



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA  
TIPO SUPERMERCADO. ANÁLISIS, TENDENCIAS  
Y MEJORES PRÁCTICAS. PROPUESTA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE  
NEGOCIO DE MERCADONA EN EL EXTERIOR.**

AUTOR: María Gutiérrez Martínez  
TUTOR: Alfonso Fernández del Hoyo

Madrid  
Junio de 2018



**EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA TIPO SUPERMERCADO. ANALISIS,  
ENDENCIAS Y MEJORES PRACTICAS. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL  
MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA EN EL EXTERIOR.**

María  
Gutiérrez  
Martínez



## RESUMEN

En este trabajo hablaré sobre el sector de la distribución alimentaria, en concreto en España y acerca de los diversos tipos de modelos de negocios empleados por estas compañías para llevar a cabo su actividad empresarial. Tras haber analizado este sector me centraré en el líder del mercado español, Mercadona, una compañía nacional dirigida por el empresario Juan Roig, que además de encabezar esta industria en España, ha sido una de las empresas españolas de más éxito en los últimos años. Analizaré a fondo su modelo de negocio único en el que reside su éxito, para después llegar a la conclusión de que su último paso, con el fin de diversificar su negocio y alcanzar el máximo reconocimiento como empresa, debería ser la internacionalización de la compañía. Para ello realizaré análisis internos de la compañía, para comprender tanto sus fortalezas como sus debilidades y determinar sus recursos. Una vez realizado este estudio interno, he seleccionado dos posibles destinos, Portugal y Francia, a los que dicha compañía podría ser internacionalizada. Posteriormente realizaré un análisis externo de ambos países empleando varias herramientas estratégicas, con el fin de determinar cuál de los dos países es el más idóneo para dicha operación. Una vez seleccionado el país evaluaré los diferentes modos de entrada en un país extranjero y determinaré cual será el más apropiado teniendo en cuenta el modelo de negocio y el país al cual se está accediendo. Posteriormente fijaré un plan de Marketing para llevar a cabo la implementación.

PALABRAS CLAVE: Mercadona, Distribución, Internacionalización, Marketing, Supermercado

## ABSTRACT:

Along this project I will talk about the food retailing sector, specifically in Spain and about the different types of models used by these companies in order to carry out their business activities. After having analyzed this sector I will be focusing in the leading company of it in the Spanish market, Mercadona, a national Spanish company run by the entrepreneur Juan Roig, which in addition to leading this industry in Spain, has been one of the most successful Spanish companies in the recent years. I will thoroughly analyze its unique business model in which lies their success, and then come to the conclusion that its last step, in order to diversify their business and achieve maximum recognition as a company, should be the internationalization of the business. To do this, I will conduct internal analyzes of the company, to understand both its strengths and weaknesses and analyze its resources. Once this internal analysis has been carried out, I have selected two possible destinations, Portugal and France, to which this company could be internationalized. Later I will carry out an external analysis of both countries using several strategic tools, in order to determine which of the two countries is the most suitable for this operation. Once the country is selected, I will analyze the different entry modes in a foreign country and determine which will be the most appropriate considering the business model and the country to which it is being accessed. Later I will determine a Marketing plan to carry out the implementation.

KEY WORDS: Mercadona, retailing, Internationalization, Marketing, supermarket

## INDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT:.....	4
INDICE DE FIGURAS .....	6
ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES.....	6
<b>I. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....</b>	<b>7</b>
1. OBJETIVO .....	7
2. METODOLOGÍA .....	8
3. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA. MODELOS DE NEGOCIO.....	8
4. DISTRIBUCIÓN MINORISTA EN ESPAÑA .....	12
5. SITUACIÓN COMPETITIVA Y TENDENCIAS .....	13
<b>II. MERCADONA: ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS Y ANÁLISIS ESTRATEGICO .....</b>	<b>16</b>
1. HISTORIA DE MERCADONA.....	16
2. ANÁLISIS DE MEJOR PRÁCTICA: MERCADONA.....	18
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADONA.....	24
<b>III. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA EN EL EXTERIOR.....</b>	<b>29</b>
1. MERCADO DE EXPANSIÓN: INTERNACIONALIZACIÓN .....	29
2. POSIBLE MERCADO DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	30
a) PORTUGAL .....	31
a.1)PESTEL PORTUGAL.....	31
a.2) CINCO FUERZAS DE PORTER PORTUGAL.....	32
a.3) DIAMANTE DE PORTER PORTUGAL .....	34
a.4) CAGE MODEL PORTUGAL .....	36
b)FRANCIA .....	37
b.1)PESTEL FRANCIA .....	37
b.2) CINCO FUERZAS DE PORTER FRANCIA.....	38
b.3) DIAMANTE DE PORTER FRANCIA.....	40
b.4) CAGE MODEL FRANCIA.....	41
c) DECISIÓN FINAL: PORTUGAL .....	42
3. MODOS DE ENTRADA .....	43
a) Decisión sobre modo de entrada.....	45
4. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL .....	46
<b>IV. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>48</b>
<b>V. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Competencia en el mercado español .....	15
<b>Figura 2:</b> Pilares de Mercadona.....	18
<b>Figura 3:</b> Impacto de la actividad económica de Mercadona y su cadena de montaje ....	22
<b>Figura 4:</b> Cadena de Valor de Michael Porter.....	24
<b>Figura 5:</b> Mapa de Bloques Logísticos Mercadona 2017.....	26
<b>Figura 6:</b> Estrategia del 8 de Mercadona: .....	27
<b>Figura 7:</b> Cuotas de Mercado Portugal.....	32
<b>Figura 8:</b> Cuotas de Mercado Francia .....	38

## ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

- **Internacionalización:** proceso por el cual una compañía comienza el desarrollo de su actividad empresarial en un país ajeno al de origen.
- **SBP:** Siempre precios bajos
- **MGCT:** Modelo de gestión de Calidad Total
- **Modelo de gestión de calidad Total:** estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.
- **SWOT:** Strengths, weaknesses, opportunities, Threats.
- **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
- **P.I.B:** Producto interior bruto; conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año.

# **I. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

## **1. OBJETIVO**

Hoy en día, cuando queremos ir a hacer la compra, contamos con una amplia variedad de opciones a las que podemos acudir para satisfacer esta necesidad primordialmente básica. Tradicionalmente el negocio de la distribución minorista se ha llevado a cabo en locales físicos, y sin la necesidad de emplear ningún tipo de avance tecnológico. Pero, a medida que ha ido progresando la tecnología una gran parte de cadenas dedicadas a la distribución han ido adaptando su negocio a estos constantes cambios.

En el mundo de la distribución contamos con una amplia selección de negocios, que compiten de diversas maneras con el fin de conseguir un objetivo común que es el de obtener la mayor cuota de mercado y vencer a sus competidores. En esta lucha de poder algunas cadenas apuestan por la tecnología y por la aplicación constante de nuevos cambios, mientras otras consolidan su modelo de negocio más tradicional haciéndose fuertes a pesar de mantenerse sin variaciones a lo largo del tiempo.

En este sector, podemos hacer también una diferenciación entre cadenas internacionales, que cuentan con supermercados y sedes por varios países del mundo; y en contraposición encontramos en cada uno de los diferentes países cadenas nacionales, que no han expandido sus modelos de negocios al exterior. En muchos casos las distribuidoras nacionales, no alcanzan cuotas del mercado muy significativas que puedan llegar a hacer daño a las grandes multinacionales de este sector, pero en ocasiones éstas llegan a percibir cuotas del mercado nacionales muy superiores a las cuotas de sus competidores internacionales.

Este trabajo está enfocado en una famosa cadena de distribución española, que hasta el momento solo actúa en el ámbito nacional: Mercadona, que ha logrado posicionarse por encima de sus competidores, llegando a triplicar la cuota de mercado de su más inmediato competidor, Carrefour, una importante multinacional francesa que se dedica a la distribución con presencia notable en varios países del mundo. Por ello en este trabajo, se desarrollará su modelo de negocio y dónde reside el éxito de este, así como una propuesta de internacionalización de este modelo a otros países, debido al buen

funcionamiento y adaptación de éste en el mercado español. Mercadona podría convertirse en una importante multinacional si se llevase a cabo dicha internacionalización.

## **2. METODOLOGÍA**

Con respecto a la recogida de datos e informaciones, se va a fundamentar tanto una investigación interna como externa a la empresa. Así, internamente se van recoger datos y documentación facilitada por la compañía. Con respecto a las fuentes secundarias externas se acudirá a Bases de Datos de reconocido prestigio como EBSCO y Google Scholar que ofrecen garantías de calidad de información. Así, serán válidos aquellos artículos contrastados y trabajados que guarden relación con el fenómeno a tratar y que respondan a las cuestiones principales.

Combinar las informaciones internas y externas junto con secundarias y primarias me ayudará elaborar un modelo de negocio innovador que mejor se adapte a las necesidades de los usuarios del siglo XXI.

## **3. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA. MODELOS DE NEGOCIO.**

Los minoristas son negocios dedicados a la venta al por menor, es decir a vender productos en pequeñas cantidades, normalmente al consumidor final. (Salén, 1994) Hay muchos tipos de minoristas o *retailers*, pero en este trabajo nos centraremos en aquellos dedicados al sector alimentario, por lo tanto, en los supermercados.

Podemos considerar a los minoristas como los intermediarios entre las grandes compañías dedicadas a la producción de bienes de gran consumo y los consumidores finales del bien que producen. Estas grandes empresas tratan de llegar a acuerdos con los minoristas para que sus productos sean vendidos en sus tiendas y de esta manera puedan alcanzar a un mayor porcentaje de sus consumidores. Acuerdan precios por los cuales se

puedan beneficiar tanto el minorista como ellos mismos de las ventas de dichos productos. En función, no solo del beneficio que los minoristas obtengan con la venta de los productos, si no también en función de la popularidad de dicha marca o productos, estos serán dispuestos en las tiendas de manera estratégica.

Hace años, la distribución minorista se llevaba a cabo en lo que ahora llamamos el comercio tradicional. Estos negocios consistían en pequeñas tiendas de barrio con un mostrador, detrás del cual se encontraba un vendedor encargado de atender a los clientes. Estos no podían obtener ni disponer de los productos libremente, tenían que demandar al vendedor lo que iban a comprar y este se los daría y cobraría. Estas pequeñas tiendas contaban pues con un mostrador y un almacén, en el que se guardaban los productos, los clientes no podían saber por tanto al llegar a la tienda si lo que iban a buscar estaba disponible. Este comercio tradicional ha ido evolucionando cada vez a una mayor escala derivando poco a poco en conceptos más modernos de la venta al público. Este tipo de minorista con un concepto más moderno empezó a surgir en París sobre el año 1850 con la apertura del primer gran almacén llamado “Bon Marche”. No obstante, estos pequeños negocios, siguen teniendo una notable importancia en la venta de productos perecederos, como pueden ser la fruta, la verdura o el pescado, ya que hoy en día estos negocios se han especializado en estos productos con el fin de tener una mayor oferta con una mayor calidad con el fin de poder competir con los grandes distribuidores, que al no ser tan especializados pueden llegar a descuidar la oferta. (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, pág. 4)

Podemos encontrar diferentes tipos de minoristas, en este caso nos centraremos en aquellos que se dedican a la venta de bienes de gran consumo y que cuentan con grandes superficies para llevar a cabo esta actividad.

Cuando queremos hablar de comercios de gran superficie, el origen de estos establecimientos se encuentra en 1963 con una idea desarrollada por las familias Defforey, Badin y Fournier que abrieron un espacio de venta de 2.500 m<sup>2</sup> en los alrededores de París. Este proyecto no fue muy bien aceptado al principio, pero después de un tiempo fue imitado por países como Estados Unidos quienes al principio habían rehusado este tipo de negocio. (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, pág. 4)

Hoy en día denominamos a estos negocios como establecimientos de libre servicio, ya que es el cliente el que puede ir seleccionando y cogiendo los productos que desea, estando estos colocados en estantes situados en pasillos de la superficie comercial. (González, 2012)

Dentro de los negocios de grandes superficies podemos realizar la siguiente clasificación:

En primer lugar, podemos hablar de los supermercados, suelen ser locales situados en el centro urbano y emplazamientos estratégicos de una ciudad y que se dedica a la venta principalmente de productos de consumo, ofreciendo una extensa variedad de dichos productos y centrándose cada vez más en las marcas blancas o de distribuidor, cuyo uso es considerada una creciente estrategia en estos modelos de negocios. En estos establecimientos se puede encontrar, alimentos, productos de limpieza, o cuidado personal. Suelen tener precios bajos, ya que intentan beneficiarse de las economías de escala mediante la compra masiva, pudiendo así rebajar lo máximo posible sus precios y ser capaz de marcar una diferencia con los competidores. Su tamaño suele estar entre los 400-500 m<sup>2</sup>. Algunos ejemplos de este tipo de minoristas de grandes superficies podrían ser Mercadona, Día, Supersol, etc. (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, pág. 14)

En segundo lugar, se encuentran los Supermercados de descuento(discounters), se trata de un método comercial que vende un numero restringido de productos, apostando por la marca blanca o marca propia y un régimen constante de precios bajos, controlando exhaustiva y sistemáticamente los costes. Este control exhaustivo de los costes es necesario para poder ofrecer los precios más bajos, esto lo llevan a cabo limitando ciertos costes como podrían ser los de manipulación o almacenaje. Su localización puede variar, también en función del tamaño entre el centro de las ciudades o los alrededores de estas, y en estos casos cuentan con un parking para los clientes. En algún caso se ha intentado combinar la existencia de un servicio que ofrecer al cliente manteniendo la estrategia de constantes precios bajos y es lo que se denomina superservicio-descuento; en estos casos se encuentran algunas peculiaridades distintivas en el surtido como podría ser su

colocación. Algunos ejemplos de estos *discounters* podrían ser: Aldi o Lidl. (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, págs. 14-15)

En tercer lugar nos encontramos con los hipermercados, se trata de las superficie de venta de mayor dimensión superando el tamaño de 2.500 m<sup>2</sup> y además de contar con productos alimenticios, podemos encontrar productos de moda, papelería, hogar, electrónica... Debido a su gran dimensión se encuentran situados a las afueras de las ciudades o en poblaciones secundarias de gran tamaño, pero siempre en lugares donde puedan tener un gancho con el que atraer a los clientes, como situarse en conjunto con un centro comercial en el que haya tiendas de moda. (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, pág. 15) Cuentan con una gran variedad de productos y muchas opciones de compra dentro de un mismo producto. Son expertos en el uso de publicidad en el punto de venta y también hacen gran uso del merchandising. Cuentan con una alta rotación de productos y emplean numerosas campañas y promociones para atraer a los clientes. También están muy enfocados en la mejora de la atención al cliente a través de puntos de información o degustación de sus productos, y de esta manera fortalecer la venta personalizada. Cuentan además con servicios que no se pueden encontrar en otros formatos de minoristas, como zonas para el cuidado de niños, agencias de viajes o servicios financieros. Algunos ejemplos: Carrefour, Tesco, Eroski, Wal-Mart, etc.) (Cerdeño, 2016)

Finalmente, podemos encontrarnos con una modalidad que combina tanto la venta minorista como la venta mayorista. Aprovechan las plataformas que tienen para la venta de los productos de venta mayorista también vendiendo a consumidores finales. Aunque en este caso los consumidores finales se traten de empresas, ya que para poder hacer la compra en estos establecimientos se ha de contar con una tarjeta que acredite que se pertenece a una empresa. Ejemplo: Makro. (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, pág. 15)

En este trabajo nos centraremos en el primer tipo de distribución minorista, los supermercados, que es en la categoría en la que encaja Mercadona.

#### **4. DISTRIBUCIÓN MINORISTA EN ESPAÑA**

La distribución minorista de bienes básicos de gran consumo en España ha ido sufriendo una gran renovación en los últimos años. El modelo de negocio clásico poco a poco ha sido remplazado por otro en el que los supermercados han ganado un protagonismo ascendente. También ha tenido lugar un aumento importante en el nivel de saturación de la distribución minorista en este país, que ha sido acompañado por dos hechos que han hecho más fácil el crecimiento de poder de compra de las compañías de distribución. El primero de estos dos fenómenos es la integración vertical y el perfeccionamiento de la marca de distribuidor o marca blanca que ha dado a estas compañías distribuidoras un doble papel haciéndoles capaces de ser a la vez el cliente de los productores de otras marcas, este sería el caso en el que los minoristas negocian y compran productos a los grandes fabricantes para después poder ofrecérselos a los consumidores finales que son sus clientes; y por otro lado jugarían el papel de fabricantes en sí, ya que ellos estarían creando productos con marca propia para después vendérselos al consumidor final y cliente. De esta forma el minorista se convierte en un competidor más para resto de fabricantes de cara a las ventas totales, así como su colocación en el punto de venta y la disponibilidad de los bienes en las tiendas. El otro hecho a tener en cuenta será la creación de centros de compra que unen a la distribución minorista. (Oubiña Barbolla, 2000)

El aumento de autoridad en las negociaciones y en el mercado por parte de los distribuidores sobre el resto de los eslabones de la cadena de valor y distribución, es decir tanto fabricantes como consumidores finales, y la consecuente perturbación del vínculo entre productores y distribuidores pasando de ser una relación de socios comerciales a ser una entre competidores ha creado una preocupación por parte de las autoridades de la competencia en España y también en el ámbito europeo, por los posibles resultados de exclusión y disminución de la competencia efectiva en la distribución de los bienes básicos de gran consumo, teniendo un efecto negativo sobre el consumidor final. Por lo tanto, se puede observar como el auge de estas marcas de distribución o marcas blancas comenzó a ser una amenaza y a su vez una táctica llevada a cabo por los distribuidores para obtener más beneficios, aunque al no superar el 40% de las cuotas del mercado frente a su competencia esta amenaza parece haberse sofocado, a pesar de que haya minoristas

que centran sus esfuerzos en seguir esta estrategia de marcas de distribuidor que incomoda a los grandes fabricantes. (Oubiña Barbolla, 2000)

## 5. SITUACIÓN COMPETITIVA Y TENDENCIAS

Dentro del mercado español de la distribución alimentaria podemos encontrar un gran número de competidores, pero no todos tendrán una gran notoriedad. Entre los principales competidores de este mercado encontramos a: Mercadona, Carrefour, Día, Grupo Eroski, Lidl y Grupo Alcampo.

Haré un breve resumen acerca de cada uno de estos competidores y un pequeño análisis de cada uno de ellos:

Mercadona es una cadena española familiar fundada en 1977, cuyo objetivo es el de satisfacer plenamente las necesidades de clientes, en cuanto a alimentación, limpieza e higiene personal. Cuenta con 1626 tiendas con presencia en 47 provincias. Mercadona se basa una estrategia de menor precio posible con la máxima calidad, esta optimización de la calidad-precio la consiguen entre otras cosas evitando el uso de intermediarios. Además, cuentan con una amplia gama de marcas propias: Hacendado, Deliplus, bosque verde, etc. Más tarde entrare en detalle acerca de su modelo de negocio y su consecuente éxito. (Mercadona, 2018)

Carrefour es una multinacional francesa que lidera el mercado europeo y que es la segunda compañía de distribución a nivel mundial. Cuenta con presencia en 33 países en los que sumo un total de 10860 tiendas. En España, abrió su primera tienda hace 40 años, y cuenta con 203 hipermercados, 118 supermercados Carrefour Market, 650 supermercados Carrefour Express, 123 estaciones de servicio y 426 agencias de viaje. (Carrefour, 2018) Una de las principales estrategias de Carrefour es el lanzamiento de distintas marcas propias dirigidas a diferentes *targets*, algunas de estas marcas son: Carrefour Discount, Carrefour BIO, de Nuestra Tierra, Sin lactosa... De esta forma cada marca se adapta mejor a cada tipo de consumidores, llegando a cubrir pequeños nichos en el mercado. Este grupo se apoya en una gran estrategia de marketing además de poseer una gran notoriedad en el mundo online, lo cual hoy en día es un valor en alza ya que

surgen grandes competidores en internet. La base digital de Carrefour consigue una cuota actual de mercado de 18% solo en alimentación y llega a las 270 millones de visitas al año. (Montes, 2018) No solo compiten con el precio, si no que llevan a cabo diferentes estrategias competitivas que intenta crear una imagen de marca y crear en la mente del consumidor que la compra en sus tiendas se trata de una experiencia que no pueden obtener en las de sus competidores.

DIA es un grupo español, con un formato de supermercado de descuento o *discounters* que cuenta con 4173 tiendas en España y con un total de 7388 en todo el mundo. La estrategia de DIA se basa en 6 pilares: liderazgo en proximidad, liderazgo en precios, ser el líder de la franquicia, la innovación y transferencia de conocimiento, eficiencia y finalmente el crecimiento rentable. (DIA Corporate, 2017) En conjunto lo que DIA busca es ofrecer a sus clientes los precios más bajos, y dándoles un acceso fácil situándose cerca de los cascos urbanos para evitar grandes desplazamientos. Además, cuenta con distintos formatos de tiendas que facilitan la finalidad de una compra más sencilla a los clientes, ya que cada formato está destinado a la realización de diferentes tipos de compras. Cabe destacar que también este grupo cuenta con una marca propia que alcanza las 7.500 referencias, cubriendo un amplio surtido que le permite satisfacer las necesidades de un gran número de clientes con distintos gustos. (Regidor, 2013)

Eroski, fue creada en 1969 por la unión de 10 cooperativas de consumo con el fin de hacer más sencillas y baratas sus operaciones. El grupo cuenta con más de 200 tiendas y están centrados en la creación de empleo sostenible y de calidad... los 5 valores con los que se define Eroski son: cooperación, participación, responsabilidad social, innovación y compromiso. Tiene dos líneas de negocios, por un lado, los negocios ligados a la distribución alimentaria, en los que cuenta con distintos formatos de venta; y por otro lado a las franquicias. Eroski también ofrece otro tipo de servicios desvinculados con la alimentación, como tienda de ocio, deporte, perfumería, etc. Como el resto de sus competidores también cuenta con 4 marcas propias, con un amplio surtido de productos. (Eroski, 2018)

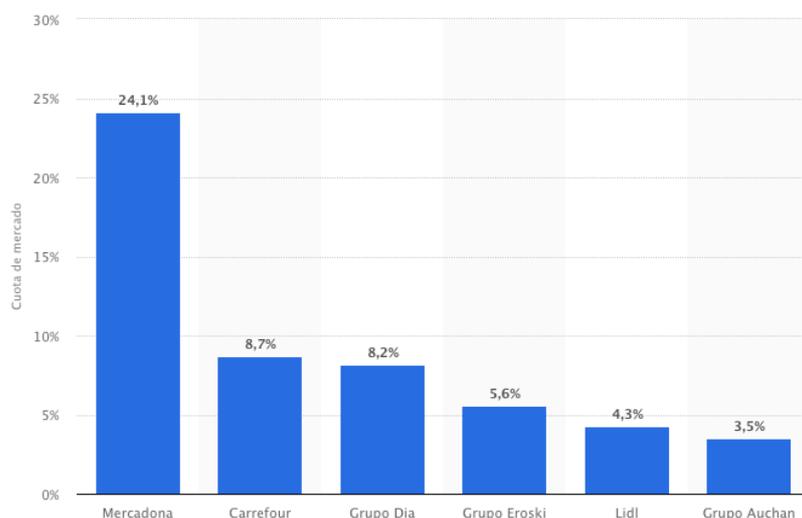
LIDL, forma parte de del Grupo Schwarz, el cual ocupa la quinta posición a nivel mundial de distribuidores. Dentro de este grupo Lidl sería considerado como un supermercado de descuento. Esta cadena entro en España en 1994 y actualmente cuenta

con 540 tiendas y 10 plataformas logísticas. La clave de su éxito se basa en la forma de hacer sencilla y eficaz sus decisiones y operaciones. Buscan alianzas favorables con los fabricantes, y optimizan la variedad de productos, centrándose en productos de gran demanda y conseguir un mayor volumen de venta, además tienen un reducido presupuesto de decoración del interior exponiendo los productos en el embalaje original. Siempre asegurando la máxima calidad tanto el producto como en el proceso. (LIDL, 2018) Cuanta con 29 marcas propias que ocupan la mayoría de sus ventas ya que forman la gran mayoría de su surtido de productos. (Placer, 2018)

Alcampo pertenece al grupo Auchan, es una compañía francesa que cuenta con presencia en 12 países. Su entrada en España tuvo lugar en 1981, y actualmente se encuentra en 14 de nuestras comunidades autónomas con 55 hipermercados, 33 gasolineras y diversos servicios. Además de la distribución alimentaria también cuenta con otro tipo de servicios como pueden ser la banca o las agencias de viajes. Este grupo se centra mucho en un conjunto de precios baratos, pero además a lo largo de los años han intentado ganar ventaja competitiva mediante estos servicios que casi ninguno de sus competidores puede ofrecer. (Alcampo, 2018)

A continuación, veremos un gráfico en el que se exponen las distintas cuotas de estas compañías en el sector de la distribución de la alimentación. Aunque no aparecen todos los *retailers*, son los anteriormente explicados los que ocupan la mayoría de la cuota del sector.

**FIGURA 1: COMPETENCIA EN EL MERCADO ESPAÑOL**



Como podemos observar en la gráfica anterior Mercadona cuenta con la mayor parte de la cuota de este mercado, llegando a triplicar la cuota de su inmediato competidor Carrefour, la famosa multinacional francesa. No solo triplica esta cuota, sino que también, la suma de la cuota de mercado de sus tres competidores inmediatos no supera la de la compañía española.

## **II. MERCADONA: ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS Y ANÁLISIS ESTRATEGICO**

### **1. HISTORIA DE MERCADONA**

Ahora entraremos en detalle en la historia de la empresa Mercadona, la cual analizare más a fondo. La actividad empresarial de la compañía Mercadona comienza formando parte del Grupo Cárnicas Roig en 1977, de la mano de Francisco Roig Ballester y su mujer Trinidad Alfonso Mocholí. Las tiendas de esta familia que hasta el momento habían sido carnicerías, se convierten en tiendas de ultramarinos. En 1981 Mercadona es adquirido por Juan Roig y sus hermanos a sus progenitores. En este momento la empresa consta de 8 tiendas de un tamaño entorno a los 300 m<sup>2</sup>. Será en este momento cuando Juan Roig toma las riendas de la compañía familiar y Mercadona comienza su actividad como una compañía autónoma. En 1982 se convertirá en la primera cadena de distribución en España en emplear el escáner para la lectura del código de barras en sus tiendas. En 1986 se introduce una tarjeta de compras para el uso gratuito para “El Jefe”, que es como denominan en esta compañía a los clientes. En el año 1988 tiene lugar la inauguración de una plataforma logística en Túrria (Valencia) y que será pionera en España por estar automatizada por completo. En el año 1989 tiene lugar la compra de una Cesta de Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, que posibilita a la empresa a contar con presencia en Madrid. Al año siguiente de este hecho, Juan Roig y su mujer Hortensia María Herrero poseen la mayor parte del capital de Mercadona. En 1991 Mercadona adquiere Dinos y los Super Aguilar y comienza un Intercambio Electrónico de Datos con los proveedores. En 1992 Mercadona ya cuenta con un total de 10.00

trabajadores y 150 tiendas. Un año después se implanta su estrategia comercial más importante y que a día de hoy sigue llevando a cabo, la SBP(Siempre Precios Bajos), y que acabara derivando en el Modelo de Calidad Total. En 1996 tiene lugar el lanzamiento de las marcas propias de Mercadona: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Tiene lugar la apertura de la tienda número 200 en Castellón y se firmara un convenio por parte de la empresa para todos los trabajadores. En 1997 llega a acuerdos de unión con los Almacenes Gómez Serrano (Málaga) y en 1998 se lleva a cabo la adquisición de los Almacenes Paquer y Supermercados Vilaró (Cataluña). En 1999 finaliza el proceso de hacer fijos a todos los trabajadores que en ascendían a 16225, y además tiene lugar la apertura de la plataforma logística de Antequera (Málaga). También en este año se empieza a trabajar en un nuevo formato para las perfumerías. En el año 2000 se construye una nueva plataforma logística en Barcelona y se abre en Valencia la primera Tienda por Ambientes. Asimismo, se celebra la primera Reunión de Interproveedores y se firma el Convenio Colectivo de Empresa (2001-2005). En 2001 tiene lugar el estreno del primer centro infantil con carácter gratuito destinado a los hijos de los miembros de la plantilla en la plataforma logística de Barcelona. En este año Mercadona abre su tienda número 500. En 2003 se convierte en una empresa pionera en la realización de una Auditoría Ética, se inaugura una nueva plataforma logística en Alicante que contara con un segundo centro educativo. Se lanza la nueva línea de perfumería Hortensia H. En 2004 se abre una nueva plataforma logística en Sevilla y un el consiguiente tercer centro educativo infantil. Se establece, en este año, como norma general la no apertura de los supermercados los domingos. En 2005 se implanta un nuevo uniforme y se inaugura un nuevo centro logístico en Tenerife; también se renovará la firma del Convenio Colectivo de Empresa (2006-2009). En 2006 tiene lugar el 25º Aniversario de la compañía y coincide con la apertura de la tienda número 1000, se aprovechará este suceso para lanzar una nueva imagen de la Tarjeta Mercadona. En 2007 comienza la construcción de la plataforma logística, Almacén Siglo XXI, un nuevo concepto de almacén con un alto nivel tecnológico, situado en Ciempozuelos (Madrid). Se convierte en la 4ª compañía del mundo mejor apreciada en cuanto a reputación corporativa, según un estudio realizado por el *Reputation Institute* de Nueva York. En 2008 tiene lugar la realineación de Mercadona con su Modelo de Calidad Total, después de haber sido implantado 15 años atrás. Ofrece al cliente un carro de la Compra Total con una mayor calidad y con el menor precio del mercado. Este año se inaugurará una nueva plataforma logística en Gran Canaria. En 2009 se renueva el Convenio colectivo de empresa, además de un Plan de

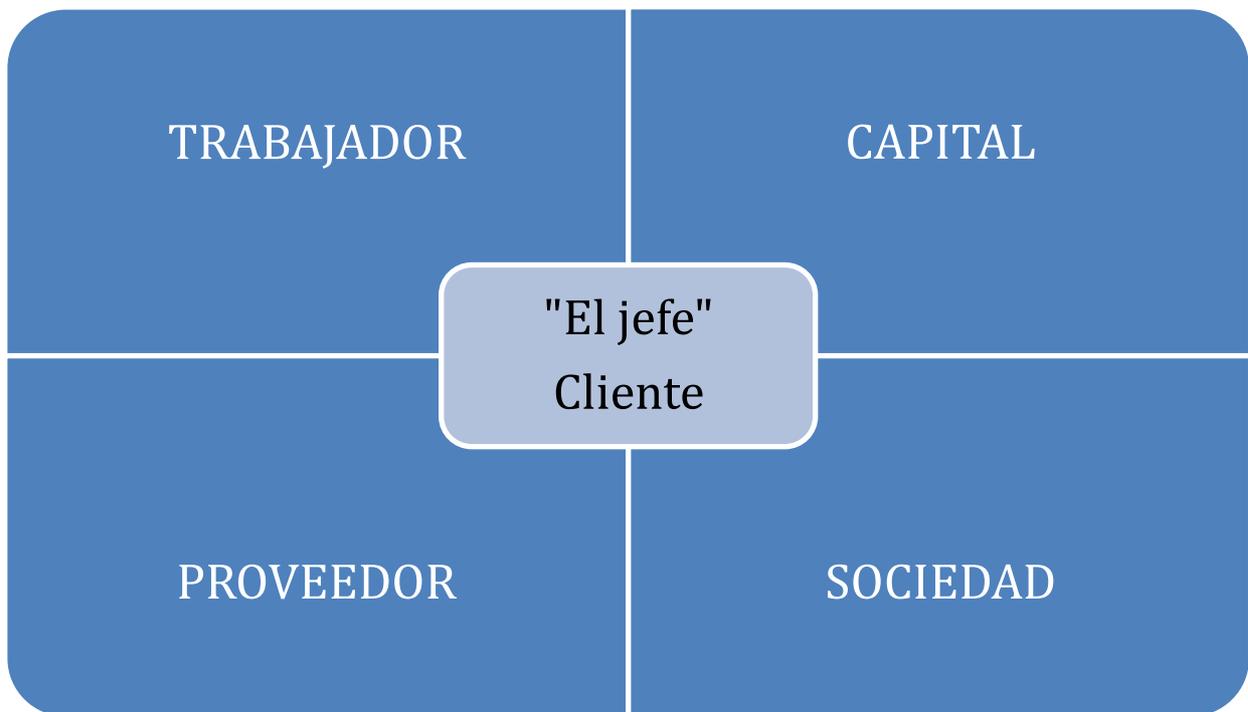
Igualdad (2010-2013). En 2010 Mercadona implanta un modelo de gestión de recursos humanos, que está fundamentado en el liderazgo y el esfuerzo, que son elementos esenciales para que una compañía logre unos grandes resultados. En 2011 comienza a vender sus bolsas con el fin de ajustarse al Plan Nacional Integrado de Residuos. En los años 2013 y 2014 se introducen nuevas zonas dentro de la tienda y se lleva a cabo el desarrollo de la sostenibilidad de Mercadona además se abren nuevos centros logísticos y un centro de procesos de datos, también tendrá lugar la apertura de la tienda 1500 en Santander. Mercadona crea en 2015 un centro de formación y servicios en Valencia y su método de innovación es reconocido a nivel mundial. Con este reconocimiento Mercadona, en 2016, plantea la idea de internacionalizar su formato a otros países, pero todavía no se ha llegado a cabo y por tanto será la posibilidad que estudiaré más adelante al ser el objetivo de este trabajo. En este año además Mercadona presenta un nuevo modelo de tienda eficiente con dos nuevas aperturas. Finalmente, en 2017 Mercadona ha llevado a cabo el desarrollo de una estrategia para reforzar y modernizar la sección de frescos dentro de sus tiendas. Además, están iniciando un plan conversión digital con la ayuda de la compañía tecnología SAP. (Mercadona, 2018)

## **2. ANÁLISIS DE MEJOR PRÁCTICA: MERCADONA**

Mercadona, se ha convertido a lo largo de los años en una empresa líder en el mundo de la distribución alimentaria. Su éxito está respaldado por su “Modelo de Gestión de Calidad Total”(MGCT), y todas sus tácticas, estructura y funcionamiento de la empresa se basan en dicho modelo. “La “Calidad Total – Excelencia” es una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés (en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general).” (Gobierno Vasco, 2011). A día de hoy este modelo es reconocido como una recopilación de las “mejores prácticas” en cuanto a gestión empresarial. Dentro de estas mejores prácticas podemos encontrar: Orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia de los objetivos, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje innovación y mejora, desarrollo de alianzas y finalmente responsabilidad social. (Empresa, 2013)

En el caso de Mercadona, basa su modelo de gestión en 5 pilares fundamentales: “El jefe”, el trabajador, el capital, el proveedor y finalmente la sociedad. (Garcia, 2017) Podemos esquematizar los pilares de la siguiente manera:

**FIGURA 2: PILARES DE MERCADONA**



FUENTE: Elaboración Propia

Como podemos observar en el esquema anterior, el pilar con más importancia para esta empresa se trata del él “El jefe”, que es como hace llamar Mercadona a sus clientes. Así es como Mercadona quiere trabajar, dándole la máxima importancia a este pilar, debido a que el cliente es el que realiza las compras en sus tiendas y si estos no están conformes, dejaran de hacerlo para irse a la competencia, y en consecuencia no habrá ventas, ni tampoco beneficios. Por esta razón Mercadona basa todos sus planes y acciones estratégicas teniendo como referencia el agrado del cliente y es por ello por lo que busca

la mejor relación calidad-precio para llamar la atención de sus clientes y retenerles. Mercadona sabe que los clientes de las empresas en general no suelen ser totalmente fieles a una de ellas, esto se debe, a que en función de las necesidades que tengan en un determinado momento como puede ser: lanzamientos de nuevos productos o nuevas marcas, precios, etc., los clientes acudirán a una compañía o a otra. Por ello Mercadona con el fin de llamar la atención de sus clientes y conseguir su lealtad ha establecido una estrategia basada en los precios constantemente bajos, es a lo que llaman SBP (Siempre bajos precios), con ello es verdad que Mercadona está perdiendo una pequeña porción de margen con la venta de cada uno de estos productos, pero en consecuencia logra alcanzar un mayor volumen de ventas que compensa esta “perdida”. La finalidad de los precios siempre bajos es lograr que los usuarios realicen la totalidad de su compra en los establecimientos Mercadona, y que no sean influenciados por las ofertas puntuales de los competidores solo en algunos productos. Mercadona además confía en sus clientes para llevar a cabo su publicidad. Mercadona no emplea la televisión ni tampoco folletos publicitarios de su compañía, ya que piensan que la publicidad más efectiva y la mejor forma de patrocinar sus establecimientos es con el “boca a boca” entre los clientes y los clientes potenciales. Por eso cuanto más satisfechos se encuentren los clientes, mayor posibilidad de que estos recomienden sus tiendas para realizar la compra a sus conocidos. También se ha de tener cuenta que los clientes con sus decisiones de compra están mostrando no solo sus necesidades, pero también sus gustos y preferencias. Mercadona ha evaluado detenidamente aquellos tipos de productos con una mayor demanda, y por eso en su día decidió focalizar sus esfuerzos en productos de alimentación y de hogar percederos, que tienen una gran rotación, y dejar de ofrecer productos del ámbito textil, libros, y otros productos disponibles en otras tiendas de la competencia, ya estos productos no parecían tener un alto nivel de aceptación y respuesta por parte de los clientes. De la iniciativa de escuchar a los clientes, Mercadona sabe perfectamente que es lo que los clientes buscan y demanda, y es en consecuencia capaz de lanzar productos con sus marcas propia que tienen una gran popularidad y que generan un gran tirón. Con estos productos obtienen una alta rentabilidad ya que solo pueden ser encontrados en sus tiendas y los clientes los demandan con gran frecuencia. Por lo tanto, como podemos observar el cliente es una parte fundamental de su estrategia, ya que no solo se centra en satisfacerle si no también en escucharlos y obtener nuevas ideas a raíz de sus experiencias.

En segundo lugar, observamos los otros 4 pilares fundamentales en los que Mercadona se centra. Seguramente sean los trabajadores el pilar con mayor importancia después del mencionado Cliente. Mercadona sabe que al final del día son los trabajadores los que se encuentran en contacto con los tan importantes clientes, y son estos trabajadores los que ofrecen una imagen de la empresa y la representan. Los clientes muchas veces juzgamos a una empresa por el trato que recibimos por parte de sus trabajadores, esto Mercadona lo sabe y por tanto conoce la necesidad de contar con un gran equipo de trabajadores a los que mantener, al igual que a sus clientes, satisfechos. Antes de la implantación del modelo de gestión de calidad total, la política del departamento de recursos humanos era similar al del resto de compañías de distribución de este mercado, los horarios no eran totalmente fijos, se trabajaba más horas de lo legalmente establecido, los ascensos eran injustos y contaban con un alto número de contratos laborales. Tras una nueva política implementada desde este departamento, se cambian muchas cosas de las anteriormente mencionadas. Los ascensos tienen un enfoque más objetivo, y se realizan en función del cumplimiento de unos objetivos por parte de los trabajadores y su demostración de que son capaces de obtener y llevar a cabo las tareas de un puesto de mayor responsabilidad. Este método genera que los trabajadores se centren más en sus trabajos y los realicen de la mejor forma posible ya que este esfuerzo puede llegar a tener una recompensa, el ascenso y consiguiente aumento de salario. En cuanto a los salarios Mercadona se ha convertido en la compañía de distribución que ofrece los salarios más altos del sector y además los contratos cuentan con mayores beneficios laborales. Se basa en una filosofía de “primero dar, luego pedir y después exigir”. Mercadona primero da a sus trabajadores ventajas, les ofrece mejores salarios, mejores condiciones de trabajos y ciertos servicios (centros educativos infantiles gratuitos para los hijos de ciertos trabajadores, mayor tiempo de baja...). Luego les piden que se involucren con la compañía, que se sientan parte de ella y de este modo mejorar en su trabajo. Finalmente, se les exige a los trabajadores, como es lógico ya que al final del día están realizando un trabajo y se les está pagando por él, por lo que Mercadona les exigen que cumplan una serie de objetivos a cambio de las ventajas proporcionadas por esta empresa. Para Mercadona es muy importante que sus trabajadores puedan conciliar la vida laboral con la familiar y por eso adopta algunas medidas y aporta soluciones a las familias, esto les aporta como recompensa mayor lealtad y compromiso por parte de sus empleados.

El tercer pilar de la estructura de Mercadona son los proveedores, también conocidos como interproveedores. La propuesta de Mercadona consiste en colaborar con algunos de sus proveedores con el fin de crear productos bajo las marcas blancas de Mercadona, cumpliendo con unos estándares de calidad y ajustando los precios para que pueda seguir con su estrategia de Siempre precios bajos. Esto proporciona a los proveedores, estabilidad, y un incremento de la facturación además de unos beneficios asegurados, porque sus productos estarán siempre bien posicionados dentro de las tiendas y además a un precio muy competitivo. De esta forma Mercadona consigue controlar en cierto modo a sus proveedores. Mercadona entonces pasa a ser fabricante total de sus productos, ya que es la propia compañía quien los diseña, los fabrica (en colaboración con los interproveedores), y finalmente los pone a la venta en sus tiendas. Después de este paso Mercadona busca tener exclusividad con ciertas marcas que fabrican también productos de marcas blancas para ciertas cadenas, con esto consigue que sus productos estén diferenciados de los de la competencia. Mercadona cuenta con 3 tipos de proveedores, aquellos que producen sus marcas propias y las promocionan, los que solo producen para Mercadona, casi de forma total y finalmente aquellos que nacen exclusivamente para Mercadona.

El cuarto pilar del modelo es la sociedad. Mercadona trata de colaborar en la mejora de la sociedad española y por eso toma una actitud ética y de responsabilidad hacia todas las personas involucradas en el transcurso de su actividad: clientes, trabajadores, proveedores, etc.

Como podemos observar en la siguiente tabla, Mercadona participa en un porcentaje bastante elevado al P.I.B español, y ofrece un gran número de puestos de trabajo en nuestro país. Además, también contribuye con una gran cantidad a la tributación española, con diferentes tipos de tasas que se le aplican. Por lo tanto, Mercadona colabora al buen funcionamiento de la sociedad y promueve el empleo y la transparencia en las distintas operaciones.

**FIGURA 3: IMPACTO DE LA ACTIVIDAD DE MERCADONA Y SU CADENA DE MONTAJE EN ESPAÑA**



\*Datos actualizados según la metodología definida por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) en 2017.

FUENTE: Memoria anual Mercadona 2017

Finalmente nos encontramos con el quinto pilar sobre el que se sustenta Mercadona, el capital. Este pilar son los valores reales de la compañía y su valor económico. Se muestra en conjunto los resultados que se han obtenido de la relación entre los 4 otros pilares. Este pilar se mide en función de los beneficios, ventas facturación, etc.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADONA.**

Es fundamental, a la hora de llevar a cabo cualquier proyecto, realizar un análisis estratégico de la compañía en cuestión, para saber en qué situación se encuentra y en consecuencia sus posibilidades y restricciones.

Para empezar con este análisis deberíamos de realizar un SWOT O DAFO, que se trata de una herramienta que analiza los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Por lo tanto, estaríamos analizando a Mercadona en dos planos, el externo y el interno. En cuanto al plano interno, empezare a hablar de los puntos fuertes de Mercadona: se trata de la cadena de distribución alimentaria más grande de España y con el mayor número de tiendas, además de poseer prácticamente un cuarto de la cuota de Mercado; cuenta con una gran notoriedad, y es una marca muy querida por los consumidores; cuenta con unos fuertes canales de distribución y sus productos pasan controles de calidad exhaustivos para asegurar que están en unas condiciones óptimas. Siguiendo en el plano interno, ahora analizaremos las debilidades de Mercadona: no tiene notoriedad global en comparación con algunos de sus competidores que son líderes a nivel mundial en el mundo de la distribución alimentaria; además tienen un reducido uso de internet y de las redes sociales. En cuanto al plano externo empezaremos por las amenazas: tiene una variedad de productos limitada frente a algunos de sus competidores, y además también posee un horario más reducido que dichos competidores. Respecto a las oportunidades, Mercadona debería centrarse en un modelo del negocio que este encaminada hacia las nuevas tecnologías tan apreciadas hoy en día incorporando en sus tiendas servicios modernos que faciliten la compra a sus clientes, como ya hacen algunos de sus competidores. También pueden usar como oportunidad el lanzamiento de nuevos productos únicos con su marca propia que los clientes prefieran por encima de los de otras marcas y por tanto se vean forzados a ir a realizar su compra a Mercadona para poder hacerse con ellos; como gran oportunidad encontramos la posibilidad de expandirse a nuevos mercados mediante una internacionalización.

Como conclusión de este análisis SWOT o DAFO, podemos comprobar que tanto en el plano interno como externo de la compañía sobresale más la parte positiva de la compañía. En el plano interno, las fortalezas superan con creces a las debilidades, no obstante Mercadona no puede obviar dichas debilidades y que por ejemplo el uso de internet hoy en día es clave para el éxito de cualquier empresa, sobre todo de cara a los jóvenes. En cuanto al plano externo, el margen de mejora es bastante amplio, ya que con una expansión del mercado a otros países Mercadona daría un salto bastante importante y podría posicionarse con gran éxito dentro del mundo de la distribución alimentaria de manera internacional.

Para analizar esta compañía también podemos emplear la cadena de valor o *value chain*, que trata de un modelo que describe los procesos que una empresa emplea para crear sus productos y añadirles un valor. Esta herramienta tiene en cuenta tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo.

**FIGURA 4: CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER**



FUENTE: Web y Empresa

Empezaremos con las actividades de apoyo:

Infraestructuras: cuenta con un gran número de tiendas y centros logísticos, además de poseer centros educativos para los hijos de sus trabajadores y centros de investigación para analizar las necesidades de sus clientes.

Recursos Humanos: como se ha explicado anteriormente Mercadona pone grandes esfuerzos no solo en la formación profesional de sus trabajadores sino también en su satisfacción personal y la conciliación de su vida laboral con la profesional. Por estas razones Mercadona goza de una ventaja competitiva en esta actividad con respecto a sus competidores, que llevan un sistema de recursos humanos de una forma más tradicional.

Desarrollo tecnológico: Mercadona siempre está en busca de la solución para cubrir de la mejor forma posible las necesidades de sus clientes. Cuenta además con un Centro de Proceso de datos que le permite conocer el estado de sus productos frescos en las tiendas. De todas formas, debería buscar alguna innovación tecnológica de cara a sus clientes para mejorar su experiencia de compra e igualarse en este aspecto con algunos de sus competidores.

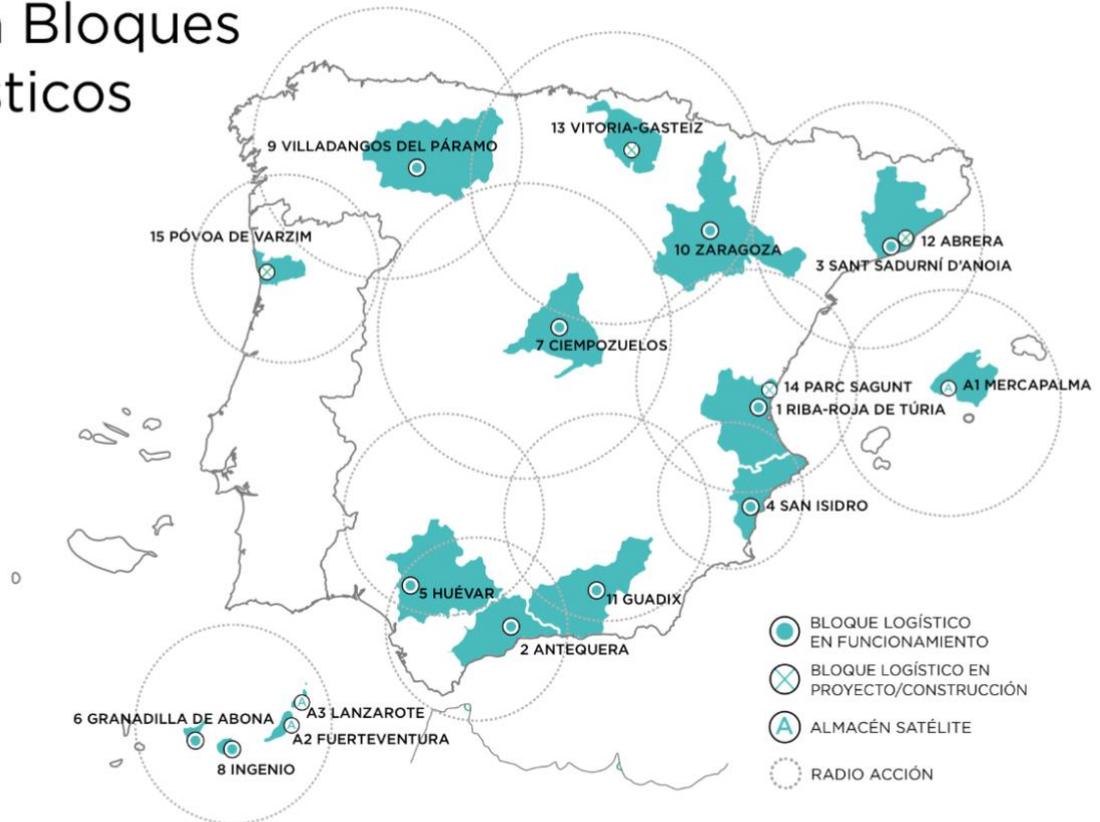
Aprovisionamiento: Mercadona destaca por el uso de materias primas con la mayor calidad y frescura. Siempre que es posible por motivos de temporada y cercanía, se asegura el uso de productos de origen español. Además, Mercadona está comprometida con un proyecto sostenible para el impulso y el apoyo al sector primario que aprovisionan a Mercadona.

A continuación, hablaré acerca de las actividades primarias:

Logística interna: Mercadona cuenta con 15 centros logísticos y 3 almacenes satélites (mostrados en el siguiente mapa), repartidos por toda la península ibérica, que le permite abastecer y alcanzar 1.009.000 metros cuadrados y a la totalidad de sus tiendas, 1627 al cierre del 2017. (Mercadona, 2017) Como podemos ver en la imagen Mercadona ha ido más allá y tiene en proyecto un posible centro logístico en Portugal, debido a una posible internacionalización a este país.

**FIGURA 5: MAPA DE BLOQUES LOGISTICOS MERCADONA 2017**

## Mapa Bloques Logísticos



- 1. RIBA-ROJA DE TÚRIA, València
- 2. ANTEQUERA, Málaga
- 3. SANT SADURNÍ D'ANOIA, Barcelona
- 4. SAN ISIDRO, Alacant
- 5. HUÉVAR, Sevilla
- 6. GRANADILLA DE ABONA, Tenerife (Santa Cruz de Tenerife)

- 7. CIEMPOZUELOS, Madrid
- 8. INGENIO, Gran Canaria (Las Palmas)
- 9. VILLADANGOS DEL PÁRAMO, León
- 10. ZARAGOZA, Zaragoza
- 11. GUADIX, Granada
- 12. ABRERA, Barcelona
- 13. VITORIA-GASTEIZ, Araba/Álava
- 14. PARC SAGUNT, Sagunt (València)

- 15. PÓVOA DE VARZIM, Distrito Porto (Portugal)
- A1. MERCAPALMA, Palma de Mallorca (Illes Balears)
- A2. FUERTEVENTURA, Fuerteventura (Las Palmas)
- A3. LANZAROTE, Lanzarote (Las Palmas)

Mercadona tiene una red logística eficiente que, en su conjunto, alcanza los 1.099.000 metros cuadrados de superficie. A través de sus 15 bloques logísticos, cuatro de ellos en proyecto y construcción, y 3 almacenes satélites, abastece a todos sus supermercados, 1.627 al cierre de 2017.

**1.099.000**  
metros cuadrados de superficie

**15** bloques logísticos

FUENTE: MEMORIA ANUAL DE MERCADONA 2017

Operaciones: Mercadona lleva a cabo examen íntegro de cada uno de los procedimientos con el fin de asegurar la mayor calidad de los productos que ofrece. Es por eso que esta compañía posee una serie de normas en cuanto a la seguridad alimentaria, que tiene que ser cumplida de igual manera por interproveedores y proveedores.

Logística externa: dentro de esta logística, podemos encontrar los medios de distribución, consta de una flota de vehículos, así como también barcos. Desde 2012, Mercadona busca reducir sus emisiones de CO2 empleando en mayor cantidad el transporte marítimo. Busca “transportar más con menos recursos”. Sus camiones aprovechan el máximo espacio y nunca se desplazan vacíos, usan todos los viajes para transportar mercancía entre los proveedores, centros logísticos y las tiendas, lo que ellos denominan Estrategia del 8. (Mercadona, 2013)

*FIGURA 6: ESTRATEGIA DEL 8 MERCADONA*



FUENTE: MERCADONA

Marketing: Mercadona se caracteriza por hacer muy poco uso del Marketing que todos conocemos. No realiza campañas publicitarias, ni tampoco folletos ni ofertas, como hacen todos sus competidores. Su Marketing son sus constantes precios bajos y su marca blanca. Además, utiliza a sus clientes como medio de comunicación, porque consideran, como se ha mencionado anteriormente, que el “boca a boca” es el método más efectivo. Mercadona basa su Marketing en un enfoque más corporativo y no tan comercial e intenta llegar a las personas por sus productos en si, sin la necesidad de apelar a los clientes a través de campañas publicitarias. (Martín Dueñas & Lozano Fernández, 2017)

Servicio: Debido a la importancia que vuelca Mercadona sobre el cliente, al cual denomina “El Jefe”, y la búsqueda continua y exhaustiva de su satisfacción, realiza constantemente consultas y pide sugerencias a estos, con el fin de garantizarles el mejor servicio. Además, a los trabajadores se les inculca esta cultura, con el fin de que realicen su trabajo de la mejor forma posible y den un servicio óptimo a los clientes.

Una vez analizados todos los elementos de la cadena de valor, podemos observar que Mercadona tiene una clara ventaja competitiva respecto a la logística interna, ya que sabe optimizar todo el territorio español y conseguir el traslado de productos en un tiempo óptimo. También tiene una gran ventaja en el ámbito de recursos humanos, ya que ha logrado diferenciarse de a sus competidores, en cuanto al valor dado a los empleados y en consecuencia el trato y ventajas que estos reciben. A su vez podemos observar como el Marketing es un aspecto en el que quizá debería de trabajar, sobre todo con el uso de plataformas digitales o redes sociales, ya que hoy día vivimos en un mundo en el que estos medios están ganando terreno al modelo tradicional.

### **III. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA EN EL EXTERIOR.**

#### **1. MERCADO DE EXPANSIÓN: INTERNACIONALIZACIÓN**

Después de una larga trayectoria de 40 años, Mercadona debe buscar nuevas formas de expansión de su negocio para poder ir creciendo y ganar más notoriedad con su compañía.

Debido a la saturación del mercado español en el mundo de la distribución a causa de la presencia de numerosos competidores nacionales e internacionales, y tras haber alcanzado el liderazgo en este, Mercadona debe buscar la manera de introducirse en otros mercados con su modelo de negocio que tanto éxito ha tenido en España para conseguir incrementar sus resultados. Existen también ciertas razones internas que impulsarían la

decisión de internacionalizar. Una de ellas sería el alto nivel de entendimiento que posee Mercadona en el sector de la distribución alimentaria, en concreto en el mundo de los supermercados, esto le proporciona una gran ventaja para aprovechar sus competencias y en consecuencia aumentar su cuota de mercado. En cuanto a las razones económicas, la internacionalización de la compañía y la consecuente presencia en nuevos mercados permitirá a la empresa incrementar su capacidad adquisitiva, gracias al aumento de las ventas, consiguiendo descuentos por volumen de compra a sus proveedores y aplicando las famosas economías de escala. Además, si gestiona bien sus recursos y aprovecha los de país al que va a acudir, podrá incluso disminuir los costes. La internacionalización también aporta la ventaja de poder estabilizar los beneficios, y si se diera el caso de que Mercadona fracasase en algún mercado, tendrá los otros mercados a los que se expanda como seguro para continuar con su actividad empresarial.

## **2. POSIBLE MERCADO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Una vez tomada la decisión de internacionalización, es muy importante analizar en profundidad aquellos mercados que son potenciales destinos para la expansión de la compañía. En el caso de Mercadona, he decidido analizar tanto Portugal, por la proximidad geográfica y la aparente cercanía cultural con nuestro país, España; y por otro lado Francia, concretamente el sur, también por proximidad geográfica, y por ser la segunda potencia europea. Ahora comenzaré un análisis más exhaustivo de ambos países con el fin de determinar cuál es la mejor opción para la internacionalización de esta compañía. Realizaré un análisis PESTEL, con este análisis podré examinar el contexto del entorno en el que Mercadona llevaría a cabo su actividad empresarial en los países de destino, esto ayudará a determinar si la localización elegida y los factores que afectan a esta localización, sería beneficiosa o contraproducente para la empresa en cuestión;, posteriormente emplearé las 5 Fuerzas de Porter, el diamante de Porter y para finalizar realizaré un *Cage model*, de los dos países mencionados anteriormente y de esta forma estableceré cual será la mejor opción para llevar a cabo dicho proceso de internacionalización.

## **a) PORTUGAL**

### **a.1)PESTEL PORTUGAL**

El análisis PESTEL se trata de una herramienta empleada para reconocer el marco externo a la que una empresa se enfrenta. Se trata de un acrónimo y las letras que lo forman son los distintos aspectos externos a tener en cuenta: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, medioambientales (*Environmental*) y Legales. El uso de esta herramienta es de vital importancia, ya que son aquellas empresas que localizan los cambios en el entorno macroeconómico y responden a estas variaciones, las que al final logran diferenciarse de sus competidores.

Aspectos Políticos: Portugal es una república y un Estado de derecho democrático, cuyo poder legislativo corresponde a la Asamblea de la República, el poder ejecutivo está en manos del Gobierno y el sistema judicial está basado en un sistema con varias categorías de tribunales. En cuanto a la política impositiva de Portugal, las entidades extranjeras deben de pagar un 21% de los ingresos generados en territorio portugués, lo cual es una cifra inferior al 25% que debe pagar en este caso Mercadona en España por lo ingresos que generados en territorio español. (Santander Trade Portal, 2018)En cuanto al salario mínimo interprofesional en Portugal asciende a 686,7€ en comparación con los 858,6 euros que se deben pagar legalmente en España. Según publicación “*Doing Business 2017*” del Banco Mundial, Portugal está situado en el puesto 29 (de 190 países) en el ranking “*Ease of doing business*” (facilidad para hacer negocios), y en el puesto número 12 dentro de Europa. Además, según el estudio de EY “*Attractiveness survey Portugal 2017*”, este país cada vez es más atractivo para la inversión extranjera.

Aspectos Económicos: tras la crisis económica, Portugal ha logrado recuperarse y volver a empezar a crecer, aunque sea a un ritmo lento. Actualmente está creciendo entorno al 2%. Su P.I.B. per cápita se encuentra entre los 20.000 y 21.000 dólares estadounidenses, 7.000 por debajo que en España. La inflación se encuentra entre el 1,5 y 2 %. (Santander Trade Portal, 2018).Hay que tener en cuenta las buenas relaciones económicas entre el país portugués y el nuestro a lo largo de la historia, ya que es un

punto positivo por considerar. Portugal tiene como principal socio comercial, a España tanto en el ámbito de exportaciones como en las importaciones. (El Economista, 2017)

Aspectos sociales: El idioma hablado en Portugal es el portugués, lengua con muchas similitudes a una lengua hablada en parte de la región norte de España, el gallego y a su vez muy parecida a la lengua oficial del Estado español: El Castellano. De acuerdo con el informe PISA de 2016, Portugal se encuentra ligeramente por encima de la educación en los tres planos que analiza el estudio (matemáticas, comprensión lectora y ciencias). En cuanto a la religión 8 de cada 10 portugueses son católicos, es decir, al igual que en España, a pesar de tratarse de un Estado aconfesional, la religión predominante es el catolicismo, con casi un 70% de la población. Además, debemos de añadir, que Portugal y España comparten unas raíces históricas comunes, ya que antes de crear naciones separadas, ambos territorios formaban parte de un solo país, esto ha provocado una evolución cultural muy similar en ambos territorios.

Aspectos Tecnológicos: Portugal no destaca especialmente por su tecnología, pero tendrá que ponerse al día en este aspecto si quiere seguir prosperando económicamente, ya que hoy en día es esencial el uso de estas.

Aspectos medioambientales: en Portugal no existe un gran nivel de preocupación, ni legislación acerca de causas medioambientales. Cuenta con aquellas establecidas por la Unión Europea.

Aspectos legales: en cuanto al ámbito legal, las regulaciones son muy semejantes a las de España, y reguladas además por la Unión Europea.

#### a.2) CINCO FUERZAS DE PORTER PORTUGAL

Las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta utilizada por las empresas para ver su comportamiento y además ver el desempeño del sector, con el fin de saber qué acciones tomar. Su función es analizar el atractivo de una industria, en la que la empresa está situada o se pretende situar, con el fin de conocer la posición más adecuada que adoptar. El análisis tiene en cuenta 5 factores que son: rivalidad entre competidores,

amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre competidores: en Portugal podemos encontrar varios distribuidores alimentarios. Destacando Continente y Pingo Doce. Como podemos comprobar en la siguiente tabla, el mercado de distribución portugués se ha mantenido más o menos constante a lo largo de los años, ocupando el 30% de la cuota el grupo continente y en segundo lugar también con una gran porción de la cuota Pingo Doce que alcanza un sólido 25,7%. El resto de los grupos, no alcanzan cuotas superiores al 10% debido al gran éxito de las dos cadenas principales. El principal rival en este mercado para Mercadona será Pingo Doce, ya que se asemejan mucho sus modelos de negocio, con la búsqueda siempre de precios bajos, pero sin llegar a perder la calidad buscada por los clientes en los productos.

**FIGURA 7: CUOTAS DE MERCADO EN EL MERCADO PORTUGUES**

	2015	2016	2017	dif 16 vs 15	dif 17 vs 16
Auchan	6,9	7,0	7,0	0,1	0,0
Continente	30,6	30,9	31,1	0,3	0,2
ITM	9,0	8,6	8,4	-0,4	-0,2
Lidl	8,5	9,2	9,5	0,7	0,3
Minipreço	8,2	7,8	7,3	-0,4	-0,4
Pingo Doce	25,7	25,8	25,7	0,1	-0,1
Outros Locais	11,2	10,8	11,0	-0,4	0,2

FUENTE: Nielsen

Amenaza de entrada de nuevos competidores: la entrada en el mercado de la distribución no es complicada en general en ningún mercado, por lo que Mercadona podrá iniciar su actividad con cierta facilidad, si además tenemos en cuenta la buena relación comercial existente entre ambos países.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: es difícil analizar los sustitutos de los distribuidores de alimentos clásicos, pero hay que tener en cuenta la fuerte entrada de los mercados online, como el gran gigante de internet, Amazon, que está intentando ganar terreno en la distribución alimentaria por venta online.

Poder de negociación de los proveedores: en el caso de Mercadona, los proveedores portugueses no tendrán un gran poder, ya que Mercadona tiene grandes relaciones con proveedores de grandes marcas en España, que facilitarán la provisión de sus productos en Portugal, además aquellos productos que elabora con su marca propia los fabrica la mayoría en España, teniendo en consecuencia, solamente que transportarlos al país vecino.

Poder de negociación de los consumidores: Portugal cuenta con una demanda muy sensible a los precios y que es muy fiel a las marcas o locales que ya conoce. Esto será un reto para Mercadona, ya que tendrá que cambiar la mente de sus consumidores potenciales, con el fin de que dejen de lado a aquellas marcas y aquellos supermercados a los que son leales, con el fin de darle una oportunidad a una nueva cadena de distribución y a sus marcas propias.

### a.3) DIAMANTE DE PORTER PORTUGAL

El diamante de Porter busca analizar si en una determinada nación se puede obtener una ventaja competitiva en algunas industrias. Se analiza a través de 4 factores que son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines o auxiliares y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En el diamante se puede analizar la función de sus componentes por separado, porque están todos relacionados entre sí, y el desarrollo o funcionamiento de uno siempre va a afectar a los otros.

Condiciones de los factores: en cuanto a los factores que influyen en la distribución alimentaria, debemos tener en cuenta la gran relevancia que tiene el transporte en este sector. Portugal cuenta con una amplia vía de carreteras que lo conecta de norte a sur, además está especialmente bien comunicado con España, lo cual podrá beneficiar a Mercadona, en cuanto a la distribución de sus productos desde los centros logísticos que posee a lo largo del territorio español, con gran proximidad al país portugués. Además, al estar delimitado tanto por el sur como por el oeste por el Océano

Atlántico, cuenta con una gran comunicación marítima, por la que Mercadona también ha estado apostando en los últimos años.

Condiciones de la demanda: los consumidores portugueses están caracterizados por una frecuencia de compra baja, pero con un gran volumen, cada vez que acuden a un supermercado o hipermercado, a estos últimos con gran frecuencia debido a la mayor oferta de productos, buscan obtener y aprovecharse de un mayor número de ofertas. Las compras pequeñas y frecuentes no suelen realizarse por normal general en este país ya que almacenan en sus casas un gran volumen de productos cuando realizan sus compras habituales. Los portugueses tienen cierto interés por la calidad, pero son más sensibles al precio, tienen primero encuentra el precio del producto y después valoran la calidad. No tienen gran predilección por lo productos nacionales, salvo cuando se trata vino y queso, los portugueses prefieren productos que han sido importados. (Santander Trade Portal, 2018)

Sectores afines o auxiliares: uno de los sectores más relacionado con los distribuidores de alimentación es el sector primario, encargado de producir las materias primas, que o bien se emplearán para la fabricación de nuevos productos o se venderán como productos frescos. El más relevante será la agricultura que, en este momento en Portugal, se encuentra a la baja, con una representación en el P.I.B de este país de solo un 2,5% y empleando. Mercadona, podría aprovechar este bajón en el sector, para entrar en el mercado portugués defendiendo un impulso de dicho sector y la ayuda que le daría a economía portuguesa. (Santander Trade Portal, 2018)

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las empresas en el sector de distribución en Portugal utilizan unas estrategias muy tradicionales, pero se apoyan en mayor medida en el uso de ofertas y precios bajos que en otros países. Esto podría afectar negativa o positivamente a la entrada de Mercadona, por un lado la política de bajos precios que posee Mercadona, encajaría a la perfección en el mercado portugués y quizás podría hacerse un hueco entre los líderes de este mercado; en cambio, al mismo tiempo, este gran volumen de supermercados enfocados a la reducción de precios, le hará más difícil destacar, al contrario que en España que esta constante política de precios bajos, es la que le ha hecho brillar por encima de sus competidores.

Una vez analizados estos factores podemos comprobar, que Portugal se trata de un país que obtiene ciertas ventajas que se podrían aprovechar en el mercado de la distribución, pero a su vez cuenta con algunos obstáculos a sopesar, por parte de Mercadona, con el fin de decidir si será capaz de triunfar en este mercado.

#### a.4) CAGE MODEL PORTUGAL

Finalmente emplearé el *Cage model*, que ayudará en gran medida a englobar lo analizado con las otras dos herramientas, analizando las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas que hay entre España y los países seleccionados, para tomar una decisión final acerca de a donde internacionalizar Mercadona.

Distancia cultural: como ya he comentado anteriormente, España y Portugal mantienen una larga trayectoria en común y han evolucionado gran parte de la historia como un único país, lo que las convierte en dos naciones con unos bases culturales muy semejantes. Los idiomas a pesar de ser distintos, español y portugués, guardan una gran similitud entre ellos, pudiendo entender con cierta facilidad el idioma contrario. En cuanto a la alimentación, ambos países basan su dieta en la dieta mediterránea, aunque con ciertas peculiaridades adaptadas a cada uno de los países. En cuanto a los horarios de apertura los grandes supermercados abren en un amplio horario de 9 de la mañana a 10 de la noche en ambos países.

Distancia geográfica: la proximidad entre España y Portugal es evidente, Portugal limita con España por el este y por el norte y comparten 1,214 km de frontera conocida como La Raya. Por lo que Portugal es un país con una gran posición geográfica para llevar a cabo negocios con este país.

Distancia económica: como hemos expuesto anteriormente, Portugal es una economía un poco más débil que la española, con un P.I.B y un P.I.B per cápita también inferior al español, además su salario mínimo también se encuentra por debajo del de España. No obstante, se encuentra en un lento y constante crecimiento y es una buena opción para llevar a cabo una inversión.

Distancia Administrativa: debido a la cercanía cultural e histórica de las dos naciones y al formar las dos parte de la unión europea, a la que se incorporaron al mismo tiempo, cuentan con ciertas similitudes administrativas que pueden favorecer las negociaciones. Además, España y Portugal son, como he mencionado en los análisis previos, grandes y conocidos socios comerciales, por lo que ya existen vías de unión y entendimiento por parte de los dos países para llevar a cabo diferentes transacciones.

## **b)FRANCIA**

### b.1)PESTEL FRANCIA

Aspectos políticos: Francia es una república de carácter presidencial, cuyo presidente, el cual se elige mediante sufragio universal, ejerce el poder ejecutivo. El poder legislativo lo ejerce el parlamento bicameral, y en cuanto al judicial está dirigido por la corte suprema. En cuanto a la política impositiva de Francia, las entidades extranjeras deben de pagar un 33,3% de los ingresos generados en territorio francés, lo cual es una cifra muy superior al 25% que debe pagar en este caso Mercadona en España por lo ingresos que genere en nuestro territorio. (Santander Trade Portal, 2018) Respecto al salario mínimo interprofesional en Portugal asciende a 1498,5 € en comparación con los 858,6 euros que se deben pagar legalmente en España. (datos macro). Según publicación “*Doing Business 2017*” del Banco Mundial, Portugal está situado en el puesto 31 (de 190 países) en el ranking “*Ease of doing business*” (facilidad para hacer negocios), y en el puesto número 14 dentro de Europa.

Aspectos Económicos: Francia cuenta con un P.I.B de 2574,81 millones de dólares, con un crecimiento de 1,6% y un P.I.B per cápita que asciende 39.673. La inflación se encuentra entorno al 1,2 %. (Santander Trade Portal , 2018) También hay que tener en cuenta la buena relación comercial entre España y Francia, y que afecta positivamente a ambas economías.

Aspectos sociales: El idioma hablado en Francia es el francés, que, a pesar de presentar muy ligeras similitudes con el catalán, se aleja mucho del Castellano predominante en España. De acuerdo con el informe PISA de 2016, Francia, al igual que como hemos podido observar anteriormente con Portugal, se encuentra ligeramente por encima de la educación en los tres planos que analiza el estudio. En cuanto a religión, el 50% por ciento de la población practica el catolicismo y la cantidad de ateos alcanza el 30%. Con Francia existen más diferencias culturales, ya que se trata de un país de carácter más centro europeo, con distintos horarios, esto puede ser una dificultad a la hora de trasladar un negocio.

Aspectos Tecnológicos: Francia es considerado como uno de los estados europeos que ha estado siempre a la última en el mundo de la tecnología. Tanto la ciencia como la tecnología figuran como grandes fuentes de ingresos para este país y que poco a poco van ganando mayor relevancia dentro de la industria francesa. Debido a esto numerosas empresas de carácter tecnológico han decidido instalarse en Francia. (Exabeta, 2015)

Aspectos Medioambientales: Francia engloba su política medioambiental dentro de un plan para desarrollar políticas sostenibles, que cuenta con objetivos de índole económica y social. Tiene varios compromisos de carácter internacional, por los cuales ha adoptado a lo largo de los años, medidas a nivel nacional para el cuidado del medio ambiente.

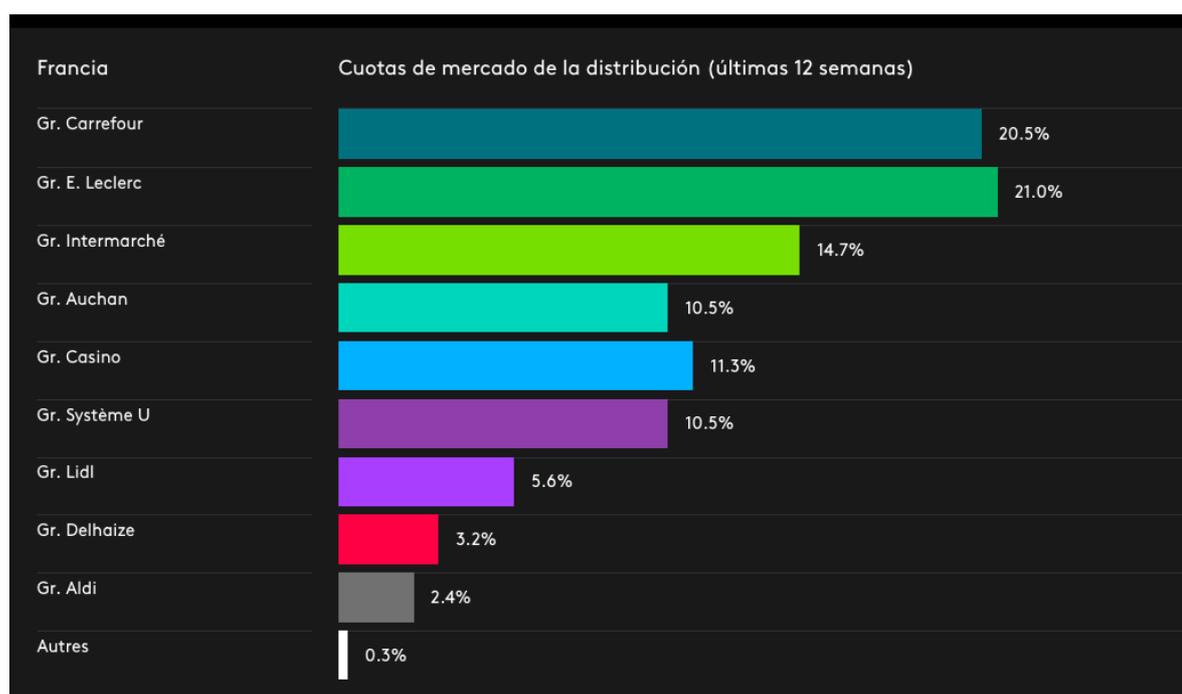
Aspectos legales: en cuanto al ámbito legal, las regulaciones son muy semejantes a las de España, y reguladas además por la Unión Europea.

## b.2) CINCO FUERZAS DE PORTER FRANCIA

Rivalidad entre competidores: Francia es un país con un amplio número de distribuidoras de alimentos nacionales. A la cabeza de este mercado de la distribución en Francia, encontramos dos de sus cadenas, por un lado, el grupo E. Leclerc con un 21% de la cuota de Mercado, seguido muy de cerca de la gran cadena multinacional, Carrefour, con un 20,5 % de la cuota. Estos dos gigantes de la distribución francesa tienen constates cambios en el liderazgo del mercado francés, ninguno de los dos tiene un predominio

claro del mercado, como podemos tener en España. Por detrás de ellos podemos encontrar otros importantes grupos franceses como Intermarché, Casino y Auchan (Auchan, en Francia). Por detrás de ellos ya podemos encontrar otros grupos franceses con menor relevancia y los dos principales distribuidores alemanes, Lidl y Aldi, que no tienen una gran cuota del mercado francés.

**FIGURA 8: CUOTAS DE MERCADO DE FRANCIA**



FUENTE: Kantar 5 de Abril

Amenaza de entrada de nuevos competidores: como cuando he hablado de Portugal, la entrada en el mundo de la distribución no tiene grandes barreras. A pesar de esto considero al mercado francés muy saturado, y además el predominio de las cadenas francesas, muestra indicios de que los consumidores franceses tienden a preferir comprar en cadenas nacionales, es por eso por lo que quizás la incorporación de Mercadona sea más complicada en este mercado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: al igual que he mencionado anteriormente, cuando he analizado las cinco fuerzas de Porter en Portugal, hay que tener en cuenta la fuerte entrada de los mercados online, como el gran gigante de internet, Amazon, que está intentando ganar terreno en la distribución alimentaria por venta online.

Poder de negociación de los proveedores: en el caso de Francia, el poder de los consumidores va a ser mayor que en el caso de Portugal, debido a la preferencia de los consumidores por productos franceses. Por este motivo llegar a acuerdos con proveedores franceses será de vital importancia para Mercadona con el fin de triunfar en este país.

Poder de negociación de los consumidores: Francia, es un país con gustos más caros y con mayor valoración de la calidad. El poder de los clientes en este caso es muy elevado porque son los clientes los que deciden en que supermercado comprar y por tanto definir el futuro de las cadenas de distribución.

### b.3) DIAMANTE DE PORTER FRANCIA

Condiciones de los factores: al igual que en el caso de Portugal, es importante analizar las comunicaciones que tiene el país francés. Con respecto a España, también tiene una buena conexión, aunque esta más limitada, ya que solo se puede acceder a Francia por el norte de nuestro país, y consecuentemente por el sur del país galo. A su vez la posición estratégica de Francia es muy buena ya que tiene fronteras con muchos países europeos.

Condiciones de la demanda: en cuanto al consumidor francés, la calidad de los productos que comprar a tenido una creciente importancia en los últimos años, dejando más de lado el precio a la hora de realizar una adquisición. Los franceses se inclinan hacia aquellos productos acreditados con sello de calidad. Tienen en cuenta en una gran medida el empaquetado de los productos, valoran el detalle y la originalidad. Los consumidores franceses, están bastante acomodados, y no reparan en realizar compras frecuentes en las que les gusta emplear su dinero en productos innovadores. En lo referente a la alimentación, los franceses se inclinan por los productos fabricados en su país, y están muy volcados con el medioambiente y la salud, es por ello que los productos de carácter orgánico están ganando terreno. (Santander Trade Portal , 2018)

Sectores afines o auxiliares: el sector más interesante a tener en cuenta en este caso, serían la agricultura que, aunque no mantenga una gran porción del P.I.B de este país, será importante para la fabricación de productos.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: en el mercado francés encontramos menos cantidad de supermercados de descuentos, y un mayor número de grandes hipermercados. La principal estrategia de estos negocios es ofrecer atractivas ofertas con las que llamar la atención de a los clientes potenciales, para que a raíz de dichas ofertas, acaben realizando la totalidad de su compra en sus establecimientos. Esto podría ser considerado como una buena oportunidad para Mercadona, ya que no hay ninguna cadena con un sistema de precios siempre bajos que destaque en Francia.

#### b.4) CAGE MODEL FRANCIA

Al igual que con Portugal, para finalizar y englobar el análisis de Francia, llevare a cabo un *Cage model*.

Distancia cultural: al tratarse de un país mas centro europea, a diferencia de España que es considerado un país sur, en Francia encontramos una cultura un poco más distanciada de la española. En cuanto al ámbito laboral, existen un gran número de diferencias, españoles y franceses trabajan de diferente forma, siendo los franceses más individualistas y formales y teniendo problemas para trabajar en grupo con españoles, ya que no entienden su impulsividad y la menor necesidad de organización a largo plazo, a diferencia de los franceses que son más metódicos. (Vega, 2002)

Además de esto podemos observar una variación en la alimentación, y en los horarios.

Distancia geográfica: Francia limita geográficamente con España por el sur, lo que coincide con las comunidades autónomas españolas de Cataluña, Aragón, Navarra y País Vasco. La distancia de la frontera es de 656,3 km, dividida en tramos e interrumpida por Andorra. Por lo que se trata de un país también con una gran comunicación con España, aunque al tratarse de un país tan grande, el contacto con la zona Norte de este se puede llegar a complicar.

Distancia económica: Francia es una económica claramente superior a la española, además de tener un P.I.B y P.I.B per cápita muy superiores a los españoles, cuenta con un salario mínimo interprofesional muy por encima del español, casi llegando a doblarlo. Esto podría suponer un gran coste añadido a Mercadona ya que tendría que aumentar

mucho los salarios de sus trabajadores con el fin de cumplir con la legislación laboral francesa, en consecuencia, debería también compensar los sueldos de los trabajadores españoles para evitar comparaciones y quejas por parte de estos.

Distancia Administrativa: España tiene como primer socio comercial a Francia, y es este el primer cliente de España y a su vez su segundo proveedor. A su vez España es el sexto proveedor de Francia. Esta gran relación comercial, facilita el trámite administrativo. Además, al tratarse de dos países miembros de la unión europea, están regidos por norma general por las mismas leyes comerciales, salvo especificaciones nacionales. (La chambre, 2016)

### **c) DECISIÓN FINAL: PORTUGAL**

Una vez realizados todos estos análisis, de ambos de los posibles países seleccionados para la internacionalización de la gran cadena española de distribución, considero que la mejor opción para Mercadona es llevar su empresa y modelo de negocio a Portugal.

Esta decisión está basada en una serie de factores, que considero de vital relevancia para el éxito de Mercadona, teniendo en cuenta el modelo de negocio que esta compañía lleva a cabo y sus estrategias.

Mercadona, lleva a cabo una estrategia de siempre bajos precios, esto sin duda encajaría mejor con la población y los consumidores portugueses que son más sensibles a los precios y están siempre en busca de ellos y de las mejores ofertas, sin sentir ningún tipo de lealtad hacia ninguno de los distribuidores en concreto. Esto sin duda es un punto a favor para Mercadona, que podrá ganarse a sus consumidores con sus precios atractivos y productos únicos de sus marcas propias.

Otro factor que me ha parecido decisivo es la distancia geográfica de ambos países, creo que Portugal y España gozan de una disposición geográfica única, que logra que ambos países estén conectados tanto por el norte como por el sur, todo a lo largo de los dos países. Esto sin duda favorecerá a Mercadona que, aunque tendrá que abrir dos o tres centros logísticos en territorio portugués, cuenta con ciertas plataformas que se

encuentran muy cercanas a las fronteras con Portugal y que sin duda puede aprovechar para suministrar a las futuras tiendas portuguesas.

También hay que tener en cuenta las cuotas de Mercado del mercado portugués y por tanto recordar el fuerte liderazgo dos grupos: Continente y Pingo Doce. Este fuerte liderazgo puede ser considerado como un gran obstáculo para Mercadona a la hora de triunfar en el mercado portugués, pero por otro lado considero que al encontrarse repartido el restante 50 % de la cuota entre numerosos distribuidores, hay un gran margen para poder ocupar y hacerse un hueco en este mercado.

Finalmente, la cultura, creo que también es un factor a tener en cuenta, ya que, al disponer de dietas similares y formas similares de vivir, los consumidores podrán entender mejor el modelo de Mercadona. Además, el idioma facilitara la adaptación de los productos al mercado.

En el resto de aspectos, tanto Francia como Portugal, se encontraban en puntos bastante semejantes en cuanto administración o política de entendimiento con España. Quizás Francia sea una economía más exitosa, pero el atractivo para las inversiones de Portugal en este momento de ligero crecimiento ha sido determinante para tomar esta decisión.

A pesar de esto Mercadona no debería, en ningún caso, descartar una futura internacionalización al país francés, si consiguen un éxito en Portugal. Además, hay que tener en cuenta que, una vez llevada a cabo una internacionalización, y haber ganado una consiguiente notoriedad, la introducción en el difícil mercado francés, se llevara a cabo con una mayor seguridad.

### **3. MODOS DE ENTRADA**

Una vez seleccionado el destino en el que vamos a expandir nuestro negocio, debemos de elegir la forma en la que queremos salir de nuestro mercado y zona de confort y en consecuencia entrar en el mercado extranjero. Hay 4 formas de entrar en un país externo: exportaciones, licencias o franquicias, joint-venture, o finalmente mediante

filiales propias. A continuación, explicare brevemente cada uno de estos métodos de entrada en mercados exteriores y luego tomare una decisión ciñéndome al modelo de Mercadona y a la situación del mercado.

Exportaciones: en este caso la fabricación permanece en el lugar de origen, aunque los productos pueden sufrir modificaciones, con el fin de adaptarse a cada uno de los mercados externos. Las exportaciones pueden realizarse o bien por medio de intermediarios, por lo que estaríamos hablando de una exportación indirecta y por otro lado encontramos las exportaciones directas, cuando es la propia compañía quien negocia directamente con compradores o distribuidores en el extranjero. Con este modo de entrada se tiene muy poco control sobre el producto, aunque un menor riesgo.

Licencias y franquicias: Cuando hablamos de licencias, nos referimos a un contrato en el que participan dos compañías de países diferentes, por el que la empresa originaria, cede a la empresa extranjera, el derecho de emplear un proceso productivo, una patente, una marca, etc. a cambio de un pago, que puede realizarse de diferentes maneras. En cuanto a las franquicias, son otro tipo de contrato derivado de las licencias, en estos contratos se acuerda la distribución al detalle, y no está enfocado en el simple uso de la marca de la franquiciadora, si no que tiene que llevar a cabo unos requisitos estandarizados y cumplidos por todas las filiales de la misma marca. Las franquicias más conocidas, son aquellas dedicadas al producto, en el que la empresa de origen provee a la empresa franquiciada el producto. (McDonald's, o cualquiera de las cadenas de comida rápida internacionales seguirían este modelo). En estos dos modos de entrada, la empresa consigue un mayor control sobre los productos sobre todo cuando se trata de una franquicia, aunque sigue siendo muy bajo. A cambio, los riesgos para la compañía son bastante reducidos.

Joint-venture: está basado en un intercambio de acciones de una compañía, por lo que estaríamos hablando de una inversión directa. Con esta entrada, se asume más riesgo, y aun así no se dispondría de un control total del proceso. Este método consiste en aliarse con una empresa local, con conocimiento no solo del negocio, si no también del mercado local y acceso a este. Por otro lado, aunque no se posee un control total de la actividad, se comparten riesgos y costes de las operaciones llevadas a cabo por la alianza comercial, además de contar con la experiencia del socio local, que ya es conocedor de los clientes y del mercado en el que se quiere entrar.

Filiales propias: con este método de entrada, también considerado inversión directa en el extranjero, la empresa que va a hacerse internacional, controla en su totalidad todo el curso de la internacionalización y a su vez el riesgo se incrementa, ya que están incurriendo en una mayor inversión. Ellos serán los encargados de adquirir o construir tiendas con el fin de distribuir sus productos, alianzas con proveedores y creación de fábricas para la producción de sus productos. (Peris, Rueda, & Benito)

#### **a) Decisión sobre modo de entrada**

Teniendo en cuenta el tipo de negocio del que trata Mercadona, la distribución de sus productos en otros establecimientos estaría completamente descartada. En cuanto a las franquicias, considero que al tener tan bajo control en este método de entrada, al final se acabaría perdiendo la esencia de Mercadona y quizás se alejasen del modelo de éxito que ha tenido en España. La participación en una joint-venture, no parece una mala opción, en cuanto a que la empresa socia de Mercadona tendría un amplio conocimiento acerca del mercado de distribución portugués y sobre los gustos y tendencias de los consumidores. A su vez veo la traba de elegir cual sería la empresa o grupo óptimo con el que aliarse, ya que dejando a un lado a los máximos competidores en el mercado portugués, Continente y Pingo Doce, las otras compañías presentes en este mercado no tienen una cuota suficientemente alta, por lo que podemos deducir que no tienen gran tirón en este mercado, y por lo tanto quizás no impulsasen a Mercadona en la forma que esta necesita. Además, tendría que adaptar su modelo juntamente con la otra empresa, pudiendo llegar a perder alguno de sus valores que ha estado construyendo a lo largo de la historia de la compañía. Por lo que finalmente nos encontramos con la opción de crear filiales propias en el país de destino. Es verdad que esta opción implica una gran inversión en nuestro país vecino, ya que tendrá que adquirir locales, o incluso construirlos además de crear centros logísticos que sean capaces de abastecer a las tiendas que sean creadas, aunque dada la gran proximidad geográfica y la buena comunicación por carretera de ambos países, también pueden contar los centros logísticos en España como refuerzo. Pero cuenta con la ventaja de que Mercadona cuenta con modelo de negocio completamente desarrollado y perfeccionado a lo largo de los años, que solo tendría que trasladar y si se diera el caso adaptar mínimamente a las necesidades del mercado portugués, que por lo que hemos visto anteriormente no deberían de ser grandes cambios

por las grandes similitudes entre ambas naciones en este mercado. Uno de los puntos clave y a tener en cuenta al emplear la inversión directa en el modelo de Mercadona, es que esta cuenta en España con numerosos interproveedores, que trabajan exclusivamente para ellos y la fabricación de sus productos de marca propia, pero estos se encuentran en España cerca de los centros logísticos, por lo que Mercadona deberá de buscar nuevos socios y proveedores en Portugal, con el fin de garantizar a los clientes portugueses el mismo nivel de satisfacción que obtienen los consumidores españoles, productos de gran calidad y los precios más bajos.

#### **4. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

Una vez decidido el modo de entrada en el mercado portugués, es imprescindible plantear la necesidad de desarrollar un plan de marketing internacional. Dentro de las estrategias del Marketing internacional, podemos encontrar la orientación a la venta o la estratégica. En este caso la internacionalización de Mercadona cuenta con un carácter estratégico, ya que busca resultados tanto en el medio como en el largo plazo, buscando un posicionamiento en el mercado portugués, que previamente se ha analizado detenidamente, además se presta atención a los recursos humanos, adaptación de los productos tanto a nivel local e internacional buscando siempre la satisfacción del consumidor.

Con el fin de evaluar las distintas estrategias que se van a llevar a cabo, usare el Marketing Mix, que va a integrar todos los componentes que van a afectar a dichas estrategias. Los cuatro componentes del Marketing Mix son: precio, distribución (*place*), producto y promoción, que son conocidas como las 4 P's del Marketing, nombre derivado de sus siglas en inglés.

Producto: se puede definir producto como el conjunto de bienes o servicios que la empresa ofrece al mercado con el fin de cubrir una necesidad. En el caso de Mercadona su producto, sería un servicio de venta de bienes de consumo. Mercadona además cuenta con productos propios o de marca blanca, los cuales también estarían integrados dentro de esta P del Marketing. De cara a la internacionalización de Portugal, su modelo de negocio en cuanto al servicio que está ofreciendo de venta de bienes de consumo, podrá

permanecer igual que el modelo de éxito con el que triunfa en España. En cuanto a los bienes que ellos fabrican y comercializan en sus propias tiendas, tendrán que modificar el empaquetado, debido a la variante en el idioma y adaptar ciertos productos en función de las necesidades y gustos de los consumidores portugueses. Además, deberá analizar y llevar a cabo investigaciones, buscando nuevas y diferentes necesidades que los consumidores españoles no tenemos, pero que en cambio los portugueses sí que demandan, con el fin de satisfacerlas. También siguiendo su estrategia en España deberá garantizar productos de gran calidad.

Precio: en relación con el Marketing, el precio es el sacrificio que deben hacer los clientes para poder comprar un producto. Mercadona, en su modelo de negocio, como hemos visto anteriormente, sigue una clara estrategia de precios siempre bajos, ofreciendo a sus clientes los precios más bajos del mercado, sin la necesidad de tener que renunciar a la calidad. Mercadona claramente debe continuar con esta estrategia en Portugal, ya que en este mercado los clientes buscan continuamente la oportunidad de comprar al menor precio posible. En este mercado, los portugueses tienden a influenciarse por las ofertas lanzadas por los distribuidores para decidir su lugar de compra, siendo muy poco fieles a un único establecimiento. Teniendo en cuenta esto, Mercadona debería plantearse el uso de ofertas llamativas, para atraer a los clientes a sus establecimientos.

Promoción: Stanton, Etzel y Walker, definen la promoción *“como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo”*. (Etzel, Stanton, & Walker, 2007, pág. 506) Por lo que podemos considerar como promoción a aquella comunicación que realiza una empresa, con el fin de llegar a sus consumidores e influir sobre sus decisiones de compra. Mercadona no emplea una comunicación clásica como la mayoría de las empresas, carece de anuncios, propaganda, folletos... y todo este tipo de actividades que las empresas utilizan para dar a conocer su producto a los potenciales clientes. Como hemos visto anteriormente Mercadona es partidaria del “boca a boca”, y aprovecha la satisfacción de sus clientes para llevar a cabo su comunicación. Al estar entrando en un país nuevo, Mercadona debería, cambiar su proyección sobre la comunicación, y llevar a cabo algún tipo de acción de comunicación para darse a conocer en el nuevo mercado que intenta conquistar. Una vez que haya logrado cierta notoriedad, podrá volver a adaptarse a su modelo de negocio, y dejar la comunicación de mano de los clientes.

Distribución: consideraremos la distribución como el lugar en el que se va a encontrar disponible nuestro producto. En el caso de Mercadona, tendrá que realizar una serie de estudios geográficos y demográficos para determinar cuál serán las localizaciones optimas en las que establecer sus tiendas, y en las que puedan obtener una gran afluencia de clientes.

Una vez se tengan claro estas estrategias a seguir, Mercadona deberá implementarlas marcando unos objetivos que tendrá que ir revisando periódicamente para asegurarse el éxito en este nuevo Mercado.

#### **IV. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Tras haber hecho un profundo análisis de Mercadona, su modelo de negocio en España y las diferentes estrategias seguidas en su país de origen, es evidente que necesita dar un paso hacia adelante llevando a cabo una internacionalización. Como se ha podido comprobar, Mercadona cuenta con un control absoluto del mercado de la distribución en España, debido principalmente a su modelo de gestión de calidad total complementado con su estrategia de SPB (siempre precios bajos), con esto han conseguido ofrecer al público productos de calidad a unos precios considerablemente más bajos que aquellos que ofrecen sus competidores, es por eso por lo que se ha creado por así llamarlo “el fenómeno Mercadona”, los consumidores, prefieren a Mercadona por delante del resto de consumidores y además recomiendan esta empresa a sus conocidos, provocando una expansión del conocimiento de la compañía y consiguiendo además promoción gratuita con el “boca a boca”: Gracias a esto la compañía a podido llegar a triplicar la cuota de su inmediato competidor Carrefour, convirtiéndose en el líder indiscutible de este Mercado. Por este motivo es hora de que Mercadona se mueva en el camino de la internacionalización para poder trasladar su modelo de negocio a otros mercados y triunfar en el mercado internacional. Una vez realizados los análisis pertinentes acerca de los potenciales mercados se podría señalar la elección de Portugal como mejor opción, debido entre otras cosas a la proximidad geográfica y semejanza cultural existente entre ambos países, además de la poca lealtad de los consumidores portugueses hacia ninguna

de las cadenas existentes, es la mejor oportunidad para Mercadona el fidelizar a dichos clientes y hacerles claros seguidores y compradores de la compañía. Una vez establecido un plan de marketing basado en sus características, se puede concluir que la Internacionalización de Mercadona es viable. Será un camino largo y que Mercadona tendrá que afrontar con gran endereza, ya que se trata de un reto completamente nuevo, y que implicará un esfuerzo tanto económico como por parte de sus empleados, para que este gran imperio pueda triunfar en el exterior.

En cuanto a un futuro más lejano y asumiendo el éxito de Mercadona en Portugal, se podrá analizar y evaluar la entrada en otros países, con el fin de que la compañía siga creciendo y llegue a convertirse en una gran multinacional, como algunos de sus más cercanos competidores. Dada la gran diversidad y diferencia cultural en los diferentes países, quizás Mercadona en estos casos tendría que llevar a cabo ciertos cambios para adaptar su modelo de negocio en función de las necesidades que se requieran en los distintos países, y de esta forma será más fácil poder llegar a triunfar en dichos países.

En lo referente a futuras líneas de investigación, Mercadona debería invertir en las nuevas tecnologías, que se encuentran en un creciente auge, y averiguar la forma de incorporarlas y adaptarlas dentro de su modelo de negocio. Actualmente la tecnológica tiene una gran importancia a nivel empresarial, y cualquier empresa que quiera crecer y lograr una alta notoriedad en su mercado deberá incorporar dichas tecnologías en sus negocios, en una forma en la que le permita diferenciarse del resto de sus competidores. En cuanto a Mercadona, esta empresa, debería de emplear recursos e invertir fondos destinados a la investigación y el desarrollo de tecnología novedosas que aplicar en sus tiendas con el fin de sobresalir, aun más de entre sus competidores. En relación también con las nuevas tecnologías, pero de una manera más sencilla Mercadona debería de tener más presencia en internet, sobretudo en redes sociales, ya que en estas plataformas se logra un gran impacto y se consigue llegar a un mayor publico, además de una manera con un coste bastante reducido. Sin duda este salto a lo tecnológico sería un gran avance a nivel tanto nacional como internacional para el Gigante de la Distribución Español

## V. BIBLIOGRAFÍA

Carrefour. (2018). *Carrefour*. Obtenido de Grupo Carrefour:

<https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/>

Carrefour. (2018). Grupo Carrefour. España.

Cerdeño, V. J. (2016). Supermercados, descuentos e hipermercados.

DIA Corporate. (2017). *Dia Corporate*. Obtenido de ESTRATEGIA: Pilares

Estratégicos Grupo DIA:

<http://www.diacorporate.com/es/compania/estrategia/>

El Economista. (27 de Mayo de 2017). *El Economista*. Obtenido de Portugal y

España, una relación económica histórica que no deja de crecer:

[http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8388508/05/17/Portugal](http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8388508/05/17/Portugal-y-Espana-una-relacion-economica-historica-que-no-deja-de-crecer.html)

[l-y-Espana-una-relacion-economica-historica-que-no-deja-de-crecer.html](http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8388508/05/17/Portugal-y-Espana-una-relacion-economica-historica-que-no-deja-de-crecer.html)

Empresa. (1 de Diciembre de 2013). *EL APASIONANTE MUNDO DE LA EMPRESA*.

Obtenido de EMPRESAS: El modelo de éxito de Mercadona:

[http://mundodelaempresa.blogspot.com/2013/12/empresas-el-modelo-](http://mundodelaempresa.blogspot.com/2013/12/empresas-el-modelo-de-exito-de-mercadona.html)

[de-exito-de-mercadona.html](http://mundodelaempresa.blogspot.com/2013/12/empresas-el-modelo-de-exito-de-mercadona.html)

Etzel, J. M., Stanton, J. W., & Walker, J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-

Hill Interamericana.

Exabeta. (2015). *Exabeta*. Obtenido de El sector tecnológico en Francia:

<https://www.exabeta.com/el-sector-tecnologico-en-francia/>

García, D. (4 de Enero de 2017). *EALDE Business School*. Obtenido de Los 5 pilares de la Estrategia Empresarial de éxito de Mercadona:

<https://www.ealde.es/estrategia-empresarial-exito-mercadona/>

Gobierno Vasco. (2011). *alidad Total: Principios y Modelos de gestión. Certificación ISO. Satisfacción del Cliente interno y externo.* . Pais Vasco, España.

González, A. (5 de Noviembre de 2012). *Aprende con nosotros... laclasedelaura*.

Obtenido de ESTABLECIMIENTOS DE LIBRE SERVICIO:

<http://icimerchandising.blogspot.com/2012/11/establecimientos-de-libre-servicio.html>

IBM Corporation. (Enero de 2012). *Retail 2020: Reiventando la Distribución*

Minorista(una vez mas). Armonk, NY, U.S.A.

La chambre. (2016). *Camara Franco-española: La chambre*. Obtenido de Relaciones

comerciales: Francia-España: [http://www.lachambre.es/infos-](http://www.lachambre.es/infos-espana/comercio-exterior/relaciones-comerciales-francia-espana/)

[espana/comercio-exterior/relaciones-comerciales-francia-espana/](http://www.lachambre.es/infos-espana/comercio-exterior/relaciones-comerciales-francia-espana/)

LIDL. (2018). *LIDL*. Obtenido de Modelo de Negocio:

<https://www.lidl.es/es/modelo-negocio.htm>

Martín Dueñas, D. P., & Lozano Fernández, J. (4 de Abril de 2017). *Marketing*

communication in spanish retailer company Mercadona. Cadiz, Cadiz,

España.

Mercadona. (2 de Agosto de 2013). *Mercadona*. Obtenido de Logística sostenible de

Mercadona: [https://www.mercadona.es/es/actualidad/logistica-](https://www.mercadona.es/es/actualidad/logistica-sostenible-de-mercadona/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250)

[sostenible-de-mercadona/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250](https://www.mercadona.es/es/actualidad/logistica-sostenible-de-mercadona/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250)

Mercadona. (2017). *Memoria Anual de Mercadona* . Valencia, Valencia, España.

- Mercadona. (2018). *Mercadona*. Recuperado el Marzo de 2018, de <https://www.mercadona.es/es/conocenos/historia>
- Montes, L. (16 de Mayo de 2018). *Business Insider España*. Obtenido de Las claves de la estrategia de Carrefour para vencer a Mercadona y Amazon: <https://www.businessinsider.es/claves-estrategia-carrefour-vencer-mercadona-amazon-248488>
- Observatorio de Corporaciones Transnacionales. (Octubre de 2006). La gran distribución: supermercado, hipermercados y cadenas de descuento. Cordoba, Andalucía, España: IDEA.
- Oubiña Barbolla, J. (Junio de 2000). LAS RELACIONES DE PODER Y CONFLICTO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO: UN ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE – DISTRIBUIDOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL FABRICANTE. Madrid, Comunidad de Madrid, España.
- Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (s.f.). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Valencia.
- Placer, D. (21 de Mayo de 2018). *Economista Digital*. Obtenido de Así queda el mapa de la marca blanca de Lidl tras su último lanzamiento: [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/asi-queda-el-mapa-de-la-marca-blanca-de-lidl-tras-su-ultimo-lanzamiento\\_556547\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/asi-queda-el-mapa-de-la-marca-blanca-de-lidl-tras-su-ultimo-lanzamiento_556547_102.html)
- Regidor, R. (8 de Septiembre de 2013). *LIBRE MERCADO*. Obtenido de DIA, las claves del éxito del primer supermercado de descuento de España: <https://www.libremercado.com/2013-09-08/dia-las-claves-del-exito-del-primer-supermercado-de-descuento-de-espana-1276498560/>

Salén, H. (1994). «*El nuevo contexto de la distribución comercial*». *Los secretos del merchandising activo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Santander Trade Portal . (Abril de 2018). *Santander Trade Portal* . Obtenido de FRANCIA: POLÍTICA Y ECONOMÍA:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>

Santander Trade Portal . (Abril de 2018). *Santander Trade Portal* . Obtenido de FRANCIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>

Santander Trade Portal. (Enero de 2018). *Santander Trade Portal*. Obtenido de FISCALIDAD: PORTUGAL:  
<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/portugal/fiscalidad>

Santander Trade Portal. (Enero de 2018). *Santander Trade Portal*. Obtenido de PORTUGAL: POLÍTICA Y ECONOMÍA:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/portugal/politica-y-economia>

Santander Trade Portal. (Enero de 2018). *Santander Trade Portal*. Obtenido de bandera Portugal PORTUGAL: LLEGAR AL CONSUMIDOR:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/portugal/llegar-al-consumidor>

Santander Trade Portal. (Abril de 2018). *Santander Trade Portal* . Obtenido de FRANCIA.FISCALIDAD: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/francia/fiscalidad>

Vega, P. H. (2002). ESTUDIO DEL FACTOR CULTURAL EN LAS RELACIONES LABORALES ENTRE FRANCESES Y ESPAÑOLES.

## ANEXOS

ANEXO 1: Mapa de Fronteras España con Francia y Portugal.....54

ANEXO 2: Mercadona se estrenará fuera de España con 4 tiendas en Portugal.....55

### ANEXO 1: Mapa de Fronteras España con Francia y Portugal



FUENTE: Imagen Wikipedia; edición propia

ANEXO 2: Mercadona se estrenará fuera de España con 4 tiendas en Portugal

INVERTIRÁ 25 MILLONES DE EUROS

## Mercadona se estrenará fuera de España con cuatro tiendas en Portugal

La cadena de supermercados se sube al carro de la internacionalización y elige al país vecino como primer destino: abrirá cuatro tiendas en 2019



Juan Roig, presidente de Mercadona.

FUENTE: El Confidencial