



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (ICADE)

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA DELIPLUS A PORTUGAL

Autora: María López – Melendo Goyarrola
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

MADRID | Abril 2020

ÍNDICE

I.	ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	4
II.	LISTADO DE ACRÓNIMOS	5
III.	RESUMEN.....	6
IV.	ABSTRACT	7
V.	INTRODUCCIÓN.....	8
 PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: INTRODUCCIÓN AL SECTOR, A LA EMPRESA Y A SU INTERNACIONALIZACIÓN		
10		
1.	EL SECTOR DE LA COSMÉTICA Y DEL CUIDADO PERSONAL EN EL MUNDO.....	10
2.	HISTORIA DE LA EMPRESA MERCADONA Y SU ESTRATEGIA COMERCIAL, CANAL DE DISTRIBUCIÓN E INTERPROVEEDORES	14
3.	LA MARCA DELIPLUS	19
4.	LA INTERNACIONALIZACIÓN: MERCADONA Y DELIPLUS	23
4.1	Análisis del Entorno Propio	25
4.1.1	Análisis PESTEL	25
4.1.2	Las 5 Fuerzas de Porter.....	28
4.1.3	Análisis DAFO	31
4.2	Análisis de la reciente internacionalización de Mercadona a Portugal	33
4.3	Italia y Francia como futuros mercados de expansión	37
 PARTE II: ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DELIPLUS EN PORTUGAL		
40		
1.	PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL (PMI) DE DELIPLUS. OBJETIVOS DE MERCADO. NECESIDADES DE ADAPTACIÓN DEL “MIX” A PORTUGAL	40
2.	ESTUDIO DE PRODUCTO Y PRECIO	44
3.	LOCALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN E INTERPROVEEDORES	47
4.	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	50
5.	IMPLANTACIÓN DEL PMI	53
VI.	CONCLUSIONES GENERALES	54

VII. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	56
VIII. BIBLIOGRAFÍA	58
IX. ANEXOS	64

I. ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Cuota de mercado del sector de cuidado personal a nivel global (2018)	11
Figura 2: Modelo de Gestión de Calidad Total de Mercadona	16
Figura 3: Productos RNB	19
Figura 4: Productos Grupo Ubesol	20
Figura 5: Consejos de Belleza haciendo uso de productos Deliplus	21
Figura 6: Las Cinco Fuerzas de Porter	29
Figura 7: Estructura de mercado luso	35
Tabla 1: Gastos en maquillaje por mujer en España y Portugal	36
Figura 8: Plan de Marketing Internacional del ICEX	41
Tabla 2: Comparación de precios entre Mercadona en España y Lidl, Sonae y Pingo Doce en Portugal	46
Figura 9: Mercadona abre mais um supermercado em Ovar (Rua Machado dos Santos)	47
Figura 10: Logística de Mercadona en Portugal	49
Tabla 3: Adaptaciones de la marca ante un nuevo mercado (Anexo I)	64
Figura 11: Organigrama de la empresa Mercadona (Anexo III)	68

II. LISTA DE ACRÓNIMOS

I+D	Innovación y Desarrollo
R+D	<i>Research & Development</i>
GLOCAL	GLObal-LoCAL
SPB	Siempre Precios Bajos
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
IMP	<i>International Marketing Plan</i>
PMI	Plan de Marketing Internacional
UE	Unión Europea
COSMOS	<i>COSMetric Organic Standard</i>
GCT	Gestion de Calidad Total
TQM	Total Quality Management
EY	Ernst & Young
PYMES	Pequeñas Y Medianas Empresas
SME	<i>Small and Medium Enterprise</i>
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
SAC	Servicio de Atención al Cliente

III. RESUMEN

El presente Proyecto de Fin de Grado propone una hipotética estrategia de internacionalización de la marca Deliplus, perteneciente a la empresa Mercadona, con relación a la comercialización de sus productos cosméticos en Portugal que fabrican sus “interproveedores” Grupo Ubesol y Laboratorios RNB. La firma valenciana es líder en el sector de la distribución minorista en España y comercializa sus productos en el mercado nacional de una manera altamente competitiva, posibilitando así su expansión internacional. Mercadona ya ha sido introducida en el mercado portugués y ahora surge como un interesante caso de estudio el realizar este TFG centrándonos en las adaptaciones necesarias de Deliplus en este mencionado mercado. Así, los cosméticos de Mercadona podrían suponer grandes ventajas a nivel de Portugal, pues son productos asequibles, de gran calidad, que esta empresa podría introducir en grandes cantidades y obtener grandes beneficios en el proceso.

En primer lugar, se estudiará la posible internacionalización en general en aquellos países que se alineen de mejor manera con las preferencias de los consumidores españoles, y que sean compatibles con la estrategia que actualmente Mercadona lleva a cabo en el mercado español, para luego pasar a realizar un Plan de Marketing Internacional (PMI) que incluirá un estudio más concreto de la marca en el mercado portugués, donde ha ido recientemente (desde 2017) y donde está todavía en período de desembarco y adaptación. Después, se planteará la comercialización de su marca de cosméticos Deliplus y se analizarán los respectivos cambios que la empresa debería implementar en la estrategia empresarial para que la inversión fuera exitosa. El proyecto dará por terminada su investigación con una serie de decisiones y estrategias que la empresa podría poner en práctica en un futuro próximo.

Palabras claves: Productos Cosméticos, Deliplus, Mercadona, Internacionalización, Marcas Blancas, Marcas de Distribución, mercado Portugués, Plan de Marketing Internacional, Estrategia.

IV. ABSTRACT

This project proposes a hypothetical internationalization strategy for the Brand Deliplus, belonging to Mercadona, in relation to the commercialization of its cosmetic products in Portugal. Mercadona is a competitive leader in the retail distribution sector in Spain, enabling its international expansion to several countries in Europe. Mercadona has already been introduced in the Portuguese market (2017) and now it would be interesting to analyze the adaptations that would be necessary to develop in this mentioned market. Mercadona's cosmetics could represent great advantages at the Portuguese level, since they are affordable and high-quality products, which this company could introduce in large quantities and obtain great benefits in the process.

We will divide this project into three sections. In first place, we will analyze Mercadona's internationalization in general, including a deep evaluation of those European countries that better align with the preferences of Spanish consumers, and that are compatible with the strategy that Mercadona currently carries out in the Spanish market. Secondly, we will move on to the elaboration of an International Marketing Plan (IMP) that will include a more specific study about the Portuguese market, where it has been introduced recently (since 2017) and where it is still in process of landing and adaptation. Finally, we will focus on the commercialization of Deliplus cosmetic brand and the respective changes that should be implemented in the business strategy, in order to be successful. The project will end its research with a list of future decisions and strategies that the company could implement in a near future.

Key Words: Cosmetic Products, Deliplus, Mercadona, Internationalization, Private Label Brands, Retail Brands, Portuguese market, International Marketing Plan, , Strategy.

V. INTRODUCCIÓN

Ante el auge mundial en el mercado de cosméticos y de higiene personal, así como el crecimiento de las marcas de distribución y la situación tan exitosa en la que se encuentra la empresa Mercadona en España, la expansión internacional hacia países próximos es una oportunidad que se presenta especialmente para la marca de distribución de productos cosméticos Deliplus, perteneciente al grupo Mercadona.

Es un hecho que la globalización esta afectando a todas las empresas españolas, en especial a esta compañía, empresa de capital familiar que se ha mantenido desde su apertura en un ámbito nacional, pero que estando en su etapa de madurez debe abrirse al exterior para su supervivencia y para aprovechar su auge empresarial. Mercadona ha ido creciendo interrumidamente durante la ultima década. Además, cuenta con un modelo exitoso de negocio, la dimensión y prestigio necesario para dar este gran paso. Juan Roig, fundador de la compañía ya planteó esta cuestión por primera vez en el año 2012, cuando introdujo la posibilidad de expansión hacia el país limítrofe, Portugal. Es así como 7 años después durante el mes de Julio 2019, Mercadona abrió su primer establecimiento en la zona de Canidelo, (Oporto) con la intención de crear “Mercadona Portugal” y llegar a conseguir una equivalente cuota de mercado y posición que disfruta en España.

Debido a las dimensiones de cada marca dentro del grupo, este proceso es largo y lento, por lo que la expansión se hará de manera paulatina introduciendo las marcas y líneas de producto de una en una. Por ello, este trabajo aborda el desarrollo del plan de internacionalización de una de sus marcas de distribución más exitosas, Deliplus, dedicada a productos de higiene, cuidado personal y cosmética, ámbitos compartidos entre las dos culturas y que crecen también a nivel global, asegurando así un papel importante en el mercado contiguo. Hay que añadir también la poca competencia en el mercado contiguo en este sector, pues mayoritariamente está ocupado por marcas de lujo con precios altos, que no llegan a ser asequibles para gran parte de la población portuguesa. Encontramos por tanto un gran nicho de mercado sin ocupar.

Por lo tanto, existen numerosos motivos por los que la internacionalización en Portugal se antoja como un paso esencial para el crecimiento de la marca Deliplus y para el crecimiento de la

compañía entera. En adelante se presenta un Plan de Marketing Internacional adaptado a la marca de distribución Deliplus dentro del grupo Mercadona. Portugal es el mercado más adecuado para ello pues contempla la ya existente entrada, por lo que vamos a analizar el nivel de adaptación necesario de su mix de marketing y el desarrollo de una acertada estrategia de implantación.

Este trabajo consta de dos Partes principales (I y II) más unas Conclusiones Generales, Bibliografía y Anexos. En la Parte I se presenta el estado de la cuestión del sector y la empresa que concluye con una oportunidad de mercado para Mercadona que es desarrollada en la Parte II de Análisis de la estrategia de internacionalización de la empresa en Portugal en aras a proponer una hipotética reformulación estratégica de la misma para su mejora en particular en lo referente a su Marca Deliplus. Finalmente, unas Conclusiones Generales, Bibliografía y Anexos completan el trabajo.

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: INTRODUCCIÓN AL SECTOR, A LA EMPRESA Y A SU INTERNACIONALIZACIÓN

En esta parte I del trabajo, el análisis se centrará en el estado de la cuestión, es decir en introducir tanto la empresa como el sector junto con una breve descripción de la situación actual y de tendencias del mercado con vistas a extraer una oportunidad de acción para Mercadona en este caso, de expansión internacional.

1. EL SECTOR DE LA COSMÉTICA Y DEL CUIDADO PERSONAL EN EL MUNDO

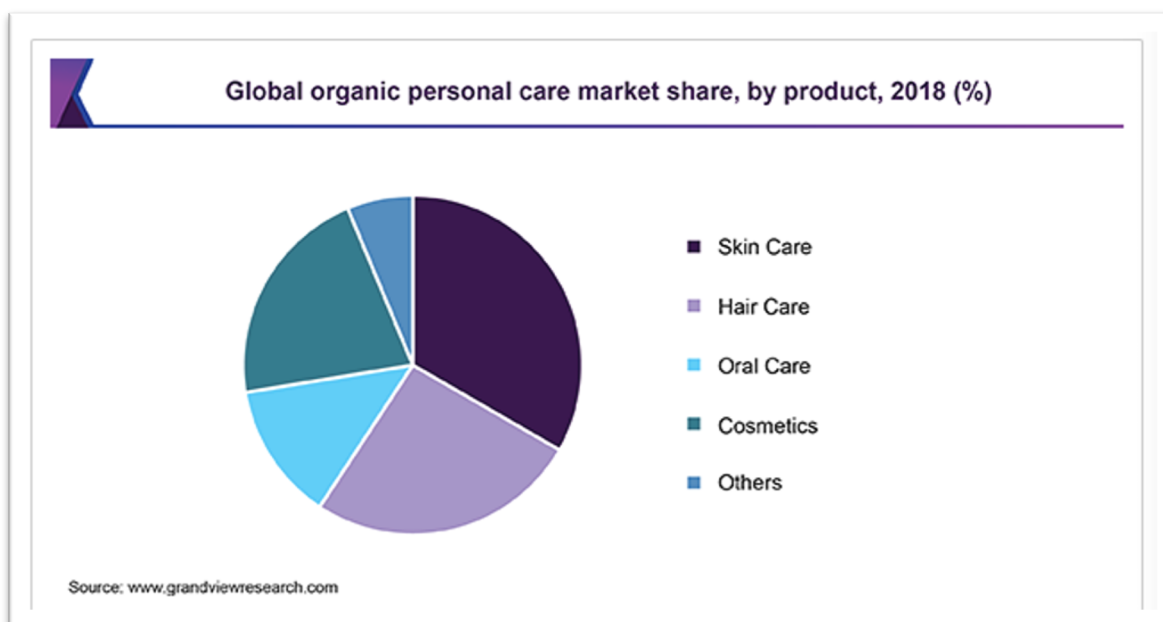
Cuidado Personal es un término que tiene su homólogo en inglés de *Personal Care* y que se refiere a una serie de acciones dirigidas a mejorar la salud, belleza y bienestar de los seres humanos. La categoría de productos que engloban son los usados para los propósitos de salud, bienestar y belleza, así como cuidado personal facial, de la piel, pelo y oral (Brown, 2015).

La industria de la cosmética y del cuidado personal se encuentra actualmente en un auge **mundial**, dirigiéndose a un segmento cada vez más orgánico y exigente. Se entiende por un segmento orgánico dentro del sector de la cosmética personal a aquel que muestra sus preferencias por productos hechos con componentes ecológicos, naturales y sanos (Yeon and Chung, 2011).

Las predicciones a nivel internacional estiman que habrá un crecimiento del **9.4%** en el segmento, en un rango de 6 años (de 2019 hasta el 2025), y tal y como señala la figura 1 sobre “cuota de mercado del sector de cuidado personal a nivel global (2018)”, se predice que habrá un crecimiento de la investigación y desarrollo (**I+D¹**) y de **marketing promocional**, centrados en el cuidado de la **piel**, del **cabello**, de la **asistencia bucal** y de la **cosmética**, destacando principalmente los **productos para la piel**. (Grand View Research, 2019).

¹ I+D es el acrónimo de Investigación y Desarrollo que tiene su homólogo en el idioma inglés de R+D (Research & Development)

Figura 1: Cuota de mercado del sector de cuidado personal a nivel global (2018)



Fuente: Granviewresearch. *Global Organic Personal Care Market Share, by product, 2018*. Abril 2019.

En **Europa** también habrá una mayor demanda de productos naturales, ecológicos y sanos para el cuidado personal. En este aspecto, ya ha dado lugar un desarrollo particularmente rápido tanto en Alemania como en Francia, Reino Unido e Italia. En todos ellos, el nivel de competencia y barreras de entrada para la penetración de una marca es muy elevado². La solicitud de certificaciones a nivel internacional son difícil de conseguir, tales como COSMOS,³ por lo que los precios son elevados y no tan asequibles para toda la población. Sin embargo, los propios consumidores en términos generales, piden que los productos sean de composición natural pues eligen más conscientemente lo que compran. Se preocupan más por el medio ambiente y por su salud, dejando como segunda prioridad el conseguir lo más económico (Cano, A. 2018).

De hecho, un estudio realizado por EY⁴ denominado *The Luxury and cosmetics financial factbook 2017*, determinó que se está dando un crecimiento del “lujo” dentro de este sector, debido al

² Siguiendo aquí a Porter en su Análisis de las 5 fuerzas (Porter, E.M.(1980) *Techniques for Analyzing Industry and competitors*, The Free Press.

³ El certificado COSMOS (COSmetic Organic Standard) es una norma privada a escala europea desarrollada por cinco organismos certificadores de cosmética natural. Fue registrada en Bélgica. (Cano, A. 2018).

⁴ EY es el acrónimo de la firma consultora Ernst & Young.

incremento del consumo en todas las edades, así como la influencia de las redes sociales. Sin embargo, como cada vez este sector crece más, las marcas que se introducen nuevas en el mercado **ofrecen mayor calidad a un menor precio**, siendo la opción más rentable para el consumidor medio. Por ello, el segmento mas elevado de puro lujo sufrirá un proceso de desaceleración en estos últimos años, y crecerán aquellas marcas que combinen productos específicos de alta gama a un precio más asequible (Beauty Prof, 2018).

Igualmente, otros autores en investigaciones anteriores ya mostraban esta tendencia en su artículo sobre intención de compra de productos para el cuidado personal orgánicos a principios de la década de 2010 donde manifestaban que había que hacer hincapié en la belleza ecológica, la seguridad de los productos y los **precios asequibles** para aumentar las intenciones de compra de los consumidores de productos orgánicos de cuidado personal (Kim and Chung 2011).

El sector de la cosmética y del cuidado personal también crece en **España a pesar de que queda mucho camino por recorrer en cuanto a la concienciación y consumo de productos exclusivamente naturales**. Un estudio publicado en la revista Expansión ha declarado este pasado año 2019 que los productos de cuidado de piel y de higiene movieron 1.932 millones de euros el primero (con un 52% en exportaciones) y el segundo, 1.662 millones. Los perfumes y los productos cosméticos aumentaron un 2% en 2018, suponiendo 6.954,65 millones en España y 4.680 millones en exportaciones al exterior (Expansión, 2019). “La cosmética de manera individual supone **un total de 703,5 millones en 2018**” (Expansión, 2018).

La gama de productos de este sector es muy amplia. Actualmente existen en el mercado nacional alrededor de 3.000 marcas, entre las que destacan el grupo **LÓreal España, Mercadona y Procter & Gamble**. (Nuñez, J., Espejo, A., Fernández, S., 2014). Las marcas multinacionales usan esta nueva tendencia de concienciación con el medio ambiente para invertir en un marketing “más verde y limpio”. Sin embargo, hay que destacar también que en el ultimo año 2017, aparecieron más de 100 nuevas marcas de cosmética natural y orgánica entre ellas de Marcas del Distribuidor⁵

⁵ Se entiende por Marca del Distribuidor a aquella que es propiedad del detallista donde se vende el producto que si bien se fabrican por un industrial externo son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca de éste, que es quien además realiza todas las labores de marketing en relación con las mismas. Por el contrario, la Marca del Fabricante es la producida y comercializada por él mismo (Yustas y Laviña, 2010).

donde se englobaría Deliplus. Está claro por tanto que las claves de éxito en este sector son la diferenciación, la especialización, la comunicación y la transformación digital (Cano, A.2018).

En cuanto a la evolución de las **marcas del distribuidor**, a partir de los datos de investigación de la EAE Business School en su informe *Estado de las marcas de la distribución tras la crisis económica* publicado en 2018, se muestra que cuentan con una cuota de mercado en Europa del **31,4%, destacando los países de Francia y Alemania con un 60% y 59%, respectivamente**. En España, este sector tuvo su auge durante la crisis económica del 2008, y diez años después constituye un 38% del total en el mercado, ocupando únicamente Mercadona un 44%, muy por encima de sus competidores principales, Dia (16%), Lidl (11%), Carrefour (7%), Eroski (5%) y Auchan (2%) (EAE Business School, 2018).

Como conclusión de este análisis se muestra un importante crecimiento del segmento orgánico dentro del sector del cuidado personal y que en el mismo las marcas del distribuidor están adquiriendo una competencia creciente en Europa en general y España en particular ayudado por sus precios más económicos como demanda el sector. Lo cual abre una importante oportunidad para la marca del distribuidor como Deliplus que además se orienta hacia el segmento orgánico.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA MERCADONA Y SU ESTRATEGIA COMERCIAL. CANAL DE DISTRIBUCIÓN E INTERPROVEEDORES

Mercadona, fundada en 1977 por el Grupo Cárnicas Roig, es una de las empresas de distribución más exitosas en España, que cuenta con 1.635 puntos de venta en el mercado nacional y 10 en el portugués; una plantilla de 85.800 empleados, y unos beneficios netos de 593 millones de euros este pasado 2018. Gracias a su estrategia empresarial basada sus propias marcas de distribuidor (Hacendado, Deliplus, etc.) han conseguido posicionarse líderes en la producción y distribución de productos alimenticios, del hogar e higiene. Como misión y visión corporativa los miembros y estamentos de la empresa declaran un “*proyecto compartido*” donde el punto de mira y prioridad es siempre el cliente, también conocido como “*Jefe*” en jerga interna (Mercadona, 2020).

Esta empresa familiar destaca principalmente por su exitoso **Modelo de Gestión**, distribuido entre su accionariado, los órganos de administración, su orientación al cliente y la capilaridad dentro de la empresa. Su principal palanca es la relación que tienen con sus proveedores y la adopción de las últimas tecnologías que, que junto a su proximidad a las familias de sus empleados, consiguen una inmensa presencia dentro del territorio español.

Mercadona tenía el objetivo inicial de expandir la comercialización de la carne en tiendas de ultramarinos. Cuando Juan Roig, hijo de Francisco Roig, compró la empresa de su padre, decidió dar un vuelco a la compañía, transformándola en una cadena comercial, que comenzó su proceso de expansión mediante la adquisición de otros supermercados. Mercadona, de procedencia valenciana, adquirió en 1988, veintidós supermercados de la provincia, y solo un año después, numerosas empresas en otras comunidades como Madrid, Cataluña o Andalucía. A pesar del éxito inicial que ya parecía disfrutar desde el primer momento, este periodo también coincidió con una etapa de crecimiento en el sector y con la apertura del formato de distribución competidor de los **hipermercados**⁶, supermercados inmensos que, aprovechando la concentración de la población en las grandes ciudades, introdujeron el consumo a gran escala y con estrategias de precios bajos y promociones agresivas. Pese a suponer una competencia directa para Mercadona, Roig supo

⁶ Un hipermercado es un establecimiento de autorservicio detallista donde se venden productos con una superficie mayor a 2500 metros cuadrados. Por contraposición supermermercado es el autoservicio con superficie igual o menor a 2500 metros cuadrados (Nielsen 2015).

afrontar la situación introduciendo una nueva estrategia de negocio que aunaba el Modelo **GCT: Gestión de la Calidad Total**⁷ junto con el también conocido lema “**Siempre Precios Bajos**”⁸ Es decir, un nuevo modelo de negocio que se basa en ofrecer una buena relación calidad (producto y servicio) – precio y la consecuente derivada de fidelidad con sus proveedores como con sus clientes. En resumen, su filosofía, por tanto, se basa en “*no marear con ofertas ni publicidad, tener proveedores fijos para conseguir clientes fijos a los que dar productos buenos y baratos, de una forma estable y continua*” (Temño, 2012).

Mercadona también supo lidiar y aprovechar el auge de clase media en la Sociedad Española resultante de la crisis económica sufrida a partir del 2008. Sus productos prometían seguir proveyendo el valor esperado, pero solo aquello que era imprescindible para el cliente, descartando todo aquello accesorio que provocaba un mayor precio (Europa Press, 2009). Actualmente cuenta con 9 marcas del distribuidor que internamente denominan “propias”⁹, que forman alrededor del 40% del total de sus productos: *Hacendado* para alimentación, *Harrisons* para cereales, *Hippo* para bebés, *Compy* para mascotas, *Deliplus* y *Dermik* para cosméticos, *Solcare* para protección solar, *Como tú* para perfumería de mujer y *Bosque Verde* para productos de limpieza. (Mercadona, 2020).

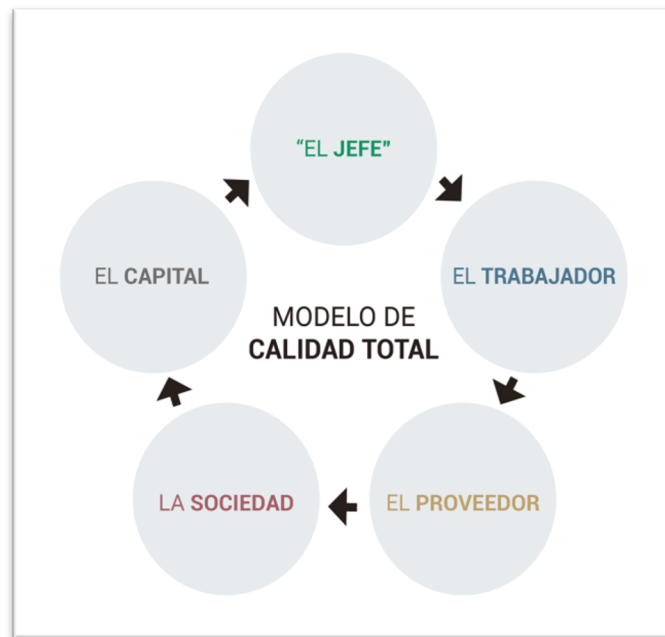
El **Modelo GCT** o modelo de Gestión de Calidad Total (Total Quality Management) introducido por Juan Roig en 1993, tiene como clave de éxito satisfacer de manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés o *stakeholders* que rodean a la empresa: **El Jefe, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital** (Gutiérrez, 2016) que se muestra en la figura 2 de “Modelo de Gestión de la Calidad Total de Mercadona.

⁷ GCT: Gestión de la Calidad Total es un acrónimo proveniente del inglés TQM: *Total Quality Management*.

⁸ Su política de SPB (Siempre Precios Bajos) se deriva del término en inglés EDLP (Every Day Low Prices) que popularizaría la cadena americana Wall-Mart.

⁹ Existen distintas formas de denominar a las marcas del distribuidor dependiendo de los distintos autores que las han investigado. Así tenemos: marcas blancas, marcas propias, etc. y en terminología inglesa White Brands, Private Labels, Own Brands, etc. (Yustas y Laviña, 2010).

Figura 2: Modelo de Gestión de Calidad Total de Mercadona



Fuente: Página Web de Mercadona, 2020

De acuerdo con un estudio realizado específico para Mercadona de la aplicación de “Total Quality Management” en la Universidad Rey Juan Carlos en Madrid, el modelo GCT o TQM consiste en un sistema de operaciones centrado en las personas, que tiene el objetivo de aumentar la satisfacción de sus consumidores de manera estable al precio real más bajo posible. Es un sistema (no un programa), y una parte integral de una estrategia de alta calidad que involucra a todos los que participan en la empresa (top to bottom). Se caracteriza por tener unos **valores específicos** tales como la orientación hacia el consumidor, la orientación hacia los accionistas, la cooperación interna, el trabajo en equipo, el liderazgo y la ética en las decisiones empresariales. Por otro lado, los **objetivos** son tres: crear valor a los accionistas, obtener ventajas competitivas y aumentar la diferenciación respecto de la competencia, creando una cultura y una filosofía que busca compromiso, participación y cooperación. (Blanco, M. & Gutierrez, S., 2010).

Mientras los hipermercados prometían promociones y ofertas que parecían irresistibles a sus clientes, Mercadona redujo sus gastos de publicidad y promociones para forjar una relación más íntima y leal con sus clientes: ofrecía una estrategia de **estabilidad de precios bajos**. Se centran en ofrecer siempre el precio más bajo posible en todos sus productos, mediante acuerdos a largo

plazo con sus proveedores, y la compra directa en origen (Expansión, 2019). Esta política ha aumentado la lealtad de los consumidores a la marca de Mercadona y ha creado un hábito de consumo: **el producto siempre vale lo mismo, pues su precio es estable**. El objetivo principal era protegerse así misma ante tanta competencia e implementar un modelo inusual y original. A partir de 1995, este modelo empezó a dar resultados, para pasar a abrir cien establecimientos por año (Blanco, M. & Gutiérrez, S., 2010).

En cuanto a la relación con sus proveedores, Mercadona implementaba en 1998 un modelo basado en la figura del “**interproveedor**”¹⁰ de manera exclusiva y con contratos a largo plazo. Sin embargo, a lo largo de los años el modelo se ha modificado para pasar a ser contratos individualizados para cada producto, de tal manera que los productos de distintos proveedores conviven en una misma categoría (Expansión, 2019)

La misión y visión de Mercadona se basa en ser un proyecto compartido entre todos los miembros y se guía por un modelo de **responsabilidad transversal** (Mercadona, 2020). De esta forma, mientras que **los clientes** marcan el paso a seguir, teniendo el poder “de la vida o muerte” de la empresa, los otros cuatro grupos de interés tienen que estar a la altura. Así pues, Mercadona cuenta con una plantilla fiel y comprometida pues consigue que **sus trabajadores** queden motivados mediante un alto grado de formación y una estabilidad laboral garantizada. Estos a su vez, proporcionan a **los clientes** un trabajo eficiente y de calidad. Por otro lado, y como ya hemos dicho anteriormente, la relación con **los proveedores** (incluidos especialmente los “interproveedores”) es crucial y clave de éxito en Mercadona, pues su estrategia comercial solo puede ser exitosa si simultáneamente, éstos también disfrutan de un crecimiento económico y de una expansión de negocio. Es su estrecha relación de confianza y cooperación con los proveedores lo que ha permitido a Mercadona forjar una visión de “Proyecto compartido” que ha desembarcado en el éxito que muchas empresas hoy en día envidian. Los proveedores por tanto son clave en la rentabilidad y expansión de Mercadona. Como toda empresa con proyección a futuro, Mercadona tiene también un compromiso y un papel en **la Sociedad** en la que vivimos, por lo que su misión y sus metas tienen que guardar gran correlación con los estándares del medio ambiente y de interés

¹⁰ Los “interproveedores” son un grupo de proveedores especiales con los que la empresa lleva unas relaciones estratégicas especiales. No todos sus proveedores lo son pero sí una buena parte de los principales siendo ésta una característica distintiva de Mercadona

social. Por último, para que una empresa se mantenga a flote, debe contar con el respaldo de **sus accionistas**, que mediante grandes retribuciones económicas que reciben de los demás grupos de interés, velan por la empresa y su futuro (Mercadona, 2020).

En cuanto a su política de expansión ha sido, en sus palabras, de “mancha de aceite”¹¹ extendiéndose así con éxito por toda la geografía española y así igualmente plantea su estrategia de internacionalización como se muestra en la siguiente expresión:

“En nuestra expansión fuera de España, seguiremos el modelo de mancha de aceite, es decir, arrancar con la adquisición de una cadena pequeña que nos permita aprender e ir creciendo progresivamente. Sabemos las dificultades de encontrar una empresa de estas características” (El País, 2013)

Mercadona, que siempre ha seguido un crecimiento prudente y consolidado a lo largo de su historia, tuvo que frenar su único intento de expansión internacional en Portugal en el año 2003 por la falta de proveedores leales en el país vecino. La idea inicial era abrir entre 50 y 70 tiendas en el Algarve y en Lisboa ese mismo año. En 2012, Juan Roig seguía expresando su intención de internacionalización.

En Italia también se tanteó sin éxito la posibilidad de adquirir una cadena de establecimientos debido a la fragmentación del mercado italiano, trabajando con un número determinado de proveedores (El Confidencial, 2019).

Su **actual presencia en Portugal** es reciente desde su constitución en 2016 y apertura de las primeras tiendas en 2017-18. Se puede decir que está todavía en fase de desembarco y adaptación al mercado de ahí la oportunidad de este estudio en lo referente a Deliplus.

¹¹ La estrategia de **mancha de aceite** se refiere a la estrategia propia de la empresa, marca o producto que opta por introducirse lenta pero profundamente en el mercado (Marketing Directo, 2020).

3. LA MARCA DELIPLUS

Deliplus (1996) es la marca de distribución de Mercadona específica para productos de maquillaje, higiene, cuidado de piel e hidratación corporal, incluyendo también una línea para bebés (Mercadona, 2020). Sus principales proveedores (“interproveedores” fabricantes) son RNB y Ubesol.

RNB es el principal fabricante de **cosméticos y cremas** de la empresa, que comenzó como un laboratorio farmacéutico en Valencia para pasar a ser uno de los proveedores más importantes para el grupo Mercadona en 1994, con el objetivo común de estudiar la **atención al consumidor**, y “el entender qué quiere y hacerlo realidad”(Valencia Plaza, 2018).

En la figura 3 se muestra una serie de productos de RNB. Actualmente ocupan más de 43.000 metros cuadrados en la *Pobla de Ballbona* (Valencia), con una plantilla de 600 trabajadores. Tienen diversos clientes, pero la mayoría pertenecientes al sector alimenticio. La importancia que otorgan a la **innovación** es compartida con Mercadona: RNB invirtió una cantidad de cuatro millones de euros en innovación y especialización en 2018. (Valencia Plaza, 2018).

Figura 3: Productos RNB



Fuente: Página Oficial RNB

Por otro lado, **Ubesol y Laboratorios Maverick**, nacieron en 1969 también en Valencia, siendo una empresa originariamente dedicada a la fabricación de textiles de limpieza. En 1995, comenzaron a ser proveedor de Mercadona y en 2001, **Mercadona pasó a ser su único cliente**. El grupo Ubesol es el actual fabricante de las dos marcas blancas más importantes de Mercadona fuera de la cadena alimenticia: **Deliplus y Bosque Verde**. Por tanto, los productos de Deliplus pertenecientes a este grupo son aquellos dirigidos más a la higiene, tales como toallitas o champús como se ve reflejado en la figura 4 de “Innovación y Bienestar” son su prioridad, lo cual tiene perfecta correlación con la filosofía del grupo Mercadona. Tienen como objetivos: satisfacer las necesidades de los clientes fabricando con la mejor calidad posible al menor precio; la atención hacia el trabajador, hacia sus productos y hacia los procesos (Ubesol, 2020). En los últimos años la compañía ha invertido especialmente en instalaciones y maquinaria, para llegar hasta 79 especialistas en **I+D** específica para productos mas sostenibles, haciendo un total de **809 trabajadores**.

Figura 4: Productos Grupo Ubesol



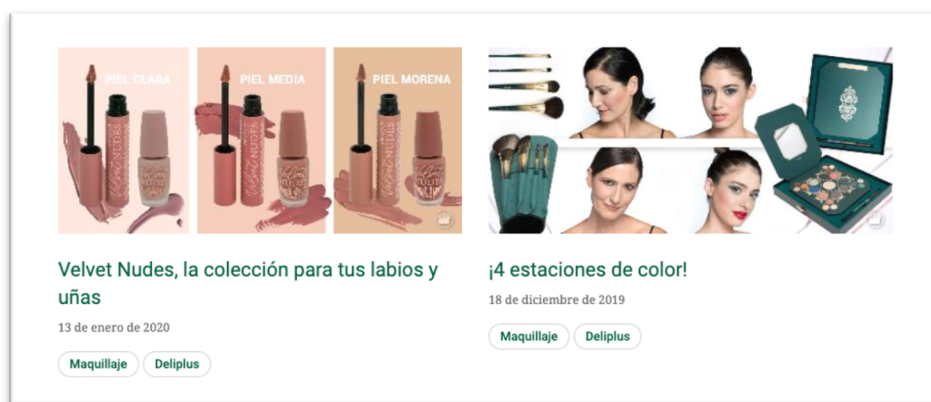
Fuente: Grupo Ubesol Página Oficial

La internacionalización de Deliplus dentro del grupo Mercadona podría ser exitosa dado que en la actualidad pues actualmente nos encontramos en una revolución tanto del sector de la cosmética como de las marcas de distribución ya que cada vez más son las personas que quieren cuidar su

físico, y el consumo de estos productos al menor precio posible va en aumento. Mientras que la competencia se posiciona con estrategias de precios muy elevados, no accesibles a todo el mundo, Mercadona ya ha demostrado que la relación calidad-precio es posible, por lo menos en España. En particular Deliplus y Bosque Verde ganaron un 15% más en 2018 llegando hasta los 225 millones de euros frente a los 215 del 2017; y se predice además que en 2019 se facturarán 242 millones (El Español, 2019).

Además, las nuevas tendencias también se están teniendo en cuenta, pues el grupo Ubesol está tomando medidas en cuanto a la digitalización, ya que en el grupo se está implementando la industria 4.0¹² en sus plantas con el fin de ganar agilidad y conseguir ser mas competitivos y eficientes (El Español, 2019). Mercadona en su página web incluye novedades, tutoriales y noticias en cuanto a productos de belleza y estética, promoviendo así la marca Deliplus de manera online. En la figura 5 se muestra una serie de “consejos de belleza haciendo uso de productos Deliplus” donde la empresa presta en su web un servicio de asesoramiento sobre su uso. Lo cual resalta su compromiso de satisfacción del cliente aparte de la venta del producto en sí.

Figura 5: Consejos de Belleza haciendo uso de productos Deliplus



Fuente: Página Web Mercadona

Los productos Deliplus que actualmente se comercializan en España y que podemos encontrar en su página web son:

¹² La Industria 4.0 es un concepto desarrollado en Alemania para describir la revolución digital que supone Internet en los procesos de las empresas (Factoría del Futuro).

- La **crema anticelulítica reductora** de 500 ml de 3 euros se enfrenta a cremas de otras marcas con precios de a partir de 30 euros.
- El **maquillaje o polvos de sol** con protección, uno de los productos más famosos entre blogueros/as o “influencers” del momento, tiene un precio de venta al público de 5,5 euros. Mercadona ofrece una caja de dimensiones mucho mayores que la competencia, y una variedad de hasta cinco tipos tonos de color.
- La **crema hidratante de oliva**, en botes de 200ml, por un precio de 1,65 euros.
- El **champú para cabellos blancos** de 2 euros. Su única competencia es una variante de la marca L’Oreal por un precio de 15 euros.
- El **reductor de ojeras** *Beauté méditerranéa* a un precio de 5 euros, contiene cada caja, cinco unidades de 2ml cada una.
- La **crema anti edad** de uso diario de 4 euros. La competencia ofrece el mismo uso por el doble coste y en cantidades menores.
- El **Gel Aloe**, 100% aloe vera, 400ml y 3,75 euros.
- **Pintalabios, mate** y veinte variantes más, 2,50 euros cada uno, no tienen competencia de precio alguna.
- La **mascara de pestañas** o “maxi volumen”, por 3,65 euros.
- La **espuma de afeitar** de aloe verde y vitamina E, supone uno de los productos mas económicos y rentables para la empresa. Su precio es de 99 céntimos.

4. LA INTERNACIONALIZACIÓN: MERCADONA Y DELIPLUS

La globalización ha sido el proceso característico del siglo XX que más ha contribuido a estrechar las relaciones entre países. La UE, constituida por distintos países unidos por su localización integra un sistema económico de lo más avanzado, que supone una de las mayores fuerzas económicas mundiales actuales. Así pues, esta interconexión junto con la fluidez de las transacciones y la velocidad de los medios de transporte, facilitan a las empresas utilizar una única estrategia tanto para el comercio interior como exterior. Este proceso de unificación de mercados y homogeneización de gustos se le llama Globalización.

Una empresa debe siempre aspirar a su internacionalización para evitar la fase de declive en el sector y para que no se quede obsoleta. En Marzo de 2019, Juan Roig declaraba que el mercado español se le había quedado pequeño y que a partir del 2020, Mercadona iniciará un periodo de declive en él. La opción de evolucionar (hacia nuevos negocios) y cambiar de estrategia no es una opción para Roig, ni tampoco lo es el absorber otra cadena alimentaria (como Día). Así en sus palabras afirmaba: *“Zapatero a tu zapatos. Nosotros somos otro tipo de empresa”* (El Confidencial, 2019). La internacionalización supondría un mayor aprovechamiento de recursos, que derivaría en unos mayores ingresos, más prestigio y el desarrollo de un mayor número de ventajas competitivas.

Sin embargo, cada empresa debe saber cuál será la estrategia o modelo de empresa más efectivo para entrar de forma adecuada en el proceso de internacionalización. En la actualidad no existe una estrategia clara determinante de la bondad de una u otra forma. En general, los teóricos se debaten entre dos extremos que son la estrategia “global” que consiste en estandarizar (mayormente no total) y llevar la misma local internacionalmente y la “multidoméstica” que supone una adaptación importante (no total) a cada nuevo mercado. Debate que se zanja con la postura ecléctica intermedia recogida en la frase *“Piensa globalmente, pero actúa localmente”*¹³ (Hollensen y Arteaga, 2010). El comercio entre países dependerá de este grado de adaptación sabiendo que las empresas interactúan más y mejor con países semejantes (culturalmente en particular) y cercanos geográficamente. Así, resulta interesante analizar los aspectos comerciales

¹³ En Inglés *Think Global Act Local* también conocida por el acrónimo GLOCAL (Levitt, 1983)

de Deliplus que se mantendrían igual que en España y cuáles habría que adaptar donde a priori está la política de comunicación que por razón del idioma se hace necesaria (Cerviño, Arteaga y Fdez. del Hoyo, 2020).

A pesar de que en la economía española predominen las PYMES¹⁴, las más capacitadas para la internacionalización son las grandes empresas lo que motiva a una extensión del comercio nacional con el exterior, principalmente con otros países de la UE. Sin embargo, no toda empresa ya consolidada en un Mercado nacional tiene la capacidad o motivo suficiente para internacionalizarse. Factores como el **tipo de industria**, la **zona geográfica**, las **relaciones internacionales** del país (tanto de origen como destino) y las **capacidades de la empresa** que se quiere internacionalizar, pueden significar oportunidades, pero también obstáculos en el proceso.

Además, es necesario tener diversas **ventajas competitivas** particulares de la empresa, que puedan ser igualmente explotada en otros países semejantes.

Michael Porter (1980) habla de tres estrategias genéricas a través de las cuales una empresa puede conseguir una ventaja competitiva y sobrevivir en el mercado a largo plazo.

- 1- **La exclusividad percibida por el cliente – competir en calidad:** hace referencia a la calidad del producto como único: el producto tiene un valor especial para el cliente, que deja el precio o coste de este en un segundo plano a la hora de comprar.
- 2- **El coste bajo – liderazgo en costes:** se da cuando la competencia no supone ninguna rivalidad en cuanto al precio.
- 3- **Enfoque en nichos (complementando a las dos anteriores):** se basa en ofrecer productos adaptados a nichos de consumidores concretos. Para llevar a cabo esta estrategia, se debe hacer un estudio delicado del cliente, así como de aquello que los competidores no puedan ofrecerles. Por tanto, esta estrategia tendrá éxito cuando la

¹⁴ PYMES: acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa que en inglés es SME: Small and Medium Enterprise.

empresa encuentre nuevos nichos que no estén ocupados todavía por la competencia y que tengan un número considerable de clientes para que el producto sea rentable.

Dependiendo de si la ventaja competitiva es una u otra, el proceso de internacionalización se planteará de distinta forma. En el caso de Mercadona, parece que incluye dos de las tres características: los consumidores perciben Mercadona y sus nueve marcas propias como distintivas (el producto tiene un valor especial, que es lo que le hace único) y juega también con el liderazgo en costes (Mercadona se encuentra por encima en cuanto al precio medio respecto de sus competidores en Marcas del Distribuidor).

4.1 Análisis del Entorno Propio

Antes de contemplar otros mercados, una empresa debe primeramente conocer su posicionamiento en el suyo propio y analizar minuciosamente sus propias características. También deben ser estudiadas las características del país de destino, para que la estrategia sea exitosa, esta debe de ser contemplada en cuanto a todas las similitudes y diferencias entre los dos países (geográficas, culturales, económicas, etc.). Solo entonces la empresa entonces podrá comenzar a operar partiendo desde una base sólida, con un modelo de negocio adaptado.

4.1.1 Análisis PESTEL

El objetivo de un estudio del entorno general externo de la empresa es extraer las amenazas para prepararse para ellas y las oportunidades para tomarlas a las que se enfrenta Mercadona y la marca Deliplus en su entorno internacional.

PESTEL¹⁵ analiza los factores externos que afectan a la empresa, y que pueden evolucionar a lo largo del tiempo. Entre ellos están:

¹⁵ PESTEL: acrónimo de los siguientes entornos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal de igual transcripción en el idioma inglés: *Political, Economic, Social, Technological, Ecological and Legal*.

- **Factores políticos:** La política es un factor importante a la hora de tomar decisiones en una empresa, pues porta consigo factores económicos y sociales que varían de un gobierno a otro. Mercadona, como toda empresa que pretende estabilizarse en otro Mercado, debe contemplar la estabilidad del gobierno del país de destino y estudiar las libertades y restricciones correspondientes de defensa de la propiedad tanto física (solar, edificios y equipos) como intelectual (marcas, patentes, etc.).
- **Factores económicos:** Toda empresa se mueve en gran medida por sus beneficios económicos. El crecimiento o la recesión de la economía del país de destino influiría en el precio de los productos de Mercadona como en la demanda de sus productos. El estudio del PIB determinaría el riesgo económico que conllevaría la inversión en otro país. La fluctuación de precios, la inflación y el tipo de interés, son también condicionantes que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa. Mercadona además debe analizar la estrategia para su producción de marca blanca, pues no sabemos el impacto económico que tendría en otro país diferente a España. Además, el nivel de empleo y precio de la mano de obra también es importante pues puede ser o no ser accesible o costoso, formado o no formado.
- **Factores socioculturales:** Mercadona es una empresa familiar de nacionalidad española que juega con la ventaja de haber estado en el mismo mercado durante 43 años y cuenta con una buena reputación de marca que le ha conferido la fidelidad de su clientela. Por tanto, es relevante identificar el grado de semejanza de los aspectos culturales y sociológicos españoles con los de otro país (hábitos de consumo, demografía, estilo de vida, entre ellos) buscando aquellos mercados cuyos gustos y preferencias no sean tan dispares. Por ejemplo, las tiendas de Mercadona tienen un formato de “tiendas de barrio” frente a los grandes establecimientos que podría tener Carrefour o Alcampo, situados a las afueras de la ciudad. Por tanto, en el caso de Mercadona sería más razonable estudiar la posible internacionalización en países como **Italia, Portugal o Francia**, pues son países muy similares en cuanto a cultura, economía y funcionamiento.

Además, el sector de la cosmética, como se ha mencionado previamente, se encuentra en su auge social y va en aumento. Sería interesante estudiar si países donde hay un público que tiende al *veganismo/vegetarianismo*, pudiesen ser clientes potenciales. El *veganismo/vegetarianismo* en la cosmética supondría un cambio radical en la producción de los productos de Mercadona. Sin

embargo, es la nueva tendencia de ciertos países europeos, como Francia o Inglaterra, que poco a poco se está volviendo de carácter global. “Ser vegano” está hoy en día relacionado con “ser ecologista”. “Comer vegano” equivaldría a “comer sano”. Cuando ciertos segmentos dirigen su estilo de vida hacia una dirección, todo lo de alrededor debe guardar correlación. Dirección que, además, es en muchos casos global (veganismo, saludable, responsable, etc.) al reproducirse en la mayoría de los mercados. Por tanto, Mercadona podría tener amplias oportunidades tanto en cosmética como en alimentación, en este aspecto.

- **Factores tecnológicos:** La tecnología en general, facilita la conexión entre las distintas empresas que puede haber distribuidas por el mundo dentro de un mismo grupo. Además, para Mercadona resulta imprescindible la inversión en este factor, pues el desarrollo de nuevas ventajas competitivas requiere una gran apuesta en I+D. Por ejemplo, el 20,3% de una muestra recogida el pasado 2017 el mercado italiano, predice que el consumidor solicitará la posibilidad de leer las instrucciones de los productos a través de su *Smartphone* (ICEX, 2017).
- **Factores ecológicos:** el marketing ecológico es una nueva tendencia de las empresas que quieren concienciar, atraer y fidelizar a sus consumidores y dar una imagen de sí mismas de preocupación por el medio ambiente. Deliplus destaca por el precio, pero también por la calidad de sus productos. Por tanto, a la hora de internacionalizarse, Mercadona debe contar con que sus productos y servicios también deben evolucionar consigo, y volverse cada vez más “verdes”. Para ello, desde 2010 comenzó a reducir la venta de bolsas de plástico y ha sido este año que ha eliminado aquellas de un solo uso (Europa Press, 2019). Sin embargo, todavía no ha habido ningún ánimo de reducir el plástico en los envases de los productos, (productos cosméticos, por ejemplo), siendo los propios clientes quienes lo piden a través de sus redes sociales (Economía Digital, 2019). De esto se concluye que a Mercadona todavía le queda un largo camino por recorrer en cuanto a la innovación y ecologismo. Igualmente, en el país de destino, si se diese la internacionalización de la empresa, debe también propiciar las condiciones necesarias para que esto sea posible. De hecho, muchos países del entorno de España ya no lo aceptan y prefieren pagar una cantidad mayor por un “bien mayor” entendiéndose por éste uno más ecológico y sostenible. Por ejemplo, se prevé en el **mercado italiano** del 2027 uno de cada dos consumidores exigirá envases 100% biodegradables o reciclables (ICEX, 2017). La concienciación sobre el

medio ambiente hoy en día es brutal, y Mercadona debe reaccionar especialmente si se internacionaliza en estos mercados

- **Factores legales:** Cada país tiene su propio sistema legal. Sin embargo, las leyes de los dos países (origen y destino) deberían idealmente guardar correlación para más fácil operatividad e integración. En este aspecto, Mercadona se verá afectada de forma directa en el control de la calidad de sus productos o la gestión de su logística. Además, se deben tener en cuenta las formas legales de entrada en el país de destino, la legislación laboral y las formalidades aduaneras y fiscales. En caso de tratarse de países de la UE y cercanos estos problemas se minimizan sustancialmente por la necesaria armonización que exige su condición de mercado único europeo.

4.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El objetivo del estudio de las Cinco fuerzas de Porter (1980) es analizar el nivel competitivo del micro entorno de la empresa que son sus proveedores, clientes, productos sustitutos, barreras de entrada y la propia industria o sector en el que se encuentre. El resultado de éste es la determinación de si es interesante estar en el mismo para la empresa en función de su competitividad frente a estas 5 fuerzas. Si estas son débiles (proveedores, clientes, sustitutos e industria) y las barreras de entrada altas para la empresa en cuestión. Se trataría de una industria¹⁶ interesante para la Mercadona en donde demuestra competitividad y las ventajas asociadas a la misma.

En la figura 6 se presentan en análisis de “Las Cinco Fuerzas de Porter” aplicado a Mercadona en el mercado español en un primer nivel, así como a mercados próximos (Portugal, Francia e Italia) objetivo de su internacionalización en un segundo nivel.

¹⁶ Aquí se ha de entender los términos Industria, Sector o Mercado indistintamente cuando se refieres al “cuidado personal”

Figura 6: Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980)

Como se comentó anteriormente¹⁷, el Grupo Ubesol ejemplo de “interproveedor” clásico de Mercadona que tiene como único cliente a Mercadona y para que su marca de productos de cuidado personal Deliplus se desarrolle, la “empresa matriz” debe seguir creciendo y tirando de éste. Así cuantos más supermercados se abran más se desarrollará Deliplus. Supondremos en este sentido, que el nivel de competencia de la marca Deliplus, será el mismo de Mercadona.

Es necesario realizar un segundo nivel de análisis para así poder posicionar Mercadona entre sus competidores y estudiar cuales serian las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría en un nuevo mercado y si a éste es capaz de transferir sus ventajas competitivas. Para ello, analizaremos Las Cinco Fuerzas de Porter en mercados exteriores.

¹⁷ Para más detalle véase supra epígrafe 3 sobre “La Marca Deliplus” y su proveedor Ubesol.

1. Amenaza de nuevos entrantes: ALTA

A pesar de que en España Mercadona cuenta con barreras de entrada, economías de escala y la fidelidad de sus clientes, la internacionalización de la empresa supondría una inversión en el extranjero que no garantiza una consolidación inmediata en el mercado de destino. Además, la venta *online* puede significar nuevos competidores entrantes que favorecidos por las numerosas facilidades que Internet puede proporcionar, pretendan ofrecer los mismos productos que Mercadona, pero de una manera más eficaz y con un precio aún más bajo. Mercadona pretende introducirse en un nuevo mercado, como otras muchas empresas más con el mismo fin.

2. Poder de negociación de proveedores: BAJO

Cuando se proyecte la posibilidad de la internacionalización de la marca Deliplus, los “interproveedores” podrían aumentar su poder de negociación, amenazando con elevar sus precios o pidiendo acortar los plazos de pago. A pesar de que Mercadona es el único cliente de Ubesol y que por tanto Mercadona tiene un fuerte poder sobre el grupo, a la hora de internacionalizarse, la intensidad del poder de negociación que puede presentar Ubesol en este caso, dependerá de lo exclusivo que sean sus productos en el **mercado de destino**. Si pueden ser sustituidos fácilmente, el poder que pueda tener Ubesol sobre Mercadona es menor como supuestamente pueda ocurrir en los mercados objetivo.

3. Poder de negociación de los clientes: ALTO

A nivel mundial, los clientes siempre tienen el poder de elegir donde y cuando compran. Existe mucha competencia y por tanto información donde poder comparar entre distintos contendientes. Mercadona tiene un compromiso con el cliente, que es el “Jefe” y máximo factor de sus decisiones. Además, para mantener su política de estabilidad de precios bajos hay que tener en cuenta qué países son más sensibles en cuanto al precio a la hora de comprar. Deliplus ofrece productos de calidad, pero más económicos. Igualmente, en la cultura de estos otros países se podría entender que las variables calidad y precio son también dependientes y que, por tanto, un menor precio supone peor calidad, lo que supondría un fracaso de la marca.

4. Amenaza de productos sustitutivos: MEDIA

Los productos sustitutivos son aquellos de otras categorías que cumplen la misma función y suponen una amenaza que está presente día a día. En el sector de la cosmética y la distribución en general, hay una gran variedad de productos sustitutivos que pueden cubrir las mismas necesidades. Mercadona debe evitar que su estrategia de precios bajos no facilite la comercialización de otras marcas sustitutivas de cosméticos y cuidado personal en los países de destino.

Actualmente en España, Mercadona cuenta con una marca de distribución valorada como número 1 en términos de valor y dinero, y han conseguido un 38% de cuota de mercado objetivo a reproducir en el exterior (Food Retail, 2019).

5. Rivalidad entre las empresas (competencia): BAJA

“El movimiento estratégico más importante de todos es la creación de océanos azules” (W. Chan Kim y Renee Mauborgne, 2015). Mercadona se diferencia del resto de sus competidores mediante tres ventajas competitivas que les permite encontrarse “nadando en un océano azul”. Esto quiere decir que mientras Carrefour o Día “nadan en un océano rojo”, Mercadona ha sabido encontrar aquellas características valiosas para un gran número de consumidores. Por tanto, la estrategia de calidad-precio, sus nueve marcas propias y la exclusividad de sus productos, que los clientes no están dispuestos a renunciar o sustituir, permite a Mercadona alejarse del resto de empresas para lograr mayor cuota y una estrategia estable y perdurable a largo plazo (Kim & Mauborgne, 2015). A nivel internacional, estas tres ventajas pueden suponer también una diferencia en los mercados correspondientes si se saben trasladar bien a los mismos.

4.1.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO se centra en analizar la empresa a nivel interno y en su situación actual del mercado nacional. Sin embargo, de nuevo vamos a realizar el estudio teniendo en cuenta la internacionalización de ésta en los mercados objetivos exteriores. Como el lector posiblemente sabrá el acrónimo de DAFO se refiere a un doble análisis interno (fortalezas y debilidades) e externo (oportunidades y amenazas) buscando la combinación del empleo de fortalezas para la

toma de oportunidades y la necesaria toma de precauciones respecto a las amenazas que ataquen los puntos débiles (Fdez. Del Hoyo, 2009). Se pasa a aplicar el análisis a Mercadona.

En cuanto a sus debilidades:

1. La tienda *online* se encuentra obsoleta.
2. La marca blanca no tiene por qué ser *efectiva* en otros países.
3. La mera existencia de *hipermercados* y otros supermercados con mismos productos.

En cuanto a las amenazas:

1. Otros supermercados españoles están internacionalizándose (Día).
2. Amazon y Costco cubren gran parte del Mercado.

En cuanto a las fortalezas:

1. El Modelo GCT.
2. La red de “interproveedores” y sus relaciones.
3. El previo éxito de la marca blanca en España.
4. La fuerte inversión en I+D.

En cuanto a las oportunidades:

1. La existencia de países cercanos con oportunidades de negocio.
2. Acuerdos con proveedores actuales en otros países.
3. Regulaciones de la Unión Europea favorable a la internacionalización.
4. La ‘marca blanca’ está creciendo a nivel internacional.

Como conclusión del Análisis DAFO se pueden deducir una serie de estrategias encaminadas a una internacionalización exitosa basada en sus puntos fuertes y convenientemente previstas las amenazas hacia mercados exteriores próximos física y culturalmente. Para ello se va a diseñar e implementar un plan para llevar a cabo la internacionalización de Mercadona. Tomaremos **Portugal, Italia y Francia** como punto de partida comenzando con el análisis de Portugal en este TFG por su mayor facilidad tanto logística como afinidad cultural y dejando para futuras actuaciones la proyección a Italia y Francia.

4.2 ANÁLISIS DE LA RECIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA A PORTUGAL.

De acuerdo con la Memoria Anual de la empresa Mercadona en el año 2018, desde Junio 2016 se estaba gestando la posible internacionalización en Portugal con la creación del famoso proyecto “*Irmãdona: Mercadona en Portugal*”, basado en establecimiento de la sociedad *Irmãdona Supermercados S.A.* que significa “hermana de Mercadona” y que tiene su sede en Porto (Mercadona, 2018).

A partir del 2 de Julio de 2019 comenzó a llevarse a cabo, pues Mercadona abrió su primer establecimiento en la zona de **Canidelo**, cerca de **Oporto**, con la estrategia de crecimiento orgánico de abrir “**tienda a tienda**” hasta llegar a los **150 establecimientos** en un plazo de entre siete y ocho años, distribuidos entre los distritos de **Braga, Porto y Aveiro** (ABC, 2019). Según la Memoria Anual de 2019, Mercadona cuenta con 10 tiendas en Portugal, abiertas durante el segundo semestre del 2019 (en el lugar de las cuatro inicialmente previstas).

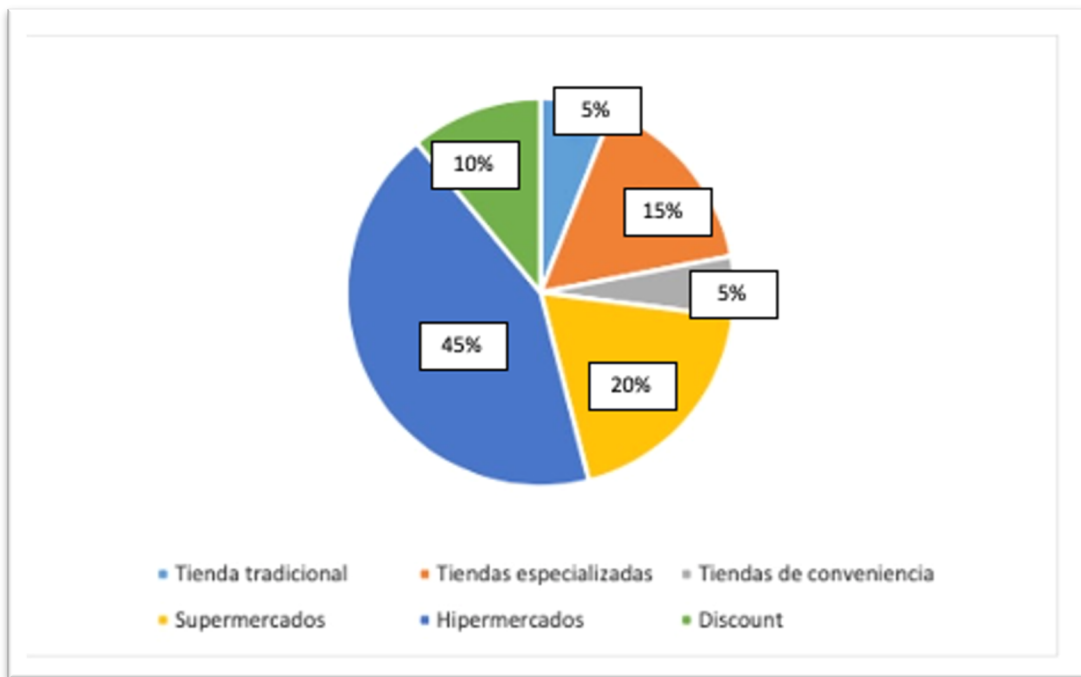
Portugal es el país limítrofe con España que a pesar de encontrarse en la misma Península, los dos difieren en cuanto al **idioma, gustos y cultura**, lo cual ha dificultado la iniciación de este proyecto hasta tal punto que ha tardado casi dos décadas en introducirse en el mercado luso. ¿Por qué?

Los consumidores españoles y portugueses difieren en la forma de comprar y de percibir un producto. El 46% de las ventas de gran consumo en Portugal son gracias a las abundantes **promociones que ofrecen a sus clientes**, frente a un 16% en España (Expansión, 2019). Además, el mercado portugués presenta una **alta concentración de competidores**, ocupado hasta el **65%** de la mano de *5 players* entre los que se encuentran *Sonae* y *Pingo Doce*, con un 27,6% y un 26,3% respectivamente de cuota. Por lo que, a pesar de que ser los únicos que presentan de momento la estrategia de “precios bajos todos los días”, estos dos líderes lusos siguen apostando en políticas de expansión y con volúmenes de inversión grandes, provocando que Mercadona tenga que realizar serios cambios en su gestión, como optar por mantenerse abiertos los domingos y aceptar la política de promociones. Acciones que le alejan de su modelo de negocio en España y que no ha podido todavía implantar en este país.

Sin embargo, Mercadona sí que está ya por delante de la realidad portuguesa es en cuanto a sus **marcas propias**. En Portugal solo Lidl ofrece marcas de distribución al mismo nivel de la misma forma que Mercadona, contando con una concentración del **80%** del mercado (mucho mayor que Sonae 30%, y Pingo Doce, 25%) (Capital Madrid, 2019). Además, la aceptación de las marcas del distribuidor o *private labels* (en inglés) está es bastante extendida en Portugal con un 45% de la población se declara consumidor asiduo de este tipo (Merlino, 2011). Podemos decir, por tanto, que en este aspecto su situación es parecida a la de España en cuanto a imposición de sus marcas propias concluyendo que si ha sido capaz de trasladar esta ventaja competitiva al país vecino.

En cuanto a los productos de higiene y belleza, pueden llegar a ser incluso más caros allí. (Expansión, 2019), pues el mercado portugués está configurado por puntos de venta con una **oferta exclusivamente selectiva, muy concentrada y localizada en centros comerciales** (Beauty Prof, 2019). Los establecimientos tradicionales no logran alcanzar los mismos descuentos que las cadenas ni plataformas *online*. Como podemos ver en la leyenda de la figura 4, los hipermercados y supermercados ocupan de manera ventajosa, prácticamente todo el mercado. Mercadona pertenece a la segunda categoría, por lo que el tamaño es adecuado para entrar en el mercado. De manera contraria, las tiendas especializadas y tradicionales no tienen éxito, por lo que entendemos que el prototipo consumidor luso hace una compra variada cada cierto tiempo en un establecimiento grande. **Ofrecer productos selectos a un bajo precio es una oportunidad para Mercadona.**

Figura 7: Estructura de mercado luso



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de la cámara de comercio de Madrid (2013)

Por otro lado, está el hecho probado de que las marcas que actualmente tienen éxito en Portugal son aquellas que cuentan con una **red de tiendas y franquicias a nivel multinacional**, detrás de ellas que las soportan, tales como **L’Oreal, Procter & Gamble, Nívea, Garnier, Johnson & Johnson, Kiko Milano, The Body Shop, Rituals o Sephora**. (Núñez, J. Espejo, A., 2014).

En este aspecto, Deliplus cuenta con los puntos de venta en los centros de Mercadona donde además tiene un lugar privilegiado. Todo ello junto con su estrategia de **“calidad-precio”** le confiere una ventaja competitiva nada desdeñable que le hará destacar en el mercado luso, pues ofrecerá una alternativa más barata, sin dejar de ofrecer el mismo valor en su producto.

Como se muestra en la tabla 1 sobre “ el presupuesto en maquillaje por mujer en España y Portugal”, en el país vecino es siempre menor que en España (pese a ir acortándose poco a poco cada año).

Tabla 1: Gastos en maquillaje por mujer en España y Portugal

País	2009	2010	2011	2012	2013
España	26,41 €	26,98 €	25,54 €	25,86 €	26,60 €
Portugal	17,24 €	17,75 €	18,29 €	18,64 €	19,15 €

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos procedentes de “El gasto en maquillaje 2014”
EAE Business School*

La mayor plataforma de datos SABI¹⁸ presenta 153 empresas activas en este sector, moviendo en 2016 aproximadamente 98,64 millones de euros. La mayoría de la producción se concentra en **Lisboa** y las importaciones son mayormente procedentes del **territorio español**, destacando un **40%** únicamente en maquillaje y cuidado para la piel. Además, según el ICEX, los productos multifunción dentro del sector, con **beneficios transversales**, sufrirán un aumento en ventas, *“así como los productos naturales, orgánicos y libres de parabenos y químicos”* (ICEX, 2018).

Deliplus es una marca que contempla una gran variedad de productos con funciones determinadas pero que cubren todo el espectro de productos de cuidado personal, a un precio muy inferior a las **marcas exclusivas** a las que el mercado de destino está acostumbrado. Además, todos sus productos destacan por sus componentes naturales. Por tanto, Mercadona cuenta así con una posibilidad en ofrecer productos de calidad a un precio bajo en Portugal.

¹⁸ SABI acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Es una plataforma de informes financieros que analiza los balances de más de 2,5 millones de empresas españolas y más de 800.000 portuguesas (SABI,2020).

4.3 ITALIA Y FRANCIA COMO FUTUROS MERCADOS DE EXPANSIÓN

De nuevo en marzo 2019, Mercadona ya se planteaba su segunda incursión internacional en Europa hacia países como **Francia** o **Italia**. Tras su éxito en el mercado portugués y con vistas al futuro desgaste en el español, Roig declaró que continuar con la expansión internacional es la única salida posible para Mercadona. Francia e Italia, dos países cercanos a España que comparten similitudes en cultura y hábitos de consumo, son probablemente los mercados más atractivos en los que la empresa se puede plantear su próxima expansión mediante la estrategia de la “**mancha de aceite**”, abriendo **supermercados propios** y comprando **cadena extranjeras** (El Confidencial, 2017).

Francia, país europeo limítrofe con el Norte de España, ofrece muchas oportunidades para las empresas españolas, como Mercadona, ya que “*su mercado es variado, sus consumidores son solventes y su público más sofisticado*” (Audemar, 2018). Además, comparten con España la presencia y popularidad de *les grandes surfaces* (grandes superficies) de los supermercados, que modificaron desde los años 70 el diseño urbano y la mayoría se encuentran en las ciudades.

Como vemos en un estudio realizado sobre los canales de distribución en los que actúan los productos cosméticos en el mercado francés, sabemos que del siglo 20 al siglo 21 creció la **gran difusión** casi en 2 millones de euros en comparación con la **difusión selectiva** y las farmacias. Los productos de higiene corporal y de cuidado de belleza son los más vendidos en los supermercados franceses, principalmente gracias a Leclerc y Carrefour (ICEX, 2006).

Entre las marcas más comercializadas están Chanel, L’Oreal, Unilever, Johnson & Johnson y Garnier (ICEX, 2006). Las marcas blancas sin embargo, tienen un peso ligeramente inferior en Francia si se comparan con España, en concreto un **36,6%**. Carrefour, que ocupa una posición mayoritaria en el mercado francés, pretende promocionar en mayor medida su marca blanca (El Confidencial, 2018). Sin embargo, la concentración del mercado es menor estando mucho más distribuido y la marca blanca como tal no cuenta con la imagen que puede tener en España. En el caso de que Mercadona sea introducida en el mercado galo, la empresa deberá enarbolar la bandera de la calidad y la posición elitista de su marca de distribución, así como unos precios mucho más bajos que el resto que las marcas más vendidas en este país.

Además, los centros logísticos que se encuentran en la comunidad catalana (*Abrera y Sant Esteve Sesrovires*) podrían ser de gran ayuda en la incursión inicial. Además, Mercadona cuenta ya previamente con proveedores franceses que le facilitarían enormemente la búsqueda de otros nuevos.

En cuanto al potencial **mercado italiano**, ya en el mes de Julio, Roig declaró que el siguiente mercado de destino será el italiano (Business Insider, 2019). Tras el intento sin éxito en el año 2008 de **comprar** *Esselunga*, cadena italiana fundada por Bernardo Capriotti, Mercadona ahora plantea la internacionalización como lo está haciendo en Portugal con crecimiento orgánico: “tienda a tienda”, **buscando proveedores locales** (ED, 2019).

En Italia existe una elevada fragmentación del sector. *Coop Italia* es la empresa con mayor participación en el mercado seguida de *Conad*. Sin embargo, en ninguna de las dos prevalece la presencia de la marca de distribución. De hecho, la marca blanca no llega a asentarse todavía en Italia, ocupando únicamente un **20%** en el mercado. A pesar de que esta situación está cambiando, encontramos que una marca Premium dentro de la categoría de “blanca” sería la opción más exitosa para Deliplus en Italia. Es decir, Mercadona debería introducir su marca Deliplus con una imagen de calidad más que de precios bajos para tener éxito en el mercado italiano. Pese a ser un país complejo en este sentido, también se presenta una oportunidad, pues realmente sus productos de marca Deliplus son de **alta calidad**.

En cuanto al sector cosmético en Italia, el mercado también va a ir creciendo en los próximos años y España se encuentra entre los principales proveedores de cosmética de Italia, junto con Francia y Alemania. Como vimos anteriormente¹⁹, lo orgánico y natural está creciendo particularmente en este mercado, así como los productos para el cuidado masculino y barbería (Gastronomía y Moda, 2017). Según la asociación Cosmética Italia en Milán, el mercado de cosméticos logró registrar un crecimiento de más del 200% entre 2013 y 2015, principalmente con respecto a la perfumería y comercio electrónico. Estos datos se publicaron en el informe “Rapporto Bio Bank 2016” especializado en el sector orgánico italiano (Cano, A. 2018).

¹⁹ Véase *supra* en Epígrafe 1 de “El Sector de la Cosmética y el Cuidado Personal en el Mundo”.

En cualquier caso los mercados francés e italiano serían los siguientes mercados a abordar por lo que ahora no se va a plantear más análisis que el expuesto pasándose en la siguiente parte que se presenta a continuación a detallar un Plan de Marketing Internacional hipotético para el relanzamiento de Deliplus en Portugal en base al análisis particular del autor de este trabajo y teniendo como trasfondo el ofrecer una estrategia más detallada para sólo una de sus marcas que ahonde en un mayor éxito. Esta estrategia constituye una novedad para Mercadona que hasta la fecha no potencia sus marcas de forma independiente sino lo hace en su conjunto. Por tanto, podrá valer también como test de laboratorio para futuras promociones individualizadas de sus otras marcas y de la misma Deliplus para el mercado español donde experimentar este tipo de promoción sería mucho más costoso y arriesgado.

PARTE II: ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DELIPLUS EN PORTUGAL

Esta parte II versa sobre el análisis, diseño e implementación de una hipotética estrategia de Internacionalización en exclusiva para la marca Deliplus en el país de Portugal, en donde se va a presentar y llevar a cabo bajo la forma de un Plan de Marketing Internacional adaptado a sus necesidades. Para ello se va a comenzar con el análisis del Plan en cuestión.

Tras haber estudiado ya la empresa y su entorno mediante diversas herramientas de análisis (fase I del PMI), así como haber estudiado aquellos mercados exteriores en los que la estrategia de Mercadona es más favorable en la Parte I de este trabajo donde concluimos que el **mercado luso** sería nuestro punto de mira y referente a la hora de internacionalizar **Deliplus**, nos disponemos a estudiar en esta Parte II los objetivos del mercado (fase II), así como el Marketing Mix en Portugal (fase III) , y finalmente la Implementación de la estrategia (fase IV).

1. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL (PMI) DE DELIPLUS. OBJETIVOS DE MERCADO. NECESIDADES DE ADAPTACIÓN DEL “MIX” A PORTUGAL.

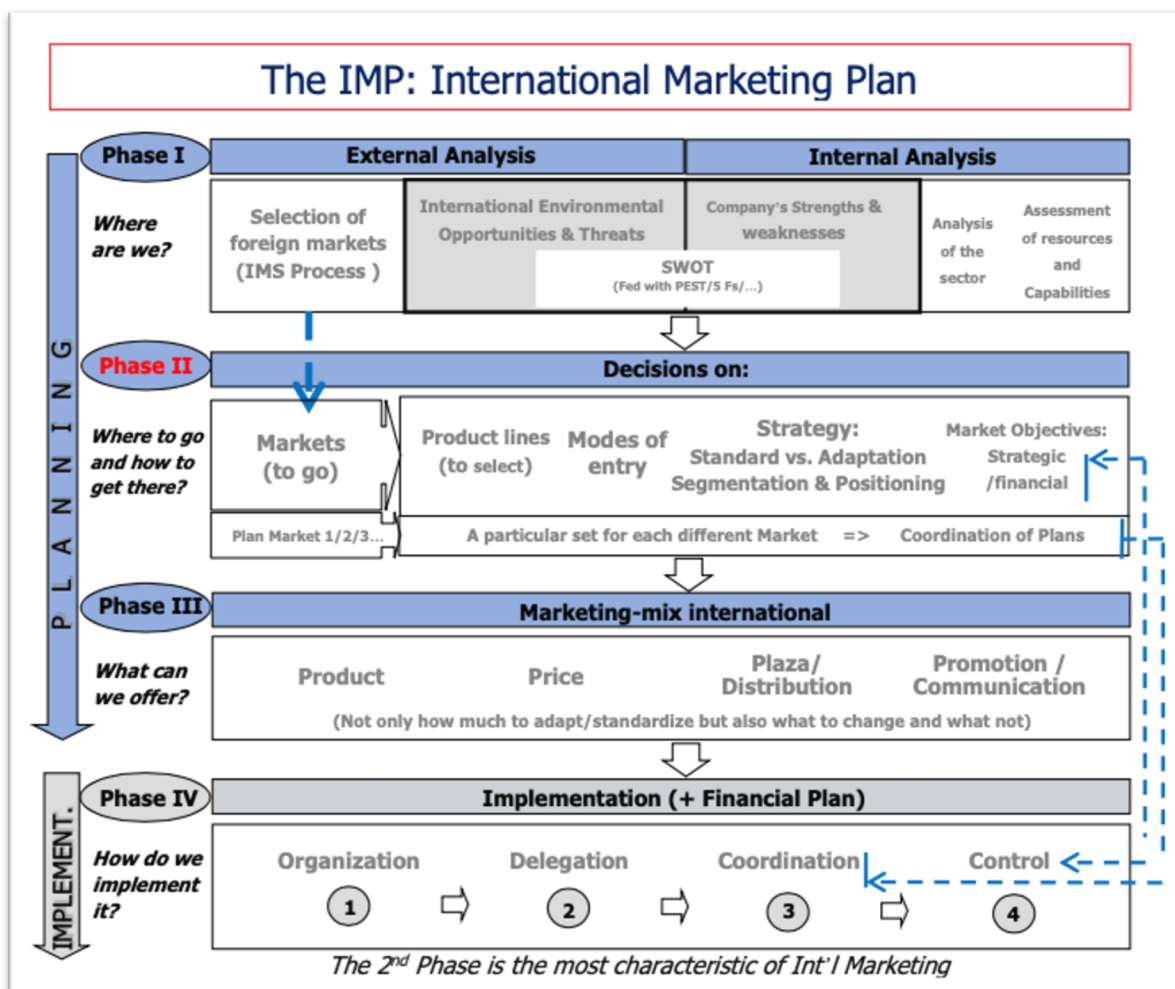
Desde sus inicios del proyecto *Irmãdona*, la compañía ha destinado importantes recursos a analizar la posibilidad de ser una empresa portuguesa de origen español y valenciano. Gracias a este trabajo de reconocimiento, Mercadona ha confirmado que Portugal es un mercado competitivo que presenta la mejor oportunidad de crecimiento y expansión de la compañía en la actualidad.

Partiendo de esta base, nos ayudaremos del PMI para estudiar cual será la mejor forma de llevar a cabo la internacionalización específica de la marca Deliplus.

El **Plan de Marketing Internacional** es una herramienta de planificación que tiene como objetivo final la internacionalización comercial de la empresa. Para ello, esta debe definir unos **objetivos**

claros, las **acciones** necesarias para conseguir estos objetivos, y un **margen de tiempo** (alrededor de 3 a 5 años) en los que cumplirlos. Se compone de 4 fases.

Figura 8: Plan de Marketing Internacional del ICEX



Fuente: Cerviño ,J., Arteaga Ortiz, J., Fdez. del Hoyo, A. (2018)

En este sentido el Plan de Marketing Internacional diseñado que vamos a llevar a cabo consiste en una adaptación del presentado en la figura 8 de “Plan de Marketing Internacional del ICEX” que reduciremos para su adecuada adaptación a Deliplus:

- 1º Fase: Análisis del entorno externo e interno de la empresa

Esta primera fase se focaliza en analizar la empresa internamente en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado, además de posicionarla en el mercado. Fase ya realizada en la Parte I de este trabajo.

- 2º Fase: Selección de Mercados

Una vez realizado el análisis de la empresa y del entorno, debemos estudiar los posibles mercados de destino donde se puede llevar a cabo la internacionalización de la marca. En la fase II también se incluyen los objetivos y rentabilidad de la internacionalización en el mercado de destino que en este caso es Portugal.

- 3º Fase: Marketing- mix Internacional

Se trata en llevar a cabo el plan de acción a través del cual se intenta llevar a cabo la internacionalización de la marca y los objetivos establecidos en las dos primeras fases. En concreto, se determina las características de las 4ps (Producto, Precio, Promoción y Distribución).

- 4º Fase: Implantación

La ultima fase hace referencia a la Organización, Delegación, Coordinación y Control de la implantación del Plan.

Dado que ya se había presentado la fase I del PMI en la Parte I, aquí en la Parte II continuaremos y concluiremos con las siguientes fases (II, III y IV) comenzando con la selección de la línea de productos (marcas) la estrategia global o multidentificada propios de la fase II del PMI.

En este sentido, lo primero que ha de hacer Mercadona es elegir la línea de productos, en este caso marcas, que ha de introducir en Portugal. Sabemos que Mercadona está empezando a introducir sus marcas en el mercado contiguo y que las principales referidas a categorías de productos como Deliplus ya están presentes. Ahora el objetivo sería desarrollar y potenciar con más detalle ésta. Por lo que a partir de ahora el estudio se centrará principalmente en la misma.

Así, una vez elegida Deliplus en Portugal, Mercadona como objetivo debe decidir en qué medida se adaptará la marca a las costumbres y culturas portuguesas. Optar por una estandarización (estrategia global) de estrategia, de productos y de comunicación, supondría una menor cantidad de costes, y la posibilidad de internacionalizarse en otros países simultáneamente con menor esfuerzo. Sin embargo, también sería conveniente una adaptación (estrategia mult-doméstica) equilibrada, que posiblemente se traduciría en una **mayor cuota de mercado y mayores beneficios** a largo plazo (Cerviño, J., Arteaga, J., Fdez. del Hoyo, A. (2020), De aquí se intuye que Mercadona debe adaptar parcialmente la estrategia de marca, de tal forma que la imagen de Deliplus crezca en el país en un tiempo a futuro, que sea percibida como de calidad, y que consiga un nicho de mercado leal, tal y como sucede en los momentos actuales en España.

A continuación, se van a detallar estas adaptaciones del Marketing-Mix en tres bloques. Un primer bloque conjunto de Producto y Precio por su relación, un segundo de Distribución y finalmente un tercero de Comunicación.

Pero antes de pasar a estos bloques se ha de comentar sobre los objetivos a obtener para la marca Deliplus que serán, por un lado estratégicos y por el otro, financieros. Entre los estratégicos está el incremento de ventas de alrededor de un 15% en 3 años a razón de 5% por año y de 3 puntos en cuota de mercado a razón de 1 punto por año. En cuanto a los financieros de rentabilidad se espera que a ese tercer año se empiece a obtener beneficios con un Pay-back, por tanto, de 3 años. Estos no son objetivos ambiciosos puesto que el principal objetivo es de imagen cuya mejora también deberá ser evaluada con métricas propias de marca.

Para el grupo entero Mercadona, el pasado mes de Marzo 2020, Roig señaló que tras abrir 10 tiendas en 2019 en Portugal, su intención es abrir otras 10 en 2020 (6 en Oporto, 2 en Braga y 2 en Aveiro) e ir de diez en diez abriendo anualmente establecimientos. Para 2020 únicamente, prevé un incremento de beneficios del **12%**, llegando hasta los 700 millones de euros (Valencia Plaza, 2020).

2. ESTUDIO DE PRODUCTO Y PRECIO

A la hora de analizar las adaptaciones del producto (marca), debemos tener en cuenta las variables económicas y culturales. Las variables económicas hacen referencia al nivel de desarrollo del país de destino y a sus diferentes niveles de ingresos. El mercado portugués, como hemos visto previamente en el apartado 4.2, presenta unos **precios** de mercado inferiores a los que podemos encontrar en España, por lo que debemos hacer un estudio de precios para adaptarnos de mejor manera al consumidor. Por otro lado, las diferencias culturales se encuentran en la cultura lusa, refiriéndonos al **idioma** y la **forma de vender/promocionar** el producto. En la tabla que se encuentra en el anexo I²⁰, incluiremos las distintas adaptaciones legales y modificaciones en cuanto a la marca que se podrían considerar a la hora de internacionalizarse.

En cuanto al **producto**, podemos decir que los componentes en sí pueden ser comprados/fabricados en el país contiguo, o incluso ser transportados desde España. El idioma, sin embargo, es el principal inconveniente que podría encontrar Deliplus en Portugal en cuanto a esta P, pues las instrucciones de uso, así como el nombre de la marca deberán ser traducidos al portugués.

En el sentido coloquial, la palabra “Deliplus” se compone de “Deli”, que suena a “delicioso” en castellano y portugués o *delicious* en inglés; “plus” aportaría énfasis al adjetivo. De forma literal, se divide en dos palabras: “deli” es una abreviatura informal de la palabra inglesa “delicatesen”, que hace referencia a la oferta de productos (normalmente alimenticios), selectivos y de alta calidad, en supermercados. Podemos entender por tanto que Deliplus engloba productos de características muy determinadas, y una alta calidad, innata en sus componentes naturales y orgánicos (aloe vera, almendras,...), tan deseados por la sociedad hoy en día. “Plus”, proveniente del latín, significa “adicional”.

El etiquetado y nombre pueden mantenerse igual. Las instrucciones deberán incluir el idioma portugués además del castellano.

²⁰ Véase *infra* Anexo I sobre las adaptaciones de la marca ante un nuevo mercado.

La variable **precio** presentará mayores diferencias y adaptaciones. Aunque el sector cosmético y de cuidado personal presenta un auge a nivel mundial, la internacionalización de Deliplus se da dentro de una cadena de supermercados y dentro de una categoría (marca de distribución), por lo que el precio de todos los productos dependerá del mercado de la oferta y la demanda, el cual es diferente en cada uno de los países y varía adaptándose a las épocas de bonanza y recesión económica. Además, como estudiamos anteriormente, el gasto en consumo de este sector sigue siendo menor que en España. Por tanto, es necesario realizar un **estudio del mercado de precios** en el país de destino y establecer una **guía de precios**.

La llegada de Mercadona ha provocado un aumento en la competencia y en la lucha de precios entre todos los supermercados. Anteriormente vimos como Mercadona destaca entre ellos por su política de marcas propias, por lo que su rivalidad se dirige principalmente hacia Lidl, Sonae y Pingo Doce.

En la tabla que se muestra a continuación, encontramos una relación de los productos cosméticos y de higiene personal más populares de la marca Deliplus, con sus respectivos precios en comparación con los principales competidores para Mercadona en Portugal: Lidl, Sonae y Pingo Doce. Lidl es el mayor rival pues es el que acapara 80% del mercado distribuyendo su marca blanca. Sonae es la cadena de supermercados más cotizada en Portugal, seguido de Pingo Doce. La tabla presenta los colores azul y rojo en la columna de Mercadona. **Azul** hace referencia a que Mercadona presenta una ventaja competitiva en precios respecto a su competencia, y que por tanto el precio del producto en cuestión no debe de variar, mientras que el color **rojo** significa que Mercadona debe establecer un precio inferior al producto, o tener en cuenta que se encontrará en desventaja de precios respecto de sus competidores. Aquellas casillas en naranja clarito señalan que los productos de Mercadona ni siquiera existen en estos supermercados o que pertenecen a otras marcas y no es fabricada por el “interproveedor”.

Tabla 2: Comparación de precios entre Mercadona en España y Lidl, Sonae y Pingo Doce en Portugal

	ESPAÑA	PORTUGAL		
	MERCADONA "Deliplus"	LIDL "Cien" y "sensitive"	SONAE "Mylabel"	PINGO DOCE "be beauty"
Productos de higiene y cuidado personal				
Crema anticelulítica reductora (500ml)	3 €	3,99 €		
Polvos de sol	5,50 €	1,50 €		
Crema hidratante (200ml)	1,65 €	(150ml) 1,19€	2 €	3,99 €
Champú para cabellos blancos	2 €	no existe	no existe	no existe
Reductor de ojeras (2ml)	5 €	1,29 €	4,03 €	
Crema anti edad (150ml)	4 €	1,79 €	1,60 €	4,99 €
Gel aloe (400ml)	3,75 €	(100ml) 2,89€		
Pintalabios	2,50 €	(lip balm) 0,61€		
Máscara de pestañas	3,65 €	1,20 €	1,09 €	
Espuma de afeitar (150ml)	0,99 €	2,09 €		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de sus páginas webs

De este análisis se puede concluir que Mercadona ofrece unos precios elevados en aquellos productos **originales de la marca** (como son los polvos de sol o el gel aloe), o aquellos que tienen

una función más compleja (como puede ser el reductor de ojeras). Sin embargo, en productos básicos como la cremas hidratantes o la espuma de afeitarse, los precios son muy bajos. Vemos también como Mercadona presenta una variedad de productos de marca de distribución que la mayoría de los otros supermercados no tiene, por lo que ya de por sí la marca Deliplus juega con ventaja. Pingo Doce y Sonae ofrecen marcas de multinacionales como L’Oreal o Nyx, que tienen implícito un mayor precio.

3. LOCALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN E INTERPROVEEDORES

Desde su entrada en el mercado portugués el pasado mes Julio, Mercadona se plantea su distribución desde un bloque logístico ubicado en *Póvoa de Varzim* (Oporto) que abastecerá los supermercados de la zona Norte, y estará en constante comunicación con el centro logístico español en Villadangos del Páramo (León), a 150-200 kilómetros de la frontera Norte de Portugal (merca2, 2019). Hablamos por tanto de un modelo de negocio de proximidad que trata de buscar puntos estratégicos y fácilmente accesibles desde España. Además, tal y como se ve en la siguiente imagen (figura 9), los primeros supermercados portugueses no serán de pequeñas dimensiones y podrán abastecer grandes zonas urbanas, y mantener una gran cantidad de stock antes de necesitar reposición.

Figura 9: Mercadona abre mais um supermercado em Ovar (Rua Machado dos Santos)



Fuente: PME Magazine (Portugal Mundo Empresas)

Oporto y Lisboa son las ciudades de Portugal más importantes que concentran casi la mitad de la población del país. **Oporto**, primer destino de Mercadona, cuenta con dieciséis municipios (uno menos que la capital) y con cerca de tres millones de habitantes. **Lisboa** y **el Algarve** son las zonas de mayor desarrollo en comparación con la región **Norte**, **centro** y el **Alentejo**. Por ello, Mercadona pretende dirigirse a estos últimos, donde puede encontrar mayores oportunidades de negocio con un menor nivel de competencia.(Parlamento Europeo, 2019).

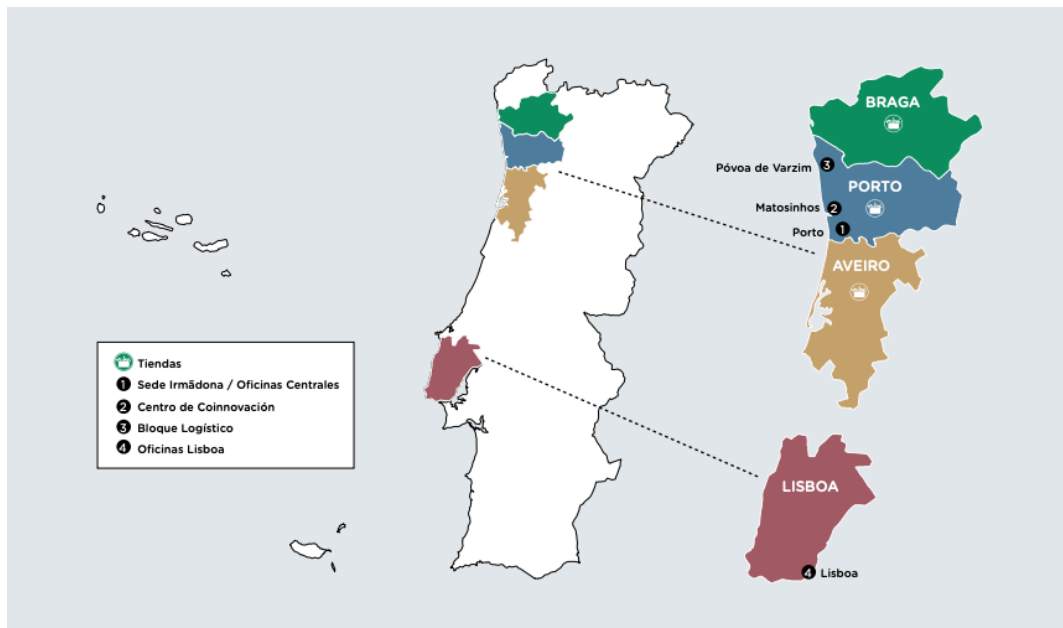
Mercadona pretende abrir “**tienda a tienda**”²¹ hasta llegar a los 150 establecimientos en un plazo de entre siete y ocho años, distribuidos entre los distritos de **Braga**, **Porto** y **Aveiro**. Estas tres ciudades se localizan en la región Norte, municipio más poblado de Portugal, con más de 3,6 millones de habitantes. En esta región de Portugal, se puede encontrar una zona costera urbana y muy industrializada (en donde se ubica Canidelo), y una zona interior en la que el sector primario sigue teniendo un papel primordial (Parlamento Europeo, 2019). En la siguiente imagen del mapa de Portugal, encontramos que está Braga más al Norte, seguido por Porto y Aveiro.

Consideramos por tanto que Mercadona debe proceder con su plan de abrir sus establecimientos en esta región pues:

1. La corta distancia desde España a la frontera del Norte de Portugal es clave para poder contar con los centros logísticos nacionales (tanto con aquellos situados en León, como con los de Galicia más al Norte).
2. La región Norte tiene la mayor densidad de población del país para abastecer
3. El nivel de poder adquisitivo es alto, pues Oporto es la segunda ciudad más importante.
4. Su situación geográfica próxima a la costa es importante para potenciar el desarrollo de supermercados con la estrategia de Mercadona pues existe una menor competencia.

²¹ Véase *supra* en “Análisis de la reciente Internacionalización de Mercadona a Portugal”

Figura 10: Logística de Mercadona en Portugal



Fuente: Memoria Anual Mercadona 2018

La red de “interproveedores” juega un papel fundamental para Mercadona. En Portugal se plantea encontrar proveedores fieles que puedan continuar con la misma estrategia que funciona en España, cuyos principales objetivos son: conseguir grandes márgenes en las relaciones a largo plazo, reducir costes y alcanzar grandes estándares de calidad. En 2019, ya cuenta con 300 proveedores portugueses (Mercadona, 2019). Pese a poder contar con los centros logísticos españoles, si Mercadona pretende expandir su marca Deliplus en mayor medida, debe contar con una red de proveedores en el país contiguo. Sin embargo, los productos son elaborados en laboratorios (RNB y Ubesol) con una gran cantidad de regulaciones de seguridad, por lo que se debería plantear la apertura de filiales de dichos laboratorios en el país contiguo, para poder seguir trabajando con la misma calidad de productos en un futuro.

4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Teniendo unos objetivos claros (satisfacer al cliente y que éste sea el foco de su toma de decisiones), Mercadona ha conseguido conquistar a los españoles con un perfil bajo en cuanto a la comunicación. lo que ha ayudado a establecer una relación de confianza y de lealtad con ellos sin necesidad de gastos publicitarios extra. Además, como hemos señalado anteriormente en la historia de la empresa, Mercadona creció en España gracias a la crisis económica del 2008, que favoreció y popularizó la estrategia “**calidad a un precio más bajo**” sin necesidad de comunicación más allá que la novedad y el boca a boca.

Sin embargo, ahora nos encontramos en una situación completamente diferente: el mercado español ya está saturado y ahora Mercadona pretende introducirse en un país extranjero en el que deberá enfrentarse ante otros grandes y exitosos competidores. Además, Mercadona es esencialmente reconocida por su marca Hacendado, no Deliplus, por lo que esta variable y con ella, la actividad del departamento comercial es la más significativa a la hora de la Internacionalización de nuestra marca.

La comunicación del grupo en España se ha basado “*desde las **relaciones institucionales**, manteniendo encuentros con las **entidades y organismos locales**, hasta las **relaciones con los medios o con los diferentes colectivos sociales y ciudadanos**” (Extra Digital, 2015). De cara al consumidor, Mercadona mantiene una actitud de escucha constante y de diálogo con sus Jefes a través del Servicio de Atención al Cliente (SAC), que sirve para recoger las consultas y sugerencias de manera online o por llamada. En él, trabajan 82 personas en España y 13 en Portugal (Mercadona, 2019). La empresa cuenta también con una **página web** donde se encuentra el apartado “Conócenos” que incluye “Sala de prensa” donde se da un espacio con información destinada a los medios de comunicación; con las ultimas noticias de actualidad, las memorias anuales, las memorias medioambientales, los informes y galerías de fotografías diversas. Sin embargo, la mayor comunicación en Mercadona se da en cada uno de sus establecimientos, mediante el **dialogo entre vendedor y consumidor** y la **comunicación directa**. Al fin y al cabo, no hay mejor promotor de la marca que los propios empleados.*

En Portugal el cuidado hacia el cliente debe ser también el mensaje prioritario, pues partiendo de una relación sólida de confianza, Mercadona puede aportar novedad y calidad en su servicio. Como humanos, nos gusta lo nuevo y poco familiar, por lo que las nuevas marcas de calidad, nunca vistas antes, pueden llegar a ser un éxito rotundo en el mercado luso. Por tanto, Deliplus como marca tiene un gran potencial por delante, y sus productos **deben ser promocionados, en cada localización de una manera distinta.**

De la Memoria Anual del año 2018 sabemos que la compañía puso en marcha canales en distintas redes sociales en Portugal para dar a conocer su Modelo, la evolución y desarrollo que tienen previsto en el mercado de destino. Además, gracias a este medio, los clientes podrían compartir sus necesidades y prioridades. En febrero se creó así, el canal de *YouTube Mercadona Portugal* y a finales de junio creó su perfil en Facebook, *Mercadona Portugal*. Al igual que en España, el Servicio de Atención al Cliente también será una forma de comunicación entre cliente y vendedor.

Consideramos que la **publicidad** no es una buena opción, pues las diferencias culturales y de idioma se resaltarían más en un mensaje publicitario, y la esencia de Mercadona podría ser tergiversada: **Mercadona es una empresa familiar que funciona mediante el boca-oreja y ganándose la confianza de las personas con un trato personal y dedicado.** Además, frente a la enorme cantidad de publicidad por parte de otros supermercados, la de Mercadona corre la posibilidad de ser irrelevante y con grandes costes económicos.

Las **relaciones públicas** de cara a los medios podría ser una buena opción para promover la marca Deliplus dentro del grupo Mercadona. El marketing de *influencers*²² promoviendo productos de la marca, podrían darle visibilidad y protagonismo en internet. Sin embargo el público objetivo que se pretende abarcar es muy grande (toda la población sin discriminación alguna), por lo que la inversión sería demasiado costosa y quizás hasta ineficiente.

El medio de comunicación más efectivo será la **promoción de ventas**. Tratándose Mercadona de una empresa que ofrece precios bajos y Portugal un mercado cuyo rasgo cultural mas característico

²² El marketing de influencers es una novedosa estrategia de marketing que consiste en lograr una serie de vínculos de colaboración entre las marcas, empresas y aquellas personas con una gran visibilidad en las redes sociales (principalmente Instagram) (In Bound Cycle).

es “buscar lo barato”, este tipo de promociones conseguirán un deseo de compra inmediato en el consumidor. Aunque los competidores lusos usan esta misma estrategia, y sus precios son inferiores, Deliplus es una marca nueva que introduce productos totalmente novedosos. Aunque encontremos centenares de promociones en otros establecimientos, gracias a las ofertas, los portugueses llegarán a conocer la marca y encontrarán el atractivo en nuestros productos. **Adaptándonos a la cultura es la forma más efectiva y nuestro primer objetivo es dar a conocer la marca.**

Por último resaltar la comunicación entre vendedor y comprador, *personal selling*. La política de cercanía y confianza que tiene Mercadona con sus clientes debe ser ejemplar también en los establecimientos ubicados en Portugal. Los vendedores deben conocer el idioma a la perfección, y el perfil debe encajar con los ideales y valores de la empresa. El proyecto compartido ya no solo abarca el ámbito nacional, por lo que estableciendo un código común entre todos los establecimientos, Mercadona puede mantener el reconocimiento a su marca pero teniendo en cuenta las adaptaciones necesarias ante las diferencias entre país de origen y de destino.

En cuanto a la comunicación entre países, la tecnología en la comunicación será imprescindible. El uso de videoconferencias, reuniones online, fórums y plataformas, así como la celebración de distintos eventos para presentar el grado de inmersión en el país vecino y para consolidar las relaciones y lazos entre los distintos niveles de gestión, serán los medios que facilitarán una mayor unión y efectividad en esta expansión.

5. IMPLANTACION DEL PMI

La cuarta y ultima fase del PMI o Plan de Marketing Internacional ordena, coordina y recoge las conclusiones derivadas de las tres primeras fases para garantizar que la internacionalización de Deliplus sea exitosa. Se determinará por tanto el tipo de **organización, delegación, coordinación y control** para las filiales en Portugal. En este caso sin embargo, las filiales de Portugal funcionarán de manera **centralizada y dependiente** de la empresa matriz ubicada en España, con lo que la organización y toda la estructura organizativa, así como la delegación y coordinación puede hacerse en función a lo existente. Lo único nuevo sería la función de control, que estará basada en los objetivos propuestos de ventas y rentabilidad que se han establecido al final de la fase II del PMI para Portugal. Igualmente se dotaría de un equipo *task force* bajo la dirección de la figura de *Brand Manager* para Deliplus en Portugal que sería el encargado de llevar a cabo el proyecto. Idealmente sus miembros vendrían del resto de los departamentos de la filial de Portugal y con esta “interdisciplinaria” garantizar su conexión con el resto de la organización. Además, tendría línea directa con el responsable de la marca en la central de Valencia dada el cariz de proyecto test y altamente estratégico para la empresa.

VI. CONCLUSIONES GENERALES

El trabajo ha desarrollado el Plan de Internacionalización de la marca Deliplus a Portugal. De éste, se pueden deducir las siguientes conclusiones que podrían dividirse en generales de todo el estudio y particulares que suelen detallar a las primeras.

Entre las Generales están que la empresa Mercadona es una compañía ejemplar en cuanto a su modelo de negocio y estrategia en el mercado nacional y que tras haberla analizado las competencias internas de la empresa, el entorno general y la industria, se concluye que Mercadona tiene los recursos y financiación suficiente para dar dicho paso. Es un buen momento para la internacionalización al haber adquirido una dimensión y capacidades necesarias para ello, a la vez que observa una saturación en el mercado nacional.

Del análisis del entorno internacional se ha observado la oportunidad de internacionalización específica para la marca Deliplus, marca de distribución del grupo Mercadona, específica para productos cosméticos y de higiene personal. El sector donde se incluyen los productos pertenecientes a dicha marca, está creciendo a nivel mundial, abarcando un mayor público que busca calidad a un menor precio.

Tras haber analizado diversos países pertenecientes a la UE (Portugal, Francia e Italia), se ha identificado el país de Portugal como el más adecuado como próximo paso para dicha internacionalización pues comparten diversas características, entre ellas la corta distancia geográfica, que posibilita una mayor conexión con el país de origen. Esto no quiere decir que Francia e Italia no presenten buenas condiciones para que se lleve a cabo este proyecto, ya que en un futuro próximo podrían ser opciones a considerar.

El cuerpo principal del trabajo se ha dedicado al diseño e implementación del PMI o Plan de Marketing Internacional para la marca, adaptado a sus características. Se han establecido unos objetivos basados en la ocupación de la cuota de mercado portugués, para luego presentar las adaptaciones varias en cuanto a las 4p's. El producto debe incluir diferentes adaptaciones en cuanto al idioma, como en las instrucciones; el precio en general no debe variar significativamente, pues

los productos de la marca Deliplus aportan novedad y no pueden ser ofrecidos por los competidores. En cuanto a la distribución, logística y red de “interproveedores”, se debe aprovechar la red ya existente en España, contando con nuevos proveedores portugueses, además del surtidor ubicado en *Póvoa de Varzim*, que servirá para reposicionar los productos. Sin embargo, dado que los “interproveedores” de Deliplus (Ubesol y RNB) son laboratorios que cuentan con regulaciones de seguridad y sanidad, se debe plantear también la apertura de filiales en las ciudades de Oporto y Lisboa.

La expansión de Deliplus se pretende llevar a cabo de manera progresiva, principalmente mediante la actividad del departamento comercial, con el objetivo de promover la marcas y los productos, empezando por Oporto y la región Norte de Portugal, que cuenta tanto con una zona costera como otra más industrializada. Se opta por un plan de 5-8 años para que la marca se afiance en este mercado y para construir *Mercadona Portugal*.

VII. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Al analizar posibles mercados donde Mercadona, y más específicamente la marca Deliplus, pueda internacionalizarse, concluimos que Portugal es el país más adecuado por su cercanía geográfica. Sin embargo, el mercado español también se asemeja al francés y al italiano en cuanto a recursos, rasgos culturales y demografía. Por ello, no podemos descartar la internacionalización hacia estos países como futuras líneas de investigación²³.

Además, Deliplus como marca tiene también potencial para poder seguir evolucionando y desarrollándose. El sector de la cosmética crece cada vez más en tamaño y en importancia. La marca Deliplus ofrece productos de calidad, con componentes naturales y orgánicos que hacen competencia a productos de otras marcas con precios mucho más elevados. Sin embargo, la marca depende enormemente tanto de sus fabricantes y proveedores (Grupo Ubesol y RNB) que trabajan exclusivamente para el grupo Mercadona, como del grupo Mercadona en sí, donde se le engloba con otras marcas como Bosque Limpio, quitándole la importancia y prosperidad que Deliplus puede aspirar independiente de otras marcas.

En primer lugar, Deliplus podría introducir una **mayor variedad de productos**. Pese haber señalado una gran lista de productos, Deliplus se está limitando exclusivamente a cosméticos e hidratantes, que pueden ser usados sin especialización alguna en cuanto a edad o género. Sin embargo, una señora de mayor edad no va a compartir mismos gustos ni mismas necesidades que una adolescente quinceañera, ni un atleta va a buscar lo mismo que una persona que no se dedique al esfuerzo físico. Por tanto, la marca podría adaptarse de mayor manera a su público objetivo, delimitando y diferenciando segmentos dentro de su mercado. Para ello, la marca debe arriesgar en la introducción de nuevos productos, que pese a estar dirigidos hacia un menor grupo de personas, la marca crece en cuanto a calidad y efectividad. La introducción de nuevos productos puede ser aun mas efectiva si sucede a la vez que se da la internacionalización a otros países, pues los gastos en cuanto a la comunicación y promoción de la marca y de los nuevos productos pueden ir de la mano. Además, la novedad sería doble, y así más atractiva para el consumidor portugués.

²³ Véase *supra* en “Italia y Francia como futuros mercados de expansión”

Por otro lado, la composición de los productos también puede ser más selectiva e incluir productos de mayor calidad. Pese a que la mayoría tienen un porcentaje alto de productos naturales (100% aloe vera), estos componentes acaban siendo mezclados con otros más químicos que estropean el efecto y la imagen de naturalidad y autenticidad que Deliplus debe transmitir hoy en día a sus consumidores. Por ello, el grupo Mercadona debe invertir en **nuevas metodologías de investigación** en el proceso de producción.

Del organigrama de Mercadona²⁴, podemos ver que no existe el rol de responsables de marca dentro de la empresa. Sería interesante plantear en la empresa, una organización más delineada en cuanto a las funciones. El país portugués puede servir de país *test* en el que se puede plantear una nueva estructura a la vez que se van introduciendo las marcas en el país contiguo. Una estructura paralela en base a las marcas. Así, el resultado sería un responsable para la marca Deliplus, dedicado exclusivamente a potenciar la marca.

Por último, nos encontramos ante un país completamente nuevo, que pese a la cantidad de información y de análisis que secundan que Portugal es similar a España, la diversidad y variedad en cuanto a gustos y necesidades requieren un estudio más profundo del perfil del consumidor portugués, así como de aquellos posibles países que se puedan contemplar en un futuro. Un seguimiento y control de los nuevos clientes podrían aportar nuevos datos a considerar para futuras líneas de productos o decisiones que puedan mejorar la marca Deliplus.

²⁴ Véase *infra* en el Anexo III “Organigrama de Mercadona”

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alfonso, J. (2014). *Historia de un éxito: Mercadona: Las claves del triunfo de Juan Roig*, Conecta

Alvés, J. (9 de Septiembre 2019). *La llegada de Mercadona a Portugal fuerza la total modernización del sector*, Capital Madrid.

Arteaga, J. (2018). *Manual de Internacionalización, ICEX Exportación e Inversiones*, Madrid, España.

Audema, , N. (2018). *Cómo exportar a Francia: elementos culturales y oportunidades*, Nicoseosem, (Blog).

Banco Portugués de Inversión S.A. (2014), *Portuguese Retail Market*.

Barros, M. (s.f.). *Mercadona abre mais um supermercado em Portugal*, PME Magazine.

Beauty Prof (10 de enero 2019). *La perfumería en Portugal, un mercado con un potencial por descubrir*.

Beauty Prof (24 de enero 2018). *La industria global de perfumería y cosmética de lujo crecerá un 4% hasta 2020*.

Blanco Alonso, J.D. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*, (Blog).

Blanco, M. and Gutiérrez, S. (2019). *El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona*, Universe Business Review.

Blanco, M., & Gutierrez, S. (2008). *Total quality management approach application in a Spanish retailing company: the Mercadona case*, Universe Bus Rev, 17, 40-62.

Brines, J. (10 de enero 2019). *Mercadona revoluciona su estrategia con los proveedores*, Expansión.

Brown, M. (2015), *Brand top 100 Report*, Kantar.

Cano, A. (2018). *La cosmética natural y orgánica se consolida*, Marketing Consciente.

Castañer Camps, S., Coll Barneda, M., Gould Gavidia, A., & Hernández Uptegrove, C. (2013). *Generic brands and product differentiation strategies*.

Cerviño, J., Arteaga, J. y Fdez. del Hoyo, A.P. (2020), *Essentials of International Marketing*, ICEX, Madrid, España

Cerviño, J., Arteaga, J., Fdez. del Hoyo, A. (2020), *Essentials of International Marketing*, Ed. ICEX. Madrid, España.

Chacón, F. (2 de Julio 2019). *Mercadona desembarca en Portugal*, ABC Economía.

Conteras Contreras, P., Conde Salazar, V. (2018). *Estado de las marcas de la distribución tras la crisis económica: Un cambio de escenario*, EAE Business School.

Del Pozo, M. (2019). *La estrategia de Mercadona*, Expansión.

Economía Digital (2019). *Los clientes acorralan a Mercadona por el uso de plástico*.

Economía Digital (2019). *Mercadona pisa el acelerador: tras Portugal se expandirá por Italia*.

EFE (1 de Enero 2019). *Mercadona pondrá a prueba su modelo en Portugal, el “paraíso” del descuento*, Expansión.

El Español (Abril 2019). *Deliplus y Bosque Verde ganaron un 15% más en 2018 hasta los 21,4 millones de euros*.

Europa Press (2019). *Mercadona elimina las bolsas de plástico de un solo uso de sus supermercados*.

Europa Press (5 de marzo 2009). *Economía-Mercadona cierra 2008 con un beneficio de 320 millones, un 5% menos que en 2007, aumentar ventas un 10%*.

Extra digital (13 Mayo 2015). *¿Conoces la estrategia de comunicación de Mercadona en Aragon?*.

Fernández, S. (2014). *Trabajo Fin de Máster: Estudio del Sector Cosmético. Caso De Empresa y Oportunidades Comerciales en Latinoamérica*. Universidad de Córdoba.

Food Retail:Retailers (2020). *Mercadona vuelve a su máximo de cuota de mercado en gran consumo*.

Gálvez, R. (2016). *Trabajo Fin de Grado: Plan de Internacionalización de Mercadona*. Universidad Zaragoza.

García, F. J. F. (2018). *Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española*, RA & DEM: Revista de Administración y Dirección de empresas, (2).

Giménez, O. (2018). *Con promociones y más rentables: así son los futuros rivales de Mercadona en Portugal*, El Confidencial.

Grand View Research (2019). *Market Research Report: Organic Personal Care Market Size, Share & Trends Analysis Report By Application (Cosmetics, Skin, Oral, Hair Care), By Region, And Segment Forecasts, 2019-2025*.

Grupo Ubesol.(2020). *Página Web Oficial de la Empresa. Historia*.

Guerras Martin, L.A. y Navas López, J.E. (2016). *Los Grupos de Interés en Mercadona*.

Gutiérrez Pedrajo, C. (2016). *Estudio y Análisis de Mercadona*.

Hollensen, S. Arteaga, J. (2010). *Estrategias de marketing internacional*, Madrid, España, Pearson Educación.

ICEX, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa (2013). *El mercado de e-commerce en Portugal*.

ICEX, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa (Febrero, 2018). *El mercado de la cosmética e higiene personal en Portugal*.

ICEX, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Francia (Noviembre 2006). *El mercado de productos cosméticos en Francia*.

ICEX, Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior (2017). *El sector cosmético italiano apunta a lo ecológico, bio y digital para 2027*.

In Bound Cycle (2020). *¿Qué es el marketing de influencers y cómo puede ayudarte en la promoción de tu marca?*.

Informa: Riesgo Empresarial (2020). Página Web Oficial. SABI.

Lago, J.A. (2013). *El gasto en maquillaje 2014*, EAE Business School.

Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.

Lidl (2020). Página Web Oficial de la Empresa. Catálogo Cien.

López, J. (s.f.). *¿Qué es la Industria 4.0?*, Factoría del Futuro.

López, Y. Y., & Laviña, M. R. (2010). Marcas de la distribución: denominación y definición para una comunicación más precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (2), 76-95.

Marketing Directo. *Mancha de aceite definición*.

Martínez, P.(2017). *El sector de la cosmética y las oportunidades de negocio en Italia*. Gastronomía y Moda (blog).

Medina, A, (10 de abril 2019), *El sector de perfumería y cosmética recupera terreno*, Expansión.

Mercadona (2020). Página Web Oficial de la Empresa. Actualidad. Consejos de Belleza para la marca Deliplus.

Mercadona (2020). Página Web Oficial de la Empresa. Historia.

Mercadona (2020). Página Web Oficial de la Empresa. Memoria Anual 2018.

Mercadona (2020). Página Web Oficial de la Empresa. Memoria anual 2019.

Merlino, S. (2011), *Estudio de mercado de la distribución alimentaria moderna en Portugal*, Consejería de economía e innovación tecnológica, Madrid, España.

Montes, L. (2019). *Estos son los fabricantes de Mercadona de marca blanca que más dinero están ganando*.

Nielsen: Comunicados de Prensa (2015). *Tres de cada cuatro españoles han cambiado su forma de hacer la compra para ahorrar*.

Parlamento Europeo (2019). *Economic, social and territorial situation of Portugal*.

Pastor, E., Moret, X. (2019). *Mercadona ganó 623 millones de euros en 2019, un 5% más que el año anterior*. Valenciaplaza.

PDCAHome (2 de Febrero 2018). *Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven?*. (blog).

Pingo Doce (2020). Página Web Oficial de la Empresa. Higiene e Beleza Cosméticos.

Pla Barber, J., León Darder, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*, Madrid, España, Pearson Educación.

Porter, E. M. (1980) *Techniques for Analyzing Industry and competitors*, The Free Press.

R.G.M. (2018). *Deliplus, la marca que ha democratizado la cosmética: 10 productos low cost presentes en todos los baños*. El Español.

Romero, V. (13 de Marzo 2019). *Francia o Italia, el dilema de Juan Roig en la segunda internacionalización de Mercadona*. El Confidencial.

Romero, V.(2019). *Juan Roig ya ha decidido la próxima estación de Mercadona: tras Portugal vendrá Italia*. El Confidencial.

Sonae (2020). Página Web Oficial de la Empresa. Marcas.

Temño, I, (2012), *Mercadona*, Madrid, España, ESIC editorial.

Tobar,S.(25 de Julio 2019). *La llegada de Mercadona a Portugal origina una guerra de precios*. Merca2.

Tripana, M. (2017). *Trabajo Fin de Grado: Análisis del Diseño Organizativo de la Empresa "Mercadona S.A."*. Universidad de Almería.

Valero,M. (2018). *Carrefour prueba tiendas piloto "solo" con marca blanca (primero en Francia)*. El Confidencial.

Villaécija, RE. (2020). *Mercadona gana aún más cuota en 2019 y Lidl ya le pisa los talones a Dia*. El Mundo.

VoteBeauty. (26 de Marzo 2019). *Lidl Cien Beauty Products-yes or no?*.

Yeon Kim, H. and Chung, J. (2011), "Consumer purchase intention for organic personal care products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 28 No. 1, pp. 40-47.

Yustas, Y., Laviña, M. (2010). *Marcas de la distribución. Denominación y definición para una comunicación más precisa*, ESIC.

IX. ANEXOS

Anexo I: Adaptaciones de la marca ante un nuevo mercado

Anexo II: Organización de la empresa Mercadona en su entrada en Portugal

Anexo III: Organigrama de la empresa Mercadona

ANEXO I: ADAPTACIONES DE LA MARCA ANTE UN NUEVO MERCADO

Adaptaciones normativas	Etiquetado, normativa sanitaria del producto y de embalajes, instrucciones de uso, homologaciones, normativa ambiental
Modificaciones	Forma, color, Nombre de marca
Otros aspectos	Protección legal y patentes, nombre comercial. Responsabilidad civil del producto.

Fuente: Elaboración propia a partir de José Plá Barber y Fidel León Darder (2004)

ANEXO II: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA MERCADONA EN SU ENTRADA EN PORTUGAL

La cumbre estratégica o Alta Gerencia

La alta gerencia representa lo mas alto de la organización, que proporciona las estrategias, objetivos y metas de la compañía. Está formada por los Directores regionales, el Comité de Dirección y el Consejo de Administración, encabezado por Juan Roig. Debido a la apertura de Mercadona en Portugal, la cifra de directivos ha incrementado en 120, 60 de ellos estarán localizados en Lisboa y los otros 60 en Oporto. Estos nuevos directivos contarán con *“un programa de formación de dieciocho meses específico en el Modelo de Calidad Total, habilidades directivas y liderazgo y un proceso de inmersión en los diversos departamentos de la empresa”* (Info Mercadona, 2016). Gracias a estos nuevos directivos, una posible descentralización de ciertos aspectos será posible en un futuro próximo. Cuestiones como la adaptación e introducción de nuevos productos y servicios exclusivos para el mercado portugués, o la implementación de campañas de publicidad también específicas para este mercado, provocarán una mayor independencia respecto de la base. Se trata de crear una empresa independiente, un “nuevo Mercadona”.

La gerencia o línea media

Está formada por los gerentes, supervisores y responsables de que se implementen las reglas y procedimientos en cada departamento; se encuentran entre la alta gerencia y el núcleo de operaciones.

En los supermercados como Mercadona, encontramos el coordinador de personal, el jefe de tienda y el jefe de zona. El **coordinador**, como la palabra indica, debe coordinar y supervisar que todo funciona correctamente en la tienda así como la gestión de los trabajadores a su cargo, el stock, reposición de productos y la atención al cliente en la tienda. En este caso, el papel del coordinador es esencial en esta primera fase de introducción en el mercado, pues pese a que Mercadona funcione de manera adecuada en España, esto no garantiza que la misma estrategia en el mercado portugués sea igual de eficiente, por lo que debe analizar y proponer a sus superiores las adaptaciones necesarias. Es esencial sin embargo crear ciertas sinergias y elementos básicos de

unión entre las filiales para que se mantenga la armonía en el mensaje como empresa. Estos elementos pueden incluir por ejemplo, unos mismos horarios rotacionales de personal en todos los establecimientos para establecer un mismo patrón en cuanto a este aspecto. Por otro lado, el **jefe de tienda** debe organizar las funciones de los empleados para que se lleve a cabo el previo planteamiento del coordinador, de acuerdo con los requisitos de calidad, atención al cliente, seguridad e higiene. El **jefe de zona** coordina varios supermercados “de una misma zona” a la vez, y supervisa que todos sigan un funcionamiento determinado y similar. Debe hacer un seguimiento y evaluar los resultados concluyentes, los cuales deben ser reportados a sus supervisores, que analizarán si se cumplen o no las expectativas de venta, rentabilidad y productividad en el mercado.

La estructura técnica

Este departamento *“es el encargado de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. El departamento de RRHH forma parte de este equipo”* (Info Empleo, 2017). Se trata de personal cualificado responsables de las innovaciones y adaptaciones que se produzcan en la empresa ante su apertura en Portugal. En referencia al trabajador, se tendrá en cuenta la sanidad y seguridad de los empleados, y en cuanto al consumidor, se harán estudios para conocer mejor el perfil del consumidor luso.

Para poder adaptarse mejor a la cultura Portuguesa y llegar de una mejor manera al consumidor, Mercadona inauguró a partir del 2017 el Centro de *Coinnovación de Matosinhos* en Oporto. Este centro cuenta con 50 Especialistas de Soluciones Locales que estudian el nuevo público objetivo, sus necesidades y preferencias (Mercadona, 2018). Pese a que la marca Deliplus recoge productos cosméticos y de higiene que tienen una finalidad indiferente a la cultura del país, siempre cabe lugar para la innovación, principalmente en el departamento comercial.

El Núcleo de Operaciones

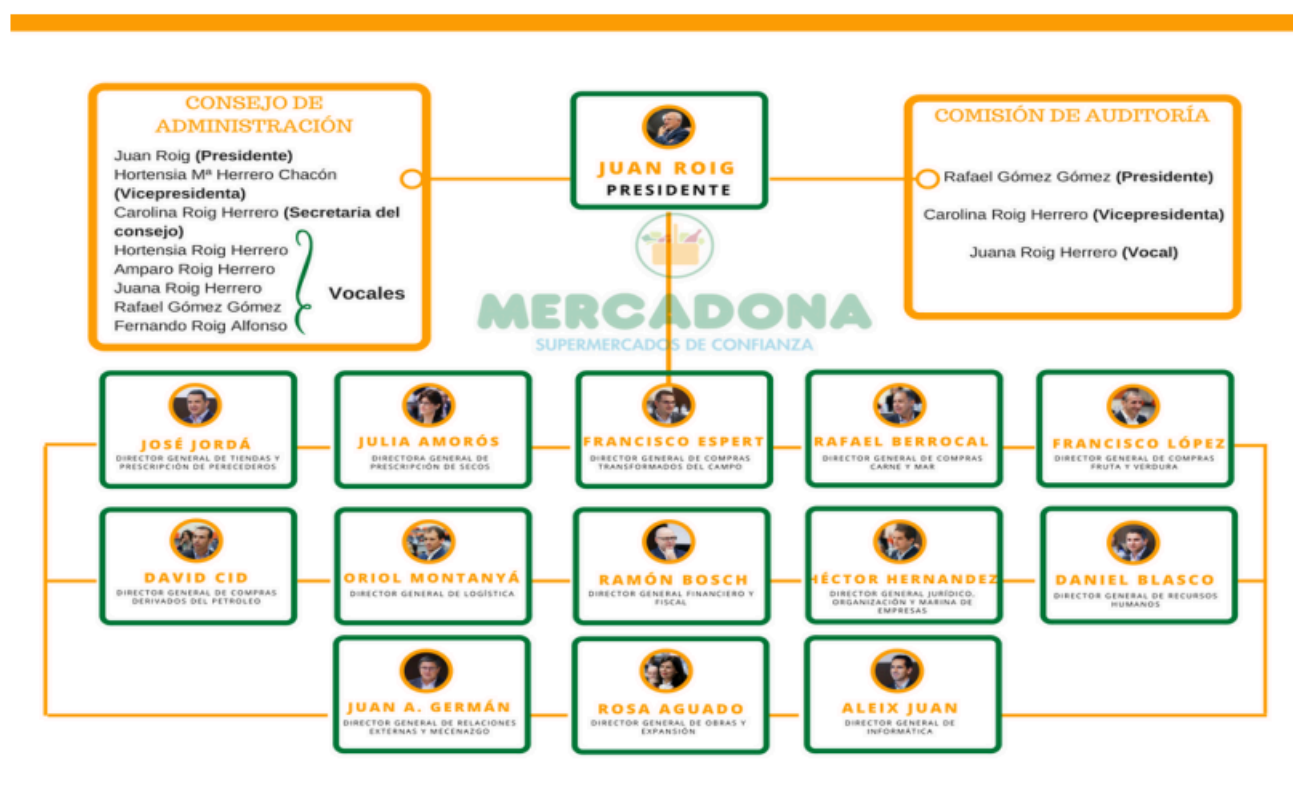
Los trabajadores/as de Mercadona son los pilares de la empresa en la internacionalización. Son aquellos que van a estar en constante contacto con el público objetivo. La compañía cuenta ya con una plantilla de 900 trabajadores en Portugal, que al igual que los directivos, también contarán con un curso de formación de 18 meses de duración.

En cuanto a las funciones, el personal empleado en logística es por lo general relativamente bajo en la empresa, pues se esta dando una gran **automatización de los bloques logísticos**. En Portugal sin embargo, se deberá contar con mas trabajadores dedicados a estas actividades, pues no se podrá funcionar en un corto plazo con la red de infraestructuras que Mercadona ya disfruta en España.

Personal de Apoyo

El personal de apoyo hace referencia a aquellos servicios secundarios que garantizan que Mercadona siga su curso, tales como el personal de seguridad o los transportistas.

ANEXO III: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MERCADONA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Memoria Anual 2019