *websites*).

- ◆ Correo electrónico: el mail marketing también resulta indispensable, ya que se utilizaría para mantener al corriente a los nuevos socios que se inscribieran en Estocolmo sobre novedades acerca de los productos que seleccionen.

- ◆ Redes Sociales: debido a la progresiva utilización de redes sociales, sería necesario que FNAC crease una nueva cuenta en las redes sociales de mayor notoriedad. Twitter y Facebook son las redes sociales que actualmente más usuarios registran. De hecho, en Suecia hay aproximadamente cinco millones de usuarios activos en Facebook (Statista, 2015), y 475.474 usuarios de Twitter (Beantin, 2013). Además cuentan con las cualidades que más opciones informativas reportan a FNAC. Por un lado, Twitter se emplearía principalmente para informar acerca de nuevos eventos y publicaciones a los seguidores en esa red, mientras que Facebook podría emplearse para ofrecer información más detallada sobre esos eventos y más productos y servicios, dado que no tiene un máximo de caracteres a diferencia del *microblogging* que define a Twitter.

Para terminar de hablar de la comunicación, es necesario determinar si tal comunicación será global o se adaptará. Desde mi punto de vista, las técnicas y herramientas de comunicación han de ser iguales que en otros países, siempre y cuando lo comunicado en dichas estrategias esté destinado al país en cuestión (es decir, avisar de eventos en la tienda de Estocolmo en Suecia y avisar de eventos en la tienda de París en Francia), ya que la utilidad de la comunicación de acontecimientos culturales no es la misma en un país que en otro (Día del Libro, del padre, de la madre, etc.). En mi opinión debería tratarse de comunicación global para mantener el mismo formato de web (maqueta, sistema de *banners*, etc.), la misma marca, comprendiendo logo y denominación, para no crear confusión entre países o pensar que de hecho se trata de algún competidor, así como para ahorrar en no tener que

crear una marca nueva para Estocolmo. Es más, la utilización de la marca original permitirá reforzar la imagen internacional de FNAC y ganar más notoriedad en nuevos países (Suecia y la posible repercusión a otros países nórdicos).

5.4.4. Política de distribución

Como es sabido, en la internacionalización, la política de distribución suele coincidir con la forma de entrada en un país. En ese sentido, la decisión de FNAC de crear una franquicia en Estocolmo sería la parte más relevante de la política de distribución.

Por otra parte, es imprescindible que FNAC también esté presente *online*, es decir, que pueda ejecutar ventas multicanal. De hecho, son muchos los productos que actualmente pueden adquirirse en internet, como por ejemplo el crédito o dinero virtual que se emplea para rellenar fondos en dispositivos móviles y consolas, canciones, películas, libros para los *eBooks*, etc. La opción de adquirir artículos como los mencionados sin tener que acudir a la tienda es claramente una facilidad de compra que el público aceptaría gratamente. No obstante, para los productos que se comercialicen físicamente, también sería buen componente la posibilidad de solicitar el envío a casa o el de encargarse para ir a recoger a la tienda. Estas medidas reportarían una agilidad en la compra por la que en la actualidad tanto énfasis se crea.

Además, en caso de que la franquicia en Estocolmo resulte exitosa, podría valorarse la apertura de una tienda más pequeña en el aeropuerto de Estocolmo o en las estaciones de metro más frecuentadas de la capital, tal y como se está llevando a cabo en Francia. Este modelo de minorista contaría con una posición estratégica, ya que Estocolmo es una ciudad que conglera un turismo creciente y que además dispone de numerosas estaciones de metro, así como varios aeropuertos en sus cercanías en los que podría valorarse la apertura de uno de estos establecimientos. Evidentemente, esta estrategia podría aprovecharse para introducirse en los demás países nórdicos, de características y tendencias similares a Suecia.

6. CONCLUSIONES

FNAC, el internacional *category killer* de los productos culturales y tecnológicos, se ha convertido en uno de los referentes en el mundo del entretenimiento y la actualidad de dispositivos tecnológicos, tomando como valor la accesibilidad de la cultura para todas las personas y que no se tenga que reservar a la élite. Es por ello que sus valores son interpretados y practicados en la organización en todo momento.

En un mundo globalizado, que no detiene su evolución social, económica y comercial, las empresas deben seguir el ritmo de ese cambio. FNAC, gracias a su modelo de negocio, ha logrado consolidarse en numerosos países, a pesar de que en otros no se hayan logrado los objetivos deseados.

La empresa se plantea como objetivo convertirse en la marca líder de cultura del mundo, pero para ello ha de introducirse en nuevos mercados. Uno de esos destinos puede ser Suecia, un país altamente preocupado por la cultura y la innovación, tal y como se ha ido demostrando a lo largo de los años. Perteneciente a la Unión Europea y con unas características sociales, políticas, económicas y comerciales que destacan debido a su relativamente reciente incorporación a dicha agrupación, parece un país realmente interesante como objetivo de internacionalización de la firma francesa. Datos como una baja tasa de desempleo, un PIB creciente, exportaciones que se han visto incrementadas y seguirán haciéndolo, y prioridades sociales como la igualdad dentro y fuera del trabajo, el conocimiento básico y superior y la elevada calidad de vida, demuestran que la sociedad sueca es un público que congenia particularmente bien con la filosofía de FNAC.

Consecuentemente, la internacionalización de FNAC a Suecia parece ciertamente aconsejable. En cuanto a la forma de entrada, y en vista de la clara tendencia de FNAC, la alternativa idónea es la franquicia, puesto que de esta manera la inversión en el país será menor que mediante otras opciones de entrada. Además, políticas como una relativa adaptación de la línea de productos, la adaptación de precios en referencia a los demás países donde opera, una comunicación similar a la de los demás países y una distribución multicanal que comprenda el establecimiento físico e Internet, fomentarán el desarrollo y el éxito de la opción de FNAC en Suecia.

Una franquicia, no obstante, ha de situarse en una ubicación privilegiada, ya que potencia la imagen y refuerza la notoriedad de la enseña que representa. Por lo tanto ha de estar presente en el lugar con mayor concentración poblacional sueca, y esto ocurre en Estocolmo. La capital sueca, que se percibe como una ciudad avanzada e internacionalmente privilegiada, es el lugar perfecto para la instalación de la franquicia de FNAC, dadas las características de la localidad y la expansión que el éxito de la propuesta acarrearía a la firma.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ ABC. Jaime García (29 de noviembre de 2012). *FNAC tira la toalla en Italia tras doce años de actividad*. Extraído el 5 de marzo de 2015 de <http://www.abc.es/economia/20121129/abci-fnac-cierra-italia-201211281946.html>
- ◆ Banco Mundial (2015).
 - Doing Business de Suecia. Extraído el 24 de marzo de 2015 de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/sweden/>
- ◆ Cateora, P.R.; Gilly, M.C. y Graham, J.L. (2013). *Marketing Internacional*. 16ª edición. McGraw-Hill.
- ◆ Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Ediciones Pirámide.
- ◆ Daniels, J.D.; Radebaugh, L.H. y Sullivan, D.P. (2013). *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*. Pearson Educación. 14ª edición.
- ◆ El Economista América (2014).
 - Balanza Comercial de Suecia (2005-2014). Extraído el 15 de marzo de 2015 de <http://www.economistaamerica.com/interstitial/volver/240878542/datos-macro/Suecia/Balanza-Comercial>
- ◆ *Environmental Performance Index* (2015).
 - Índice de Rendimiento Medioambiental de Suecia. Extraído el 1 de marzo de 2015 de <http://epi.yale.edu/epi/country-profile/sweden>
- ◆ *Global Innovation Index* (2015).
 - Informe de Índice de Globalización Global de Suecia. Extraído el 23 de marzo de 2015 de <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2014#pdfopener>
- ◆ Hill, C.W.L. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global*. 8ª edición. McGraw-Hill.

- ◆ *Human Development Reports* (2015).
 - Índice de Desarrollo Humano de Suecia. Extraído el 5 de marzo de 2015 de <http://hdr.undp.org/es/content/table-2-human-development-index-trends-1980-2013>

- ◆ *IESE Business School* (2015).
 - Índice IESE Cities in Motion. Extraído de <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2015/03/ranking-ciudades-inteligentes-20151.pdf>

- ◆ *International Telecommunications Unit* (2015).
 - Accesibilidad a Internet en Suecia. Extraído el 25 de mayo de 2015 de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

- ◆ *KOF Index Globalization* (2015).
 - Índice de Globalización de Suecia. Extraído el 1 de marzo de 2015 de <http://globalization.kof.ethz.ch/query/>

- ◆ *US & Foreign Commercial Service and US Department of State* (2014).

Business en Suecia: Guía Comercial para compañías en Estados Unidos. Extraído el 13 de marzo de 2015 de http://www.export.gov/europeanunion/build/groups/public/@eg_eu/documents/webcontent/eg_eu_079895.pdf

- ◆ *World Economic Forum* (2015).
 - Índice de Competitividad Global de Suecia. Extraído de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=SWE>

WEBGRAFÍA

- ◆ *Beantin* (2013). Twitter users in Sweden. Extraído el 25 de mayo de 2015 de <http://beantin.se/twitter-users-accounts-sweden-2013-census/>
- ◆ *Business Sweden* (2015). Extraído el 26 de marzo de 2015 de <http://www.business-sweden.se/>
- ◆ *CESCE* (2015). Extraído el 23 de marzo de 2015 de <http://www.cesce.es/web/sp/Riesgo-Pais/>
- ◆ *Central Intelligence Agency (CIA)* (2014). The World Factbook. Extraído el 20 de febrero de 2015 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sw.html>
- ◆ *Coface* (2015). Extraído el 23 de marzo de 2015 de <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Sweden>
- ◆ *Connexion Française* (2015). Extraído el 24 de febrero de 2015 de <http://www.connexion-francaise.com/articles/trouver-de-la-musique-et-des-livres-francais-en-allemande#.VOtFCHyG-So>
- ◆ *Datosmacro* (2015).
 - Balanza de pagos de Suecia. Extraído el 9 de marzo de 2015 de <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/suecia>
 - Déficit público de Suecia. Extraído el 10 de marzo de 2015 de <http://www.datosmacro.com/deficit/suecia>
 - Deuda pública de Suecia. Extraído el 10 de marzo de 2015 de <http://www.datosmacro.com/deuda/suecia>
 - Exportaciones de Suecia. Extraído el 20 de marzo de 2015 de <http://www.datosmacro.com/comercio/exportaciones/suecia>
 - Importaciones de Suecia. Extraído el 20 de marzo de 2015 de <http://www.datosmacro.com/comercio/importaciones/suecia>
- ◆ *European Central Bank* (2015).
 - Tipo de Cambio de la Corona Sueca. Extraído el 16 de marzo de 2015 de http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=120.EXR.A.SEK.EUR.SP00.A

- ◆ *Eurostat* (2015).
 - Índice de Gini de Suecia. Extraído el 17 de marzo de 2015 de <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&ocode=tessi190>

- ◆ *FNAC* (2015).
 - Acerca de FNAC. Extraído el 12 de febrero de 2015 de <http://www.fnac.es/About/es-ES/Company/Fnac.aspx>
 - El concepto de FNAC. Extraído el 12 de febrero de 2015 de <http://www.fnac.es/About/es-ES/Company/Concept.aspx>
 - La franquicia FNAC. Extraído el 9 de abril de 2015 de http://imagenes.fnac.es/multimedia/bases/dossier_franquicias.pdf

- ◆ *GlobalEdge* (2015).
 - Introducción a Suecia. Extraído el 16 de febrero de 2015 de <http://globaledge.msu.edu/countries/sweden>

- ◆ *Groupe FNAC* (2015)
 - *Activités*. Extraído el 13 de febrero de 2015 de <http://www.groupe-fnac.com/index.php/activites/>
 - *Document de référence*. (2013). Extraído el 14 de febrero de 2015 de http://www.groupe-fnac.com/assets/Document-de-reference_2013.pdf
 - *Notre engagement*. Extraído el 13 de febrero de 2015 de <http://www.groupe-fnac.com/index.php/notreengagement/>

- ◆ *HMV* (2015). Extraído el 24 de febrero de 2015 de <http://www.hmv.com/>

- ◆ *Hofstede Center* (2015).
 - 6 Dimensiones de *Hofstede* para Suecia. Extraído el 4 de marzo de 2015 de <http://geert-hofstede.com/sweden.html>

- ◆ *International Monetary Fund* (2015).
 - Producto Interior Bruto. Extraído el 6 de marzo de 2015 de http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=60&pr.y=8&sy=2008&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=countr y&ds=.&br=1&c=144&s=NGDP_R&grp=0&a
 - Producto Interior Bruto per cápita. Extraído el 6 de marzo de 2015 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=62&pr.y=6&sy=2008&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=countr y&ds=.&br=1&c=144&s=NGDPDPC&grp=0&a>

- Producto Interior Bruto PPA per cápita. Extraído el 6 de marzo de 2015 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=16&pr.y=2&sy=2008&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=144&s=PPPGDP&grp=0&a=#cs1>
 - Tasa de desempleo. Extraído el 9 de marzo de 2015 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=61&pr.y=8&sy=2005&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=144&s=LUR&grp=0&a>
 - Tasa de inflación. Extraído el 11 de marzo de 2015 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=24&pr.y=10&sy=2005&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=144&s=PCPIEPCH&grp=0&a>
 - Cuenta corriente. Extraído 13 de marzo de 2015 de http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=26&pr.y=14&sy=2005&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=144&s=BCA%2CBCA_NGDPD&grp=0&a

- ◆ *Next Impact*. Nil Sanyas (16 de enero de 2013). *HMV, el equivalente británico de FNAC, deposita el informe*. Extraído el 5 de marzo de 2015 de <http://www.nextinpact.com/news/76780-hmv-equivalent-britannique-fnac-depose-bilan.htm>

- ◆ *Santander Trade* (2015).
 - Sectores económicos de Suecia. Extraído el 6 de marzo de 2015 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/suecia/politica-y-economia>

- ◆ *Statista* (2015).
 - Facebook users in Sweden. Extraído el 25 de mayo de 2015 de <http://www.statista.com/statistics/283637/sweden-number-of-facebook-users/>

- ◆ *Trading Economics* (2015).
 - Impuesto de Sociedades de Suecia. Extraído el 3 de marzo de 2015 de <http://www.tradingeconomics.com/sweden/corporate-tax-rate>

- ◆ *Transparency International* (2015).
 - Índice de Corrupción de Suecia. Extraído el 3 de marzo de 2015 de <http://www.transparency.org/country/#SWE>

- ◆ *Tripadvisor* (2015).
 - Estocolmo. Extraído el 15 de abril de 2015 de <http://www.tripadvisor.es/Guide-g189852-l267-Stockholm.html>

- ◆ *Verksamt* (2015).
 - Impuesto sobre el Valor Añadido en Suecia. Extraído el 2 de marzo de 2015 de <https://www.verksamt.se/web/international/running/vat>