



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA EN FRANCIA

Clave: 201800257

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un plan de internacionalización para la supuesta expansión de Mercadona. La empresa valenciana, Mercadona, cuenta con una posición de liderazgo en cuanto respecta al sector de la distribución minorista en España, su modelo de negocio supone una gran ventaja competitiva. Esto posibilita a la empresa su expansión a mercados internacionales, por lo que supone un interesante caso de estudio para la ejecución de este trabajo. Lo primero que se ha realizado para el desarrollo es un diagnóstico, que esta compuesto por un análisis interno y externo de Mercadona. Gracias a estos análisis se ha elaborado el análisis DAFO que recoge las fortalezas y debilidades y las amenazas y oportunidades que posee Mercadona.

Una vez realizados los análisis de la empresa, se procede a decidir el mercado de destino que más se adecua, para ello se ha preseleccionado una muestra de cuatro países: Francia, Italia, Polonia y Alemania. El país más ventajoso para crecer es Francia, país que presenta una buena oportunidad para iniciar la internacionalización. Con el país escogido, se plantea el método de entrada más beneficioso para la compañía.

Finalmente, se desarrolla un plan de marketing mix y se presenta un análisis de viabilidad financiera del proyecto para ver si su elaboración es beneficiosa para la empresa.

Palabras clave: distribución minorista, plan internacionalización, mercado potencial, marketing mix

ABSTRACT

The major goal of this paper is to create an internationalization strategy for Mercadona's upcoming expansion. Mercadona, a Valencian corporation, is a market leader in the retail distribution industry in Spain, and its business strategy is a significant competitive advantage. This allows the organization to expand into worldwide markets, making it a fascinating case study for the work's implementation. The initial step in the development process is a diagnosis, which includes an internal and external examination of Mercadona. A SWOT analysis was conducted as a result of these analyses, which included Mercadona's strengths and weaknesses, threats and opportunities. Following the completion of the company's analyses, the most appropriate target market is determined, with a sample of four countries pre-selected: France, Italy, Poland, and Germany. France is the most favourable country for growth, as it offers a fantastic opportunity to begin internationalization. Following the selection of a country, the most advantageous entrance route for the organization is suggested. Finally, a marketing mix plan is created, as well as a financial feasibility analysis of the project to evaluate if further development is beneficial to the organization.

Keywords: retail distribution, internationalization plan, potential market, marketing mix.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Objetivos.....	7
1.2 Metodología	7
1.3 Estructura del trabajo	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	9
2.1 Historia de Mercadona	9
2.2 Modelo de negocio	10
2.3 Misión, Visión y objetivos estratégicos.....	14
3. ANALISIS DEL ENTORNO.....	16
3.1 Análisis del entorno general: Pestel.....	16
3.2 Análisis estratégico de la competencia: Cinco Fuerzas de Porter.....	19
4. ANALISIS INTERNO.....	23
4.1 Características internas de la empresa	23
4.2 Cadena de valor	26
4.3 Marketing Mix.....	29
4.4 Análisis DAFO	30
5. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	32
5.1 Elección mercado potencial: Francia	32
5.2 Información de interés del país	45
5.3 Método de entrada.....	47
5.4 Estrategia de internacionalización	51
5.5 Marketing Mix.....	52
5.6 Logística y distribución.....	55
5.7 Viabilidad financiera	56
6. CONCLUSIONES.....	60
7. BIBLIOGRAFÍA.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marcas propias Mercadona	10
Figura 2: Modelo de Calidad Total.....	11
Figura 3: Cinco Fuerzas de Porter en Mercadona	20
Figura 4: Cuota de mercado de las diferentes cadenas de supermercados 2021	24
Figura 5: Cadena de Valor.....	26
Figura 6: Análisis DAFO Mercadona.....	30
Figura 7: Mapa España-Francia.....	34
Figura 8: Diferenciadores culturales Hofstede Francia-España	35
Figura 9: Mapa España-Italia	36
Figura 10 :Diferenciadores culturales Hofstede Italia-España	37
Figura 11: Mapa España-Polonia	39
Figura 12: Diferenciadores culturales Hofstede Polonia-España	40
Figura 13: Mapa España-Alemania	42
Figura 14: Diferenciadores culturales Hofstede Alemania-España.....	43
Figura 15: Matriz de estrategia de internacionalización.....	51
Figura 16: Bloques logísticos y distancia con nuevas tiendas en Francia.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PIB anual España.....	17
Tabla 2: Variación del PIB en España (variación porcentual)	17
Tabla 3: Facturación de las empresas en España (en millones de euros)	23
Tabla 4: Dimensión económica Francia	33
Tabla 5: Dimensión política Francia	34
Tabla 6: Dimensión económica Italia.....	36
Tabla 7: Dimensión política Italia	37
Tabla 8: Dimensión económica Polonia.....	38
Tabla 9: Dimensión política Polonia	39
Tabla 10: Dimensión económica Alemania.....	41
Tabla 11: Dimensión política Alemania.....	42
Tabla 12: Selección del país elegido	44
Tabla 13: Proyección Cuenta de Resultados	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

La finalidad del presente Trabajo de Fin de Grado es presentar un plan de internacionalización para Mercadona. Con esta finalidad, se presentarán respuesta a los objetivos principales:

- I. Establecer las ventajas de Mercadona de iniciar la internacionalización.
- II. Determinar el mercado adecuado para su expansión.
- III. Seleccionar el modelo de entrada más idóneo para su implementación en el mercado seleccionado.
- IV. Proporcionar un marketing mix que se adapte al mercado.
- V. Determinar la viabilidad del plan de internacionalización.

1.2 Metodología

En relación con la recopilación de información y datos se basan en una investigación tanto interna como externa de la empresa. De esta manera para el análisis de Mercadona se han recogido datos principalmente de su página web. De igual modo se han analizado entrevistas realizadas a los distintos directivos de la empresa.

Con respecto a la elaboración del plan de internacionalización se han empleado artículos académicos y manuales de marketing, entre otros. Estas fuentes secundarias se han extraído de bases de datos reconocidas como Google Scholar, Dialnet, permitiendo tener una calidad adecuada para el desarrollo de este trabajo.

La utilización de tanto fuentes internas y externas ayudara a desarrollar un exitoso Plan de Internacionalización de Mercadona en Francia.

1.3 Estructura del trabajo

Este trabajo final de grado está dividido en dos partes: Información de la empresa y el respectivo plan de internacionalización con sus correspondientes conclusiones.

Primeramente, el trabajo se centra en lo que es la empresa Mercadona y la posición actual de dicha compañía y su entorno general y específico. Este estudio también permite identificar una serie de factores que deben considerarse a la hora de desarrollar la estrategia de internacionalización elaborada en la segunda parte.

En la segunda parte nos encontramos con el plan de internacionalización que implantar por parte de Mercadona. Una vez determinados el país y el modo de entrada, la siguiente etapa consiste en evaluar la cantidad de modificaciones de la mezcla de marketing necesarias para permitir la correcta integración de la marca en el nuevo mercado.

Por último, la conclusión se incluye en la sección final del trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Historia de Mercadona

Mercadona S.A dentro del Grupo Cárnicas Roig, fue creada en 1977 por Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi. En 1981, Juan Roig y su esposa compran Mercadona a su padre, junto con sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo. La empresa cuenta con ocho locales que suman unos 300 m² de superficie comercial. Juan Roig asume el cargo de director general de la corporación, que pasa a funcionar como una entidad independiente.

La modernización de los supermercados comenzó entre 1982 y 1986, siendo Mercadona el primero en España en instalar una tecnología de escáner para leer los códigos de barras y crear la tarjeta de compra Mercadona para sus consumidores.

Sería a finales de los 80 y principios de los 90, cuando se llevaría a cabo una gran expansión mediante una estrategia que incluía la adquisición de empresas dedicadas al sector del comercio. Así, en 1988 adquirieron 22 supermercados en Valencia, a los que se sumarían las compras en las Comunidades de Andalucía, Madrid y Cataluña.

Mercadona fue una de las empresas pioneras en la automatización de almacenes al crear en 1988 Riba-roja, el primer almacén logístico completamente automatizado de Valencia. En 2017, el almacén fue reconstruido y ampliado, y hoy sigue siendo uno de los principales bloques logísticos de la Comunidad Valenciana.

En los posteriores años (1989-1991), se adquieren compañías dedicadas al supermercado: Cesta Distribución, Desarrollo de Centros Comerciales, Dinos y Súper Aguilar.

La empresa emplea a 10.000 personas y tiene 150 puntos de venta en 1992. Al año siguiente, en 1993, se lanzó el modelo de negocio SPB (Siempre Precios Bajos), que más tarde evolucionaría al Modelo de Calidad Total.

En 1996 surgen las marcas propias de Mercadona (marcas del distribuidor): Deliplus, Bosque Verde, Compy y Hacendado.

Mercadona obtiene sus productos de terceros que son los que los producen, pero los comercializa con su propia marca.

Ese mismo año se abre la tienda número 200 en Segorbe, Castellón.

- Hacendado: es la marca insignia de Mercadona, y se distingue por su excelente relación calidad-precio.
- Bosque Verde: ofrece una amplia gama de artículos, muchos de ellos relacionados con la limpieza del hogar.
- Deliplus: ofrece una amplia selección de productos, sobre todo de belleza e higiene personal.
- Compy: empresa que vende una gran variedad de alimentos para mascotas.

Figura 1: Marcas propias Mercadona



Fuente: recuperado de la página web de Mercadona

En el año 1998 se introduce en Cataluña con la adquisición de Almacenes Paquer y de Supermercados Vilaró.

2.2 Modelo de negocio

Mercadona es una de las empresas de distribución minorista más exitosas de España (El Economista, 2022).

Su éxito depende de varios factores. La marca blanca es uno de ellos. Sin embargo, hay otros factores para tener en cuenta. La metodología de gestión de la calidad total

y la estrategia de precios siempre bajos (SPB) ayudan a Mercadona a obtener una ventaja competitiva.

- Gestión de la calidad total

Siempre hay una enorme ventaja competitiva detrás de todo gran logro, ya sea separarse de la competencia o aprovechar mejor los recursos para alcanzar mayores beneficios. Podemos decir que Mercadona consigue ambas cosas. Se intenta desde la corporación que todos los miembros de la organización adopten el mismo marco conceptual: el modelo de calidad integral.

Mercadona intenta satisfacer a los 5 componentes de la empresa: clientes a los que se les denomina “jefe”, trabajadores, proveedores, sociedad y capital.

Figura 2: Modelo de Calidad Total



Fuente: recuperado de la página web de Mercadona

“El Jefe”

Todas las decisiones de la empresa se toman pensando en "El Jefe". Para Mercadona, innovar es pensar siempre en "El Jefe" para aportar soluciones que aporten valor a sus demandas.

Mercadona realizó alrededor de 12.500 sesiones con los "Jefes" en sus distintos centros de innovación a lo largo de 2020. Como resultado de estas sesiones se han lanzado 290 novedades y 171 mejoras.

El Trabajador

Mercadona dispone de un grupo de 95.000 empleados dedicados que comparten la pasión por ofrecer un servicio excepcional. La política de Recursos Humanos de la compañía se fundamenta en el hecho universal de que "para conseguir, primero hay que dar" para conseguir esta dedicación y rendimiento (Mercadona, 2021). Para ello, la organización dispone de una política de Recursos Humanos que promueve los siguientes principios inalienables e importantes para los empleados:

- Estabilidad
- Igualdad
- Formación y promoción
- Conciliación
- Retribución

El Proveedor

Mercadona, juntamente con sus 1.400 Proveedores Totalizadores, busca la excelencia para crear un Surtido Eficaz que se diferencie y recomiende los productos " El Jefe" de mayor calidad y más baratos.

La Sociedad

A través de un objetivo compartido por todos los que conforman el proyecto Mercadona: "Ser una empresa que la gente quiera que exista y de la que se sienta orgullosa", Mercadona pretende contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas e innovar para cambiar la sociedad.

Para ello, fomenta un comportamiento responsable, así como una actitud transparente y comunicativa que le permite abogar por medidas que contribuyan a mejorar los entornos en los que opera.

- Crecimiento compartido y sostenible
- Compromiso Ético
- Integración en mercados municipales
- Mercadona Social y Responsable
- Medio ambiente y Sostenibilidad

El Capital

Si complaces a "El Jefe", las ventas te seguirán, junto con los beneficios y, finalmente, el enriquecimiento compartido.

- Marcas blancas

En Mercadona, la marca blanca es muy importante. La empresa cuenta con 4 marcas propias: Deliplus, Bosque Verde, Compy y Hacendado. Deliplus para cosméticos, Bosque Verde para productos de limpieza, Hacendado para alimentos y Compy para comida de animales.

Debido a sus estrechos vínculos comerciales, la empresa prefiere referirse a marcas propias en lugar de marcas privadas. En Mercadona, la importancia de la marca blanca es fundamental, ya que los productos de marca blanca representan casi el 50% de las ventas totales y sus propias marcas representan aproximadamente el 60% de lo que ofrece (Galdón, 2017). La importancia del crecimiento de este tipo de productos ha sido convencer a la gente de que piense en las marcas propias de manera favorable, como símbolo de calidad, impulsando el conocimiento de la marca y la lealtad de los consumidores.

- Siempre precios bajos (SPB)

Sin necesidad de una pregunta, uno de los rasgos más significativos de la organización. Cuando se empezó a utilizar, fue un cambio de estilo, pero no tardó en dar resultados. El resto de la estrategia de las tiendas consiste en vender unos pocos artículos de bajo coste y cobrar un precio más alto por el resto. Esto significa que el consumidor se ahorra muy poco dinero. Mercadona no utiliza descuentos agresivos

variables en sus técnicas de promoción como sus competidores, sino que se centra en ofrecer constantemente el precio más bajo posible.

Como el comprador paga menos por cada cosa que se lleva en su coche, la técnica SPB supone un mayor ahorro en el coste global de la transacción. El cliente tiene mayor libertad y se siente más a gusto de esta manera. Todo esto sólo es factible cuando la estructura y las operaciones de la empresa están en consonancia con el plan. Mercadona compra los productos directamente a los fabricantes o productores, evitando los intermediarios, y establece relaciones a largo plazo con los fabricantes o productores para ofrecer a los clientes productos de alta calidad a precios baratos y predecibles.

2.3 Misión, Visión y objetivos estratégicos

Según Jack Fleitman, la misión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000).

La misión expresa el carácter y la personalidad de la empresa, así como la razón de ser de Mercadona. La misión, según la página web, es "Prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo" (Mercadona, 2021).

Mercadona esboza su visión, que se describe como los criterios que la empresa debe emplear para elegir el camino a seguir, de la siguiente manera:

“Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro” (Mercadona, 2021).

Mercadona está viviendo un periodo de expansión, con beneficios y con el aumento de los puestos de trabajo año tras año.

Juan Roig lo explica así: mejorar la calidad en España sobre todo en los productos frescos como la fruta, la verdura o el pescado, así como algunos productos Hacendado que no tienen la calidad que el cliente requiere. En los próximos años el cliente lo va a percibir.

El propósito principal de Mercadona es satisfacer las demandas de los clientes en materia de alimentación, limpieza, higiene personal y cuidado de las mascotas con productos de alta calidad. Una de las características distintivas de Mercadona es su compromiso de complacer a todos los grupos de interés, incluidos los clientes, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital.

La transformación de todos los establecimientos en nuevos modelos de tienda eficientes con mejoras en el servicio, la conexión, la ergonomía y el ahorro energético es uno de los objetivos que se han perseguido en los últimos años.

Seguirán adelante con el proceso de modernización iniciado hace cuatro años, con el objetivo de cerrar 2021 con 1.200 tiendas completamente rehechas, de las 1.639 que tienen en la actualidad, junto con el desarrollo de sus ventas online, que consiguieron doblar el año pasado con una facturación de 176 millones gracias al estreno de la nueva web en Valencia, Barcelona y Madrid, de la que ahora se siente satisfecho (De los Ríos y Palacios, 2021).

Mercadona se ha marcado como objetivo volver a superar sus propias referencias. Así, prevé facturar este año 27.850 millones, un 3,7% más, generar un beneficio comparable al del año pasado, mantener el importe de la inversión en 1.500 millones y añadir 1.600 nuevos puestos de trabajo (De los Ríos y Palacios, 2021).

Conservar el liderazgo y seguir investigando e innovando para retener a los consumidores frente a los movimientos de la competencia.

Por último, Mercadona aspira a crear un modelo de desarrollo común y sostenible que cumpla equitativamente con los cinco componentes de su sistema, además de ser reconocida como una empresa centrada en sus consumidores y en sus requisitos.

3. ANALISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis del entorno general: Pestel

El análisis PESTEL ayuda a entender el entorno de la empresa, los elementos externos que son de gran valor para la empresa. Con su utilización permite a la empresa valorar la posición, el crecimiento y la dirección de la empresa que permitirá detectar los elementos que pueden afectar en el presente o futuro. Esta herramienta se basa en los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales.

El objetivo es poder comprender los elementos a los que Mercadona se enfrenta que pueden convertirse en amenazas y oportunidades para la misma.

Factores político-legales: estos tienen una gran importancia para la empresa puesto que los riesgos políticos pueden ocasionar grandes cambios. Mercadona necesita un entorno político estable sin cambios bruscos. Igual que el sistema legal el que impacta en varias ramas de la empresa como en los procesos de certificación de calidad de los productos.

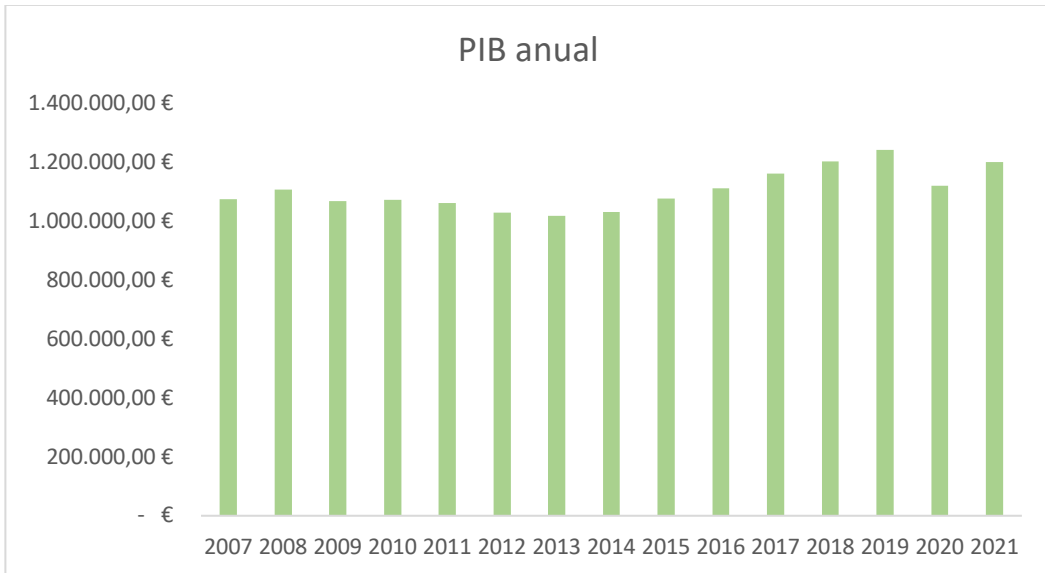
España es una democracia desde 1978, donde hay una estabilidad política en términos generales. Por lo que afecta favorablemente a la empresa.

Mercadona tiene que respetar con la legislación laboral que corresponda con el país en la que se encuentre. En este caso la empresa proporciona unos salarios mayores a los establecidos por el gobierno de sueldos mínimos. El salario mínimo que otorga Mercadona es de 1.338 euros (Fabra, 2022) en comparación a los 1.000 que el gobierno fija como salario mínimo interpersonal (BOE, 2022).

Existe una ley de calidad e inocuidad de los productos que afecta a los supermercados, quienes están obligados a cumplir determinados requisitos en materia de calidad, higiene, etiquetado de los productos y protección de la inocuidad de los alimentos. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación elabora un informe anual sobre las actuaciones de control, incluido en el Plan Nacional Oficial de Control de la Calidad de los Alimentos.

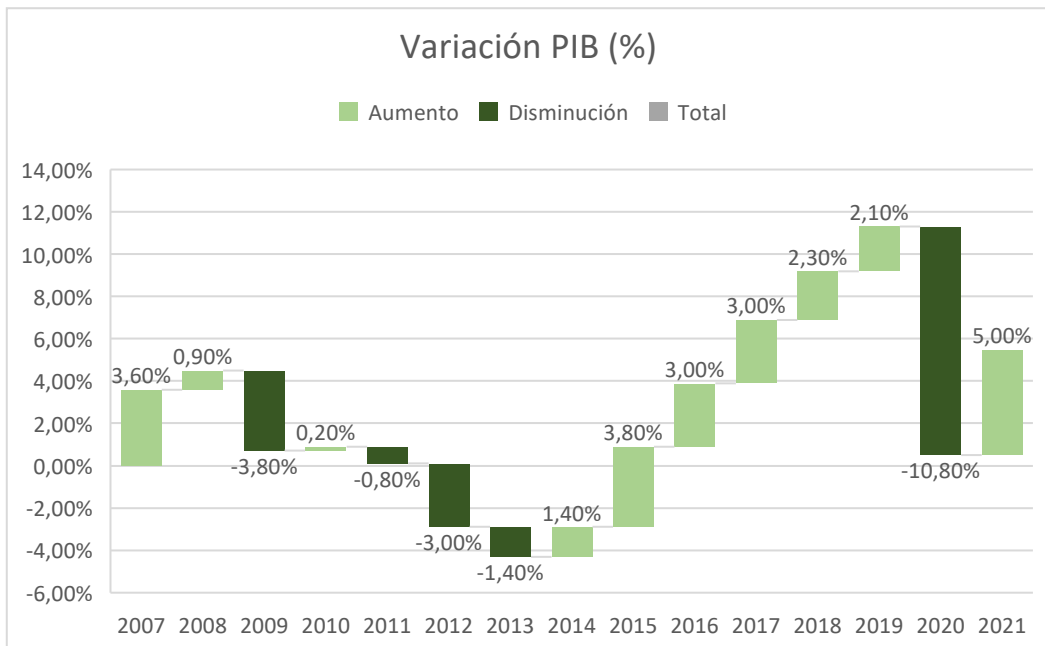
Factores económicos: El PIB, determina la producción de bienes y servicios finales elaborados en un país. El crecimiento se mide por el aumento del PIB, si aumenta el PIB significa que el volumen de producción es mayor.

Tabla 1: PIB anual España



Fuente: INE
Elaboración propia

Tabla 2: Variación del PIB en España (variación porcentual)



Fuente: INE
Elaboración propia

El PIB de España en 2021 aumento un 5% con respecto a 2020 (Expansión. 2021).

Factores socioculturales: se debe tener en consideración puesto que habría que adaptarse a la sociedad en la que se opera.

Actualmente se han producido cambios en el estilo de vida de la sociedad, en la que cada vez se tiene mayor preocupación por el bienestar, por lo que debandan productos más saludables. También a habido un cambio en las tendencias de compras, en las que se ha pasado de hacer compras diarias en supermercados de barrios a compras de mayor volumen para poder ahorrar. Mercadona se ha adaptado a la demanda de los consumidores, ejemplo es la creación de productos sin gluten. Asimismo, se preocupa por la sociedad dando apoyo a distintas instituciones y entidades sociales, así como la donación de alimentos.

La búsqueda de productos saludables y sostenibles ha llevado a los españoles a optar por productos locales, lo que ha provocado un aumento que el 73% de la población elija alimentos de productores locales, los que se han visto beneficiados con el aumento de sus ventas (Martinez,2020).

Factores tecnológicos: son de gran consideración puesto que la innovación es un gran requisito para poder sobrevivir. Las nuevas tecnologías se han convertido en una parte clave para los negocios debido a la globalización e internacionalización.

La tecnología esta evolucionando en la actualidad y las empresas deben tener especial interés en este factor puesto que la tecnología cambia las circunstancias competitivas de las empresas.

En el área en la que nos encontramos, una de las nuevas utilidades de la tecnología es incorporar optimizaciones que permitan a las empresas producir más productos de mayor calidad a menor costo.

Como muchas otras industrias, la industria ha tenido que adaptarse a las compras en línea mediante la creación de paginas web donde los consumidores pueden comprar desde casa.

Mercadona es la empresa que más innova en su sector y más recursos invierte en I+D+I, lo que le permite mantener una ventaja competitiva.

La compra online se ha convertido en el método de compra de parte de la población. Debido a la pandemia del Covid-19 la cuota de mercado de compras online en supermercados en España alcanzaba el 1-2% hasta casi el 8%. Actualmente el porcentaje de cuota de mercado ronda entre el 3 y el 4% (Gerentes, 2021).

Factores ecológicos: Es muy importante que las empresas cumplan con los requisitos medioambientales del país donde operan. Además, el cambio sociocultural hace que para el consumidor esto sea también muy importante a la hora de decidir donde y que comprar.

El sector busca comprender el impacto ambiental de sus actividades y de sus proveedores. Esto requiere impulsar cambios e iniciativas en el proceso productivo para dar una imagen más responsable con el medioambiente y potenciar su imagen y competitividad.

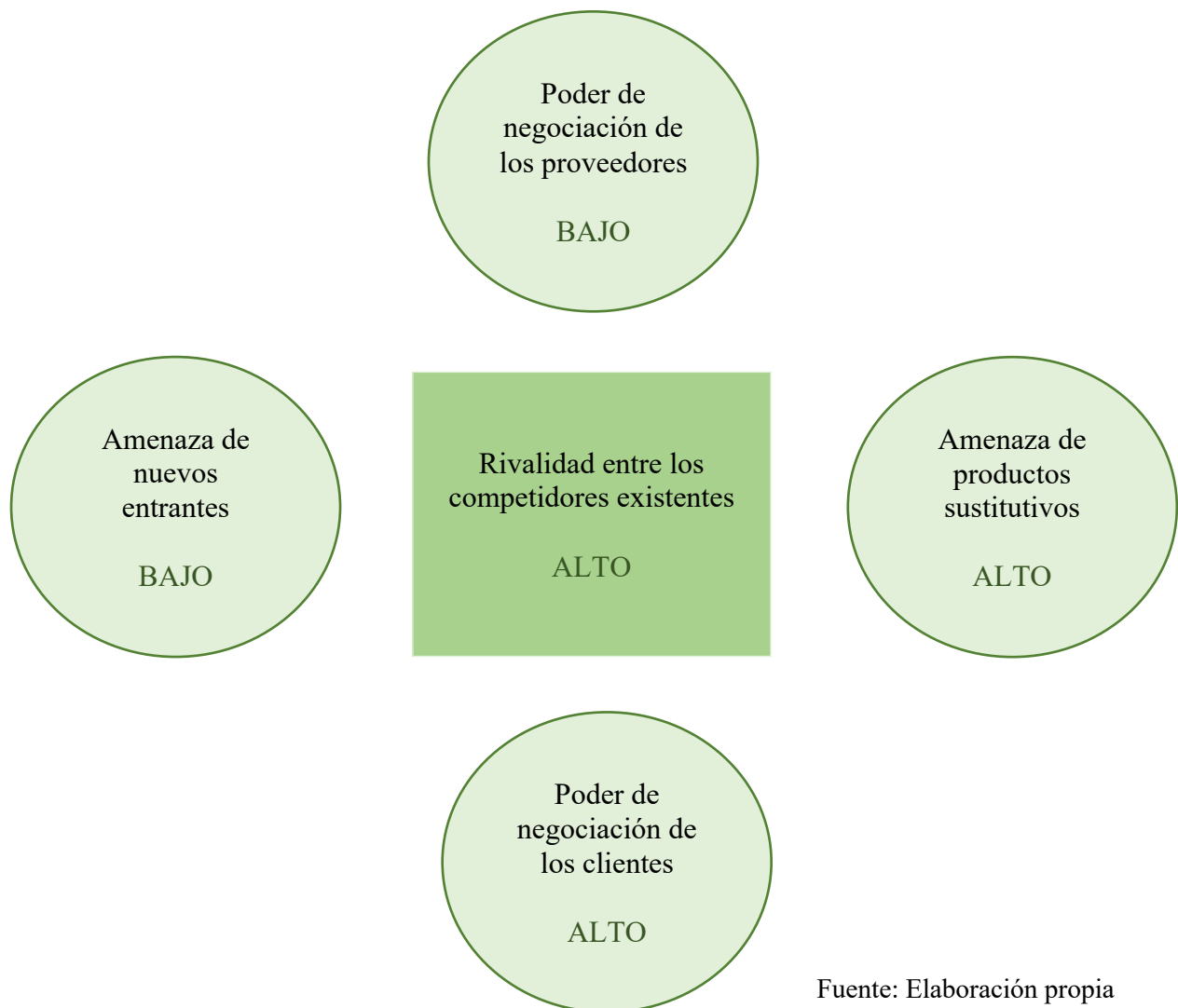
Las empresas de esta industria están comprometidas con la mejora de la eficiencia a través del Sistema de Gestión Ambiental, para minimizar el uso de los recursos naturales.

Mercadona trata de ayudar al bienestar medioambiental. La empresa dispone de un sistema de gestión basado en la optimización logística, la gestión de residuos, la eficiencia energética y la colaboración a largo plazo de la cadena de suministro, todo ello para mejorar su actividad y contribuir al medioambiente.

3.2 Análisis estratégico de la competencia: Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de gestión empresarial 5 fuerzas de Porter fue creado en 1979 por Michael Porter. De acuerdo con Porter, hallamos 5 fuerzas que afectan y condicionan a una empresa en un sector determinado. Estas fuerzas son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenazas de productos sustitutivos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre los competidores existentes. Este modelo permite investigar un sector y detectar cuales son las amenazas y oportunidades que se presentan en dicho sector (Porter, 2008).

Figura 3: Cinco Fuerzas de Porter en Mercadona



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los proveedores: En el sector alimenticio los proveedores tienen gran poder de negociación puesto que existe una gran cantidad y variedad de marcas y productos.

A pesar de ello, los proveedores de Mercadona tienen un poder bajo debido a que los ha integrado dentro de su sistema interno. Esto ha contribuido a que los proveedores tengan una relación más íntima con total confianza, permitiendo unos precios más estables que una relación a largo plazo.

Amenaza de productos sustitutivos: Existe una alta amenaza por productos sustitutivos, esto se debe a que Mercadona cuenta con un gran número de productos, lo cual permite a los clientes decidir de ir a comprar a otros supermercados o tiendas especializadas donde pueden tener mayor calidad los productos.

Sin embargo, la estrategia que sigue Mercadona con la marca blanca y la calidad supone para la empresa una gran diferenciación con sus competidores y permite obtener la mejor calidad al mejor precio.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes tienen un poder alto de negociación debido a que cuentan con un gran número de supermercados y tiendas especializadas donde ir.

España cuenta con una ratio de 3,4 supermercados por cada 1.000 habitantes, con respecto a la media de 2,6 en Europa (Monzón, 2018).

No obstante, con la estrategia que sigue Mercadona de precios bajos, consigue asegurar la lealtad de sus clientes. Por lo que el cliente podrá encontrar en Mercadona lo que quiere, cuando quiera y en la cantidad que desee siempre al mejor precio, con la máxima calidad gracias a la marca blanca que posee.

De este modo, Mercadona consigue una gran diferenciación y a la vez se gana la lealtad de los clientes.

Amenaza de nuevos entrantes: Esta amenaza es baja en vista de las fuertes barreras de entrada que se tendrán que hacer frente para los nuevos entrantes.

Estos nuevos entrantes deberían hacer una fuerte inversión.

Mercadona es una empresa de gran tamaño, bien posicionada y de prestigio lo que hace que la amenaza de nuevos entrantes sea tan baja para la empresa.

Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad existente en este sector es muy alta, ya que nos encontramos con un gran número de empresas fuertes con un tamaño parecido a Mercadona. Ejemplos son Carrefour, Lidl, Aldi, Dia, etc.

Sin embargo, Mercadona siempre busca maneras en las que poder destacar de sus competidores, esto permite a la empresa conseguir una gran cuota de mercado. Esto es posible gracias a las estrategias que Mercadona sigue, de ejemplo tenemos la

política de Siempre Precios Bajos (SPB) explicada anteriormente que permite ofrecer productos de calidad a precios más bajos. Cosas que es posible gracias a la continua mejora de la distribución y procesos de producción con sus proveedores.

Gracias al uso del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Mercadona a conseguido aumentar su cuota de mercado, anticiparse a los cambios del mercado y a potenciar su competitividad.









4. ANALISIS INTERNO

4.1 Características internas de la empresa

Mercadona presenta una ventaja competitiva, así como una gran fuente de financiación lo que le ha permitido plantearse expandirse más allá de España. En 2019 inició su expansión hacia Portugal la cual continua con la comunicación de la apertura de tiendas en el área metropolitana de Lisboa este 2022 (El País, 2021).

Mercadona consiguió a pesar de la pandemia desbancar a Repsol del número uno de las empresas que más facturan en España. La empresa ingresó 24.494,7 millones, sin tener en cuenta los 186 millones en Portugal (Gutiérrez, 2021).

Tabla 3: Facturación de las empresas en España (en millones de euros)

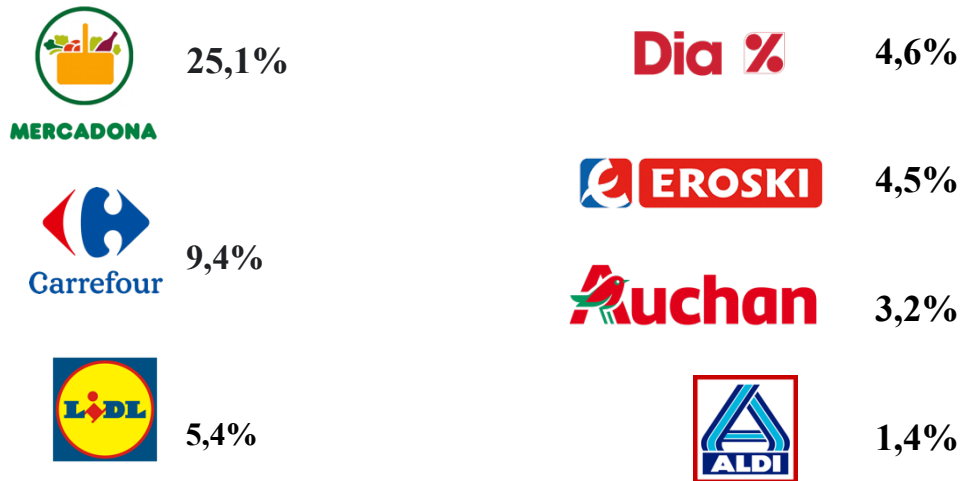
	Empresa	2019	2020
1	Mercadona  MERCADONA	23.329,00 €	24.495,00 €
2	Repsol  REPSOL	26.175,00 €	17.088,00 €
3	Endesa  endesa	17.117,00 €	14.865,00 €
4	Telefónica  Telefónica	12.804,00 €	12.421,00 €
5	Iberdrola  IBERDROLA	14.513,00 €	12.128,00 €
6	Cepsa  CEPSA	15.540,00 €	9.861,00 €
7	Naturgy  Naturgy	10.075,00 €	7.985,00 €
8	El Corte Inglés  El Corte Inglés	14.327,00 €	

Fuente: CNMV y compañías
Elaboración propia

El modelo de negocio con el que opera Mercadona como ya se ha comentado anteriormente es el modelo de precios siempre bajos y la gestión de la calidad total. Otra de las cualidades que genera que Mercadona tenga una gran ventaja competitiva es la gestión de recursos humanos. Mercadona promueve unos valores esenciales e irrenunciables: estabilidad, igualdad, formación y promoción, conciliación, retribución y transparencia y participación.

Cuenta con una plantilla de 95.000 trabajadores de los cuales 93.300 en España y 1.700 en Portugal (Mercadona,2021).

Figura 4: Cuota de mercado de las diferentes cadenas de supermercados 2021



Fuente: Kantar
Elaboración propia

La imagen de la empresa es muy buena, lo que se ve reflejado en su cuota de mercado que casi llega a los 25% y en que es uno de los supermercados donde más población compra. Hay una visión uniforme dentro de los consumidores puesto que con su calidad y sus bajos precios consigue una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Mercadona no solo destaca en su sector sino como ya se ha comentado anteriormente Mercadona es la empresa que más factura en España lo que se puede traducir en su gran reputación.

Mercadona, cuya finalidad es dar una contestación a un entorno cambiante y cada vez más estricto, ha apostado una vez más por acentuar su modelo de gestión basado en la calidad total, que se ha traducido en acciones y resultados concretos que le permiten seguir desarrollándose de forma responsable.

- Supermercados eficientes

Con el objetivo de seguir consolidando su crecimiento sostenible, en 2020 Mercadona destino importantes recursos a reforzar su red de supermercados. Como resultado, se abrieron un total de 70 supermercados (10 de ellos en Portugal y 65 cerrados en España que no cumplían con los estándares actuales exigidos por la compañía).

Con el fin de brindar un servicio superior al “jefe”, la empresa continúa desarrollando una implementación de lo que internamente denomina Modelo de Tienda Eficiente, que se utiliza en más de 1.000 supermercados. Es un diseño innovador que ofrece espacios más grandes y cómodos, mejores diseños de surtido y numerosas tecnologías y accesorios modernos y avanzados que, en general, ayudan a mejorar la experiencia de compra de los clientes y optimizar su tiempo de gasto.

- Tienda online

A lo largo de 2020, su proceso de innovación digital se ha mejorado para mantenerse conectado con las necesidades de los clientes. Para ello, continúa trabajando en el desarrollo de su servicio de compra online, que arrancó en 2018 y logró altas ventas a través de este canal durante todo el año. Esto se ha conseguido lograr con el fortalecimiento de su red de colmenas y almacenes dedicados a la gestión y preparación de pedidos online.

- Listo para comer

En agosto de 2018, Mercadona lanzó una nueva sección de listos para comer. Desde entonces, la compañía ha continuado desarrollando este espacio en sus tiendas, ofreciendo una variedad de platos preparados de alta calidad para que los "Jefes" puedan mantener una dieta completa y equilibrada. Esta parte de Mercadona existe en 650 establecimientos (630 en España y 20 en Portugal).

- Servicio de Atención al Cliente

La comunicación es clave para Mercadona y el desarrollo de sus actividades, ya que mantiene una conversación de transparencia con los “jefes”, informándoles de temas que la empresa considera de interés. Para ello, cuenta con el servicio de atención gratuita al cliente (SAC) en ambos países (España y Portugal), donde trabajan 91 personas (81 en España y 10 en Portugal).

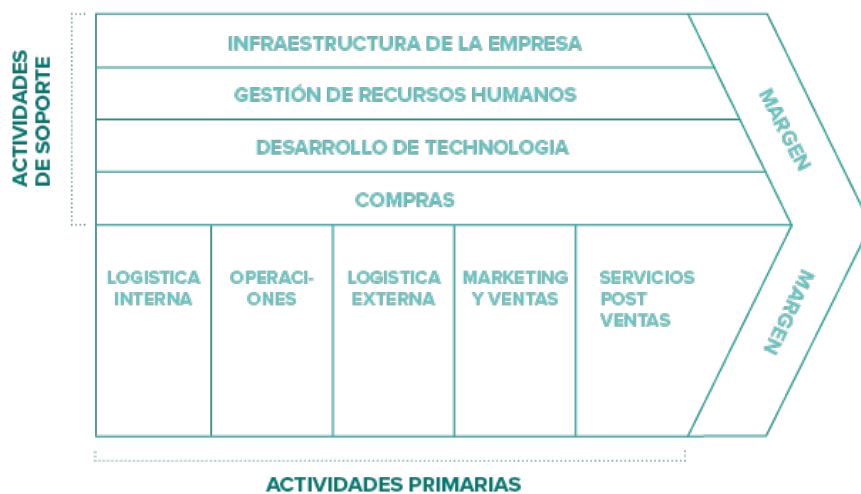
- Coinnovación con “El Jefe”

La satisfacción del "jefe" es la clave fundamental de las actividades de Mercadona y sitúa siempre en el centro de sus decisiones a los “Jefes”. Por ello, cuenta con un modelo pionero de co-innovación que trabaja desde 2011 a través de su estrategia delantal: compartir experiencias y costumbres con los clientes, que luego se trasladan a los proveedores, y fomentar la colaboración directa para desarrollar los mejores productos posibles.

4.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión ideada por Michael Porter, Permite un análisis interno de la empresa desglosándola en su principal actividad de creación de valor, que comienza con adquisiciones de las materias primas hasta la entrega de valiosos productos o servicios finales en el mercado (Porter, 1985).

Figura 5: Cadena de Valor



Fuente: Teamleader

Actividades primarias

- Logística interna: Mercadona, para ahorrar energía innecesaria a los trabajadores y aumentar la productividad y la eficiencia ha destinado muchos recursos para su automatización. Tienen 4 zonas bien diferenciadas: una para secos, otra para frío, otra para envases y la última para servicios. Mercadona logró disminuir el tiempo de 45 a 12 minutos mediante la organización de palets. Esto a la vez también significa menos mano de obra, ya que todo está más automatizado.

Se puede argumentar que tiene una ventaja competitiva debido a su planificación de adquisiciones para reducir los tiempos de almacenamiento y envío. Además, se abastece de proveedores en el muelle, lo que reduce gastos innecesarios.

- Operaciones: La empresa tiene una relación directa con los proveedores lo que le permite realizar cambios en los procesos de producción ahorrando costes. Se realiza un exhaustivo control en todos los procesos que Mercadona y sus interproveedores realizan para garantizar la calidad de los productos.

- Logística externa: Se cuenta con un personal dedicado a visitar las tiendas de Mercadona para estudiar las respectivas mejoras operativas que se pueden realizar. En las estanterías de los establecimientos se han eliminado los productos que ya estaban presentes (duplicados).

- Marketing: El marketing de Mercadona no se basa en anuncios en los medios, sino en el boca a boca de los clientes. Mercadona quiere que su cliente salga satisfecho de su establecimiento por su precio, calidad y por el trato que recibe del personal. La empresa quiere que esta satisfacción esté presente tanto en sus empleados como en sus clientes y en sus proveedores. Todo esto sin perder la esencia de Mercadona de tienda de barrio.

A parte, la política que emplea la empresa de siempre precios bajos (SPB) ayuda en la fidelización del cliente, a parte de poder realizar la compra online y la marca blanca en la cual el consumidor deposita su confianza. El método de uso de productos envasados es una gran ventaja, supone la disminución en

el tiempo de espera en las zonas de carne, pescado y fruta; además de contar con una amplia variedad de productos sin gluten.

- Servicio postventa: La satisfacción del cliente es fundamental para Mercadona, por lo cual como se ha comentado anteriormente la empresa cuenta con un Servicio de Atención al Cliente y con la coinnovación con los “jefes”. Para Mercadona, conocer la opinión del cliente es de vital importancia para seguir mejorando la experiencia del cliente en su compra.

Actividades de apoyo

- Infraestructura: Mercadona crea una imagen de marca basada en la relación calidad-precio tratando de vender productos de calidad a los clientes al precio más bajo posible. Otro aspecto importante es la inversión continua de la compañía en la mejora de las infraestructuras, como la construcción de centros logísticos o la modernización de sus instalaciones. Su infraestructura esta en constante cambio y evolución, permitiendo a la empresa adaptarse a los tiempos tanto en tecnología como en sostenibilidad.
- Gestión de recursos humanos: Mercadona destina muchos recursos en la formación de sus empleados, a los cuales también ofrece unos sueldos que están por encima de los del sector. Ello le proporciona una ventaja competitiva, además, de que repercute en los empleados y en la visión que la sociedad tiene de la empresa.
- Desarrollo de tecnología: En lo que respecta al desarrollo tecnológico, Mercadona es una de las empresas que más recursos destina a I+D del sector. Se han reformado los establecimientos para convertirlos en más eficientes, con características como el ahorro energético.
Pero esta innovación de la empresa no es solo a nivel de productos, sino también en tecnologías, procesos y conceptos, siempre apostando por la constante introducción de mejoras que permitan eliminar los procesos que no añaden valor al producto.

- Compras: El modelo que utiliza Mercadona para sus proveedores, persigue la especialización, de esta manera le permite ofrecer a los “jefes” productos de calidad a precios más bajos. Para conseguir esto, la empresa trabaja con una red de 2.700 proveedores comerciales para desarrollar las mejores variedades para que el consumidor pueda comprar al menor coste.

La compañía cuenta con 1.400 Proveedores Totales, estos son proveedores especialistas en cada producto. El Proveedor Total, tiene una relación a largo plazo con Mercadona desarrollando el mejor producto con coinnovación con el “Jefe”. Con esto, además del poder de negociación, se obtiene calidad de cada producto, debido a que la empresa se asegura que el proveedor que elige es el que mejor se adapta a cada producto.

Finalmente, la compra de edificios en ubicaciones estratégicas también contribuye al desarrollo de las actividades de Mercadona.

4.3 Marketing Mix

El Marketing mix son mecanismos de marketing tácticas y contables que son: producto, precio, plaza y promoción, que los negocios deben emplear para alcanzar un efecto positivo en el mercado (Kotler y Armstrong, 2008).

La estrategia que utiliza Mercadona para hacer marketing y publicidad es el boca a boca de los clientes. Que el cliente salga complacido con el trato, la calidad y el precio de los productos. Mercadona quiere que el cliente tenga una buena visión de la empresa por lo que trabaja en cuidar el más mínimo detalle.

La política de SPB permite a la empresa a la fidelización de sus clientes, del mismo modo como la seguridad de sus clientes en la marca blanca y la posibilidad de hacer la compra online. Esto permite que Mercadona no invierta en publicidad porque al tener clientes fieles estos los que provocan que sean los que den a conocer la empresa a sus amigos/familiares.

La localización de sus tiendas en lugares estratégicos y las dimensiones de sus tiendas hacen que transmitan la imagen de tienda de barrio.

La estrategia de Mercadona se basa en una ubicación y en el trato con el personal y clientes que hacen que sus clientes se conviertan en habituales.

Desde hace unos pocos años la empresa se encuentra en redes sociales como Twitter e Instagram, pero estas plataformas no suponen un gran impacto como lo pueden ser las redes sociales de competidores que ya venían usando estas plataformas en su marketing.

4.4 Análisis DAFO

A través del análisis DAFO se puede ver la evaluación de la decisión de internacionalización de Mercadona.

Figura 6: Análisis DAFO Mercadona



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar la empresa cuenta con un balance positivo. A pesar de ello, Mercadona debería mejorar ciertos aspectos para poder seguir siendo el líder del sector.

Una de las opciones que tiene Mercadona es el aumento de productos ya que en los tiempos que corren donde el consumidor realiza una compra semanal decide acudir a supermercados que ofrecen más productos además de alimentación y hogar como ocurre con competidores como Lidl, Aldi entre otros. A parte de esto también ocurre que Mercadona cuenta con poca variedad de marcas en la que poseen la marca blanca y 1 o 2 más. Por esta razón si el cliente quiere una marca en concreto y sabe que no se proporciona en Mercadona esto le condiciona a ir a hacer la compra a otro supermercado.

Otra de las cosas que permitiría a Mercadona conseguir más clientes es ofrecer un horario de servicio mayor puesto que otros comercios del sector ofrecen este horario aumentado.

Una de las claras opciones centrándonos en el análisis externo es la internacionalización de la empresa, algo que Mercadona ha empezado a hacer con la expansión a Portugal. Esta opción es de gran utilidad para la empresa, puesto que esta ya ha alcanzado su liderato en un mercado saturado por el gran número de competidores que se encuentran en España.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las opciones con las que cuenta Mercadona puede que se queden cortas para seguir creciendo en el mercado debido a la gran presencia de competición en España, por lo que la idea de internacionalizarse es una gran opción para poder seguir aumentando a un nivel más internacional.

La empresa empezó este proceso en el año 2019 en Portugal donde empezó a abrir varias tiendas. Este inicio de internacionalización empezó con un país que proporciona menos rivalidad y tuviese menos riesgos y menores costes.

Cuando ya se tiene claro que la empresa va a internacionalizarse en otro mercado, hay que decidir el lugar donde se va a producir y de que modo.

Primeramente, se analizará el lugar geográfico donde se va a producir esta internacionalización teniendo en cuenta el país más atractivo para la empresa y posteriormente se examinará el modo de entrada en dicho país seleccionado.

5.1 Elección mercado potencial: Francia

Una vez se ha decidido la internacionalización y los motivos por los que se ha decidido esta hay que elegir el país. Para ello hay que tener en cuenta varios factores: el tamaño del mercado, la distancia física, la distancia cultural, el grado de rivalidad existente, el riesgo de cambio, la estabilidad político-económica (Canals, 1994).

La preselección de mercados para la internacionalización se basará en los 4 siguientes países: Francia, Italia, Polonia y Alemania. Para hacer la elección entre los tres países mencionados vamos a tener en cuenta los siguientes factores: dentro de la dimensión económica estudiaremos el PIB, que como ya se ha comentado anteriormente refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales que llegan al consumidor, y el gasto en alimentos per cápita; en la dimensión física se estudiara la distancia geográfica entre los países; en la dimensión política se estudiara la situación política del país y por ultimo en la dimensión cultural se realizara el estudio con respecto a las

dimensiones de Hofstede. Hofstede fue pionero en el estudio de las culturas, el cual desarrollo la Teoría de las dimensiones Culturales, el cual principalmente constaba de cuatro dimensiones que tras el paso del tiempo se convirtieron en seis, estas son: distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo-orientación a corto plazo y indulgencia-restricción (Hofstede, 2011).

Por ultimo se hará un análisis de la competencia existente en cada país.

Francia

- Dimensión economía: En la tabla inferior podemos observar la comparación entre España y Francia en relación con el PIB y el gasto en alimentos per cápita de ambos países.

Tabla 4: Dimensión económica Francia

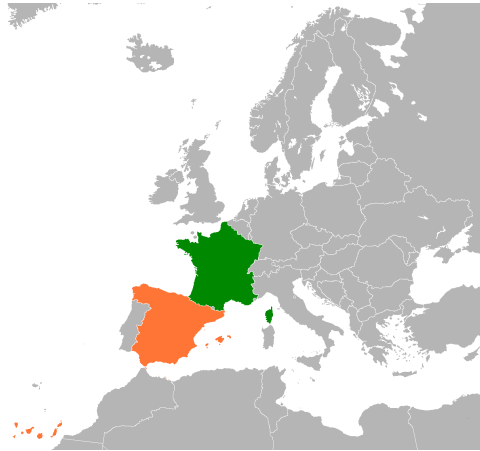
	PIB	Gasto en alimentos per cápita
España	1.202.994 M€	2.383,49 €
Francia	2.483.616 M€	2.983,40 €

Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

Como podemos observar hay una gran diferencia entre el PIB de ambos países. Sin embargo, esta diferencia para Mercadona es un aspecto positivo puesto que significa que en Francia el poder adquisitivo es mayor al de España. Con respecto al gasto de alimento per cápita, la diferencia en ambos países es menos significativa pero igual que el PIB es un factor positivo para la empresa.

- Dimensión física: La distancia existente en kilómetros entre el centro de España y el centro de Francia en línea recta es de 826,02 km. La ubicación geográfica de Francia es una ventaja por la proximidad existente con España. Al encontrarse frontera con frontera la comunicación entre ambos países se puede hacer por mar, tierra y aire.

Figura 7: Mapa España-Francia



Fuente: Wikipedia

- Dimensión política: Ambos países forman parte de la Unión Europea.

Tabla 5: Dimensión política Francia

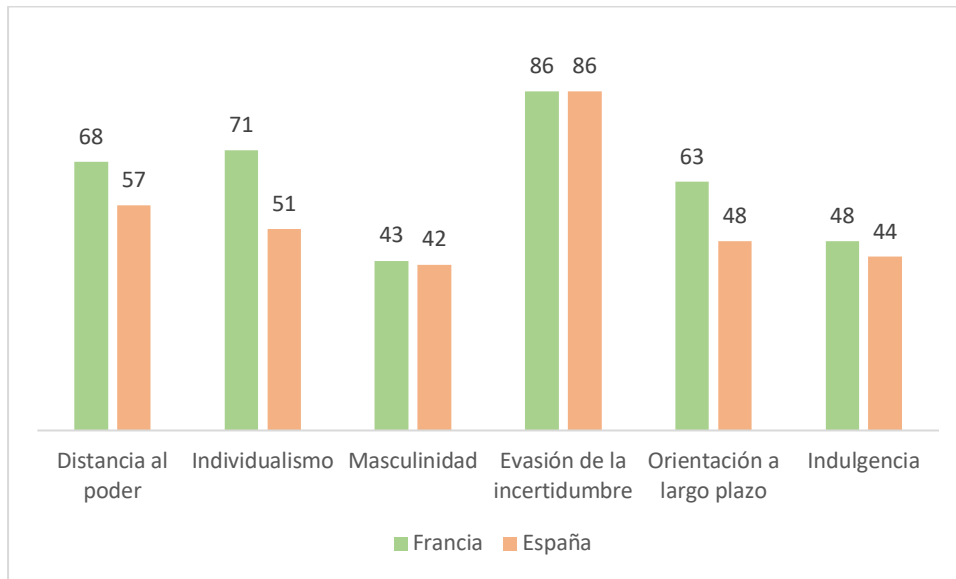
	España	Francia
Rating Moody's	Baa1	Aa2
Rating S&P	A	AA
Rating Fitch	A-	AA
Índice de Fragilidad	41,1	32,2
Doing Business	30º	32º

Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

Podemos ver que según los ratings correspondientes a la calificación de crédito Francia está en mejor posición que España, lo que es beneficioso. Observamos también que el índice de fragilidad es menor lo que nos da a entender que Francia es menos “frágil” a la hora de que sucediese algún acontecimiento.

- Dimensión cultural: Hay que tener en cuenta que en ambos países se hablan idiomas distintos, siendo el español en España y el francés en Francia. En la tabla inferior podemos ver las diferencias culturales que existen entre ambos países con respecto a las dimensiones culturales de Hofstede.

Figura 8: Diferenciadores culturales Hofstede Francia-España



Fuente: Hofstede-insights.com
Elaboración propia

Analizando los datos ofrecidos por la tabla podemos contemplar que las categorías que mayor diferencia presentan entre España y Francia son el individualismo-colectivismo y la orientación a largo plazo-orientación a corto plazo. Francia presenta un valor de 63 con respecto a 48 en España con respecto a la orientación a largo plazo-orientación a corto plazo, esto puede suponer un problema para Mercadona ya que nos muestra que la población en Francia tiende a ahorrar más.

- Competencia: Francia cuenta con una amplia selección de supermercados. Cada supermercado satisface distintas necesidades de la población. Podemos encontrarnos supermercados que están presentes en distintos países como Auchan, Lidl, Carrefour, Aldi y otros no internacionales como Leclerc, Monoprix (BAB.LA, s.f). El supermercado por excelencia es Leclerc que cuenta con una cuota de mercado de 22.8% seguido por Carrefour con un 19.9% (Kantar, 2021).

Italia

- Dimensión economía: Comparando los datos de PIB y el gasto en alimentación per cápita proporcionados en la tabla inferior podemos observar que como ocurría

en Francia ambos datos son positivos para la empresa al ser mayores que los de España.

Tabla 6: Dimensión económica Italia

	PIB	Gasto en alimentos per cápita
España	1.202.994 M€	2.383,49 €
Italia	1.653.577 M€	2.986,90 €

Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

- Dimensión física: Italia se encuentra en línea recta a 1.435,98 km. Su posición también resulta favorable para la empresa, pero no de igual modo que Francia. Las comunicaciones entre España-Italia se puede realizar por medios terrestres, aéreos y marítimos, aunque el medio terrestre sería el menos aconsejable debido al elevado tiempo que esto supondría.

Figura 9: Mapa España-Italia



Fuente: Wikipedia

- Dimensión política: Italia como España y Francia también forma parte de la Unión Europea. A continuación, se presenta una comparación entre España-Italia con respecto a los rankings de calificación de crédito, así como el índice de fragilidad y el ranking Doing Business.

Tabla 7: Dimensión política Italia

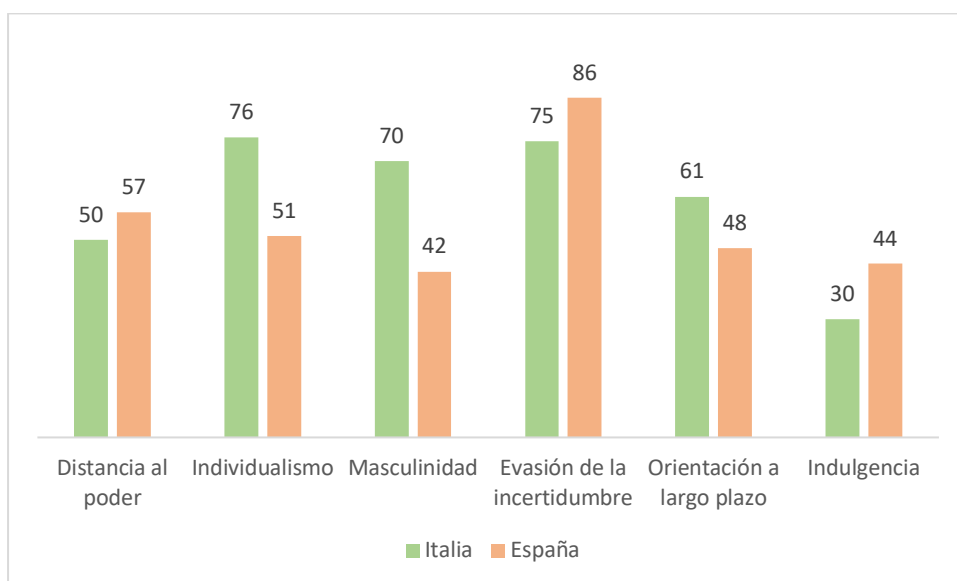
	España	Italia
Rating Moody's	Baa1	Baa3
Rating S&P	A	BBB
Rating Fitch	A-	BBB
Índice de Fragilidad	41,1	43,8
Doing Business	30º	51º

Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

En este caso Italia esta en una posición más desfavorable en todos los aspectos que España lo que puede ser un índice negativo para la empresa. Italia tiene una mayor debilidad institucional.

- Dimensión cultural: Existe una diferencia de idiomas, en España el español y en Italia el italiano, a diferencia de Francia, el español y el italiano tienen cierta similitud por lo que sería menos desfavorables. En relación con las diferencias culturales de Hofstede encontramos:

Figura 10 :Diferenciadores culturales Hofstede Italia-España



Fuente: Hofstede-insights.com
Elaboración propia

Podemos concluir que la distancia cultural existente entre España-Italia es mínima, en la que las variables con mayor diferencia son la masculinidad-feminidad y la indulgencia-restricción. Variables que no son de inconveniente para la introducción de Mercadona en el país.

- Competencia: Existen un gran número de supermercados en Italia. Los consumidores pueden escoger entre la gran variedad al que más se adapte a su presupuesto y necesidades. A diferencia de Francia en Italia el mercado de la distribución está liderado por empresas de origen italiano. Conad con una cuota de 14,7%, Gruppo Selex con 13,7%, Coop con 13,0%, Esselunga con 9,3% y luego encontramos empresas de distribución presentes en otros países como Carrefour con un 5,4% o Lidl con un 4,7% (ICEX, 2021).

Polonia

- Dimensión económica: En la tabla inferior observamos que en términos económicos existen grandes diferencias entre ambos países.

Tabla 8: Dimensión económica Polonia

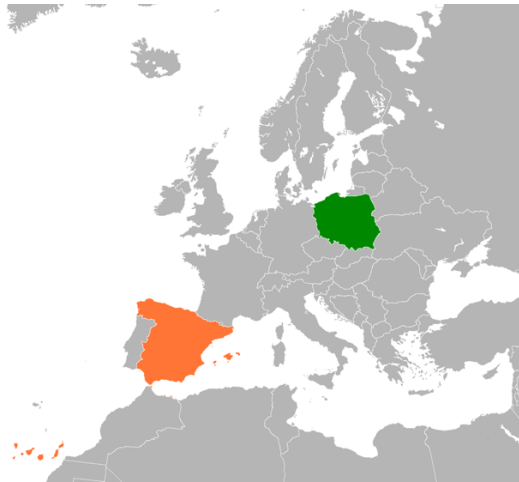
	PIB	Gasto en alimentos per cápita
España	1.202.994 M€	2.383,49 €
Polonia	523.668 M€	1.480,30 €

Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

Tanto el PIB como el gasto en alimentos per cápita es en gran medida muy inferior al de España, esto es un rasgo negativo para Mercadona a la hora de internacionalizarse en dicho país porque el nivel de vida en Polonia es inferior lo que provocaría que los beneficios de la empresa se viesen dañados.

- Dimensión física: En línea recta 2.266,71 km son los que separan a España de Polonia. Esta posición resulta más desfavorable que la de los países anteriormente expuestos. Es posible la comunicación por tierra, mar y aire, aunque las dos primeras formas de comunicación resultarían de gran tiempo invertido.

Figura 11: Mapa España-Polonia



Fuente: Wikipedia

- Dimensión política: Polonia forma parte de la Unión Europea, lo que es beneficioso para España.

Tabla 9: Dimensión política Polonia

	España	Polonia
Rating Moody's	Baa1	A2
Rating S&P	A	A-
Rating Fitch	A-	A-
Índice de Fragilidad	41,1	41,5
Doing Business	30º	33º

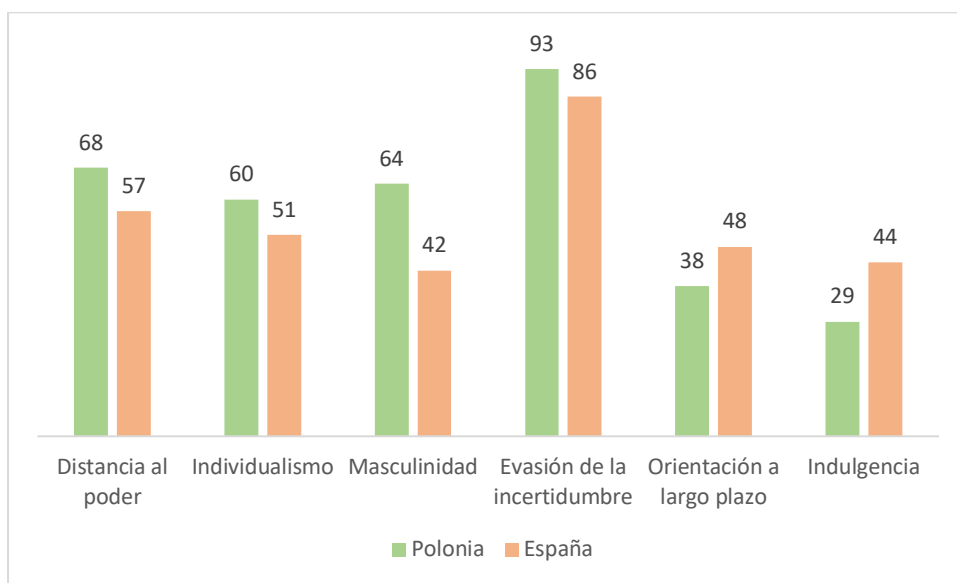
Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

Vemos que ambos países poseen unos valores parecidos con respecto a todos los

datos aportados en la tabla superior. Ambos países sostienen una situación similar, lo que es un factor positivo.

- Dimensión cultural: Ambos países tienen su lengua propia, el polaco en Polonia y el español en España, lo que es un aspecto desfavorable ya que los dos idiomas no tienen nada de parecido. En el gráfico inferior encontramos la diferencia cultural según Hofstede:

Figura 12: Diferenciadores culturales Hofstede Polonia-España



Fuente: Hofstede-insights.com
Elaboración propia

Como vemos la distancia cultural existente no es muy significativa puesto que donde mas discrepancias existen seria en la variable masculinidad-feminidad y indulgencia-restricción que son variables que no son de gran relevancia a primera vista. También vemos que en Polonia la sociedad tiende a ahorrar menos ya que tiene un 38 en orientación a largo plazo-orientación a corto plazo con respecto a 48 en España.

- Competencia: El mercado de la distribución en Polonia esta aun muy fragmentado, con la presencia de pequeñas tiendas minoristas. El 37,6% de las tiendas de alimentación corresponden a pequeños y medianos supermercados.

Encontramos empresas como Biedronka, Dino, Lidl, Netto, Kaufland, Aldi y Auchan (SWI swissinfo.ch, 2021).

Alemania

- Dimensión económica: A continuación, podemos observar el PIB y el gasto en alimentos per cápita de España y Alemania. Con estos datos podemos ver la diferencia que existe y si es de manera favorable o desfavorable para Mercadona.

Tabla 10: Dimensión económica Alemania

	PIB	Gasto en alimentos per cápita
España	1.202.994 M€	2.383,49 €
Alemania	3.570.620 M€	2.562,90 €

Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

El PIB de Alemania es mucho más elevado que el de España lo que constituye un aspecto positivo para la empresa. Con respecto al gasto en alimento per cápita también resulta positivo, pero con menor importancia puesto que la diferencia entre ambos no es muy significativa.

- Dimensión física: Existe una distancia en línea recta de 1.696.99 km entre España y Alemania. Con respecto a los otros países mencionados, Alemania no está tan próxima a España como Italia y Francia, pero sí está más próxima que Polonia. Como en el resto de los países las comunicaciones se pueden realizar a través de vías terrestres, aéreas y marítimas. Alemania tiene con vías terrestres muy buenas lo que ayuda en la realización de la comunicación terrestre.

Figura 13: Mapa España-Alemania



Fuente: Wikipedia

- Dimensión política: Como el resto de los países comentados Alemania también forma parte de la Unión Europea.

Tabla 11: Dimensión política Alemania

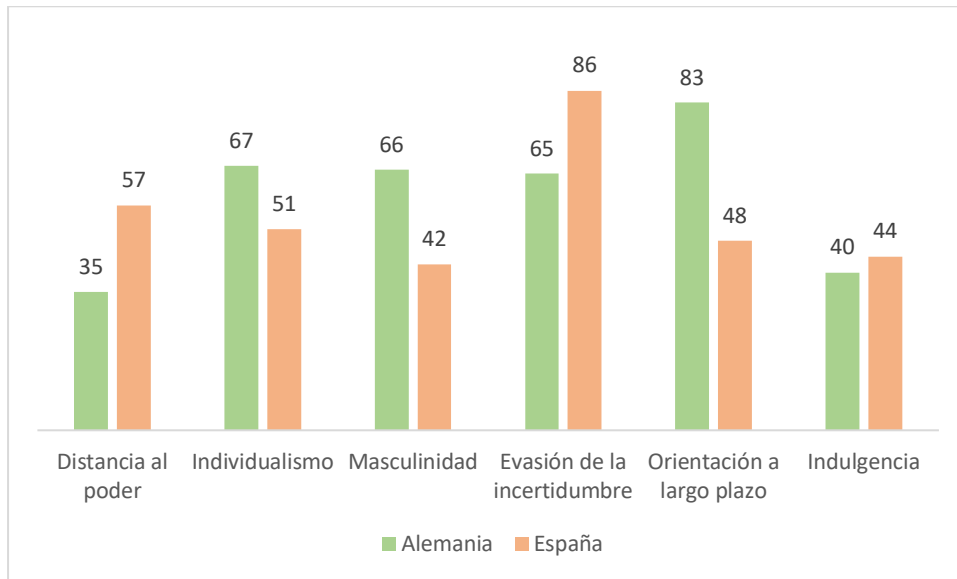
	España	Alemania
Rating Moody's	Baa1	Aaa
Rating S&P	A	AAA
Rating Fitch	A-	AAA
Índice de Fragilidad	41,1	25,8
Doing Business	30º	24º

Fuente: datosmacro.com
Elaboración propia

Alemania tienen una menor debilidad institucional con respecto a España, podemos observar que todos los datos proporcionados son mejores, por lo que es favorable para la empresa.

- Dimensión cultural: Existe una diferencia con respecto al idioma de los países, español en España y alemán en Alemania, punto desfavorable. Con relación a la distancia cultural de España-Alemania tenemos el siguiente gráfico que nos muestra la diferencia:

Figura 14: Diferenciadores culturales Hofstede Alemania-España



Fuente: Hofstede-insights.com
Elaboración propia

Vemos grandes diferencias con respecto a las variables distancia al poder, masculinidad-feminidad, evasión de la incertidumbre y orientación a largo plazo-orientación a corto plazo. Como podemos comprobar es el país con mayor diferencia a nivel cultural con España. La variable que más puede condicionar a Mercadona es la orientación a largo plazo-orientación a corto plazo puesto que la población alemana es más propensa a ahorrar en contraste con España.

- **Competencia:** Como en Francia e Italia existe una gran intensidad de competencia. Se trata de un mercado consolidado, altamente competitivo y consta de precios bajos, lo que lo hace muy atractivo. La cadena líder en Alemania es Edeka con una cuota de mercado de 27,1%, seguido por Rewe con un 20,8% (AenVerde, 2021).

País elegido

Después de analizarse los datos referentes a los cuatro países elegidos, en la tabla inferior se encuentran los datos recogidos. Estos datos nos proporcionaran la opción más apropiada para la selección del país donde extender Mercadona.

Cada categoría será puntuada del 1-5, siendo en la categoría de dimensión económica el 5 significa que el PIB o el gasto en alimentos tiene un valor muy superior al de España y 1 siendo que es menor que el de España. En la dimensión física el 5 significa que la distancia con España es menor y el 1 que la distancia es significativa. En términos de dimensión política, el 5 significa que la situación política es buena en términos de debilidad institucional, fragilidad y en hacer negocios mientras que el 1 significa lo contrario las situaciones políticas no es tan buena. En la dimensión cultural el 5 representa en términos de idioma una similitud con el español y el 1 una gran diferencia con el idioma, en términos al modelo de Hofstede el 5 significa que las diferencias culturales con España son mínimas mientras que el 1 representa que son grandes dichas diferencias. En cuanto a los valores de la competencia se ha utilizado el 1 en los países que tienen una gran competencia y muchos competidores y el 5 para aquellos donde hubiese menos competencia y competidores.

Tabla 12: Selección del país elegido

		Francia	Italia	Polonia	Alemania	Ponderación
Dimensión económica	PIB	5	3	1	5	15%
	Gasto alimentos	4	3	1	3	20%
Dimensión física	Distancia con respecto a España	5	4	2	3	15%
Dimensión política	Debilidad institucional	4	1	3	5	10%
	Fragilidad	4	3	2	5	10%
	Doing Business	4	1	3	5	5%
Dimensión cultural	Idioma	4	5	1	2	5%
	Modelo Hofstede	3	3	4	2	10%
Competencia	Competencia	2	3	5	2	10%

Elaboración propia

		Francia	Italia	Polonia	Alemania
Dimensión económica	PIB	0,75	0,45	0,15	0,75
	Gasto alimentos	0,8	0,6	0,2	0,6
Dimensión física	Distancia con respecto a España	0,75	0,6	0,3	0,45
Dimensión política	Debilidad institucional	0,4	0,1	0,3	0,5
	Fragilidad	0,4	0,3	0,2	0,5
	Doing Business	0,2	0,05	0,15	0,25
Dimensión cultural	Idioma	0,2	0,25	0,05	0,1
	Modelo Hofstede	0,3	0,3	0,4	0,2
Competencia	Competencia	0,2	0,3	0,5	0,2
TOTAL		4	2,95	2,25	3,55

Elaboración propia

Tras analizar todas las variables para cada país podemos concluir que el país más adecuado y con mayor posibilidad de éxito es Francia porque cuenta con menor incertidumbre y distancia con España.

5.2 Información de interés del país

Francia es un país que forma parte de la Unión Europea y su forma de gobierno es de una república semipresidencialista, el presidente que es el jefe del Estado está bajo el mando del país. Este es elegido por sufragio universal. El poder legislativo está en manos de la Asamblea Nacional y el Senado.

En cuanto a la economía francesa, Francia es la séptima economía mundial y la tercera de la Unión Europea detrás de Alemania y Reino Unido.

En cuanto a la política fiscal francesa, en 2022 las entidades extranjeras deberán de pagar el 25% de los ingresos generados en Francia (Santander Trade, 2022).

En lo que concierne a la tecnología, Francia siempre ha estado a la última en lo que respecta a la tecnología. Muchas sedes de multinacionales escogen Francia por ser uno de los países más industrializados. Francia ocupa el puesto 26 del ranking del

Índice de Desarrollo Humano elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (Datosmacro, 2019).

En cuanto al comercio interior existen dos códigos que lo regulan: El Código de Comercio que regula la mayor parte del comercio interior de Francia y el Código de Consumo que se encarga de las obligaciones que las empresas tienen que respetar con respecto a la información de consumidor, publicidad, condiciones de venta, etc. (ICEX, 2019).

Los consumidores franceses tienden a ser más estricto, exigente con la calidad de los productos y su apariencia. Esto se puede apreciar en la caída de ventas de supermercados de “hard discount” como es Lidl. Los franceses buscan los productos que tengan mejor calidad y apariencia, con un precio bueno, esto no quiere decir que compren el producto más barato (ICEX, 2019).

En Francia el mercado de la distribución está liderado por cadenas del país. Las dos principales cadenas son Leclerc, muy próximo a esta la cadena multinacional Carrefour. Estas dos cadenas no poseen un predominio claro del mercado como ocurre con Mercadona en España, sino que poseen constantes cambios de liderazgo en el mercado francés. Después de las dos principales cadenas se encuentran otros grupos franceses como Casino, Intermarché y Auchan. Muy por debajo de estos, se encuentran los distribuidores alemanes, Aldi y Lidl, los cuales no poseen una gran cuota en el mercado francés.

Cuando se trata de la alimentación, los franceses prefieren productos locales, tienen gran interés en el medioambiente y la salud, razón por la cual los productos orgánicos son cada vez más populares.

El primer socio comercial de España es Francia, que es el primer cliente y proveedor de España. España por su parte, es el quinto proveedor de Francia. (Santander Trade, 2020) La buena relación comercial facilita los trámites administrativos. Además, al ser dos estados miembros de la Unión Europea, generalmente se rigen por las mismas leyes comerciales, a excepción de las normas nacionales.

5.3 Método de entrada

Ya decidido el país para la internacionalización de Mercadona, se tiene que elegir el modo de entrada al mercado extranjero, que en este caso es en Francia.

El método de entrada es fundamental ya que es determinante a la hora de que la internacionalización de la empresa resulte en éxito o fracaso.

Los métodos posibles de entrada son: las exportaciones directas, exportaciones indirectas, acuerdos de cooperación e implantación.

- Exportaciones

Es la manera más simple y habitual para la internacionalización. En este método la producción permanece en el lugar de procedencia. Conlleva la venta de los productos de una empresa en territorio extranjero, con sus correspondientes inconvenientes como la diferencia de moneda, legislación, idiomas y fronteras entre otros.

Existen dos tipos de exportaciones:

- La exportación directa radica en la venta a un comprador final que está ubicado en el mercado exterior., la empresa se hace cargo de todos los cargos incurridos, es decir, se hace cargo de los aspectos financieros, burocráticos, y logísticos generados en la exportación con los compradores e intermediarios finales en el extranjero.
- La exportación indirecta radica en la exportación por medio de intermediarios independientes, quienes son los que tienen el control sobre las operaciones logísticas, los gastos generados por aduanas, la burocracia, etc., entretanto la empresa solo se preocupa de la producción y la venta de sus productos. La empresa intermediaria encargada de la exportación pertenece al país de origen de la empresa y es la que tiene experiencia en términos de marketing, distribución, habilidades administrativas, etc., que ayudan a la empresa que quiere exportar.

- Acuerdos de cooperación contractuales

Las formas más comunes de acuerdos contractuales son la licencia y la franquicia.

Licencia: es una alianza entre dos empresas de diferentes países, una se encuentra en el país de origen mientras que la otra esta en el país de destino. La empresa que se encuentra en el país de origen permite a la empresa del país de destino el derecho de utilizar una patente, una marca registrada, un proceso productivo, entre otros para la confección y comercialización de productos que serán vendidos bajo la marca original. Este derecho a usar el activo intangible de la empresa este sujeto bajo el pago de un importe fijado por parte del país de destino.

Este método es una alternativa respecto a la exportación cuando los costes son desmesurados o existan barreras y restricciones significativas en el país de destino. También es una opción con respecto a la inversión extranjera directa cuando no se quiera invertir en el exterior, existe un riesgo político, no se tienen los recursos suficientes o la entrada esta restringida.

El inconveniente principal de este método es que en el momento que se concede la licencia, la empresa de origen pierde el control de los procesos productivo y comerciales. El control reside en las manos de una tercera persona, lo cual puede perjudicar la reputación de la empresa.

Franquicia: es un tipo especial de licencia. Como ocurre con las licencias, la franquicia es un acuerdo entre dos empresas, el franquiciador que es la empresa del país de origen y el franquiciado que es el país de destino. La empresa del país de origen (franquiciador) aprueba el uso de su marca, además provee un producto y sistema estandarizado de operaciones, la idea de marketing y operaciones. Todo esto a cambio de una cantidad acordada al inicio.

Para que se pueda realizar la franquicia es necesario que se desarrolle un plan detallado de la actividad, ya que depende de ello el éxito del método de entrada. Existen varios tipos de franquicias dependiendo de la localización, participación o criterios a utilizar: franquicia industrial, franquicia de producción, franquicia de negocio, franquicia de distribución, franquicia de servicio, franquicia mixta, franquicia corner, franquicia máster o principal, franquicia integrada, franquicia de asociación y franquicia horizontal (Diariodelexportador, s.f).

- Acuerdos de cooperación accionariales: inversión directa en el extranjero

Los métodos más comunes de acuerdos de cooperación son las joint-ventures y las subsidiarias propias.

Joint-venture o empresa conjunta: se trata de un acuerdo contractual entre dos o más empresas en el que las empresas se asocian temporalmente para crear una empresa. Las empresas que constituyen la joint-venture contribuyen en la aportación de diversos activos para la creación de la empresa. En el enfoque internacional se basaría en una empresa local y una empresa extranjera que se asociarían para aportar activos para crear la empresa en el mercado local.

Este tipo de método de entrada es muy exitoso en inmersiones de nuevos mercados ya que las empresas que crean la joint-venture siguen conservando su identidad y empresas de manera autónoma sin depender de la nueva empresa.

Las joint-ventures pueden estar formadas de forma horizontal (misma actividad que la empresa del país de origen) o de forma vertical (a través de empresas que serán los proveedores o clientes de la nueva empresa).

Subsidiarias propias o filiales: este tipo de entrada es el que más riesgo provoca al ser la empresa la dirige todo el proceso de internacionalización.

En este modelo encontramos distintos enfoques dependiendo de como la empresa decide introducir e incorporar sus productos en el mercado. Si la empresa decide desarrollar una estructura propia, nos encontraremos con las filiales productivas y las filiales comerciales. También nos podemos encontrar con adquisiciones y fusiones, que es la compra de terceras empresas.

La filial productiva consiste en trasladar un proceso productivo a otro país debido a razones estratégicas o económicas. La filial comercial, la empresa compra un establecimiento con su propio nombre y su personal jurídica local.

Decisión respecto al método de entrada

Tomando en consideración la información aportada anteriormente por los métodos posibles de entrada en un mercado exterior, la mejor opción para Mercadona para internacionalizarse en Francia es a través de una inversión directa en el exterior. A continuación, se va a exponer porque se ha escogido esta opción.

Si tenemos en cuenta el modelo de negocio de la empresa que ya hemos comentado anteriormente, con su marca blanca, los precios siempre bajos y la calidad, la opción de vender sus productos en otros establecimientos a través de las exportaciones no casa con la empresa por lo que estaría descartado.

Una franquicia podría comportar una pérdida de la esencia de Mercadona y su modelo de negocio, al tener un control muy bajo en la entrada de la empresa. La empresa conjunta o joint-venture podría ser una opción para Mercadona, ya que la empresa con la que crearía esta joint-venture tendría un gran conocimiento del mercado francés, de los gustos y de las preferencias de los consumidores del país. Lo malo de este método es que habría que analizar profundamente con que empresa asociarse puesto que excluyendo los grandes competidores Leclerc o Carrefour, el resto de las empresas no cuentan con una cuota de mercado muy amplia lo que supondría para Mercadona que no tuviese la entrada más potente en el mercado. A parte de esto también supondría la pérdida de parte de la esencia y valores de Mercadona, al tener que crear un modelo conjunto con la empresa local.

Todo esto nos deja con la opción de la creación de filiales propias en Francia.

Es una forma de entrada que supone un elevado compromiso de recursos, mayor lentitud de desarrollo y un mayor riesgo (Pla Barber, 2004).

Mercadona es capaz de optar por este tipo de método de entrada debido a que cuenta con un capital económico abundante. Inicialmente, Mercadona empezó su actividad en España con la compra de otras empresas, pero pronto cambió su tipo de expansión centrándose en el crecimiento interno, utilizando la inversión directa en Portugal. Mercadona tiene un modelo de negocio muy desarrollado, el cual solo tendría que desplazar dicho modelo a Francia, adaptándolo un poco a las preferencias y necesidades del mercado francés.

Esta opción, tienen mayores costes y mayor riesgo para la empresa, pero a la vez aporta un control completo de la estrategia.

El método de entrada debería realizarse con la apertura progresiva de tiendas en Francia, es decir, en la primera fase se introducirían cuatro tiendas en el mercado francés el primer año, y si el modelo de negocio tuviese éxito, se procedería a la fase de expansión en Francia, con la apertura de más establecimientos, siempre teniendo en cuenta que los establecimientos que no funcionen cerrándolos y sustituyéndolos en

otras localizaciones donde puedan tener éxito. Por último, si todo sale como deseado se llegaría a la tercera fase que sería la consolidación de Mercadona en Francia.

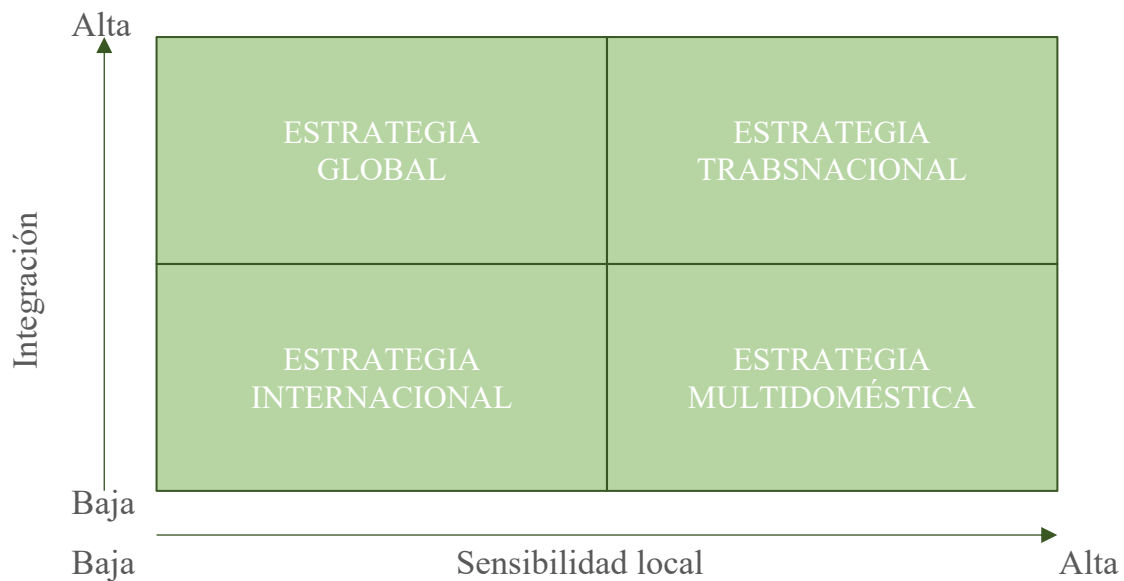
5.4 Estrategia de internacionalización

Se expondrá la estrategia a seguir por Mercadona. Existen 4 tipos de estrategia de internacionalización: estrategia global, estrategia transnacional, estrategia internacional y estrategia multidoméstica.

Para decidir que estrategia mejor conviene para la empresa se tendrá en cuenta la sensibilidad local (presiones del entorno local) y la integración es decir la presión de coste existente.

En el gráfico inferior podemos ver la matriz de estrategia de internacionalización:

Figura 15: Matriz de estrategia de internacionalización



Fuente: Elaboración propia

La sensibilidad local, es decir, la presión del entorno local con la que cuenta Mercadona es alta, puesto que los productos que ofrecerá serán similares a los ya existentes en el mercado francés, introduciendo productos que serán demandados por los clientes franceses. A su vez la integración que es la presión por la reducción de los costes será baja, ya que no existirán grandes demandas para la bajada de precios.

Mercadona seguirá una estrategia multidoméstica que es la estrategia basada en la adaptación del marketing mix al mercado en que se pretende operar, es decir, las características de los productos serán modificadas para satisfacer las necesidades y preferencias de la población del país.

En su expansión a Portugal, Mercadona adaptó sus productos al mercado nacional, por lo que podemos encontrar productos que solo están presentes en los supermercados de Mercadona en Portugal como la cerveza Tango de grosellas o de la sección de Mercadona “Listo para Comer” donde se encuentran productos como sopa de espinacas o la ensalada de bacalao con garbanzos que son productos con gran demanda en Portugal que no están presentes en los supermercados de España.

5.5 Marketing Mix

Después de haber decidido el método de entrada para el mercado francés y la estrategia de internacionalización, es necesario el desarrollo de un plan de marketing internacional.

La intención de Mercadona es trasladar el modelo existente en España a Francia. Mercadona debe de continuar con su modelo de calidad total y precios siempre bajos en Francia, pero siempre adaptándose al consumidor y mercado francés.

Para el correcto posicionamiento de Mercadona en el mercado francés se ha de realizar una serie de estrategias que van a estar basadas en el Marketing Mix. Este cuenta con cuatro elementos: precio, lugar, producto y promoción. Estos elementos suponen la efectiva realización de la estrategia.

- Precio

Como ha sido comentado anteriormente, Mercadona sigue una estrategia de siempre precios bajos (SPB), donde ofrece a sus clientes una calidad de productos a precios más bajos, lo cual constituye una de las ventajas competitivas de la empresa en España. La empresa debería de continuar con esta estrategia en el mercado francés ya

que la población francesa tiende a ahorrar, estos suelen ir a hacer la compra con una lista de compra hecha en su casa para no comprar cosas innecesarias.

- Lugar

Para la elección del lugar donde se encontrará Mercadona se basará en las regiones de Francia que cuentan con mayor PIB, que en este caso son la Isla de Francia, Auvernia-Ródano-Alpes y Provenza-Alpes-Costa Azul.

Por lo que el primer paso para la internacionalización se realizara en las capitales de las regiones anteriormente mencionadas. En el caso de la Isla de Francia, París, en Auvernia-Ródano-Alpes, Lyon y en Provenza-Alpes-Costa Azul, Marsella.

París es la ciudad más poblada de Francia y cuenta con 2.175 millones de habitantes, constituye uno de los núcleos económicos más importantes y significativos de Europa. En cuanto a Lyon cuenta con 518.700 habitantes, siendo la tercera ciudad de Francia por detrás de París y Marsella. Marsella, tiene 868.300 habitantes y es la segunda ciudad más poblada después de Francia (Santander Trade, 2022).

En cuando a los puntos de venta la empresa debería de seguir con el tamaño de sus tiendas de España que es ronda entre los 1000-1500 metros cuadrados. Otro punto que destacar sería su posición geográfica que se tendría que realizar siguiendo la misma estrategia que en España de sus establecimientos en puntos estratégicos que permita que los consumidores tengan fácil acceso a estas y sientan que están en una tienda de barrio.

Como se ha comentado la internacionalización se realizaría con la apertura de dos tiendas en la región de la Isla de Francia con una tienda en la capital, una tienda en la región de Auvernia-Ródano-Alpes, concretamente en su capital Lyon y en la región de Provenza-Alpes-Costa Azul, una tienda en Marsella.

- Producto

En el caso del producto que proporcione Mercadona en Francia, tendrá que adaptarse a las preferencias y necesidades del mercado francés. Mercadona seguiría

proporcionando el mismo modelo de negocio que en España que cuenta con la marca blanca, modelo que tiene gran éxito en España, eso si modificando el envoltorio en cuanto a idioma y adaptando algunos productos al mercado francés.

Mercadona debería de buscar proveedores locales que pudieran suministrar ciertos productos, ya que el 74% de los franceses están inclinados al consumo de productos locales, aunque esto significa pagar una cantidad mayor por ellos (ICEX, 2020).

Podrían buscar proveedores de vinos, quesos y galletas franceses, ya que estos son productos típicos que los consumidores franceses compran y de los que se sienten orgullosos.

Otra característica que podría hacer que el producto de Mercadona sea elegido por los franceses sería proporcionar productos ecológicos. La sociedad francesa, en especial el 80% consideran que los productos contaminan en gran cantidad y el 55% piensan que pueden consumir sin dañar al medioambiente (ICEX, 2020).

A parte de esto deberían incorporarse productos demandados por el mercado francés al porfolio de productos de Mercadona, como en la sección de comida preparada proporcionar platos típicos franceses como el Cassoulet, la quiche Lorraine o los crepes bretones entre otros.

- Promoción

Como ya hemos visto Mercadona no utiliza los medios de comunicación propios para la promoción, sino que se basa en el boca a boca de sus clientes. La mayor herramienta de marketing que emplea la empresa es la localización de sus tiendas que hacen que el consumidor pueda acceder fácilmente a ellas, que además cuentan con empleados amables y cercanos.

En este caso, como Mercadona esta entrando en el mercado francés, un mercado nuevo, debería cambiar un poco su comunicación y promoción. La empresa debería crear algún tipo de comunicación, como la creación de un spot publicitario que daría a conocer el supermercado. Una vez que ya se consiga la notoriedad establecida,

podría volver a su modelo de negocio, con apenas acciones promocionales, si no al boca a boca de sus clientes satisfechos.

En Francia, Mercadona debería posicionar la marca con el estándar de calidad a un precio más bajo para que el modelo de promoción boca a boca funcione como ocurre en España donde sus consumidores ven la marca con una imagen atractiva y fiable, creando una lealtad grande en el consumidor.

5.6 Logística y distribución

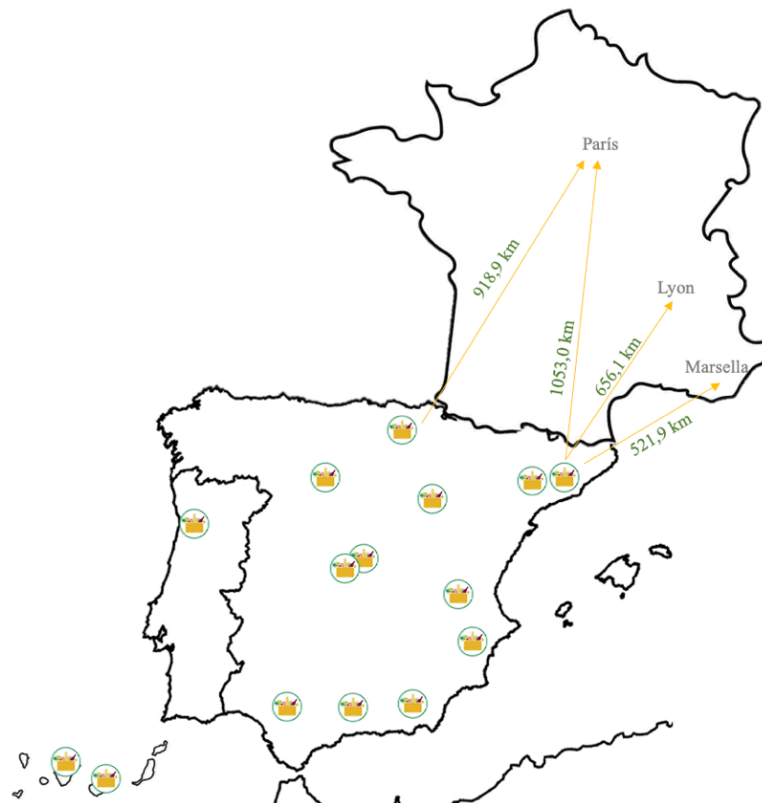
La distancia física juega un importante papel a la hora de la distribución y logística, ya que des estos se derivan los costes pertinentes como el coste al transporte. Los diversos centros logísticos con los que cuenta Mercadona en España le generan una gran ventaja. Con relación a los centros logísticos con los que cuenta Mercadona en España actualmente se ha realizado el siguiente mapa que nos los muestra. Se ha analizado la distancia existente entre los centros logísticos que más convendrían a las ciudades donde se pretende expandir el modelo de negocio de Mercadona.

Mercadona cuenta con 15 bloques logísticos como podemos observar en el mapa inferior, a parte de estos bloques logísticos, la empresa cuenta con dos almacenes satélites situados en Fuerteventura y Palma y dos almacenes reguladores uno situado en Sant Esteve y el otro en Riba-Roja de Turia. Además, también cuenta con dos almacenes online que se encuentran en Barcelona y Valencia. Como se observa la red de Mercadona esta repartida a lo ancho y largo de España, con una mayor presencia en Valencia, Cataluña y Madrid.

Podemos observar que el bloque logístico que más conviene utilizar sería el de Abrera, Barcelona para Marsella y Lyon, puesto que la distancia existente con Lyon es de 656,1 km y 521,9 km con Marsella. En el caso de París sería más conveniente optar por el bloque logístico de Victoria-Gasteiz ya que este se encuentra a 918,9 km a diferencia del de Abrera que se encuentra a 1053,0 km.

Una vez la empresa ya esta asentada en el país, la empresa podría buscar un punto geográfico clave en Francia donde abrir un centro logístico, como ya ha hecho en Portugal con la apertura del centro logístico de Póvoa de Varzim.

Figura 16: Bloques logísticos y distancia con nuevas tiendas en Francia



Fuente: Mercadona
Elaboración propia

5.7 Viabilidad financiera

Por ultimo, el paso final en la elaboración del plan de internacionalización de Mercadona es necesario analizar la viabilidad financiera de la estrategia propuesta.

La entrada en el mercado francés genera unos costes adicionales para la empresa, los cuales serán detallados a continuación:

- Costes de promoción: como se ha comentado en el apartado de marketing mix, promoción, Mercadona debe incurrir en unos costes adicionales en cuanto a

marketing y promoción con el fin de dar a conocer la empresa y crear aceptación de la empresa en el nuevo mercado. Se estima que el coste de promoción rondaría aproximadamente 100.000 euros.

- Coste de aduanas: La frontera entre ambos países no está sujeta a restricciones aduaneras, ya que la libre circulación de mercancías es uno de los principios fundamentales de los tratados de la UE. Los intercambios intracomunitarios solo necesitan declarar los intercambios de mercancías a la aduana con fines estadísticos. Las empresas que reciban bienes de otro estado miembro con un valor total superior a 460.000 EUR y las empresas que exporten a otro estado miembro deben presentar declaraciones mensuales. Esta declaración proporciona la naturaleza del producto, el país de origen y destino, el valor y el peso de la mercancía. En cuanto al vino, están obligados a pagar impuestos en Francia cuando se liberan para el consumo, y debe haber un operador autorizado en Francia para administrar los impuestos (ICEX, s.f).
- Coste de distribución: El modo de entrada elegido a sido de inversión directa, la empresa deberá hacer frente a los costes derivados de la compra o alquiler de los locales, los cuales se han comentado anteriormente suelen tener unos 1.500 metro cuadrados. Otro coste para tener en cuenta es la contratación de empleados. Al tratarse de tres establecimientos de las características comentadas este coste ascendería a 1.620.000 euros aproximadamente en el periodo de unos 12 meses, teniendo como referente un precio por establecimiento de unos 45.000 euros al mes. En cuanto al coste de salarios, cada establecimiento contaría con unos 20 trabajadores con un salario por mes que rondaría los 1.800 euros, un salario que sería superior al salario mínimo de Francia que se trata de 1.603,1 euros (Datosmacro, 2022). El gasto de personal para los 20 trabajadores existentes en cada uno de los tres establecimientos para los 12 meses sería de 1.296.000 euros. Los costes de distribución combinados ascienden a un total de 2.916.000 euros.
- Costes de exportación: Es el costo incurrido en el transporte de un producto desde el país de origen hasta el mercado de destino. Los gastos de envío no son elevados debido a la corta distancia entre España y Francia.

Para comprobar si el plan de internacionalización sería viable se ha elaborado una Cuenta de Resultados. Las hipótesis detrás de la elaboración de la cuenta son las siguientes:

- 1) Los ingresos que se han utilizado para la realización de la cuenta de pérdidas y ganancias son de 15.838.500 euros cifra obtenida de los ingresos generados por Mercadona en el ejercicio 2020 que es de 24.680.682 miles de euros dividido por el número de tiendas que es de 1.641 para saber una estimación del ingreso por tienda, puesto que no todas las tiendas generan el mismo número de ingresos. Una vez se ha llegado a dicha estimación, se ha utilizado un valor mucho más bajo teniendo en cuenta los ingresos de empresas que operan en Francia además de que se tratarían de solo 3 establecimientos y un mercado nuevo para la empresa. El IVA existente en Francia es del 20%.
- 2) El margen bruto para utilizar se ha establecido cogiendo la media de los márgenes obtenidos por la empresa en los últimos ejercicios, el cual sería el 26%. Se espera que el margen bruto este ligeramente por debajo del promedio de los años anteriores dado el rango de costes adicionales requeridos para la expansión internacional. Por lo tanto, el pronóstico se calcula utilizando un margen bruto del 23%.

Tabla 13: Proyección Cuenta de Resultados

Ingresos	15.838.500
Coste de ventas	3.642.855
Margen bruto	12.195.645
% s/ventas	23%
Gastos de personal	-1.296.000
Alquiler	-1.620.000
Coste de promoción	-100.000
EBITDA	9.179.645
Amortización	-360.744
EBIT	8.818.901
Resultado financiero	0
Gastos extraordinarios	0
BAT	8.818.901
Impuestos	-3.167.700
Resultado neto	5.651.201

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, según las previsiones facilitadas, si la compañía genera unos ingresos de 15.838.500 euros, Mercadona puede cubrir todos los gastos incurridos y obtener beneficios al mismo tiempo.

Por todas estas razones, se puede exponer que las estrategias de internacionalización de Mercadona en Francia presentadas en este trabajo no solo son factibles sino también rentables, permitiendo a las empresas crear ganancias y crecer a escala.

6. CONCLUSIONES

Después de un análisis profundo de Mercadona, viendo su modelo de negocio en España y sus diversas estrategias utilizadas en España, queda claro que es necesario otro paso más a la internacionalización.

Mercadona ha demostrado tener un dominio absoluto en el mercado de distribución de España, principalmente por su modelo de negocio basado en la estrategia de siempre precios bajos (SPB), por lo que consigue ofrecer productos de calidad a precios considerablemente inferiores a los precios de los competidores. Gracias a ello se creó el llamado “fenómeno Mercadona”. La empresa cuenta con una gran dimensión y ventaja competitiva con respecto a sus competidores y dispone de los recursos financieros para afrontar un proceso de internacionalización. Al haberse expandido por toda España es más complicado para la empresa seguir creciendo al mismo ritmo por lo que la empresa en 2019 optó por empezar su internacionalización en Portugal. Con Mercadona relativamente asentada en Portugal, era necesario buscar otras formas de crecer para la empresa.

Para plantear el proceso de salida al extranjero, en este trabajo se ha realizado un análisis interno, del entorno general y de la competencia de la empresa. Con toda esta información se llegó a la conclusión de entrar en un nuevo mercado, para ello se elaboró una selección de 4 países que fueron estudiados uno a uno para poder escoger el país más adecuado. Entre estos países el seleccionado fue Francia por su gran potencial, entre otras cosas por su localización y potencial económico.

Se aconseja utilizar la inversión directa como método de entrada para el mercado francés, puesto que supone el minimizar los riesgos y a la vez la empresa sigue teniendo el control sobre la decisión de sus operaciones.

Debido a la diversidad y diferencia cultural, se propone a Mercadona el realizar diversos cambios en su modelo de negocio en función al mercado francés, se ajustarían los envoltorios de los productos para que estuvieran en francés, así como la incorporación de productos provenientes de proveedores nacionales y productos de gran demanda en Francia. Estos cambios serían necesarios para facilitar el triunfo de Mercadona en el país.

Se considera necesario seguir con el mismo modelo de negocio, con precios bajos, pero artículos que cumplan con la calidad requerida. Se seguirán ubicando los establecimientos como Mercadona ha hecho en España, en zonas estratégicas y de unas dimensiones de 1.000 a 1.500 metros cuadrados, que recuerdan a las antiguas tiendas de barrio.

Esta expansión se desarrollará en las tres principales ciudades de Francia como son Paris, Lyon y Marsella.

También se ha analizado el abastecimiento de las tiendas con el centro logístico más adecuado que serian el centro logístico de Abrera, Barcelona para Marsella y Lyon y el centro logístico de Victoria-Gasteiz para Paris.

Una vez elaborado el plan de marketing acorde a sus las características del mercado francés, se puede concluir que la internacionalización de Mercadona en Francia es factible. Además, se cree que Mercadona con esta internacionalización no solo cubriría sus costes, sino que le permitiría generar ganancias y así escalonar el crecimiento.

7. BIBLIOGRAFÍA

Romero, V. R. (2019, 13 marzo). Francia o Italia, el dilema de Juan Roig en la segunda internacionalización de Mercadona. El Confidencial. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-03-13/mercadona-internacionalizacion-francia-italia-roig_1878086/

Mercadona—Conócenos.(2021).Mercadona. <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

Araya, L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. TEC Empresarial, 3(3), 18-25.

eEconomista.es. (2022). ESP500: Ranking de Comercio minorista. https://www.economista.es/ESP500/Sector/Comercio_minorista

Arteaga, J., Cerviño, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). Marketing Internacional. En J. Arteaga. (Ed.), Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización (pp. 218-373). Madrid: ICEX-CECO.

Compañía Española de Crédito a la Exportación. (2020). Riesgo País: Diagnostico de riesgos políticos y comerciales. Recuperado el 4 marzo de 2020, de <https://www.cesce.es/riesgo-pais>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. The Journal of Marketing, 2-22.

Galdón, B. P. (2017, 26 octubre). La marca blanca en España, fuerte pero estancada en el 39% del total de las compras. 20minutos.es - Últimas Noticias. <https://web.archive.org/web/20180615163311/https://www.20minutos.es/noticia/3167498/0/marcas-blancas-espana-alimentacion-consumo-distribucion-porcentaje/>

Ríos, Á. D. L. (2021, 22 abril). Objetivos estratégicos de Mercadona en 2021: Portugal, la venta online y crear 1.600 nuevos puestos de trabajo. Diario Sur.

<https://www.diariosur.es/economia/empresas/objetivos-estrategicos-mercadona-20210422011933-nt.html>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos del Marketing. (8va Ed.). Pearson Educación, México

El País, E. A. (2021, 20 agosto). Mercadona anuncia que abrirá sus primeras tiendas en el Área metropolitana de Lisboa en 2022. El País. <https://elpais.com/economia/2021-08-20/mercadona-anuncia-que-abrira-sus-primeras-tiendas-en-el-area-metropolitana-de-lisboa-en-2022.html>

Gutiérrez, H. (2021, 21 abril). Mercadona vuelve a ser la empresa que más factura en España. El País. <https://elpais.com/economia/2021-04-21/mercadona-recupera-el-trono-y-vuelve-a-ser-la-empresa-que-mas-factura-en-espana.html>

Food Retail & Service. (2022, 10 enero). Mercadona, Carrefour y Lidl ganan cuota de mercado y afianzan el podio de la distribución. foodretail. https://www.foodretail.es/retailers/mercadona-carrefour-lidl-cuota-de-mercado-kantar_0_1619238081.html

La pandemia provoca cambios en el Top 3 de la distribución. (2020). Kantar. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/retail/balance-de-la-distribucion-espanola-en-2020>

Ranking de Empresas Españolas | Ranking Empresas. (2021). Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas. <https://ranking-empresas.economista.es>

Fabra, M. (2022, 21 enero). El salario mínimo en Mercadona se sitúa en 1.425 euros mensuales tras subir un 6,5%. El País. <https://elpais.com/economia/2022-01-21/el-salario-minimo-en-mercadona-se-situa-en-1425-euros-mensuales-tras-subir-un-65.html>

BOE.es - BOE-A-2022-2851 Real Decreto 152/2022, de 22 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2022. (2022). BOE. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-2851

Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill.

Araya Leandro, A. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. Tec Empresarial, 3(3), Pág. 18–25. Retrieved from https://181.193.125.13/index.php/tec_empresarial/article/view/653

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Monzón, A. (2018, 30 septiembre). ¿Cuántos supermercados caben en España? ElIndependiente.

<https://www.elindependiente.com/economia/2018/09/30/cuantos-supermercados-caben-en-espana/>

Gerentes, D. Y. (2021, 28 mayo). El crecimiento de los supermercados online: la compra digital ha llegado para quedarse. Dir&Ge | Directivos y Gerentes. <https://directivosygerentes.es/e-commerce/crecimiento-supermercados-online-compra-digital-ha-llegado-quererse>

Hofstede, G. (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context” en Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).

BAB.LA, (s. f.). Vivir en el extranjero | Francia: el paraíso de los supermercados. bab.la. <https://es.bab.la/francia/francia-paraiso-supermercados>

Kantar. (2021). Cuotas de mercado de la distribución - Kantar. <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/france>

ICEX (2021). El sector de la gran distribución en Italia está copado por las cooperativas. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/gran-distribucion-italia-new2021872683.html?idPais=IT

Galerías y pequeñas tiendas polacas pierden cuota en favor franquicia local. (2021, 4 julio). SWI swissinfo.ch. https://www.swissinfo.ch/spa/polonia-comercio_galer%C3%ADas-y-peque%C3%B1as-tiendas-polacas-pierden-cuota-en-favor-franquicia-local/46758262

AenVerde, R. (2021, 18 octubre). Fotografía de la distribución alimentaria en Europa. A en verde - Medio de información de agricultura. <https://www.aenverde.es/fotografia-de-la-distribucion-alimentaria-en-europa/>

Indice de Desarrollo Humano - IDH 2019. (2019). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/idh>

ICEX. (2019). INFORMACIÓN DEL MERCADO. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>

ICEX. (2020). Cambios en las tendencias de consumo de los franceses. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/francia-cambios-tendencia-consumo-new2020856185.html?idPais=FR>

DIARIO DEL EXPORTADOR (s. f.). DIARIO DEL EXPORTADOR. Métodos de entrada a los Mercados Internacionales: Franquicia. https://www.diariodelexportador.com/2018/05/metodos-de-entrada-los-mercados_58.html

Pla Barber, J. y León Darder, F. 2004. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. Pearson Prentice Hall.

ICEX. (s. f.). RÉGIMEN ARANCELARIO Y REGLAMENTACIÓN.
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=FR>

Santander Trade. (2022). Llegar al consumidor francés - Santandertrade.com.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>

Santander Trade. (2020). Cifras del comercio exterior en España - Santandertrade.com. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/cifras-comercio-exterior>

Santander Trade. (2022). Fiscalidad en Francia - Santandertrade.com.
<https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/francia/fiscalidad>

Porter, M. (1985). Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. Export.