



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA EN ITALIA

Autor: María del Pilar Valicourt Munar
Director: Pedro Palencia Alacid

MADRID | marzo 2025

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad realizar un plan de internacionalización de Mercadona y determinar el país más adecuado para ello. Mercadona es una de las cadenas de supermercados más conocidas en España en el que su modelo de negocio se basa principalmente en la calidad de sus productos y en la eficiencia logística. En primer lugar, se ha analizado la industria alimenticia y los factores de éxito de Mercadona. En segundo lugar, se ha hecho un análisis externo e interno de Mercadona y se han seleccionado 3 países para la posible expansión. Tras un análisis detallado de Italia, Alemania y Países Bajos, el país elegido para su expansión ha sido Italia. Posteriormente, se ha determinado el modo de entrada más adecuado, se han analizado los nuevos competidores y se ha realizado un plan de marketing mix. Además, se ha hecho un estudio cualitativo a través de una reunión de grupo y un estudio cuantitativo mediante una encuesta a italianos sobre sus gustos y su grado de conocimiento de la marca Mercadona en Italia.

Palabras clave: Mercadona, internacionalización, calidad, comercio al por menor, estrategia

ABSTRACT

This project aims to develop an internationalization plan for Mercadona and determine the most suitable country for its expansion. Mercadona is one of the most well-known supermarket chains in Spain, with a business model primarily based on product quality and logistical efficiency. Firstly, the food industry and Mercadona's key success factors were analyzed. Secondly, an external and internal analysis of the company was conducted, leading to the selection of three countries as potential expansion markets. After a detailed analysis of Italy, Germany, and the Netherlands, Italy was chosen as the most suitable country for expansion. Subsequently, the most appropriate marketing strategy was determined, a competitor analysis was conducted, and a marketing mix plan was developed. Additionally, a qualitative study was carried out through a focus group discussion, as well as a quantitative study through a survey of Italian consumers regarding their preferences and awareness of the Mercadona's brand in Italy.

Key words: Mercadona, internationalization, quality, retail trade, strategy

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	4
1.2. OBJETIVOS	4
1.3. METODOLOGÍA.....	5
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	5
2. DESCRIPCIÓN DE MERCADONA	5
2.1. HISTORIA DE MERCADONA.....	5
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7
2.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	8
2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	10
2.5. FACTORES DE ÉXITO EN EL MERCADO.....	11
3. ANÁLISIS EXTERNO	14
3.1. ANÁLISIS PESTEL	14
3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
4. ANÁLISIS INTERNO	19
4.1. CADENA DE VALOR	19
4.2. ANÁLISIS DAFO	22
5. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	23
5.1. ITALIA COMO PAÍS ELEGIDO.....	23
5.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	32
5.3. MODO DE ENTRADA	32
5.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	36
5.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	37
5.6. PLAN DE MARKETING DE ENTRADA: MARKETING MIX	38
5.7. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	39
6. CONCLUSIONES	40
7. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL .	41
8. BIBLIOGRAFÍA	42
9. ANEXOS	53

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: FASE DE MADUREZ DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	8
FIGURA 2: MODELO DE CALIDAD TOTAL	12
FIGURA 3: EJES DE LA INNOVACIÓN.....	12
FIGURA 4: ANÁLISIS PESTEL	14
FIGURA 5: EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	17
FIGURA 6: CUOTA DE MERCADO DE MERCADONA Y DE SUS COMPETIDORES.....	19
FIGURA 7: CADENA DE VALOR	20
FIGURA 8: MAPA GEOGRÁFICO ENTRE ESPAÑA Y ITALIA	24
FIGURA 9: MAPA GEOGRÁFICO ENTRE ESPAÑA Y ALEMANIA.....	26
FIGURA 10: MAPA GEOGRÁFICO ENTRE ESPAÑA Y PAÍSES BAJOS	28
FIGURA 11: TIPOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: HITOS MÁS IMPORTANTES POR ORDEN CRONOLÓGICO DE MERCADONA	7
TABLA 2: ANÁLISIS DAFO DE MERCADONA	22
TABLA 3: DIMENSIÓN POLÍTICA DE ITALIA	25
TABLA 4: DIMENSIÓN POLÍTICA DE ALEMANIA	27
TABLA 5: DIMENSIÓN POLÍTICA DE PAÍSES BAJOS.....	28
TABLA 6: MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍSES	30
TABLA 7: MODOS DE ENTRADA	32
TABLA 8: DESVENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y SUS SOLUCIONES	36

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación y justificación del tema

¿En qué medida la cultura de consumo italiana afecta a la estrategia de internacionalización de Mercadona?

El presente trabajo, se basa en analizar el plan estratégico de internacionalización de Mercadona en Italia. Es un país con una cultura alimenticia muy parecida a la de España y geográficamente se encuentra cerca de nuestro país. Estos factores son atractivos para Mercadona. También se explicará detalladamente sus oportunidades de crecimiento y riesgos que supone este proceso de expansión internacional, el modo en que la empresa aplica sus principios de innovación y calidad en un país distinto a España y sus factores de éxito en el mercado.

Hoy en día, en el área empresarial existen diferentes desafíos, y uno de ellos es la expansión internacional de las empresas. Supone ser capaz de adaptarse tanto a los mercados del nuevo país como a sus competidores. Mercadona, una cadena española de supermercados cuyo dueño es Juan Roig, se sometió a este proceso estratégico con su internacionalización en Portugal y cuenta ya con sesenta supermercados. Actualmente hay un elevado número de establecimientos Mercadona por toda España, concretamente 1.604 supermercados.

1.2. Objetivos

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es desarrollar un plan de la internacionalización de Mercadona cuyos principales objetivos son los siguientes:

- Seleccionar el mercado en el que opere internacionalmente para lograr su crecimiento y expansión.
- Elección del modo de entrada más adecuado
- Identificar los beneficios que obtendría Mercadona con la internacionalización
- Analizar la incorporación de Mercadona en Italia respecto de sus competidores y establecer el plan de marketing de entrada.

1.3. Metodología

La metodología utilizada en este Trabajo Fin de Grado es mediante la recogida de datos e información de Mercadona. Se ha hecho una investigación profunda tanto interna como externa de la empresa mediante fuentes primarias a través de un estudio cualitativo con una reunión de grupo y un estudio cuantitativo con una encuesta para ver los gustos de los consumidores y el grado de conocimiento de la marca Mercadona en Italia. También, se han utilizado fuentes secundarias como Dialnet y Google Scholar, además de manuales, artículos y páginas webs. En relación con la estrategia de internacionalización, se han utilizado manuales sobre la internacionalización, además de otros sobre la estrategia empresarial y artículos informativos.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo consta de diversos apartados. En primer lugar, una breve introducción del trabajo con sus objetivos y la metodología utilizada. En segundo lugar, una descripción detallada de la empresa en la que se incluyen el análisis de la industria, la misión, visión y sus objetivos, la responsabilidad social corporativa de la empresa y los factores de éxito en el mercado. Posteriormente, un análisis profundo tanto externo como interno. Además, se estudiará el plan de marketing de internacionalización, previo analizado los resultados y las conclusiones del estudio de mercado realizado, así como sus ventajas y desventajas, el modo de entrada en el mercado italiano, sus competidores y su estrategia de internacionalización. De este modo, se fomentará el crecimiento de Mercadona en el ámbito internacional. En tercer lugar, se exponen las conclusiones y la bibliografía utilizada en este trabajo. Finalmente, figuran los anexos donde se incluye la transcripción de la reunión de grupo y la encuesta.

2. DESCRIPCIÓN DE MERCADONA

2.1. Historia de Mercadona

En 1977, Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholí crearon la empresa Mercadona, que se encuentra dentro del Grupo Cárnicas Roig. En 1981 la empresa Mercadona fue adquirida al fundador por Juan Roig y su esposa, junto a sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo. La empresa dispone de ocho establecimientos de área de venta como media por establecimiento. Juan Roig asume la dirección de la empresa, que empieza a funcionar como una entidad autónoma. En 1982, con el avance de la tecnología, Mercadona fue pionera en ser

la primera empresa en España en utilizar el escáner para leer el código de barras de los productos en sus locales comerciales. Entre el 1988 y 1989 ocurrieron varios acontecimientos como la creación de Riba- Roja de Túria, un almacén de área logística automatizado. Al mismo tiempo se expande adquiriendo los supermercados Superette con 22 tiendas localizadas en Valencia y amplían su mercado a Madrid con la adquisición de Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales.

Posteriormente, a principios de los 90 Juan Roig y su esposa, Hortensia María Herrero, pasan a convertirse en dueños de la mayoría del capital de la empresa. Al año siguiente, adquieren supermercados como Dinos y Super Aguilar.

En 1992, la empresa tenía 10.000 trabajadores y contaba con 150 tiendas. Además, en 1993 desarrolló una estrategia de comercio SPB (Siempre Precios Bajos), que posteriormente será un Modelo de Calidad Total.

En 1996 se abre el supermercado número 200, en Castellón y surgen una serie de marcas de Mercadona como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy con el objetivo de ofrecer a sus clientes productos con la mejor calidad y precio. También se firmó el primer acuerdo laboral para todos los trabajadores. A finales de los años 90, el número de trabajadores ascendió a 16.825 y todos ellos pasaron a ser fijos. En el 2001 Mercadona contaba con 500 tiendas tras su apertura en Jaén.

Con el paso del tiempo, Mercadona se fue extendiendo con la inauguración de supermercados en diferentes localidades como Cataluña, Comunidad Valenciana, Palma de Mallorca, Andalucía, las Islas Canarias y Madrid.

En 2014 Mercadona ya contaba con 1.500 supermercados, el último de ellos situado en Santander. A partir del 2018, fue novedoso implantar el nuevo servicio de venta online en Valencia; en 2019, Mercadona consiguió llevar a cabo su proyecto de internacionalización en Portugal donde inauguró su primer supermercado en Vila Nova de Gaia.

Finalmente, en 2023 la empresa tiene más de 100.000 personas contratadas, lo que le ha supuesto invertir más de 10.000 millones para conseguir esta gran expansión a lo largo de estos años.

Tabla 1: Hitos más importantes por orden cronológico de Mercadona

1977	Inauguración de la primera tienda de Mercadona
1981	Juan Roig y su esposa adquieren Mercadona
1982	Primera empresa en utilizar el escáner del código de barras de los productos en sus locales comerciales
1888-1889	Creación de Riba- Roja de Túria (almacén de área logística automatizado)
1990	Juan Roig y su esposa son dueños de la mayoría del capital
1993	Desarrollo de la estrategia SPB que más adelante será modelo de calidad total
1996	Aparecen Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy
2014	Había 1500 supermercados
2018	Servicio de venta online en Valencia
2019	Internacionalización en Portugal (en Vila Nova de Gaia)
2023	Más de 100.000 empleados y más de 10.000 millones de euros invertidos

Fuente: Elaboración propia

2.2. Análisis de la industria

Mercadona es la empresa referente en la distribución de alimentos en España que influye tanto en los consumidores como en el mercado. Según la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE), la actividad de Mercadona pertenece al “comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco” (Expansión, 2024).

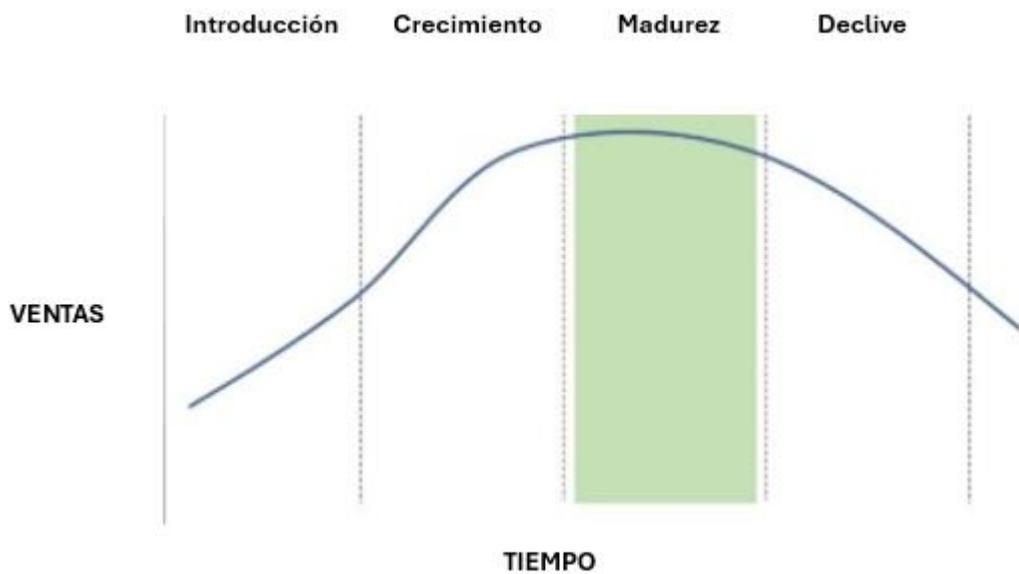
El ciclo de vida de una industria tiene 4 fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. En el caso de la industria de la distribución alimentaria se encuentra en la fase de madurez. Es

una etapa esencial en la que se alcanza la estabilidad de su posición en el mercado o incluso su mejora. Todas las empresas que pertenezcan a esta fase deberán ajustar sus estrategias a las necesidades del consumidor para que sean eficientes y rentables.

En esta fase existe el riesgo del apalancamiento de la demanda y capacidad ociosa entre empresas. Mercadona ha realizado grandes inversiones en sus infraestructuras logísticas para conseguir las economías de escala y mejorar la eficiencia en sus operaciones. Es por ello, que se puede concluir que esta industria pertenece a esta fase porque hay un exceso de oferta y una fuerte rivalidad entre sus competidores. Los consumidores se decantan por aquellos productos en función de la relación calidad-precio.

Una de las características que destaca en esta fase es la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados, es decir, mediante la internacionalización como ha hecho Mercadona en Portugal.

Figura 1: Fase de madurez del ciclo de vida de un producto



Fuente: Dircomfidencial, 2021

2.3. Misión, visión y objetivos

Hay una clara diferencia entre los conceptos de misión, visión y objetivos. Son los pilares en los que se ha de basar una empresa para llevar a cabo su estrategia de mercado con éxito.

Por un lado, la misión de una empresa es “la razón de ser de la misma en la dirección hacia la cual ha sido enfocada, lo que hace, sus valores, sus clientes o usuarios, lo que ofrece, el cómo, el porqué de lo que ofrece” (Benavides, 2002, p. 188). Por otro lado, la visión “hace referencia a una organización, lo que la empresa quiere ser, cómo se proyecta hacia el contexto y cómo puede llegar a desarrollarlo” (Benavides, 2002, p. 188). En cuanto a los objetivos empresariales según William F. Glueck “son aquellos fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones” (Santander Open Academy, 2022).

La misión de Mercadona es "Prescribir al consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales... asegurando siempre calidad contundente (seguro y saludable), máximo servicio (sostenible), mínimo presupuesto y tiempo" (Mercadona, 2025). Indica que quiere satisfacer las necesidades de los cinco componentes que forman parte de esta: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. Además, ser la empresa más rentable debido a su diferenciación en el mercado, no solo por el precio, sino también en la calidad, en relación con otros supermercados.

La visión es “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro” (Mercadona, 2025). Es decir, aspira a ser el supermercado más elegido para realizar diariamente la compra, debido a su oferta diferenciada y por la atención que presta a sus clientes.

Cada año Mercadona pretende conseguir objetivos similares:

- En 2023 el objetivo de Mercadona era seguir creciendo en Portugal. Pretendía invertir 1.100 millones de euros destinando 280 millones a Portugal, sobre todo para su construcción y ampliación en sus áreas logísticas, de manera que se siga mejorando su optimización. Es el caso de Almeirim donde está ubicado el segundo bloque logístico más grande de Portugal. Otro de los objetivos era obtener un total de 32.000 millones de euros por ventas y obtuvo 35.527 millones de euros. Además, se propuso generar empleo estable con más de 1.000 trabajadores y también lo consiguió generando 5.000 nuevos puestos de trabajo.
- En 2024, uno de los objetivos era continuar con la venta online y con su expansión en Portugal. Todo ello para continuar teniendo rentabilidad y mantener su cuota de mercado que era de 27,1%, es decir, que supera en gran medida el porcentaje de uno de

sus competidores, Carrefour que era del 9,9%. Otro de sus objetivos es mejorar su margen de beneficios.

- En 2025 se prevé la apertura del primer supermercado Mercadona en la ciudad de Lisboa.

2.4. Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa de una empresa es un planteamiento empresarial en el que las empresas tratan de analizar los efectos sociales, ambientales, y éticos en sus operaciones. El objetivo es causar un efecto positivo tanto a la sociedad como al medio ambiente (SAP Concur Team, 2023).

Para conseguir una conducta empresarial responsable, es esencial que las empresas se basen en 5 principios fundamentales: la transparencia, la ética, el respeto por los derechos humanos, el respeto por el medio ambiente y el compromiso con la comunidad.

Mercadona, como empresa responsable, está comprometida tanto con el medio ambiente como con la sociedad. Mediante la aplicación de los principios esenciales de la Economía Circular, Mercadona trata de optimizar al máximo el material contenido en el envase, y de reducir las emisiones de CO2 y el uso del plástico. Además, promueve que los envases se puedan reciclar y que se informe a los consumidores del proceso para reciclar en casa. También está comprometida con la sociedad ya que apoya a los grupos de personas que se encuentran más desfavorecidos mediante la donación de alimentos a comedores sociales. En el primer semestre de 2024, Mercadona dona más de 12.600 toneladas de alimentos de primera necesidad, lo que equivale a 210.000 carros de la compra. Además, ha hecho una donación de 40 millones de euros con el objetivo de ayudar a aquellos trabajadores afectados por la Dana.

A continuación, se analizará cada uno de los grupos de interés de Mercadona con los que también muestra su compromiso.

En cuanto a los proveedores, el objetivo de Mercadona es la sostenibilidad en la cadena agroalimentaria. Para ello, hay que llevar a cabo la compra del producto nacional, al menos más del ochenta y cinco por ciento de los productos, la innovación de suministros y la transparencia. En cuanto a los clientes, hay que satisfacer sus necesidades y cumplir sus

expectativas a la mejor relación calidad-precio para poder diferenciarse de la competencia. Respecto a los empleados o trabajadores, a través de la política de RSC, se adquiere el compromiso de estabilidad en el empleo mediante planes de formación a los integrantes de la plantilla y a las importantes mejoras en las medidas de conciliación de la vida familiar tales como baja maternal ampliada.

2.5. Factores de éxito en el mercado

Mercadona es una empresa exitosa por su distribución minorista y resulta imprescindible analizar sus factores de éxito en el mercado.

En primer lugar, la relación entre el precio y la calidad ya que Mercadona tiene como objetivo ofrecer a los consumidores productos con la mejor calidad y al mejor precio. Es por ello, que se basa en la estrategia de comercio de SPB (Siempre Precios Bajos) que se fundamenta en asegurar el precio mínimo por unidad de los productos. Esta estrategia comercial se caracteriza por su confianza y estabilidad de manera que se mantienen los mismos precios a lo largo del año.

En segundo lugar, el modelo de calidad total en que se basa Mercadona para garantizar la satisfacción de las necesidades de todas las personas que forman parte de la empresa. A partir de este modelo, Mercadona empezó a crecer, y se convirtió en una de las empresas más rentables y eficientes del mercado. Este modelo cuenta con una serie de elementos como la orientación al cliente y a los grupos de interés, la innovación, el trabajo cooperativo y la búsqueda de la excelencia (Blanco y Gutiérrez, 2008, p.42).

Los componentes que forman parte de la empresa de Mercadona son los clientes (el jefe), trabajadores, proveedores, sociedad y capital.

Figura 2: Modelo de calidad total



Fuente: Página web de Mercadona

“El Jefe” es el pilar en el que se basan en la toma de decisiones ya que la empresa pretende satisfacer siempre sus necesidades. La innovación para esta empresa se caracteriza por su eficiencia y calidad en la que forman parte de ella los clientes, los trabajadores y los proveedores.

Para llevar a cabo este proceso, en 2023, Mercadona realizó 11.000 sesiones con “los Jefes” en sus centros de coinnovación. Tras estas sesiones, se han obtenido 500 mejoras, 314 novedades y 20 innovaciones de producto.

Figura 3: Ejes de la innovación



Fuente: Página web de Mercadona

El trabajador es el encargado de satisfacer a “el jefe” y a su vez tiene que estar satisfecho el trabajador. Mercadona tiene 104.000 trabajadores contratados de los cuales 5.300 se encuentran en Portugal, todos ellos comprometidos por ofrecer un servicio extraordinario. Para lograrlo, se basa en la política de Recursos Humanos en el hecho fundamental de que “para poder recibir, primero hay que dar” (Mercadona, 2025). Para ello, la empresa sigue una política de Recursos Humanos que dispone de valores fundamentales para los individuos entre los que cabe destacar la estabilidad, la igualdad tanto en la responsabilidad como en el sueldo, la formación, la promoción (al año se han promocionado 2.221 personas), la conciliación (3.208 trabajadores han obtenido permisos de nacimiento y han tenido jornadas reducidas) y la retribución (reparte el beneficio anual entre los trabajadores).

Los 3.000 proveedores e interproveedores con los que cuenta Mercadona persiguen la excelencia para conseguir un Surtido Eficaz que brinde diferenciación y que aporte a “El Jefe” productos con una mayor calidad y menor precio. La presencia de los proveedores e interproveedores es de gran relevancia ya que su actuación conjunta genera valor y fomenta el crecimiento.

Mercadona quiere “ser una empresa que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella” (Mercadona, 2025) y para ello persigue sus dos grandes objetivos, el de mejorar la calidad de vida y el de innovar para la transformación de la sociedad. La empresa lleva a cabo medidas que ayudan al progreso de su actividad con un comportamiento responsable y transparente. Algunas de las medidas son el crecimiento compartido y sostenible, el compromiso ético en el cual Mercadona promueve los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la integración en mercados municipales, ser social responsable y fomentar el medio ambiente y la sostenibilidad para disminuir el efecto de su actividad en el medio ambiente.

El capital tiene que mantener satisfechos a “el jefe”, los trabajadores, los proveedores y a la sociedad a la vez que él mismo está satisfecho y comprometido con su actividad.

Otro de los factores de éxito son las marcas blancas ya que han pasado a ser preferentes para la mayoría de los consumidores. Mercadona cuenta con 4 de ellas, a saber: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus, Compy que representan el 72% de las ventas de Mercadona (Bigas, 2023). Se puede afirmar que las marcas blancas cuentan con ventajas competitivas ya que, al ofrecer productos de mejor calidad y precio, hacen más atractivo al mercado. Además, los

supermercados pueden controlar directamente la producción y los costos con el objetivo de maximizar su beneficio a largo plazo.

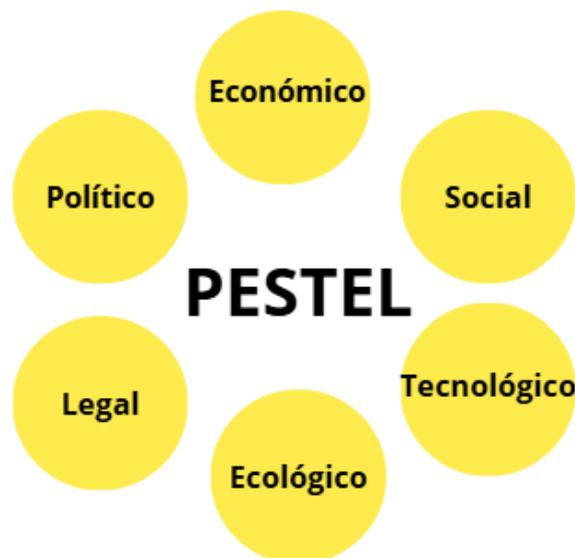
3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. Análisis Pestel

Es una herramienta estratégica para identificar aquellos factores externos a la empresa que le afectan (Amador, 2022, p.1). El objetivo es poder investigar a fondo el entorno de la empresa, en este caso de Mercadona, y así aplicar la estrategia adecuada para poder crecer en un futuro.

Se dividen en seis grupos: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Figura 4: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

Factores político-legales:

En cuanto a los factores políticos, van a ser determinantes las políticas gubernamentales que se adopten, ya que en la industria alimentaria se requiere un entorno de estabilidad y que se potencien medidas fiscales que favorezcan tanto al consumidor como a los trabajadores. A modo de ejemplo, Mercadona favorece los derechos de sus trabajadores con la política de la no apertura de los centros los domingos y festivos a diferencia de otros centros comerciales

(González, 2024). Con esta medida, además de favorecer la conciliación familiar para los empleados, también se favorece al cliente, ya que, si tuvieran que abrir esos días, se aumentarían los costes laborales y, en consecuencia, se aumentaría el coste de los productos que repercutiría finalmente en los clientes.

Los factores legales también son determinantes en este análisis externo. Entre ellos, se puede citar a modo de ejemplo, que en el caso de Mercadona y de su industria le afecta, entre otras, la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (BOE núm. 15, de 17/01/1996), modificada por la Ley 1/2010 de 1 de marzo, ya que esta ley tiene como objeto principal “establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia”. Esta ley facilita la apertura de establecimientos comerciales.

Para la internacionalización de la empresa Mercadona en Italia habrá que tener en cuenta la normativa europea como el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (BOE 30/03/2010) que promueve, en el mercado europeo, la libertad de establecimiento en los artículos 49 al 55 y libre circulación de servicios en los artículos 56 al 61.

Factores económicos:

Son aquellos que producen un gran impacto en la economía de España y en Mercadona. Cabe destacar entre otros, el índice de precios de consumo (en adelante IPC) y el producto interior bruto (en adelante PIB).

En cuanto al IPC, es un indicador que explica cómo evolucionan estadísticamente los precios de los bienes y servicios consumidos por la sociedad. Es esencial tener este factor en cuenta tanto para la capacidad de compra como para el modo de ajustar los precios. El IPC del mes de diciembre de 2023 fue de 3.1% a diferencia del mes de diciembre del 2024 que fue de 2.8%. Esta bajada del IPC se debe a que los precios van aumentando de forma moderada. Algunos de los factores a los que se debe este descenso de un año a otro son los precios de las materias primas que se han estabilizado. Y, para el caso de familias y empresas, el coste de vida y los precios de bienes y servicios van creciendo lentamente. Todo ello significa que los precios han seguido aumentando, pero de forma moderada y no resulta tan desfavorable para la sociedad.

El PIB es un indicador que determina el valor monetario de los bienes y servicios que se producen en un periodo determinado, generalmente, un año, es decir, mide aquellos bienes y servicios que adquiere el consumidor final (Callen, 2008, p.1). Cuando un país crece económicamente es porque su PIB ha aumentado, lo que indica que, al haber más consumo e inversión, hay un mayor gasto con relación al año anterior. En caso opuesto, si el PIB disminuye, se reduce el consumo, la inversión y el empleo. La variación del PIB en el año 2023 fue de 2.7% y en 2024 ascendió a 3.2 %.

Factores sociales:

Están relacionados con los valores, creencias y el estilo de vida de las personas, que influyen en el mercado. Por cuestiones de salud, ha habido un cambio en los hábitos a la hora de consumir productos. Mercadona ha ampliado su oferta de productos saludables y frescos que fomentan una alimentación equilibrada y que “tanto la calidad como la seguridad alimentaria son factores indispensables” (Memoria Anual Mercadona 2023). Se puede afirmar que está altamente comprometida con la alimentación saludable.

En 2018, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición elaboró el Plan de Colaboración para la mejora de los alimentos y bebidas al cual Mercadona se adhirió. De esta manera, Mercadona con sus proveedores, tratan de reducir y eliminar todo tipo de grasas saturadas y de azúcar en más de 300 productos de sus propias marcas.

Factores tecnológicos:

Es esencial que la empresa innove y así poder diferenciarse de sus principales competidores. Mercadona realiza una inversión de 60 millones de euros en innovación digital. Hoy en día, debido a los avances tecnológicos, se hace un gran uso del comercio online. Mercadona ofrece esta posibilidad en su página web, lo que le permite mantener satisfecho al cliente. Además, cuenta con un modelo de innovación transversal que abarca a los proveedores, trabajadores y a los clientes y ha llevado a cabo una actualización de los programas informáticos relacionados con la gestión de los miembros de la plantilla.

Otro aspecto que destaca es el desarrollo del software. Con este sistema se permite poder distribuir al equipo por secciones y asignar las tareas del día correspondiente, con el objetivo de optimizar la organización del personal y ser lo más productivo posible.

Factores ecológicos:

Son factores imprescindibles que deben cumplir todas las empresas y mostrar su compromiso con el medioambiente. Mercadona dispone de un sistema de gestión sostenible basado en la optimización logística, es decir, trata de transportar más cantidad de manera que así se utilicen menos recursos de transporte en cada trayecto y sea lo más sostenible posible. También está basado en utilizar la energía de manera eficiente y reducir su consumo. Además, trata de reducir al máximo el plástico, reciclar los envases de plástico y hacer una buena gestión de los residuos a través de su estrategia 6.25.

3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Michael Porter en 1979. Consiste en un análisis profundo para poder identificar las amenazas y las oportunidades (Porter, 2008, p.15). Con este modelo se podrá valorar si una industria es atractiva o no. Por lo tanto, las 5 fuerzas de Porter son las que aparecen en la figura 5.

Figura 5: El modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

El poder de negociación de los proveedores:

Hace referencia al poder y a la capacidad que tienen los proveedores a la hora de negociar sobre el precio. Los proveedores son los que suministran materia prima a las empresas. En el caso de que los proveedores negocien un precio y lo aumenten para beneficiarse, se puede afirmar que tienen un alto poder de negociación (Magretta, 2017, p.40). Además, el poder de negociación será mayor cuanto menos proveedores haya (Porter, 2008, p.4).

En el caso de Mercadona, a pesar de que cuenta con más de 3.000 proveedores e interproveedores, dado su volumen de compra especialmente a sus marcas propias, se puede afirmar que el poder de negociación es muy alto.

El poder de negociación de los clientes:

Es el poder que tienen los clientes de negociar sobre el precio de los productos o servicios. Para que el poder de negociación de los clientes sea alto es necesario que los productos sean estandarizados, que el cambio de proveedor les suponga a los compradores un coste bajo y que no haya muchos compradores (Porter, 2008, p.6).

En esta industria, al haber muchos supermercados donde realizar la compra, el poder de negociación es alto. Para reducir el poder, Mercadona se basa en la estrategia de comercio de Siempre Precios Bajos y en el modelo de calidad total con el fin de satisfacer las necesidades y así hay diferenciación en los productos y no son estandarizados.

La amenaza de nuevos entrantes:

Se refiere a la entrada de nuevos competidores que ofrecen el mismo producto o similar. Lo relevante es identificar si hay barreras de entrada o no. Las barreras de entrada, además de ser obstáculos que se encuentra la empresa a la hora de entrar en la industria, son “ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes” (Porter, 2008, p.3). En este sector, hay fuertes barreras de entrada por lo que la amenaza de los nuevos competidores es relativamente baja. Para Mercadona, su sistema de logística es imprescindible ya que este factor es uno de los más importantes diferenciadores respecto de la competencia. Al tener sus propias marcas y productos diferenciados del resto, puede vender más productos a un menor coste.

La amenaza de productos sustitutivos:

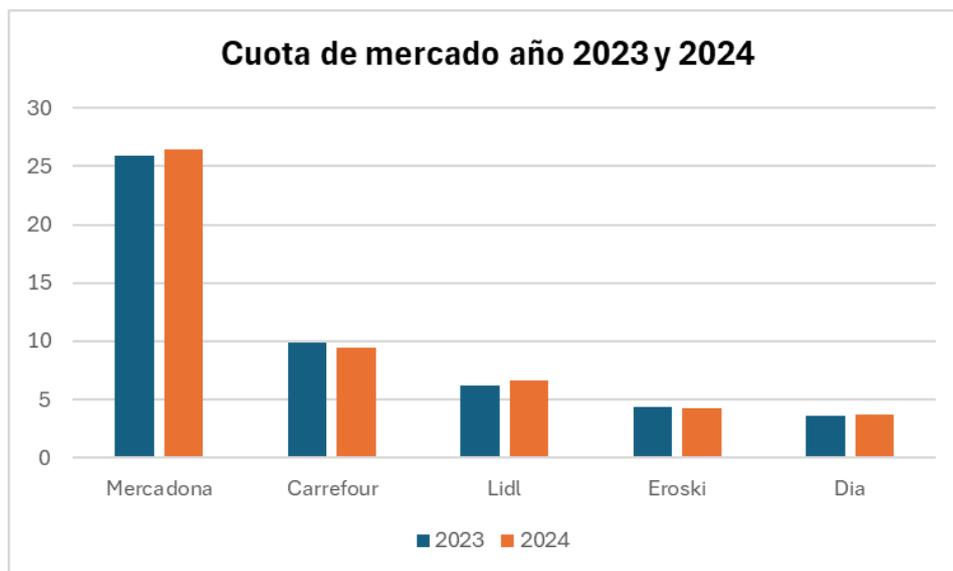
Los productos sustitutivos son aquellos que cumplen la misma función que otro producto y satisfacen la misma necesidad. La amenaza de este tipo de productos es alta si supone un bajo coste por cambiar a un sustituto y si éste es de mejor calidad y precio (Porter, 2008, p.7). En la industria de distribución alimentaria, la amenaza de productos sustitutivos es alta, por lo que cualquier supermercado ofrecerá productos que satisfagan al consumidor y la rentabilidad del sector se verá afectada (Porter, 2008, p.7). Sin embargo, en el caso de Mercadona, al basarse

en la estrategia de Siempre Precios Bajos y en el modelo de calidad total, se diferencia de sus principales competidores.

La rivalidad entre los competidores existentes

Hay muchos competidores potenciales, por lo que la rivalidad de Mercadona es alta. No obstante, Mercadona modera esa rivalidad con su estrategia de comercio (SPB). Sus principales competidores son Carrefour, Lidl, Eroski, Dia, entre otros. La cuota de mercado de cada uno de ellos se muestra en la Figura 6:

Figura 6: Cuota de mercado de Mercadona y de sus competidores



Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar World Panel

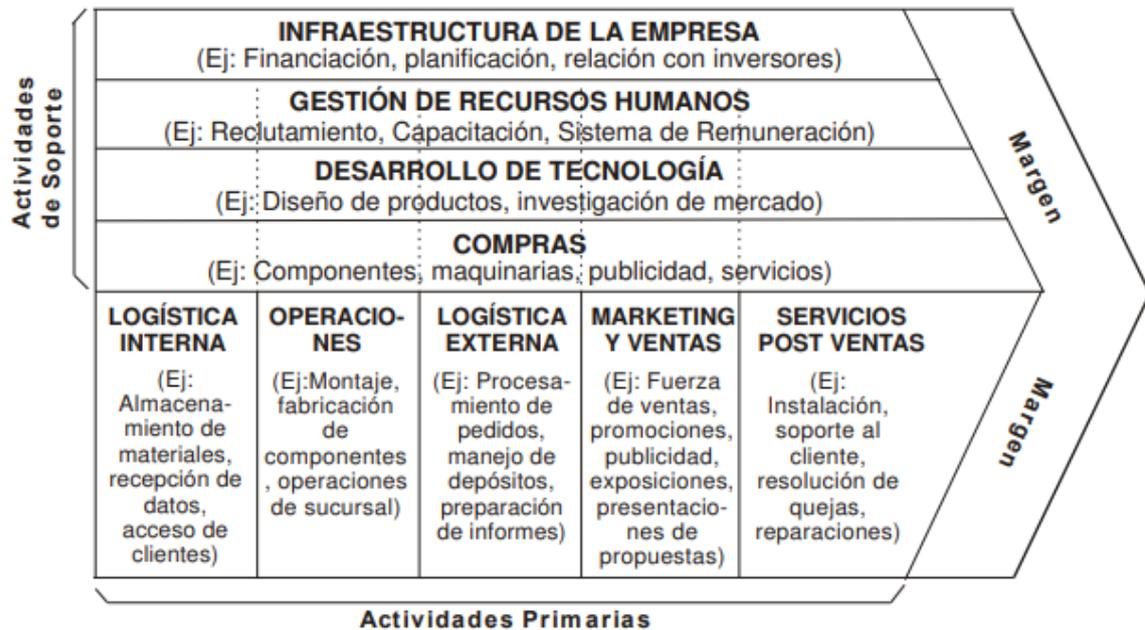
4. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar un análisis interno, es esencial estudiar su cadena de valor y hacer un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

4.1. Cadena de valor

La cadena de valor fue creada por Michael Porter, la cual la define como “La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan” (Porter, 2004, p.1).

Figura 7: Cadena de valor



Fuente: Estrategia Magazine, Michael Porter, 2004

Se divide en actividades de soporte y primarias. Para el caso de Mercadona estas son:

Por un lado, las **actividades de soporte** “son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa” (Riquelme, 2020, p.3). Se clasifican en 4 categorías:

- **Infraestructura:** Mercadona se basa en la estrategia comercial del modelo de calidad total cuyo objetivo es mantener satisfechos a “El Jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Además, cuenta con establecimientos en España y Portugal y centros logísticos que suponen una ventaja competitiva, es decir, es una forma de crear valor y diferenciarse de sus competidores (Porter, 2014, p.10).
- **Gestión de recursos humanos:** ofrece planes de formación a los empleados para garantizar un trabajo estable y de calidad. Con esta política de recursos humanos, Mercadona “dispone de un equipo cohesionado, repleto de talento y con capacidad de mejorar constantemente” (Mercadona, 2025).
- **Desarrollo de la tecnología:** Mercadona ha invertido una gran cantidad en I+D, concretamente 60 millones de euros en innovación digital. De esta manera, los clientes

pueden disponer de ticket digital con el fin de reducir el uso del papel y así ayudar al medioambiente. Además, puso en funcionamiento la firma digital para simplificar y agilizar los trámites y gestiones.

- Compras: Mercadona tiene su propio modelo de interproveedores. Cuenta con 3.000 “proveedores e interproveedores especialistas de productos” (Mercadona, 2025). De esta manera satisface las necesidades de los clientes y cumple sus expectativas con productos de mejor calidad y menor precio para poder diferenciarse de la competencia.

Por otro lado, las **actividades primarias** “son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta” (Riquelme, 2020, p.2). Se clasifican en 5 categorías:

- Logística interna: Mercadona dispone de 17 bloques logísticos cuya red logística alcanza 1.4 millones de metros cuadrados. Además, provee a los 1.604 supermercados que tiene en España y a los 61 que tiene en Portugal (Palau, 2024). Con todo ello, Mercadona garantiza que los productos frescos lleguen a los supermercados en perfecto estado, es decir, que mantengan la frescura y la calidad (Mercadona, 2020).
- Operaciones: Mercadona cuenta con un Comité científico para garantizar la calidad y la seguridad alimentaria en los productos “basado en los principios del Sistema de Gestión APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos)” (Memoria Anual de Mercadona, 2023).
- Logística externa: Mediante la red de distribución logística los productos llegan a los supermercados más rápido y los medios de transporte cargan más cantidad para utilizar menos recursos.
- Marketing y ventas: Mercadona es de las pocas empresas que no invierte mucho en publicidad. A diferencia de sus competidores que sí que realizan campañas publicitarias, el marketing de Mercadona es de otra manera. Se centra en mantener una comunicación corporativa con sus clientes, es decir, no convencional y en mantener satisfechos a sus clientes, además de la máxima calidad de sus productos (Marín y Lozano, 2017, p.25).
- Servicios post venta: Este elemento es fundamental para Mercadona ya que tiene a “el Jefe” en el centro en la toma de decisiones. Cuenta con un buen servicio en atención al cliente. Según el estudio KAR de IPSOS, “Mercadona se ha posicionado como marca líder en atención al cliente” (p.30).

4.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es un instrumento de gestión que ayuda en la planificación estratégica. Su propósito es aportar la información necesaria para poder llevar a cabo acciones, corregir los posibles fallos y diseñar iniciativas de mejora (Díaz y Matamoros, 2011, p.1).

En este análisis hay que diferenciar los factores externos que hacen referencia a las amenazas y oportunidades y los internos a las debilidades y fortalezas de la empresa.

Tabla 2: Análisis DAFO de Mercadona

DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Insuficiente presencia internacional• Escasa publicidad• Incompleta presencia de primeras marcas en el establecimiento	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Mercado estable y crecimiento lento• Productos sustitutivos• Horario reducido al no abrir ni domingos ni días festivos• Mucha competencia
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Clientes fidelizados• Estrategia SPB• Calidad de sus productos• Buen posicionamiento en el mercado	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Internacionalización• Posibilidad de tener nuevos clientes• Enfoque en la economía circular• Inversión en I+D+i

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se muestra el análisis DAFO de Mercadona. En relación con los factores internos, las debilidades son la dependencia que tiene Mercadona del mercado español y en menor medida, en Portugal ya que algunos de sus competidores sí que tienen presencia en el extranjero; su estrategia de publicidad es escasa y limitada y puede causar que su marca sea menos visible y Mercadona tiene poca variedad de primeras marcas ya que se centra en sus marcas propias y eso le limita. Entre los factores internos se encuentran también las fortalezas:

cuenta con clientes fidelizados y su estrategia comercial SPB que garantiza precios estables y no hace depender a los clientes de descuentos temporales; la calidad de sus productos potencia su reputación, hace atractiva la marca y atrae a los consumidores. Por último, su buen posicionamiento en el mercado ya que Mercadona es una cadena de supermercados líder y exitosa en el sector.

En relación con los factores externos, las amenazas son las siguientes: Mercadona opera en un mercado maduro y de crecimiento lento y cuenta con un horario más limitado al no abrir ni festivos ni domingos a diferencia de otros competidores que tienen horario más flexible; la competencia de productos sustitutivos ya que satisfacen las mismas necesidades y tiene fuertes competidores como son Carrefour y Lidl, entre otros. Respecto a las oportunidades, la internacionalización a otros países para así reducir su dependencia del mercado español; la posibilidad de tener nuevos clientes adaptándose a las nuevas tendencias; enfoque en la economía circular y así fortalecer su compromiso con el medio ambiente y cumplir con las expectativas de los consumidores. Por último, la inversión en I+D+i es clave para mejorar su eficiencia operativa en procesos de distribución y logística.

5. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. Italia como país elegido

Para elegir el país donde resultaría atractivo que Mercadona se internacionalizara, hay que realizar una matriz de selección con los posibles países y analizar una serie de factores en cada uno de ellos.

Los factores para tener en cuenta son los siguientes: la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, la similitud de los mercados internacionales con los locales, la dimensión política y la dimensión económica (Canals, 1994). Los países seleccionados son 3: Italia, Alemania y Países Bajos.

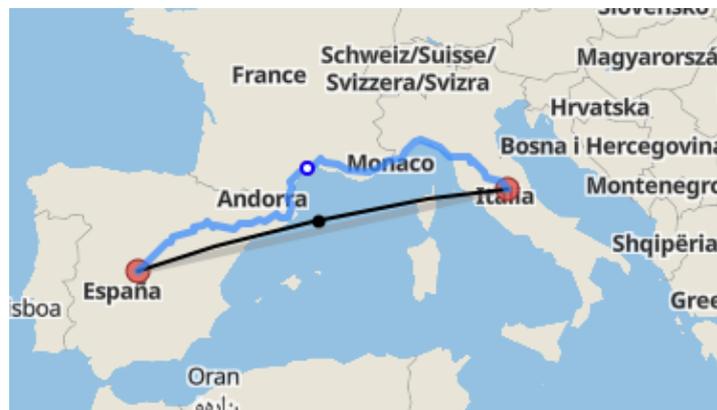
En cuanto a la cercanía física, lo que se va a analizar es la distancia entre el país europeo y España y las infraestructuras que existen entre ambos países. En relación con el tamaño potencial del mercado analizaré el número de habitantes. Dentro de la similitud de los mercados internacionales con los locales estudiaré sus diferencias culturales y sus similitudes. Respecto

al aspecto político, se analizará la política y la calificación crediticia de cada país seleccionado y finalmente, en cuanto a la dimensión económica analizaré el PIB, el mercado de consumo anual de alimentación, el salario medio y el coste de vida.

Respecto a Italia:

- **Cercanía física:** La distancia entre España e Italia es de aproximadamente 1.435,98 kilómetros. Italia, ubicada en el sur de Europa, confiere una posición privilegiada tanto para el comercio marítimo como para la conectividad con el resto del continente. Su ubicación central en el Mediterráneo le ha permitido ser un punto clave en rutas comerciales a nivel europeo.

Figura 8: Mapa geográfico entre España y Italia



Fuente: Distance to

- **Tamaño potencial del mercado:**
 - Número habitantes: Italia cuenta con una población de 58.989.749 personas.
- **Similitud de los mercados internacionales con los locales:**
 - Similitud: España e Italia son dos países mediterráneos con aspectos comunes. Ambos países son destinos turísticos, tienen el mismo clima, y hábitos de consumo.
 - Aspecto cultural: Es similar en lo relativo a los ingredientes (especialmente el aceite de oliva) por ambos seguir la dieta mediterránea. Esta cercanía cultural hace que Mercadona pueda adaptarse fácilmente al mercado italiano. Con relación al idioma, el español y el italiano son lenguas romances, por lo que no hay gran diferencia entre ellas.

- **Dimensión política:** Italia pertenece a la Unión Europea, lo que es favorable para España. A continuación, realizaré una tabla con los ratings para calificar la deuda de cada país. A medida que el riesgo aumenta, la calificación tenderá a ser más baja, debido a una mayor probabilidad de impago.

Tabla 3: Dimensión política de Italia

	Italia	España
Moodys	Baa3	Baa1
S&P	BBB	A
Fitch	BBB	A-

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro

Como se puede observar, Italia tiene calificaciones crediticias más bajas que España lo que podría suponer un mayor riesgo en la financiación.

- **Dimensión económica:**

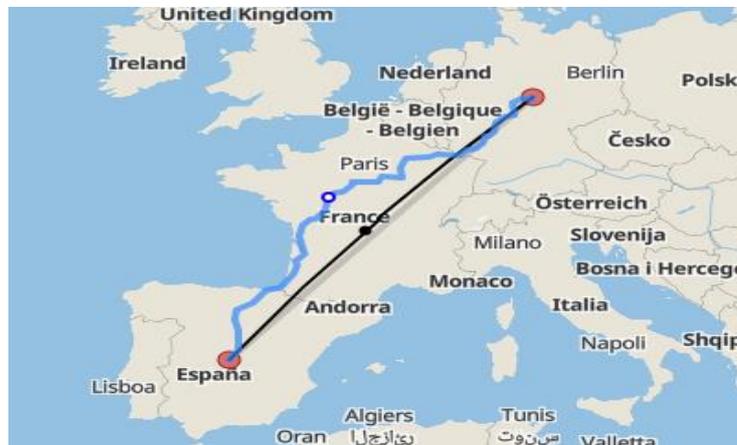
- **PIB:** En 2024 en Italia fue de 2.192.182€ a diferencia de España que es de 1.593.136€. Esto supone un aspecto positivo ya que un PIB elevado indica una mayor capacidad económica que permite realizar inversiones en infraestructuras e innovación y hay más oportunidades de trabajo.
- **Mercado de consumo anual de alimentación:** En Italia aproximadamente es de 3.000€ anuales (Gestionista Italia, 2023).
- **Salario medio y coste de vida:** En Italia es de 33.492€ y en España es de 30.237 aproximadamente. Ambos países tienen niveles salariales muy parecidos, aunque Italia un poco más elevado. El coste de vida en Italia es un 16% más alto que en España, pero al ser el salario más alto se puede vivir bien (Expstatian, 2025).

Respecto a Alemania:

- **Cercanía física:** La distancia entre España y Alemania es de aproximadamente 1.696,99 kilómetros. Alemania, situada en el corazón de Europa, goza de una ubicación

estratégica que la convierte en un importante facilitador del comercio y las relaciones internacionales, sirviendo como un enlace entre Europa Occidental y Oriental. A pesar de esto, se encuentra más lejos de España y a diferencia de Italia, no puede optar por el comercio marítimo.

Figura 9: Mapa geográfico entre España y Alemania



Fuente: Distance to

- **Tamaño potencial del mercado:**
 - Número habitantes: Alemania cuenta con una población de 83.445.000 personas, cifra que duplica a la población en España.

- **Similitud de los mercados internacionales con los locales:**
 - Similitud: España y Alemania son dos países con fuertes cadenas de supermercados. Ambos tienen una gran dependencia del sector servicios, aunque Alemania en gran medida con un 70% del PIB (Oficina Económica y Comercial de España en Berlín, 2021, p. 7). Además, ambos países pertenecen a la Unión Europea y cuentan con los mismos derechos humanos.
 - Aspecto cultural: El modelo de Mercadona de atención personalizada con el cliente podría no servir en Alemania, ya que debido a su carácter lo que valoran es la realización de una compra rápida y eficiente y no tanto las interacciones sociales con los trabajadores. Además, el idioma es muy distinto por lo que podría suponer un aspecto negativo.

- **Dimensión política:** Alemania, al pertenecer a la Unión Europea, también es favorable para España.

Tabla 4: Dimensión política de Alemania

	Alemania	España
Moodys	Aaa	Baa1
S&P	AAA	A
Fitch	AAA	A-

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro

Alemania presenta una calificación crediticia mejor que la de España al ser superior. Esto indica menor riesgo y es un aspecto favorable para Mercadona

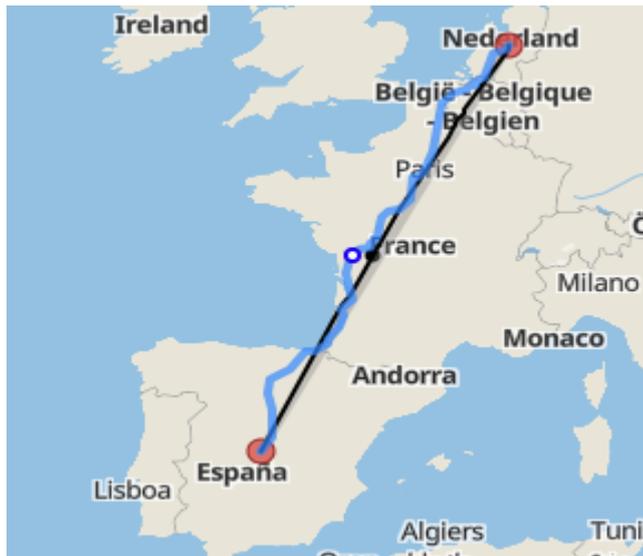
- **Dimensión económica:**

- PIB: En Alemania es muy elevado de 4.305.260€, a diferencia de España, lo que puede resultar positivo para la empresa al haber un mayor número de consumidores y de trabajadores.
- Mercado de consumo anual de alimentación: En Alemania es de 3.000€ anuales (2024).
- Salario medio y coste de vida: En Alemania es de 60.867€ y es significativamente más elevado comparado con el de España. El coste de vida en Alemania es un 20% más caro que en España (Expatistan, 2025) por lo que no sería muy favorable para la empresa.

Respecto a Países Bajos:

- **Cercanía física:** La distancia entre España y los Países Bajos es de aproximadamente 1.552,48 kilómetros. Los Países Bajos, situados en el noroeste de Europa, cuentan con una ubicación estratégica que los convierte en un importante núcleo logístico y comercial pero tampoco pueden optar por el comercio en vía marítima. La distancia es mayor que la que separa a España de Italia.

Figura 10: Mapa geográfico entre España y Países Bajos



Fuente: Distance to

- **Tamaño potencial del mercado:**
 - Número habitantes: Países Bajos cuentan con una población de 17.942.942 personas. En comparación con Italia y Alemania, tiene muy pocos habitantes.

- **Similitud de los mercados internacionales con los locales:**
 - Similitud: Ambos países son desarrollados y pertenecen a la Unión Europea por lo que siguen la misma normativa de comercio. Sin embargo, los Países Bajos son el tercer país más competitivo de la Unión Europea (Bilbao et al., 2020, p.21).
 - Aspecto cultural: En relación con el idioma, el neerlandés y el español son muy diferentes. Además, el modelo de Mercadona basado en un servicio cercano podría no encajar en Países Bajos, donde los consumidores buscan rapidez a la hora de comprar, al igual que Alemania.

- **Dimensión política:** Los Países Bajos, al igual que España, forman parte de la Unión Europea, lo que supone una ventaja.

Tabla 5: Dimensión política de Países Bajos

	Países Bajos	España
Moodys	Aaa	Baa1

S&P	AAA	A
Fitch	AAA	A-

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro

Países Bajos tiene una calificación crediticia superior a la de España, por lo que el riesgo de impago de deuda sería menor y supone estabilidad económica. Este aspecto es favorable para la empresa.

- **Dimensión económica:**

- PIB: En Países Bajos el PIB es de 1.132.733€ y es relativamente inferior al de España. Al ser menos habitantes, hay menos capacidad de consumo y hay menos oportunidades para la expansión de una empresa.
- Mercado de consumo anual de alimentación: En Países Bajos es de 3.240€ anuales (Rubio, 2024).
- Salario medio y coste de vida: Es de 62.281 € anuales. Es el doble al de España, pero al ser el coste de vida tan alto es entendible. En Países Bajos es un 62% más caro que en España (Expatisan, 2025). Esto refleja un aspecto negativo ya que conllevaría muchos gastos y no sería rentable para la empresa.

A continuación, realizaré una matriz de selección con los países seleccionados y los factores. La ponderación que utilizaré será del 1 al 3 donde el 1 indica menor importancia en la toma de decisiones y el 3 un mayor impacto. Para cada factor significa lo siguiente:

- **Cercanía Física**: Un 1 indicaría que el país se encuentra alejado de España con infraestructuras deficientes, mientras que un 3 indicaría un país cercano con buenas infraestructuras y conexiones.
- **Tamaño Potencial del Mercado**: Un 1 indica que el mercado del país cuenta con pocos habitantes, mientras que un 3 indicaría un mercado con mucha población.
- **Similitud de Mercados**: Un 1 indica que hay muchas diferencias respecto a España, mientras que un 3 refleja similitudes tanto en el aspecto cultural como en el consumo.

- **Dimensión Política:** Un 1 corresponde a una calificación crediticia baja y con mayor riesgo financiero, mientras que un 3 señala bajo riesgo y una mayor estabilidad económica.
- **Dimensión Económica:** Un 1 representaría un país con un PIB bajo, salarios bajos y un alto coste de vida, mientras que un 3 reflejaría un PIB alto y salarios elevados.

En cuanto a la ponderación final, se ha evaluado de esta manera, siendo 15% el criterio más importante y 5% el menos importante.

Tabla 6: Matriz de selección de países

Factores/Países	Italia	Alemania	Países Bajos	Ponderación total
Distancia en Kilómetros	3	1	2	15%
Infraestructuras	3	2	2	15%
Número habitantes	2	3	1	10%
Mercado de consumo anual de alimentación	2	2	3	10%
Similitud de mercados	3	2	2	10%
Aspecto cultural	3	1	1	10%
Calificación crediticia	1	3	3	10%
PIB	2	3	1	5%
Salario medio y coste de vida	3	2	1	15%
TOTAL	22	19	16	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Diario del exportador

Factores/Países	Italia	Alemania	Países Bajos
Distancia	0.45	0.15	0.3
Infraestructuras	0.45	0.3	0.3
Número habitantes	0.2	0.3	0.1
Mercado de consumo anual de alimentación	0.2	0.2	0.3
Similitud de mercados	0.3	0.2	0.2
Aspecto cultural	0.3	0.1	0.1
Calificación crediticia	0.1	0.3	0.3
PIB	0.1	0.15	0.05
Salario medio y coste de vida	0.45	0.3	0.15
TOTAL	2.55	2	1.8

Fuente: Elaboración propia

Tras este análisis, Italia es el país idóneo para llevar a cabo la internacionalización de Mercadona ya que ha obtenido la puntuación más alta en la matriz. Es la opción más favorable para Mercadona en términos de logística, accesibilidad y cultura gastronómica, ya que el producto local entre España e Italia es igual.

Finalmente, Italia es un país perteneciente a la Unión Europea, cuya economía es muy importante. Destaca por ser la tercera más grande de la Unión Europea y la quinta a nivel mundial. La economía italiana se basa principalmente en el sector terciario (servicios) con un PIB del 72,6%. En el sector primario (agricultura) y secundario (industria) representan un 2,2 y 25,2% del PIB respectivamente (ICEX, 2022, p.14).

5.2. Análisis de los competidores

Una vez que ya he analizado los factores y he realizado una matriz de selección con los posibles países donde Mercadona podría internacionalizarse, el país elegido es Italia. Posteriormente, voy a analizar los diferentes competidores de Mercadona. El sector de supermercados en Italia es altamente competitivo donde operan tanto cadenas de supermercados nacionales como internacionales.

En cuanto a las cadenas nacionales hay que destacar Coop Italia y Conad que son dos grandes cooperativas con gran presencia en Italia. Coop Italia tiene una cuota de mercado de 13% y Conad de 14,6%. Ésta es la cadena de supermercados más importante del sector Gran Distribución Alimentaria en Italia que en el año 2022 obtuvo 18.490 millones de euros en ventas (ICEX, 2023, p.4). Otras cadenas nacionales son Esselunga y Selex Gruppo Commerciale que han logrado consolidarse en el sector con su fuerte presencia en las diferentes localidades de Italia, con una cuota de mercado de 9,3% y 13,7% respectivamente.

Respecto a la competencia internacional, encontramos principalmente Carrefour que cuenta con una cuota de mercado de 5,4%.

5.3. Modo de entrada

Una vez elegido Italia como país para la internacionalización de Mercadona, hay que analizar y decidir el método de entrada al nuevo mercado internacional.

Tal y como aparece en la tabla 7, se puede observar los diferentes métodos de entrada con sus subtipos:

Tabla 7: Modos de entrada

Exportación Directa	Exportación indirecta
<ul style="list-style-type: none">- Venta directa- Agente comercial- Comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none">- Acuerdos de distribución- Trading companies

<p><u>Implantación exterior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegación/oficina comercial - Filial comercial - Filial de producción 	<p><u>Acuerdos de cooperación empresarial (alianzas)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pyggy-back - Consorcios de exportación - Joint-venture - Licencia - Franquicias
--	--

Fuente: Elaboración propia

Las **exportaciones** son una estrategia de internacionalización que consisten en fabricar los productos en el mercado local y venderlos en el mercado internacional.

La **exportación directa** se clasifica en:

- Venta directa: la empresa vende directamente sus productos al consumidor final, sin que haya intermediarios y es la encargada de controlar las operaciones internacionales, así como la documentación requerida, la logística y estrategias de marketing.
- Agente comercial: es una persona experta que negocia y vende los bienes y servicios de las empresas que representa.
- Comercio electrónico: es una forma de comprar y vender los productos de manera online.
- Delegación/oficina comercial: consiste en establecer una oficina en el país de destino y así tener el control en sus operaciones y tener información esencial sobre sus posibles competidores.
- Filial comercial y de producción: este método requiere un mayor compromiso en cuanto a los recursos y un nivel de riesgo más alto. Además, al incluirse la ejecución del

proyecto, la construcción, el reclutamiento del personal y el registro del negocio, es un proceso relativamente lento. Es un método que permite a la empresa tener un control absoluto en sus operaciones y de esta manera se evitan los problemas que puedan surgir al colaborar y trabajar con otras empresas (Pla y León, 2004, p.84).

La **exportación indirecta** se clasifica en:

- Acuerdos de distribución: mediante estos acuerdos una empresa puede distribuir sus productos en mercados internacionales a través de otras empresas. El distribuidor, al vender el producto en el país de origen, debe hacerlo con las mismas características que le otorgó el fabricante. Cuando el distribuidor paga un royalty, ya dispone del derecho exclusivo de distribuir los productos propios de la empresa (Pla y León, 2004, p.70).
- Trading companies: son empresas expertas en el comercio exterior que se dedican a la importación y exportación. También, ayudan a exportar grandes cantidades de productos al mercado exterior.
- Pyggy-back: las pequeñas empresas suelen utilizar este método ya que les permite la posibilidad de aprovechar la estructura y el conocimiento especializado de una persona con experiencia en el comercio exterior. Los productos de las dos empresas han de ser complementarios entre sí. La finalidad es entrar en nuevos mercados de manera eficiente.
- Consortios de exportación: este método es usado principalmente por pequeñas y medianas empresas para expandirse conjuntamente utilizando un mismo canal de distribución y compartiendo los costes de comercialización. El consorcio es el encargado de todos los trámites y el negocio con los clientes sin convertirse en propietario del producto (Pla y León, 2004, p.67).
- Joint-venture: consiste en un acuerdo entre dos o más entidades económicas con el objetivo de crear un negocio en el que el control, la toma de decisiones, los beneficios y los riesgos se distribuyen de acuerdo con lo que cada parte aporte. Es por tanto “una entidad jurídica propia y realiza operaciones por sí misma” (Harrigan, 1985). La valoración monetaria de los activos que cada socio aporte conforma el capital de la

empresa conjunta. Una de sus ventajas es la posibilidad de evaluar las condiciones sobre la realidad del mercado y de intercambiar los recursos como la tecnología o la información.

- Licencia: es un acuerdo mediante el cual una empresa concede a la otra el derecho a usar su marca o patente a cambio de una compensación económica, es decir un pago, ya sea fijo o periódico. Este derecho es un activo intangible. Por una parte, las ventajas a destacar son: no se requiere mucha inversión en capital, ayuda a conocer la realidad del mercado y se da la oportunidad de utilizar los conocimientos del mercado local y adaptar sus políticas de marketing locales a los consumidores. Por otra parte, tiene una serie de desventajas: el licenciante obtiene un menor beneficio al no participar directamente en la operación del negocio y es el licenciatario el que obtendrá gran parte de ese beneficio al encargarse de la producción y comercialización. Otro inconveniente sería que debido a un uso inadecuado del know-how, su reputación se puede ver afectada (Pla y León, 2004, p.73).
- Franquicias: es un tipo de acuerdo especial de distribución minorista. Concede el derecho a usar tanto el producto como sus servicios de formación y publicidad. En el ámbito internacional, las franquicias pueden tener diversas modalidades, entre las que cabe destacar: establecer una relación directa con cada franquiciado, crear una filial que gestione y negocie los franquiciados locales y crear una joint-venture, es decir, una alianza estratégica con la empresa local (Pla y León, 2004, p.71).

Es por ello por lo que el modo de entrada más favorable para Mercadona es la exportación directa mediante una implantación directa de la apertura de tiendas propias, es decir, la venta directa (filial comercial). Le permitirá tener el control e implementar en Italia el mismo modelo de negocios y su estrategia de supermercados que tiene en España sin tener que adaptarse a un modelo de negocio diferente. Además, podrá garantizar la calidad de sus productos, su logística y no dependerá de terceros. Esta forma de entrada fue la realizada en el caso de Portugal y tuvo mucho éxito.

5.4. Ventajas y desventajas de la internacionalización

La internacionalización es un “proceso mediante el cual la empresa desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción) en otros países distintos al país de origen de la empresa” (Fanjul, 2021, p. 2).

Respecto a las ventajas, tal y como señalan Arahuetes y Steinberg (2013) caben destacar:

- Un mayor tamaño y producción de bienes y servicios
- Una mayor capacidad financiera para invertir grandes cantidades
- Al dedicar más recursos en I+D, son más innovadoras, eficientes y productivas
- Cuentan con buenos programas de formación para sus trabajadores
- Tienen una mente global que favorece su integración en nuevos entornos

Respecto a las desventajas, Cuervo- Cazorra (2004) las divide en dos grupos y señala sus posibles soluciones tal y como aparecen en la tabla 8.

Tabla 8: Desventajas de la internacionalización y sus soluciones

Desventajas	Soluciones
Los recursos que tiene la empresa	
- La dificultad de trasladar recursos al país extranjero	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambiar empleados entre la sede central y la nueva filial para facilitar la transferencia de conocimientos. - Documentar las prácticas, indicando qué, cómo, y por qué se utilizan
- La dificultad de transmitir las ventajas de los recursos al exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nicho de mercado para generar valor - Ajustar las operaciones - Retirarse del país.
- La generación de desventajas que surgen al trasladar los recursos al exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar los recursos al nuevo país - Diferenciar la identidad de la empresa de la del país de origen

Aparecen por la escasez de los recursos necesarios	
- Ser una empresa multinacional	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la capacidad organizativa y de coordinación antes de expandirse. - Implementar sistemas de información modulares.
- Ser competitivo en el nuevo sector	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en el desarrollo del recurso - Adquirir el recurso en el mercado - Formar una alianza o comprar una empresa local para acceder al recurso necesario
- Adaptarse y operar en el nuevo entorno institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a personas locales - Contratar consultores expertos

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuervo-Cazurra (2004, p. 20).

5.5. Investigación de mercado

Se ha realizado un estudio cualitativo y otro cuantitativo. En cuanto al perfil de la muestra, al ser un tema de alimentación, el target es muy amplio. Se ha incluido tanto hombres como a mujeres de clase media, cuyo nivel cultural es genérico, la ocupación es genérica y de ámbito geográfico urbano.

La investigación de mercado se ha hecho a personas residentes en Italia, para conocer sus preferencias a la hora de hacer la compra. Todo ello figura en el anexo en la página 55. Se ha hecho una investigación de grupo exploratorio basada en una reunión de grupo vía online a 8 personas de este perfil. Una vez obtenidas las conclusiones e hipótesis del estudio cualitativo, se ha procedido a realizar como estudio cuantitativo una encuesta a 40 personas para tener una mayor presencia estadística y poder extrapolar al universo los datos encontrados.

Las conclusiones del estudio cualitativo son las siguientes: todos estaban de acuerdo en que los factores esenciales en los que se basan a la hora de elegir un supermercado son la calidad, el precio y productos locales frescos. Además, todos han afirmado que la atención al cliente en los supermercados es un factor esencial a la hora de elegir dónde hacer la compra. Mercadona es un supermercado líder en atención al cliente, por lo que mantendría satisfecha al mercado italiano.

Las conclusiones del estudio cuantitativo son: la mayoría de ellos ya conocían la marca y habían visitado la tienda en España, aunque un 24% nunca había estado. Lo que más valoran a la hora de hacer la compra es principalmente la calidad en los productos y que sean frescos, seguido de sus bajos precios. Además, más de la mitad de los encuestados estarían dispuestos a probar un nuevo supermercado siempre que la calidad de sus productos sea buena, los productos sean locales y sus precios bajos, como es el caso que ofrece Mercadona.

5.6. Plan de marketing de entrada: marketing mix

Una vez analizado la investigación del mercado italiano, es necesario desarrollar su Marketing Mix cuyos elementos son el producto, precio, distribución y promoción. Según Roberto Espinosa (2023), son las variables tradicionales necesarias para alcanzar sus objetivos comerciales.

- Producto: En Italia, seguirá su estrategia de Siempre Precios Bajos y de calidad total ajustando sus productos al hábito de consumo de allí. Es decir, deberá incluir una amplia variedad de pasta, embutidos y quesos, ya que son los productos locales más consumidos en Italia. Además, deberá cambiar el idioma del envase para que puedan entenderlo los nuevos consumidores.
- Precio: su modelo de negocio se caracteriza por la relación calidad-precio, por lo que deberá mantenerlo en Italia ya que los italianos buscan una estabilidad en sus compras sin depender de promociones o descuentos. Por lo tanto, su estrategia SPB sería atractiva y se diferenciaría de sus competidores.
- Distribución: Mercadona tendrá que distribuir sus productos en zonas estratégicas, es decir, en aquellos lugares donde haya un mayor número de personas. En Roma hay

2.318.895 habitantes y en Milán 1.371.498, por lo que en ellas sería ideal empezar su expansión. También, deberá contratar proveedores locales italianos para fortalecer su imagen en Italia y optimizar su eficiencia en la distribución.

- **Promoción:** la estrategia de Mercadona es el boca-oreja (word of mouth) de sus clientes y por eso no invierte mucho en publicidad, su estrategia es escasa y limitada. Al entrar en Italia debería usar redes sociales para darse a conocer. Otra opción sería colaborar con influencers que tengan fama en Italia y así atraer a sus nuevos clientes.

5.7. Estrategia de internacionalización

Una vez elegido Italia como país para internacionalizarse y su modo de entrada que Mercadona llevará a cabo, hay que analizar su estrategia de internacionalización. Según Barlett y Ghosal (1989), las estrategias de internacionalización son las que aparecen en la figura 11.

Figura 11: Tipos de estrategias de internacionalización



Fuente: adaptado de Hill y Jones (1996:236) y Dess, Lumpkin y Eisner (2011:244)

En relación con el eje vertical, si la presión para la reducción de costes es alta significa que la empresa quiere reducir costes a través de productos estandarizados y economías de escala. En cambio, si es baja, la empresa busca adaptarse al nuevo mercado soportando los gastos.

Con respecto al eje horizontal, si la presión para la respuesta local es alta significa que la empresa ajusta sus estrategias y productos a las necesidades del país y si es baja, la adaptación se hace en menor medida.

Según Arteaga Ortiz (2017, pp. 191-195), los tipos de estrategias de internacionalización son los siguientes:

- La estrategia global: se basa principalmente en la reducción de costes y en beneficiarse de las economías de escala. Busca que los productos sean estandarizados.
- La estrategia internacional: se basa en productos diferenciados que los clientes están dispuestos a pagar y la empresa tiene una baja presión para reducir los costes.
- La estrategia transnacional: consiste en la combinación de la eficiencia de costes con la adaptación local.
- La estrategia multipaís: se basa en adaptar sus productos a los mercados locales de cada país. Se descentralizan las decisiones y la persona encargada de ese país toma la decisión final. Corre el riesgo de altos costes debido a la adaptación de productos a las necesidades de los clientes.

La estrategia de internacionalización en Italia que Mercadona debe aplicar es la estrategia transnacional ya que le permite combinar la eficiencia de costes con la adaptación al mercado local. Con su modelo de negocio centrada en el desarrollo de marcas propias y su eficiencia logística, podrá ofrecer precios competitivos y deberá adaptar sus productos a las preferencias o hábitos de consumo italianos.

6. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis detallado de Mercadona, su modelo de negocio y sus eficientes estrategias implementadas alrededor de España, la empresa optó en 2019 por su internacionalización a Portugal. Gracias a su estrategia de Siempre Precios Bajos (SPB) y a sus factores de éxito, es una empresa líder perteneciente al comercio minorista.

En este trabajo se ha estudiado el proceso relativo a la posible expansión a Italia. Tras realizar el análisis externo e interno de Mercadona, se ha elaborado una matriz de selección de países, en concreto, Italia, Alemania y Países Bajos. Una vez analizados los 5 factores claves de cada

país como son la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, la similitud de los mercados internacionales con los locales, la dimensión política y la dimensión económica, el país más propicio para su expansión es Italia.

Además, se han investigado los diferentes modos de entrada y el más favorable al mercado italiano es la exportación directa mediante una implantación directa de la apertura de tiendas propias, es decir, la venta directa ya que Mercadona podrá llevar su propio control operativo sin depender de terceros.

La expansión a un mercado internacional proporciona muchas oportunidades a largo plazo entre las que cabe destacar, la posibilidad de tener nuevos clientes, un mayor tamaño y producción de bienes y servicios y una mayor capacidad financiera para invertir grandes cantidades. No obstante, a pesar de ser un proceso complejo y arriesgado, Mercadona continuaría creciendo en grandes términos al ser una de las principales cadenas españolas con más éxito en el mercado.

En Italia, seguirá implementando sus propias estrategias SPB y su modelo de calidad total para diferenciarse de sus competidores y resultar un mercado atractivo. Deberá contar con proveedores locales para optimizar su eficiencia a la hora de distribuir sus productos y cambiar su estrategia de publicidad para fortalecer la marca. Además, realizará los cambios necesarios en el idioma del envase para que los consumidores puedan entenderlo con claridad y elegirá estratégicamente aquellas zonas donde va a distribuirse, como Roma o Milán, que son dos ciudades muy pobladas. Estos cambios son clave para tener éxito en el mercado italiano. Respecto a la estrategia de internacionalización deberá hacerlo a través de la estrategia transnacional combinando la eficiencia de costes con la adaptación al mercado italiano.

Con todo ello, se puede concluir que Italia es la mejor alternativa para crecer internacionalmente, siempre que adapte sus productos a las necesidades de los consumidores.

7. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Por la presente, yo, María del Pilar Valicourt Munar, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de

Grado titulado "La internacionalización de Mercadona en Italia", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.
- Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25 de marzo de 2025

Firma:  _____

8. BIBLIOGRAFÍA

MANUALES

Arteaga, J., García, A., y Miranda, M. (2017). La estrategia de internacionalización y la empresa. En J. Arteaga. (Ed.), *Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 191-195). Madrid, España: ICEX-CECO. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1yoeJtwxntctWacWlyY3y7sp4jLBvgEpA/view?usp=sharing>

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria. S.A. DE. C.V. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/1Q78oYIPJ6hiywvBp9HQC3uzBwccKXNYf>

Pla Barber, J. y León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1vCRD17cCLG3Mayaedk5C8ypG9feCZGe8/view?usp=sharing>

NORMATIVA

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. (BOE núm. 15, 17 de enero de 1996). Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072>

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. (DOUE C. 83/47-83/51). Recuperado de <https://www.boe.es/doue/2010/083/Z00047-00199.pdf>

ARTÍCULOS

Amador-Mercado, C. (2022). El análisis Pestel. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 4 (8), 1-2. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

Arahetes, A. y Steinberg, F. (2013). La internacionalización como palanca para salir de la crisis. *Real Instituto Elcano*. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/1Q78oYIPJ6hiywvBp9HQC3uzBwccKXNYf>

Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC empresarial*, 3, 18-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>

Bilbao, B., Blanke, J., Davis, N., Drzeniek, M., Galvan, C. y Pozza, S. (2014). The Europe 2020 Competitiveness Report. Building a more competitive Europe. *World Economic Forum*. Recuperado de

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Europe2020_CompetitivenessReport_2014.pdf

Blanco, M., y Gutiérrez, S. (2008). El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: el caso de Mercadona. *Universia Business Review*. (17). 40-63. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/13UJTdQxReAPJPFZUDRqs_YtFuclCATSS/view?usp=sharing

Callen, T. (2008). ¿Qué es el producto interno bruto?. *Finanzas & Desarrollo*. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1LoL_kNXFj7bJlm0p5z0wBoXjHF1gvN-U/view?usp=sharing

Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, (4), 18-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300402.pdf>

Díaz, A.P., y Matamoros, I.B. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1xD0zWCVdYqFJucHN1wFYQ_b6vTQKFpm_/view?usp=sharing

Fanjul, E. (2021). Qué es la internacionalización de la empresa. *Escuela de comercio exterior*. Recuperado de https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf

Feijóo, J. (2023). El mercado de la gran distribución alimentaria en Italia. *ICEX España Exportación e Inversiones*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1-Hu1EGRDF40Q3qx8hDc5QL0WA0HUUMx9/view?usp=sharing>

García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 28,

(5), 184-197. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471683>

KPMG. (2013). La prosperidad compartida de Mercadona. Creación de valor para la sociedad española. *Deusto Business School*. Recuperado de <https://www.mercadona.com/estaticos/canal/pdf/la-prosperidad-compartida-de-mercadona.pdf>

Marín, P., y Lozano, J. (2017). La comunicación de marketing en la empresa de distribución española Mercadona. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7 (13), Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v7n13/1390-6291-Retos-7-13-00009.pdf>

Oficina Económica y Comercial de España en Roma. (2022). *Informe Económico y Comercial de Italia*. Recuperado de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/italia/DOC2022907785.pdf>

Porter, M. (2004). Cadena de valor. *Estrategia Magazine*. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/1Q78oYIPJ6hiywvBp9HQC3uzBwccKNXYf>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1XahSKyQDvjtkX0Crh0Xs-BBu1m70dIi3/view?usp=sharing>

Riquelme, M. (2020, 9 de julio). Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia? *Web y empresas*. Recuperado de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena de valor de micahel porter.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena%20de%20valor%20de%20micahel%20porter.pdf)

PERIÓDICOS ONLINE

Alemania: Economía y demografía. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 12 de febrero de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>

Comparar economía países: España vs Alemania. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/alemania?sc=XEAA>

Comparar economía países: España vs Italia. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/italia?sc=XEAB>

Comparar economía países: Países Bajos vs España. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/paises-bajos/espana>

González, R. (17 de mayo de 2024). El motivo por el que Mercadona no abre sus supermercados en domingos y festivos. *AS*. Recuperado el 8 de enero de 2025, de <https://as.com/actualidad/sociedad/el-motivo-por-el-que-mercadona-no-abre-sus-supermercados-en-domingos-y-festivos-n/>

Italia: Economía y demografía. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 12 de febrero de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>

Las diez primeras cadenas de supermercados de Italia. (2021). *Revista f&h*. Recuperado el 10 de febrero de 2025, de <https://fyh.es/las-10-primeras-cadenas-de-supermercados-de-italia/>

Los objetivos de Mercadona para 2023. (14 de marzo de 2023). *Food retail & service. El diario de la alimentación*. Recuperado el 4 de enero de 2025, de https://www.foodretail.es/retailers/objetivos-Mercadona_0_1747625248.html

Mercadona continúa su expansión internacional y abre su primer supermercado en esta capital europea. (2025). *La Razón*. Recuperado el 4 de enero de 2025, de <https://bit.ly/4i95Ta9>

Mercadona moderniza por fases sus aplicaciones para personal y almacenes. (30 de marzo de 2023). *Valencia Plaza*. Recuperado el 16 de marzo de 2025, de <https://valenciaplaza.com/valenciaplaza/mercadona-moderniza-sus-aplicaciones-para-personal-y-almacenes>

Mercadona S.A. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 2 de enero de 2025, de https://www.expansion.com/directorio-empresas/mercadona-sa_95288_G59_46.html

Mercadona y la alimentación saludable. (2025). *Página del Distrito*. Recuperado el 9 de enero de 2025, de <https://paginadeldistrito.com/mercadona-y-la-alimentacion-saludable>

Metodología para seleccionar mercados de exportación. (5 de junio de 2016). *Diario del exportador*. Recuperado el 11 de febrero de 2025 de <https://www.diariodelexportador.com/2016/06/mexport-metodologia-para-seleccionar.html>

Países Bajos: Economía y demografía. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 12 de febrero de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/paises-bajos>

Palau, J. (12 de marzo de 2024). Mercadona invirtió 276 millones de euros en la modernización de su red logística en 2023. *Diario del Puerto*. Recuperado el 12 de enero de 2025, de <https://bit.ly/3ClOOde>

PIB de España - Producto Interior Bruto. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 25 de enero de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2023>

PIB de España - Producto Interior Bruto. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 21 de febrero de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Rating: Calificación de la deuda de los países. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 15 de febrero de 2025, de <https://datosmacro.expansion.com/ratings>

PÁGINAS WEB

Análisis del ciclo de vida de la industria. (s.f.). MBA Online School. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.mbaonline.es/blog/analisis-del-ciclo-de-vida.html>

Analizando el coste de la vida en Italia. (13 de octubre de 2023). Gestionistaitalia. Recuperado el 9 de marzo de 2025, <https://www.gestionistaitalia.com/noticias/coste-vida-en-italia/>

Bigas, N. (14 de septiembre de 2023). *La marca blanca: La preferencia de los consumidores y su éxito.* Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 8 de enero de 2025, de <https://www.uoc.edu/es/news/2023/219-marca-blanca-primera-opcion-compra-consumidores>

Calculador de distancias. (s.f.). Recuperado el 5 de febrero de 2025, de <https://es.distance.to/>

Compromiso social de Mercadona. (2018). Marketing y servicios. Recuperado el 5 de enero de 2025, de <https://marketingyservicios.com/compromiso-social-de-mercadona/>

Compromiso sostenible. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 9 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/compromiso-sostenible>

Conócenos: qué es Mercadona. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

Costos de vida en Alemania. (2024). Lidera2. Recuperado el 9 de marzo de 2025, de <https://lidera2.com/empleabilidad/costos-de-vida-en-alemania-vivienda-comida-transporte-etc/>

Coste de vida de España comparado con Alemania. (2025). Expatistan. Recuperado el 7 de marzo de 2025, de <https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion/alemania/espana>

Coste de vida de España comparado con Holanda. (2025). Expatistan Recuperado el 24 de marzo de 2025, de <https://www.expatisitan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion/espana/holanda>

Coste de vida de España comparado con Italia. (2025). Expatistan. Recuperado el 7 de marzo de 2025, de <https://www.expatisitan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion/espana/italia>

Cuotas de mercado de la distribución. (2024). Kantar World Panel. Recuperado el 10 de enero de 2025, de <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/01.12.24/>

El capital. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 7 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-capital>.

El Jefe: Coinnovación para sorprender a "El Jefe". (s.f.). Mercadona. Recuperado el 7 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-jefe>

El proveedor: Compromiso de El Proveedor por la Calidad. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 7 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-proveedor>

El trabajador: Apuesta por las personas. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 7 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-trabajador-0>

Entrada en los mercados internacionales: Exportación. European Business School. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.ceupe.com/blog/entrada-mercados-internacionales-exportacion.html>

Espinosa, R. (2023). *Marketing Mix (4Ps): qué es, definición y ejemplo.* Recuperado el 25 de febrero de 2025, de <https://robertoepinosa.es/marketing-mix-las-4ps-2/>

Esteban, F. (9 de abril de 2024). *Por qué los supermercados apuestan por la marca blanca y discriminan al resto.* Business Insider España. Recuperado el 8 de enero de 2025, de

<https://www.businessinsider.es/archivo/supermercados-apuestan-marca-blanca-discriminan-resto-1377388>

Herrero, M. (13 de marzo de 2024). *Mercadona, a la vanguardia de la innovación: Un modelo transversal para el éxito sostenible*. Atlas Tecnológico. Recuperado el 11 de enero de 2025, de <https://atlastecnologico.com//mercadona-a-la-vangua-de-l-innovacion-un-mod-traduccion-para-el-exito-sostenible/>

Historia. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 2 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (30 de diciembre de 2024). INE. Recuperado el 8 de enero de 2025, de <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/adIPC1224.htm>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (8 de enero de 2025). INE. Recuperado el 8 de enero de 2025, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

La sociedad: Transformar la sociedad. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 7 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad>

Más de 15 años con Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. (10 de octubre de 2012). Mercadona. Recuperado el 5 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mas-de-15-anos-con-hacendado-deliplus-bosque-verde-y-compy/news>

Más que nunca: Siempre Precios Bajos. (7 de noviembre de 2012). Mercadona. Recuperado el 5 de enero de 2025, <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mas-que-nunca-siempre-precios-bajos/news>

Memoria anual 2023. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 5 de febrero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales>

Mercadona acelera la reducción de plástico desde hace dos años a través de su estrategia 6.25. (26 de septiembre de 2022). Mercadona. Recuperado el 9 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/cuida-el-plastico-p/norte-el/mercadona-aceleradora-la-rojo-d-plastico-desde-hacer-a-a-traves-de-su-es-625/noticias>

Mercadona ayuda a sus trabajadores afectados por la DANA con una donación de 40 millones de euros. (13 de noviembre de 2024). Mercadona. Recuperado el 5 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-ayuda-a-sus-trabajadores-afectados-por-la-dana-con-una-donacion-de-40me/news>

Mercadona dona más de 12.600 toneladas de alimentos en la primera mitad de 2024. Mercadona. (30 de julio de 2024). Mercadona. Recuperado el 5 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-dona-mas-de-12600-toneladas-de-alimentos-en-la-primera-mitad-de-2024/news>

Mercadona factura 35.527 millones en 2023 y realiza una inversión récord de 10.000 millones en siete años. (12 de marzo de 2024). Mercadona. Recuperado el 22 de febrero de 2025 de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-factura-35527-millones-en-2023-y-realiza-una-inversion-record-de-10000-millones-en-siete-anos/news>

Mercadona inicia la actividad de su nuevo bloque logístico en Plaza. (26 de febrero de 2020). Mercadona. Recuperado el 12 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-inicia-la-actividad-de-su-nuevo-bloque-logistico-en-plaza/news>

Mercadona RSC: el ejemplo. (20 agosto de 2021). EAE Business School. Recuperado el 4 de enero de 2025, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/responsabilidad-social-corporativa-mercadona-el-ejemplo/>

Misión, visión y valores. (11 de diciembre de 2024). Santander Open Academy. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Modelo. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 6 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>

Nuestro compromiso con el Medio Ambiente y la Reducción de Plástico. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 4 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/atencion-al-cliente/preguntas-frecuentes/bolsas-y-nuestro-compromiso-en-el-medio-ambiente/faq>

Objetivos empresariales. (23 de mayo de 2022). Santander Open Academy. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/objetivos-empresariales.html>

Población de Italia. (2025). Geodatos. Recuperado el día 24 de febrero de 2025, de <https://www.geodatos.net/poblacion/italia>

Qué es el ciclo de vida del producto y qué estrategia seguir en cada etapa. (24 de agosto de 2024). Dircomfidencial. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://dircomfidencial.com/diccionario/que-es-el-ciclo-de-vida-del-producto-y-que-estrategia-seguir-en-cada-etapa-20210420-1428/>

¿Qué es el piggy-back? (25 de septiembre de 2023). Escuela Europea de Empresa. Recuperado el 5 de marzo de 2025, de <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-el-piggy-back/>

¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?. (12 de octubre de 2023). SAP Concur Team. Recuperado el 4 de enero de 2025, de <https://www.concur.co/blog/article/que-es-la-responsabilidad-social-corporativa>

¿Qué es un agente comercial? (s.f.). Agentes comerciales de España. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.cgac.es/la-organizacion-colegial/que-es-un-agente-comercial/>

Rubio, M. (22 de marzo de 2024). *Costos de vida en Holanda.* Recuperado el 9 de marzo de 2025, de <https://holandia.es/blog/costos-de-vida-en-holanda/>

Trabajadoras y trabajadores de Mercadona. (s.f.). Mercadona. Recuperado el 11 de enero de 2025, de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/empleo/trabajadoras-y-trabajadores-de-mercadona>

Vega, L. (8 de enero de 2024). *Los retos de Mercadona para 2024: mantener su liderazgo, vigilar a Lidl y controlar precios.* Business Insider. Recuperado el 4 de enero de 2025, de <https://www.businessinsider.es/grandes-retos-desafios-mercadona-2024-1350380>

9. ANEXOS

GUIÓN DE LA REUNIÓN DE GRUPO

Buenas tardes, soy Pilar Valicourt y voy a ser la moderadora de esta reunión. El motivo por el que estáis aquí es que nuestro equipo de Mercadona va a internacionalizarse a Italia y estoy realizando una investigación para determinar si a los consumidores italianos os gustaría y si tendría éxito. Lo que voy a hacer es un Focus Group en el que cada uno dará su opinión del tema que vamos a tratar. Un Focus Group es un método de investigación que reúne a un pequeño grupo de personas para responder preguntas. El objetivo de esta reunión es conocer todas vuestras opiniones por lo que pido que seáis lo más sinceros posibles y deis una respuesta completa.

La reunión tendrá una duración aproximada de 20 minutos y se grabará por lo que necesitare que me deis vuestro consentimiento. En todo momento se pedirá el turno de palabra a cada uno, pero si alguno quiere hablar o tiene alguna duda, que no dude en preguntar y expresar libremente sus opiniones.

Comenzaremos por las presentaciones que tenéis que decir como os llamáis, la edad y que estudiáis.

Marua: “Hola, soy Marua, tengo 22 años y estudio Derecho”

Georgia: “Yo me llamo Georgia, tengo 22 años y estudio ADE”

Alessia: “Yo soy Alessia, tengo 26 años y estudié Ingeniería Industrial”

Doriana: “Hola, me llamo Doriana, tengo 26 años y estudié Ingeniería Industrial”

Giovanni: “Yo me llamo Giovanni, tengo 25 años y estudié Ingeniería Mecánica”

Paola: “Yo soy Paola, tengo 22 años y estudio Derecho”

Francesco: “Hola, yo soy Francesco, tengo 22 años y también estudio Derecho”

Vincenzo: “Yo soy Vincenzo tengo 22 años y estudio ADE”

Perfecto, ahora os haré una serie de preguntas y me vais diciendo vuestra opinión:

- **¿Qué aspectos consideras más importantes a la hora de elegir un supermercado?**

Marua: “yo pienso que la calidad de los productos es un factor muy importante y los precios también”.

Georgia: “yo opino como Marua, pero también me suelo fijar donde está ubicado el supermercado y que sea fácil llegar”.

Alessia: “yo principalmente lo que considero más importante son los precios y si ofrecen promociones o descuentos. Eso es lo que me llama más la atención”.

Doriana: “para mí lo más importante es la calidad y la ubicación ya que yo viviendo en el centro de Bolonia no quiero coger coche para ir a hacer la compra, prefiero poder ir andando y que esté más cerca”.

Giovanni: “yo pienso que sobre todo la calidad es lo más importante y que los productos sea frescos”

Paola: “para mí la calidad también es lo más importante”

Francesco: “yo pienso que la calidad y precio son aspectos claves”

Vincenzo: “yo opino igual que Francesco, que la calidad y precio en los productos es esencial”

- **¿Cómo describirías tu experiencia ideal de compra en un supermercado?**

Marua: “pues que sea un supermercado que ofrezca mucha variedad de productos y que el proceso de compra sea rápido”.

Georgia: “a mí me encantaría que existiese una aplicación donde te indique donde está ubicado cada producto y así poder hacer la compra más rápido”.

Alessia: “yo opino lo mismo que Marua, que no haya cola a la hora de pagar y sobre todo que haya todo tipo de productos”.

Doriana: “para mí lo ideal sería que hubiera muchos productos, y cajeros automáticos.

Giovanni: yo pienso igual que mis compañeros, sobre todo que haya mucha variedad de productos, para mí eso sería lo ideal”.

Paola: “para mí sería una compra rápida pero eficiente”

Francesco: “yo pienso que mi experiencia ideal sería que haya mucha variedad de productos y con calidad”

Vincenzo: “para mí lo ideal sería además de variedad de productos, que haya siempre una persona que te ayude a encontrar rápido cualquier producto”

- **¿Qué papel juegan las promociones y descuentos en tu decisión de compra? ¿Te hacen cambiar de supermercado o solo influyen en productos específicos?**

Marua: “pues, aunque no suelen ser la razón principal para cambiar de supermercado muchas veces sí que me llaman la atención en algunos productos y sí que me podría hacer cambiar de supermercados”.

Georgia: “a mí me llaman mucho la atención las promociones y sí que cambiaría de supermercado”

Alessia: “para mí es lo más importante y por supuesto sí que cambiaría de supermercado”

Doriana: “yo creo que las promociones me ayudan a decidirme a la hora de comprar, pero no me hacen cambiar de supermercado”.

Giovanni: “las promociones y descuentos sí que influyen en mi elección de productos, pero no sé si me haría cambiar de supermercado”.

Paola: “yo pienso igual que Georgia ya que también me llaman mucho las promociones y descuentos y por supuesto que cambiaría de supermercado”

Francesco: “para mí también influyen en mi decisión de compra y cambiaría también de supermercado”

Vincenzo: “a mí personalmente me parece esencial en mi decisión de compra y por supuesto que cambiaría de supermercado también”

- **¿Cómo influye la calidad de los productos en tu decisión de compra?**

Marua: “para mí la calidad es esencial y clave para que un supermercado me transmita confianza”

Georgia: “yo prefiero gastarme más dinero y que el producto sea de buena calidad. Me parece un factor super importante”.

Alessia: “para mí la calidad es importante pero tampoco tanto, prefiero un producto de menor calidad y más barato”.

Doriana: “yo opino lo mismo que Georgia y Marua, que la calidad en los productos es imprescindible”.

Giovanni: “la calidad influye muchísimo y hace que pueda disfrutar de mi compra”.

Paola: “yo opino igual que ellos, que la calidad influye mucho y es clave en los productos”

Francesco: “yo también pienso lo mismo que calidad es lo primero que me fijo e influye mucho”

Vincenzo: “yo también pienso que la calidad influye en mi decisión de compra”

- **¿Qué importancia tiene para ti que un supermercado ofrezca productos frescos y locales?**

Marua: “es fundamental para mí porque me garantiza que los productos son de muy buena calidad”.

Georgia: “a mí también me parece fundamental porque de esta manera los productos no están procesados o muy poco”.

Alessia: “para mi es muy importante y los puedo disfrutar mucho más”.

Doriana: “para mi tienen mucha importancia porque así ayuda a la economía de mi ciudad y puedo disfrutar del sabor”.

Giovanni: “yo pienso igual, que me parece un factor muy importante que sean productos frescos y locales”.

Paola: “si los productos son frescos significa que son de calidad así que para mí es muy importante”

Francesco: “para mí también es muy importante y lo valoro mucho a la hora de comprar”

Vincenzo: “yo opino como mis compañeros, que los productos frescos y locales son los mejores y por lo tanto muy importantes para mi también”

- **¿Cómo percibes las marcas blancas de los supermercados? ¿Sueles comprarlas o prefieres marcas reconocidas?**

Marua: “si la marca blanca tiene buena calidad y buen precio no me importa consumirla. Prefiero marcas reconocidas pero alguna vez he comprado marcas blancas y muy bien”.

Georgia: “siempre compro marcas blancas porque me parecen que son de muy buena calidad”.

Alessia: “pues si quiero ahorrar busco la marca blanca porque no suele haber mucha diferencia en el sabor”.

Doriana: “yo dependiendo del producto compro marcas blancas o reconocidas”.

Giovanni: “para mi si la marca blanca es de buena calidad y tiene buen sabor elijo esa que además es más barata”.

Paola: “mientras la marca blanca sea de calidad me da igual comprar esa o la propia”

Francesco: “yo pienso como Giovanni que si la relación calidad-precio es buena cojo la marca blanca”

Vincenzo: “yo dependo del producto, pero lo mismo que mis compañeros si es de buena calidad no me importa que sea marca blanca”

- **¿Qué valoras más en un supermercado: ¿precios bajos, variedad de productos o calidad? ¿Por qué?**

Marua: “para mí lo fundamental es la calidad, aunque la variedad también me parece clave”.

Georgia: “yo prefiero que haya menos productos pero que sean de calidad porque así son más duraderos y mejores para la salud”.

Alessia: “lo que más valoro son los precios bajos porque así puedo ahorrar un poco y tener dinero para otras cosas”.

Doriana: “no sabría que elegir entre calidad y variedad de productos, pero creo que prefiero más la variedad porque así puedo hacer la compra en un único supermercado y se ajustan a mis gustos y necesidades”.

Giovanni: “opino lo mismo que Georgia en cuanto a la calidad de los productos, pero también suelo valorar mucho la variedad para no comer siempre lo mismo y poder ir cambiando”.

Paola: “yo sobre todo calidad, aunque los 3 factores me parecen clave”

Francesco: “yo siempre miro calidad y precio, pero me guío más por la calidad”

Vincenzo: “los 3 son factores que siempre me suelo fijar, pero si tengo que elegir diría calidad”

- **¿Has oído hablar de Mercadona? Si es así, ¿qué imagen tienes de la marca?**

Marua: “sí, me la recomendaron y ahora que estoy de erasmus en Madrid he podido ir y la verdad que me encanta”.

Georgia: “yo la conocí desde que vine aquí a Madrid que también estoy de erasmus y está muy bien, hay de todo y con buenos precios”.

Alessia: “he oído hablar, pero nunca he ido. Todo el mundo me habla muy bien y tengo ganas de ir algún día”.

Doriana: “yo también he oído hablar, pero nunca he ido. Por lo que he oído, Mercadona ofrece muy buenos productos de calidad, frescos y a buen precio”.

Giovanni: “yo estuve cuando viajé a España y la verdad que tengo muy buen recuerdo. Buenos productos y muy barato”.

Paola: “yo sí que he oído hablar porque tengo amigos españoles y me han hablado muy bien”

Francesco: “yo también lo había escuchado y tengo ganas de probarlo”

Vincenzo: “a mí me la recomendaron mis amigos de España y fui y me encantó, se veían productos con mucha calidad y muy bien de precios”

- **Si Mercadona abriera supermercados en Italia, ¿qué necesitaría ofrecer para que decidieras probarlo?**

Marua: “debería ofrecer productos frescos y de alta calidad, que se adapte a las tradiciones italianas”.

Georgia: “opino lo mismo que Marua, productos frescos italianos y de buena calidad”.

Alessia: “pues que tuviera precios más bajos en los productos pero que se mantenga la calidad”.

Doriana: “yo pienso igual que Alessia que ofrezcan productos con un menor precio y sean frescos y con calidad”.

Giovanni: “productos locales que se adapten a los gustos italianos y sean de buena calidad”.

Paola: “yo igual que Giovanni, productos locales y de calidad”

Francesco: “yo también pienso lo mismo, productos frescos, italianos, de buena calidad y al mejor precio”

Vincenzo: “para mí sería necesario sobre todo productos frescos locales”

- **¿Te gusta descubrir nuevas cadenas de supermercados o prefieres quedarte con las que ya conoces? ¿Por qué?**

Marua: “sí, así puedo comparar lo que ofrece cada supermercado e innovar en mi compra habitual”.

Georgia: “pienso lo mismo, así puedo cambiar un poco y no ir siempre al mismo”.

Alessia: “creo que prefiero quedarme con las que ya conozco que me dan seguridad”.

Doriana: “me cuesta cambiar de hábitos, pero sí que me gustaría por probar cosas nuevas”.

Giovanni: “yo igual, sí que me gustaría por comparar ofertas y productos”.

Paola: “a mí me gustaría descubrir nuevas cadenas de supermercado por variar un poco y ver si los productos son de igual calidad o mejor”

Francesco: “yo creo que también quiero probar nuevas cadenas y poder innovar como dice Marua”

Vincenzo: “yo pienso igual que la mayoría que prefiero descubrir nuevas cadenas y conocer más marcas”

- **¿Cómo influye la ubicación y accesibilidad de un supermercado en tu decisión de compra?**

Marua: “me influye mucho porque si un día tengo que comprar un producto en concreto necesito que esté bien ubicado para que sea rápido comprarlo”.

Georgia: “me parece muy importante donde está ubicado para no perder tiempo”.

Alessia: “yo pienso igual que Georgia, que la ubicación es importante porque si no te da pereza.

Doriana: “para mi es esencial que esté cerca y que no tenga coger coche”.

Giovanni: “pienso lo mismo que todos que es un factor clave la accesibilidad y en el caso de que haya que coger coche que al menos tenga parking para sus clientes”.

Paola: “para mi influye mucho ya que me gusta hacer rápida la compra y si el supermercado está bien ubicado y es fácil acceder mucho mejor”

Francesco: “para mí también es muy importante ya que una buena ubicación facilita todo y hace que quieras ir a comprar”

Vincenzo: “yo pienso igual, que cuanto más fácil sea acceder y mejor ubicado esté, mucho mejor”

- **¿Qué opinas sobre la atención al cliente en los supermercados? ¿Crees que es un factor importante en tu elección?**

Marua: “si un supermercado tiene buena atención al cliente significa que muestra compromiso con sus clientes y los mantiene satisfechos”.

Georgia: “pienso que si hay buena atención al cliente se pueden resolver los problemas más rápidos y eso influye mucho a la hora de volver a comprar en ese supermercado”.

Alessia: “me parece esencial que haya una buena atención por los problemas que puedan surgir y cuanto antes lo resuelvan mucho mejor”.

Doriana: “cuando un supermercado tiene buena atención al cliente genera confianza con el cliente y muestra compromiso, eso hace que muchos clientes estén contentos y sigan queriendo realizar su compra allí”.

Giovanni: “a mí también me parece importante ya que un trato amable y eficiente hace que cada vez que vayas a comprar te acuerdes de lo bien que te trataron y sigas siendo fiel a comprar en su supermercado”.

Paola: “en mi opinión la atención al cliente es importante y si has tenido una buena experiencia hace que quieras seguir comprando en ese supermercado y no cambiar a otro”

Francesco: “a mí me parece esencial ya que además de satisfacer al cliente, muestran su compromiso y ganas de ayudar”

Vincenzo: “a mí me parece importantísimo ya que creo que es algo que gusta a todas las personas y generan confianza”

- **¿Cómo crees que un supermercado extranjero como Mercadona podría diferenciarse de los supermercados italianos?**

Marua: “Mercadona debería mantener su estrategia de precios y que se convierta en el supermercado de buena calidad, pero económico”.

Georgia: “yo creo que podría diferenciarse al mantener productos de calidad y frescos, y esto generaría confianza”

Alessia: “podría diferenciarse por su buena atención al cliente ya que de esta manera reforzaría su imagen y muestra interés por sus clientes”.

Doriana: “opino igual que Alessia, que eso le haría diferenciarse de los supermercados locales”.

Giovanni: “yo creo que se podría diferenciar sí en sus operaciones utilizan tecnología que agilizen el proceso de comprar y sea más dinámico”.

Paola: “se podrían diferenciar si mantiene su estrategia de precios bajos y productos frescos y de calidad”

Francesco: “yo creo que se podría diferenciar por el trato al cliente y así tener una buena experiencia de compra”

Vincenzo: “yo pienso que además de calidad-precio, el buen trato personalizado es esencial”

¡¡Genial, muchas gracias, espero que lo hayáis disfrutado y gracias por haber querido participar!!

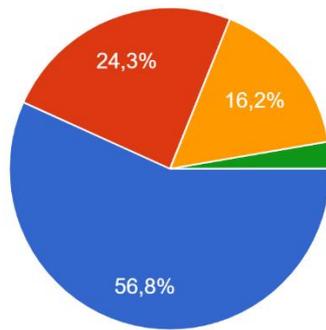
CUESTIONARIO:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc_thVvQuQjhUBUpAF8W643IEEqY2ZYfsMMbeDSUCwHANojVQ/viewform?usp=sharing

RESULTADOS:

1. ¿Conoces la marca Mercadona?

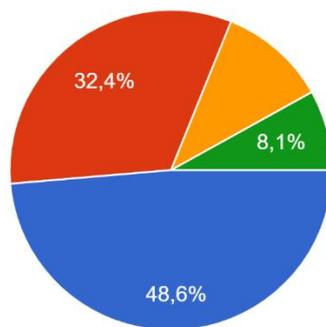
37 respuestas



- Sí, y he visitado una tienda.
- Sí, he oído hablar de ella, pero nunca he ido a una tienda.
- No, no la conozco.
- No estoy seguro/a.

2. ¿Dónde sueles hacer la compra habitualmente?

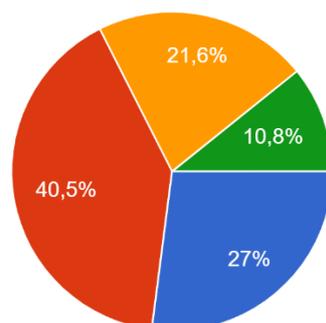
37 respuestas



- Supermercados tradicionales (Coop, Conad, Esselunga, etc.).
- Tiendas de descuento (Lidl, Eurospin, MD, etc.).
- Comercios locales o mercados.
- Compra online o con servicio de entrega a domicilio.

3. ¿Cuál es el factor más importante para ti al elegir un supermercado?

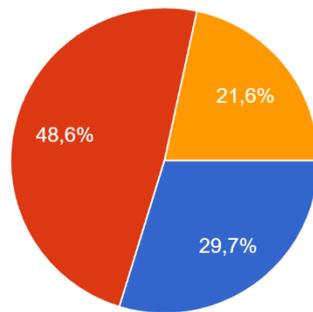
37 respuestas



- Precios bajos y promociones.
- Calidad y frescura de los productos.
- Cercanía y comodidad.
- Variedad de productos disponibles.

4. ¿Qué importancia le das a los productos de marca propia del supermercado?

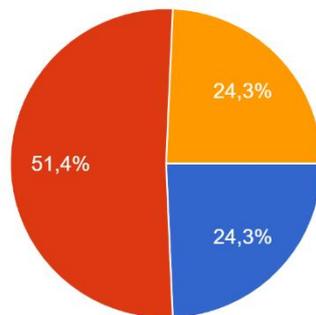
37 respuestas



- Muy importante, los compro con frecuencia.
- Bastante importante, los elijo si tienen buen precio.
- Poco importante, prefiero marcas reconocidas
- No compro productos de marca propia.

5. ¿Con qué frecuencia haces la compra en el supermercado?

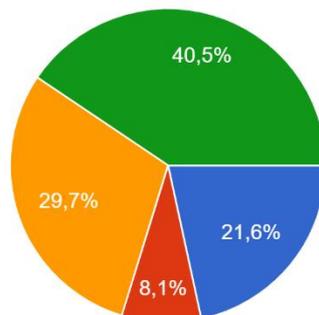
37 respuestas



- Varias veces por semana.
- Una vez a la semana.
- Cada dos semanas.
- Una vez al mes o menos.

6. ¿De qué zona de Italia eres?

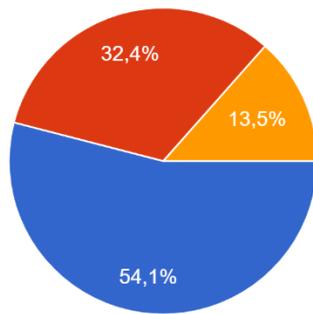
37 respuestas



- Roma
- Bolonia
- Florenia
- Otro

7. ¿Estarías dispuesto/a a probar un nuevo supermercado si ofrece mejores precios?

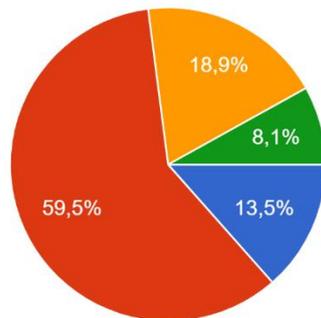
37 respuestas



- Sí, siempre.
- Sí, pero solo si la calidad es buena.
- Depende de la distancia y la comodidad.
- No, prefiero seguir comprando en mi supermercado habitual.

8. ¿Cuánta importancia das a que los productos sean locales o italianos?

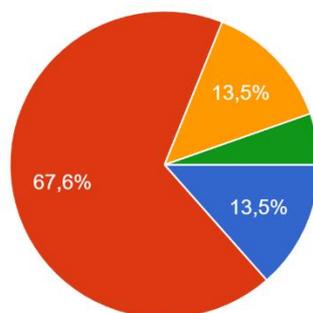
37 respuestas



- Mucha importancia, siempre elijo productos italianos
- Bastante importancia, pero también compro productos extranjeros
- Poca importancia, priorizo el precio.
- No me importa la procedencia de los productos.

9. ¿Cuánto influyen las promociones y descuentos en tu decisión de compra?

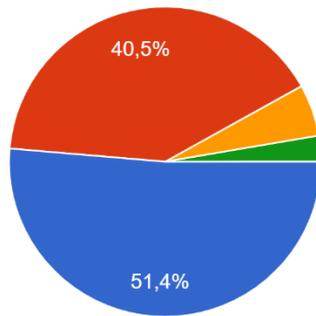
37 respuestas



- Mucho, planifico mis compras según las ofertas.
- Bastante, pero no es el factor principal.
- Poco, compro lo que necesito sin fijarme demasiado en los descuentos.
- Nada, no presto atención a las promociones.

10. ¿Te gustaría que hubiera más supermercados extranjeros en Italia?

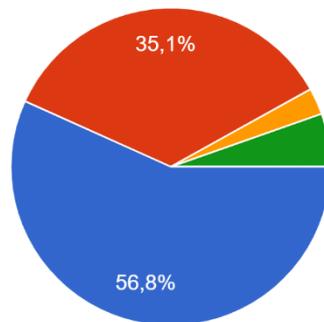
37 respuestas



- Sí, me gustaría probar nuevas cadenas.
- Tal vez, depende de los precios y la calidad.
- No, prefiero las cadenas italianas.
- No tengo una opinión al respecto.

11. Si Mercadona abriera en Italia, ¿te interesaría comprar allí?

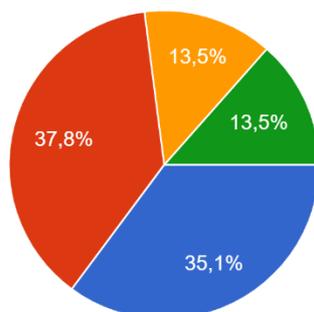
37 respuestas



- Sí, me gustaría probarlo.
- Sí, si ofrece precios competitivos y buena calidad.
- No lo sé, tendría que informarme más.
- No, no me interesa.

12. ¿Qué factor te motivaría más a comprar en un supermercado nuevo como Mercadona?

37 respuestas



- Precios más bajos que la competencia.
- Calidad y frescura de los productos.
- Innovación y productos exclusivos.
- Una experiencia de compra mejor y más rápida