



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

(E-2)

¿EL "CONCEPTO MERCADONA" ES TRASLADABLE A PAÍSES EMERGENTES?

Autor: Beatriz Rivera Rey

Director: Carlos Ballesteros García

Madrid

Junio 2014

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

RESUMEN

Un mercado cada vez más globalizado, un mundo sin fronteras desde el punto de vista de los negocios, empresas que necesitan crecer y hacerse fuertes para ser menos vulnerables ante las crisis económicas, la existencia de nuevos mercados y nuevas oportunidades en países emergentes y un modelo de negocio basado en una estrategia de Siempre Precios Bajos (SPB) con un éxito rotundo en España. ¿Es posible establecer la fusión de todos estos aspectos?, ¿es trasladable el “concepto SPB y Mercadona” a países emergentes?

El estudio del contexto económico-empresarial, social y cultural de países que presentan en la actualidad un crecimiento que, pese a la desaceleración, parece sostenible en el corto y medio plazo y una cada vez mejor redistribución de la renta, permite concluir que si bien Brasil y México podrían constituir nuevos mercados donde trasladar la estrategia Siempre Precios Bajos, la traslación de la misma a Emiratos Árabes Unidos, resultaría más compleja debido a una base demográfica tan reducida como diversificada con evidentes barreras administrativas, sociales y culturales.

La adaptación de los productos y de los precios a las características de consumidores que demandan un mayor protagonismo en el mercado y que están abiertos a modelos de negocios duales de precio – calidad, será el punto de referencia para implantar dicha estrategia con éxito.

ABSTRACT

An increasingly globalized market, a borderless world from the point of view of business, companies which need to grow and be stronger to be less vulnerable to economic shocks, the existence of new markets and new opportunities in emerging countries and a successful Spanish business model based on the Always Low Prices Strategy . Is it possible to establish a merger of all these issues? , Is the "Mercadona term an it´s Always Low Prices Strategy" able to be moved to emerging countries?

The study of economic-business, social and cultural context of countries with a growth that, even though the slowing down, seems to be sustainable in the short and medium term and a better income redistribution leads to the conclusion that while Brazil and Mexico could be new markets where the “Always Low Prices Strategy” would be

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

interesting to translate, in the case of United Arab Emirates, would be more complex due to its diversified and small demographic base and its administrative, social and cultural barriers.

The adaptation of products and prices to the characteristics of consumers who demand a greater role in the market and are opened to business models of dual price - quality is the benchmark to implement this strategy successfully.

ÍNDICE

1.- Introducción (1-5)

1.1 Objetivos	Pág 1,2
1.2 Metodología y Estructura.....	Pág 2,4
1.3 Interés personal.....	Pág 4,5

2. - Marco teórico (6 – 17)

2.1 ¿Qué es estrategia Siempre Precios Bajos (SPB)?.....	Pág 7,10
2.2 ¿Cómo implantar una estrategia SPB?.....	Pág 10,12
2.3 ¿Cómo ha reaccionado el consumidor ante la estrategia SPB en España?.....	Pág 12,14
2.4 ¿Cómo abordar una estrategia de internacionalización y diversificación de mercados en el marco de la distribución?	Pág 14,17
2.5 Mercadona	
2.5.1 Historia	Pág 18
2.5.2 ¿Por qué el “concepto Mercadona” ha triunfado?	Pág 19
2.5.3 2.5.3 Los cinco pilares de su éxito.....	Pág 20,21

3. - Contexto económico – empresarial (21 – 34)

3.1 Contexto económico

3.1.1 Análisis de datos macroeconómicos: Brasil.....	Pág 21,22
3.1.2 Análisis de datos macroeconómicos: México.....	Pág 22,24
3.1.3 Análisis de datos macroeconómicos: EAU.....	Pág 24,27

3.2 Contexto empresarial

3.2.1 Estructura empresarial Brasil. Sector de la distribución	Pág 27,29
3.2.2 Estructura empresarial México. Sector de la distribución	Pág 30,32
3.2.3 Estructura empresarial de Emiratos Árabes Unidos. Sector de la distribución.....	Pág 32,34

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

4- Contexto socio – cultural (34 – 48)

4.1 Teoría de las dimensiones de Hofstede. Análisis de países de interés

4.1.1 Análisis dimensiones de Hofstede en España.....	Pág 34,36
4.1.2 Análisis dimensiones de Hofstede en Brasil.....	Pág 37,38
4.1.3 Análisis dimensiones de Hofstede en México.....	Pág 39
4.1.4 Análisis dimensiones de Hofstede en EAU.....	Pág 39,40
4.1.5 Comparación dimensiones de Hofstede España, Brasil, México, EAU.....	Pág 40,42,43

4.2 El consumidor. Gustos y preferencias de compra

4.2.1 El consumidor brasileño.....	Pág 44,45
4.2.2 El consumidor mexicano.....	Pág 45,46
4.2.3 El consumidor de Emiratos Árabes Unidos.....	Pág 46,48

5. - Análisis cuantitativo (48 – 54)

5.1 Análisis demográfico.....	Pág 48,50
--------------------------------------	-----------

5.2 Análisis bivariante.....	Pág 51,54
-------------------------------------	-----------

6.- ¿El “concepto Mercadona es trasladable a países emergentes?....	Pág 54,61
--	-----------

1.- INTRODUCCIÓN

En un momento económico dónde la internacionalización parece ser la mejor opción de salida ante la crisis y teniendo en cuenta el estancamiento de la demanda interna, tan ligada al consumo privado, el éxito de la empresa española depende de la adaptación a nuevos mercados, nuevos consumidores y nuevos productos.

En este sentido, surge una pregunta: ¿Cómo encajar dos conceptos que pueden ser complementarios en este momento y que en teoría pueden ser garantía de éxito?

- Supermercado de marca blanca (Ejemplo Mercadona): mejor opción para hacerse con productos de calidad a un precio atractivo.
- Mercados emergentes desde un punto de vista geográfico con una amplia base de clientes potenciales e importante predisposición al consumo, tanto desde un punto de vista de clase media-baja como de clase media-alta.

1.1 Objetivos

El objetivo de este trabajo es el estudio de todas las variables que, a nivel país desde un enfoque de empresa, son indispensables para convertir un triunfo en España en una idea de éxito internacional.

Las características de la empresa española dónde predominan fundamentalmente pymes centradas en el mercado español y en el consumo interno, en sentido general poco innovadoras y situadas en sectores de actividad escasamente diversificados, ha hecho que ante una crisis económica seamos más vulnerables.

Sin embargo, existen una serie de empresas que han demostrado su capacidad de superación ante la crisis y han crecido significativamente en los últimos años como son las cadenas de distribución de productos de marca blanca.

Para no cometer los mismos errores el reto para estas empresas estaría en:

- I. Aumentar su tamaño y generar una base económica más estable, competitiva y sostenible a medio y largo plazo.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

- II. Expandir su modelo de negocio a mercados emergentes internacionales superando las barreras de entrada y replicar el éxito obtenido en España.
- III. Demostrar su capacidad de adaptación a nuevos mercados, productos y hábitos de consumo.

Para los mercados emergentes el posicionamiento de este tipo de negocio ampliaría las expectativas del consumidor, implantaría un nuevo concepto de compra y una nueva tipología de empresa que facilita la relación producto – consumidor y calidad-precio.

Desde el punto de vista del consumidor, pretende investigar su capacidad de adaptación al cambio, así como su flexibilidad y capacidad de innovación ante un nuevo concepto de compra que puede mejorar sus vidas y ampliarle sus opciones.

El análisis se centrará en dos tipologías de países emergentes: aquellos en los que ya existe una importante clase media- baja y aquellos otros con una consolidada clase alta o media- alta. Asimismo, pretende analizar la adaptación ante la fusión de culturas en el nuevo negocio con hábitos de consumo muy dispares.

Desde un punto de vista moral intentaría por tanto, fomentar en un mercado de clase alta un consumo responsable y ético que vaya más allá del concepto de élite y marca. Y en mercados de clase media-baja facilitarles la posibilidad de acceder a una amplia cartera de productos donde se combina calidad y precio.

1.2 Metodología y Estructura

El trabajo consta de tres partes claramente diferenciadas, para las cuales se ha ido trabajando con aquellas fuentes de información primarias y secundarias, según el caso, que mejor se adaptaban al apartado objeto de estudio.

En la primera parte, y con relación al marco teórico donde se describe en qué consiste la estrategia SPB y la misma aplicada a Mercadona, se han utilizado principalmente fuentes de información secundarias centradas en artículos de difusión tanto nacionales como internacionales y Informes Anuales relativos a la empresa analizada.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

La segunda parte agrupa el análisis del contexto económico – empresarial y cultural de los tres países en los que se centra el estudio, y para ello también se ha empleado fuentes de información secundaria, diferenciadas por la tipología de las materias

tratadas, destacando fuentes de datos y estadísticas macroeconómicas e informes específicos riesgo – país. Respecto a la dimensión cultural y a partir de bibliografías recomendadas se ha abordado el análisis de los países de estudio a través de la metodología de análisis Hofstede.

A continuación, para llevar a cabo la tercera parte que se centra en el estudio del tipo de consumidor, gustos y preferencias por país, se ha utilizado fundamentalmente artículos de revistas especializadas complementado con los resultados obtenidos de un análisis cuantitativo desprendido de la encuesta realizada a 82 personas de los diferentes países de estudio, basada en la correlación de datos económicos como renta per cápita, PIB del país o reparto de la riqueza y gustos y preferencias de consumo.

Esta encuesta, de elaboración propia, se ha creado a través de la página web E-encuestas y se ha distribuido utilizando la principal red social internacional Facebook, donde se ha contactado con la muestra analizada. Los pasos que se han seguido para la elaboración de la misma y sus características han sido los siguientes:

1. Marco general: Desprendido de toda la información obtenida y de los gráficos analizados.
2. Tipo de encuesta: encuesta individual con diversos tipos de pregunta y, en algunas ocasiones con flexibilidad de respuesta (respuestas abiertas). Formada principalmente por preguntas nominales, aunque también se incluyen preguntas ordinales: de suma constante (repartir 100 puntos); escala de Guttman (en función de si contesta o no a la pregunta anterior) y de escala Likert (opinión del 1-5).
3. Muestreo: Debido a las numerosas restricciones tanto económicas o de tiempo, como las dificultades para localizar a nuestro público objetivo, la muestra ha sido más compleja de concretar.
4. Cuestionario: compuesto por un total de 26 preguntas en inglés. A modo de introducción se concreta el porqué del estudio, en qué consiste y para que se quiere conocer esa información.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Cuenta con tres bloques, el primero de ellos, está compuesto por preguntas dirigidas a conocer los hábitos de consumo de los participantes, mientras que el segundo se compone por todas aquellas preguntas que afectan al Marketing Mix, finalizando con el último que lleva a cabo preguntas sobre demografía (sexo, residencia, estado civil, ocupación y remuneración).

Todo ello ha permitido elaborar un apartado final de conclusiones donde se trata de dar respuesta a la pregunta que guía todo el hilo argumental del trabajo en relación a si la Estrategia Siempre Precios Bajos es trasladable a países emergentes.

1.3 Interés personal

¿Qué tema te inquieta y te divierte a la vez? ¿Qué es lo que buscas realizando tu Trabajo Fin de Grado? ¿Por qué quiero tratar sobre eso, realmente puedo aportar nuevas ideas? Estas fueron algunas de las preguntas que me hice cuando me planteé el tema sobre el que iba a realizar mi investigación.

Este trabajo persigue el análisis de todos los parámetros que desde el punto de vista de la empresa serían necesarios para convertir una idea de éxito en España en una idea de éxito internacional, por ello la decisión de investigar si el éxito de Mercadona a través de su estrategia Siempre Precios Bajos (SPB), sería trasladable a países emergentes con características y culturas diferentes.

Decidí llevar a cabo este estudio y no otro por tratarse, desde mi punto de vista, de un tema de interés general tanto para el mundo empresarial como económico. Estudio que aunaba además tres de mis grandes pasiones: La distribución, a través de Mercadona y su estrategia Siempre Precios Bajos SPB, mi inquietud internacional, y el interés por probar si una idea de éxito a nivel nacional tendría sentido fuera de España y el análisis de la figura del consumidor como persona y como miembro de una determinada sociedad y cultura

Hoy en día como sabemos, es difícil triunfar y más en un sector aparentemente saturado como es el de la distribución. No obstante, y ahí entra en juego Mercadona, se puede triunfar, y se puede hacer sin complicaciones y sin grandes innovaciones. Basta con escuchar al consumidor, oír qué está pidiendo a gritos y qué no tiene, y a partir de ahí desarrollar una bonita idea.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Después de una bonita idea con una buena acogida a nivel nacional, ¿por qué no internacionalizarla?, ¿por qué no estudiar si se podría implantar en otros nuevos países? De obtener una respuesta positiva, ¿cómo hacerlo?, ¿se modificaría algo del nuevo modelo de negocio?. En este caso, he decidido centrarme en tres posibles países de estudio:

- Brasil, por ser una de los países emergentes más potentes en la actualidad.
- Emiratos Árabes Unidos (EAU), y en concreto Dubái por ser otro área emergente con diferente capacidad económica y status, más elitista.
- México, por su creciente potencial económico actual y por el valor añadido que puede generar en la investigación a realizar.

Como en todo, la dificultad disminuye a medida que aumenta el interés por lo que se realiza. Asimismo, las conclusiones que se irán desprendiendo serán cuanto más intuitivas y precisas y se tendrá mayor predisposición, fluidez y desenvoltura inicial cuánto más próximos sean los gustos de los deberes.

El plantearse retos, en mi caso, atrae por ello tomé la decisión de focalizar el trabajo de investigación en un tema no estudiado o estudiado de forma diferente hasta ahora, e investigar sobre la posible respuesta positiva o negativa a la internacionalización en los países seleccionados. .

Sin duda, el realizar un trabajo de estas características donde se mezcla un interés profesional hacia el mundo del marketing con una inquietud personal hacia otros países y otras culturas, podría conllevar cierta dificultad inicial. No obstante, estoy segura que la investigación merecerá la pena por conocer todo lo que gira alrededor de un mercado abierto y cada vez más globalizado, por materializar una meta personal: que la marca España cada vez gane más prestigio en mercados internacionales, así como por saber si soy capaz de aportar, en lo que quiero que sea mi carrera profesional, algo nuevo y llegar a conclusiones válidas para el mundo de la empresa y en concreto para el sector en el que se centra el trabajo.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

2.- MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de este trabajo es necesario avanzar en el análisis de diferentes aspectos que permitan entender las claves del éxito en el mercado de la distribución de la estrategia de Siempre Precios Bajos, en un mercado tan competitivo y con un marco socio-económico marcado en los últimos años por una crisis económica. De su conocimiento, desde el punto de vista teórico, dependerá también el poder analizar las facilidades de su implementación en países emergentes.

En este sentido, es importante analizar en qué consiste en realidad la estrategia de SPB, conocer cómo llevar a cabo su implementación y analizar el perfil del consumidor que se ha fidelizado en torno a la misma, establecer una buena estrategia de diversificación de mercados, para concluir con el análisis de las claves del éxito de Mercadona, el mejor representante en España y en el mercado de la distribución de esta estrategia.

Antes de establecer una estrategia de precios, es necesario tener en cuenta diferentes factores. Entre ellos, como puede observarse en la figura 1, se encontrarían:



¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Fuente: Elaboración propia a través de Pérez y Pérez 2006

2.1 ¿Qué es estrategia Siempre Precios Bajos (SPB)?

Según Anabel Orozco, responsable de Comercio Interior de la Cámara de Valencia, es una aquella que consiste en el compromiso que establece el minorista con sus clientes respecto al mantenimiento de precios por debajo de la media y de forma estable para todos los artículos.

En este sentido, los establecimientos se encargan de establecer precios ligeramente más bajos en la mayoría de los productos, en lugar de centrarse en promociones y descuentos semanales sólo en ciertos productos.

Como explica Mercadona, el líder en distribución español que implementa la estrategia SPB en su gestión, afirma en su página web corporativa, que SPB: “ Se trata de una estrategia comercial que no contempla ofertas ni promociones, sino que se basa en garantizar el mínimo precio unitario de los productos, asegurando a nuestros clientes que en Mercadona siempre encontrarán la cesta de la compra con la mejor relación calidad/precio, independientemente del día o de la hora en que decidan acudir a la tienda. En definitiva, es una estrategia sustentada sobre la confianza y la estabilidad, que a lo largo de todos estos años se ha mantenido vigente gracias a la estrecha colaboración de nuestros proveedores”.

Según David Ramos (2008), cuando una empresa decide implementar y llevar a cabo una estrategia de SPB suele ser principalmente por dos motivos; en primer lugar, debido a la paulatina desconfianza que se va generando en los consumidores, quienes empiezan a sentirse confundidos por la cantidad de descuentos contradictorios que existen en el mercado. En segundo lugar, por la reducción de diferentes costes, entre ellos los costes de operación o los costes de personal que al existir pocos cambios en la colocación de los productos en las estanterías, disminuyen. Asimismo, se genera reducción de costes de almacén al contar con una demanda más uniforme y en consecuencia predecible, y también de los costes publicitarios, al no ser necesario invertir constantemente en merchandising ni en anuncios de las diferentes ofertas o descuentos.

La estrategia de SPB tiene diversas ventajas e inconvenientes que es necesario analizar. Según Vázquez y Trespalacios (1997), algunas de las **ventajas** que pueden presentarse con

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

una estrategia de precios de este tipo son:

- Precios reducidos de manera general, tratando de generar lealtad en los consumidores. Se produce una reducción de la publicidad así como de las promociones, se trata de evitar las "guerras" de los descuentos que existen entre las diferentes cadenas de distribución.
- Reducción del exceso de stocks. Como consecuencia directa se produce una mejora de la gestión de los inventarios y seguridad, ya que con esta política de precios más estable, que carece de tantas variaciones (Subidas y bajadas por ofertas, descuentos, etc., de manera mensual, semanal o incluso diaria) se consigue fijar mejor una demanda aproximada de producto. Es muy importante que no se produzca una rotura de stocks y la cadena se quede sin mercancía, ya que así el nivel de consumidores satisfechos va a ser mucho mayor, y con la política de SPB se consigue que esto no suceda.
- Se reducen los costes de cambios en los precios, descuentos, etc. Ya que muchas de las promociones no se produce sólo de manera mensual, o semanal, si no que pueden llegarse a producir cambios de manera diaria. De este modo, puede ser necesario cambiar el etiquetado, la publicidad etc. en márgenes de tiempo muy escasos y limitados, que hacen que los costes suban a niveles elevados. Con la estrategia SPB, se consiguen reducir estos costes y los errores que puedan venir derivados de las estrategias con descuentos.
- Se produce un incremento de la lealtad de los clientes, de este modo, los clientes que terminen siendo fieles a la estrategia de SPB y a los productos de la cadena distribuidora no van a esperar a estudiar las ofertas de otras cadenas o van a analizar otras promociones, sino que directamente van a acudir al retail que ofrece esta estrategia que mencionamos de siempre precios bajos si cree en ella verdaderamente. El cliente va a omitir las promociones de otros supermercados, puesto que sabe que donde va a encontrar los productos a un mejor precio es en la cadena que tenga esta estrategia. Un punto positivo, es además, que estas cadenas no aplican esta estrategia de manera exclusiva a un número reducido de productos, sino que se le aplica a la

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

gran mayoría de sus líneas, consiguiendo así dar una imagen unificada y consistente de cadena con productos a buen precio.

- Desaparecen las preocupaciones de si el detallista subirá o bajará el precio del artículo días posteriores a su compra. En ocasiones, los consumidores adquieren un producto y están pendientes días después del acto de compra, de si el precio de éste ha sido modificado (tanto al alza como a la baja), o si por el contrario permanece estático. Se disminuye con esta estrategia de SPB, esa tensión intrínseca en el consumidor, el miedo de no haber conseguido el artículo a un precio más asequible. (Suri, Manchanda y Kohli, 2002).
- El hecho de tener productos con estos precios tan estables, en muchas ocasiones se relaciona con una percepción por parte de los consumidores de mejor calidad y valor. Por el contrario, cuando se presentan productos con fuertes descuentos de manera continuada, se tiende a pensar en engaño o en que existe algo "malo" detrás de ese descuento (taras, fechas de caducidad próximas, baja calidad, etc.). (Suri, Manchanda y Kohli, 2002).

Por otro lado, como ya antes hemos mencionado, también existes algunos **inconvenientes** y riesgos en la aplicación de una estrategia de SPB, entre otros podemos mencionar (Vázquez y Trespalacios (1997)):

- Mantenimiento de la estrategia SPB para que el consumidor tenga suficiente tiempo para comparar la ventaja a la estrategia de descuentos y promociones del resto de cadenas. Se trata de que el cliente pueda ser capaz de reconocer la ventaja competitiva y el valor extra que le aporta una cadena con una política SPB frente a otra que no la tenga.
- Las cadenas con una estrategia SPB podrán tener éxito con esta estrategia siempre y cuando el cliente al que se dirigen sea sensible al precio. En caso contrario, es posible que con esta estrategia no se alcance ni el beneficio ni cuota que se desee. No se estaría dirigiendo de una forma adecuada al cliente.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

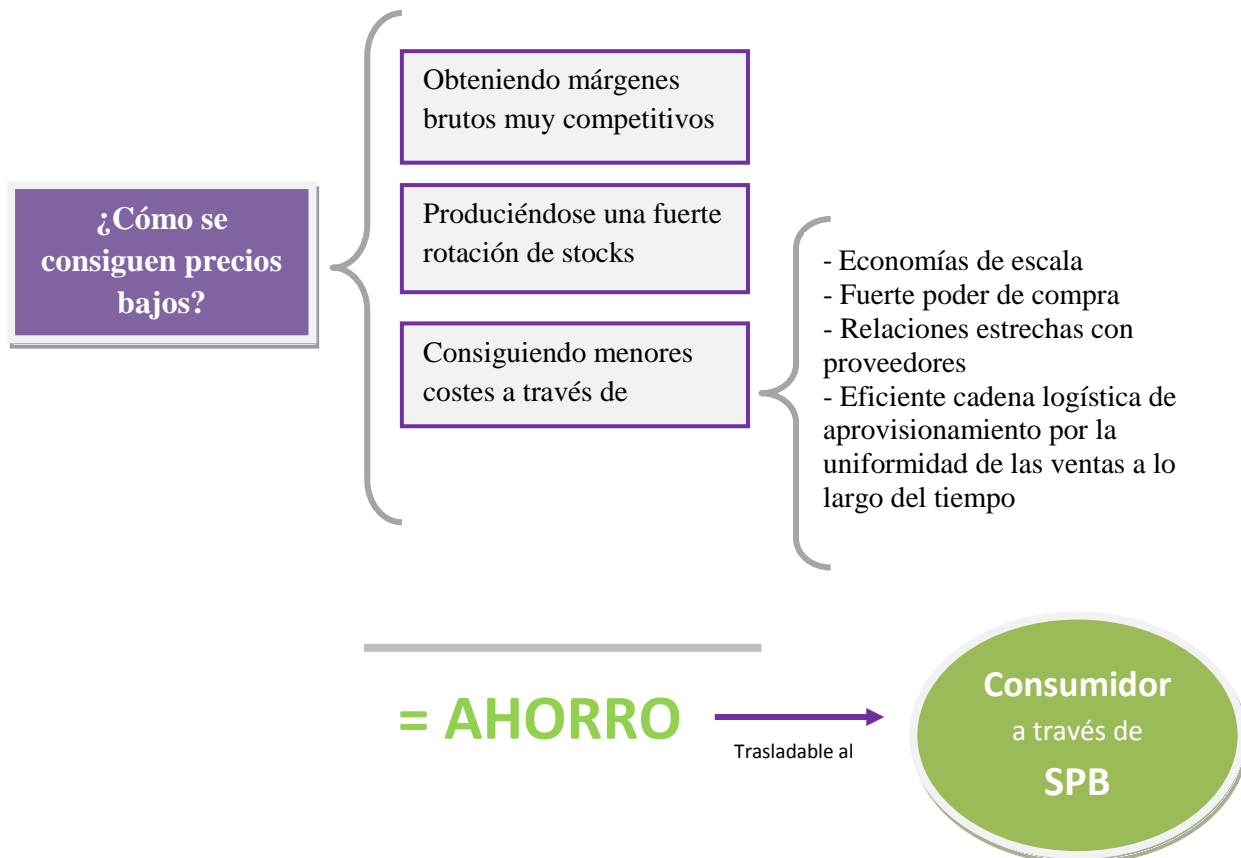
- En ocasiones, cuando una cadena se centra demasiado en el precio de sus productos, tratando siempre y enfatizando de una manera muy agresiva en que sus precios sean siempre los más bajos, se puede conseguir un efecto no deseado. Este efecto consistiría en la percepción del consumidor como un producto de baja calidad, con poca prestación de servicios, el cual no se va a adecuar a las necesidades para las que se requiere.
- Para llegar a un verdadero convencimiento de los clientes es necesario que la empresa se centre en desarrollar una estrategia a largo plazo. No es fácil convencer a los clientes de una estrategia de SPB a corto plazo, puesto que al no tener tanta publicidad, merchandising, ofertas, etc., se apela a elementos menos visuales, y más paulatinos, como puede ser el *word of mouth*, la presentación del formato, etc., de manera que es un proceso mucho más prolongado. Además, cadenas que no tenían esta estrategia y que han decidido aplicarla posteriormente, teniendo que rediseñar en gran medida su imagen, han visto una gran dificultad y en ocasiones imposibilidad de realizarlo.

2.2 ¿Cómo implantar una estrategia SPB?

Dentro del marco teórico, es importante proceder al análisis de cómo realizar la implementación de la estrategia de SPB, partiendo, en primer lugar, de la premisa de cómo conseguir alcanzar unos precios muy competitivos, en segundo lugar, de cómo se procede cuando se parte de un marco de actuación basado en otro tipo de política de precios.; ambos aspectos nos van a permitir con posterioridad sentar las bases de implementación en los países emergentes objeto de estudio.

Con relación a obtener mejores precios que otros distribuidores y con ello conseguir resultar más atractivo a los consumidores finales, debemos tener en cuenta que el éxito va relacionado con los diferentes aspectos que se describen en la figura 2:

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?



Fuente: Elaboración propia a través de informe MERCASA elaborado por Francisco Javier Rondán Cataluña. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales.

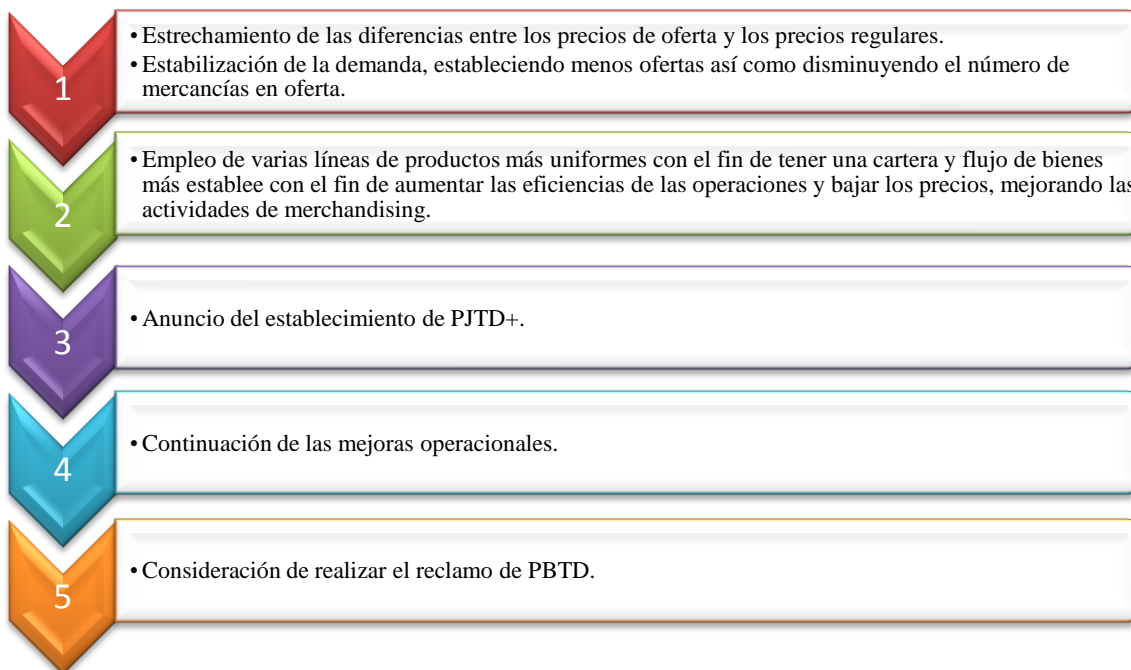
El gráfico anterior nos muestra una estrategia de implementación de Siempre Precios Bajos directa (como es el caso de Mercadona), o en el caso de haber tenido una estrategia previa de precios altos y bajos, podemos dar un paso intermedio para que no sea una implementación agresiva, que consistirá en una estrategia de precios justos todos los días (PJTD+).

Esta última estrategia de precios justos todos los días, es bueno realizarla especialmente en aquellas ocasiones en las que la percepción del consumidor del rango de precios de la cadena es muy fuerte. Cuando un consumidor está acostumbrado a estudiar las diferentes ofertas, folletos, y publicidad en general que le ofrece una cadena concreta, el hecho de que ésta cambie a una política de SPB de un día para otro puede conllevar un verdadero shock en la percepción del cliente. Es necesario por tanto un cambio paulatino, para que así el

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

consumidor pueda acostumbrarse a la nueva política y estrategia que se está dando en su cadena de distribución habitual.

A continuación, se presenta un gráfico con la implementación de la estrategia de precios justos todos los días, así como el posterior desarrollo de precios bajos todos los días.



Fuente: Elaboración propia a través de Informe “Estrategia de precios siempre bajos”. Ventajas e inconvenientes. Francisco Javier Roldán Cataluña.

2.3 ¿Cómo ha reaccionado el consumidor ante la estrategia SPB en España?

En la actualidad el perfil del consumidor ha cambiado, la crisis en la que estamos inmersos desde el año 2008 ha hecho que el consumidor español sea mucho más consciente del dinero que tiene y del que puede gastar. Este nuevo consumidor tiene las siguientes características:

- Se trata de un consumidor mucho más atento y comprometido con los procesos de producción.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

- Es mucho menos fiel y compara mucho. Lleva a cabo todo un proceso de ¹ búsqueda antes de llevar a cabo su decisión de compra y muestra más desconfianza hacia las promociones, descuentos y promesas de las empresas.
- Aumenta las visitas al punto de venta, pero gasta menos dinero en cada una de ellas.
- Presta mucha más atención a la conformación de la cesta de la compra. Se compran más productos de primera necesidad y disminuyen las compras por impulso.

Es decir, el nuevo consumidor realiza ahora la llamada *compra inteligente* o *smartshopping*, en la cual se compara, se presta mucha más atención al precio, se obtiene información adicional y a partir de ahí se hace una compra esencialmente racional buscando siempre productos con la mejor relación calidad-precio. Como indica José Luis Nueno (2010) profesor del IESE. “nos encontramos ante un nuevo consumidor español que aborda sus compras de manera inteligente y pragmática; un consumidor fiel a sus marcas siempre que éstas respondan de manera eficiente a sus necesidades”.

La estrategia SPB se ha amoldado completamente al nuevo comportamiento y perfil general del consumidor, le ha escuchado y ha entendido su criterio práctico y funcional a la hora de comprar. Teniendo en cuenta, que se dirigen a consumidores muy involucrados en el proceso de compra y que no se dejan guiar por cuestiones publicitarias, ha apostado por no fijar ni ofertas ni promociones, sino asegurar mínimo precio de los productos y la mejor cesta de la compra en relación calidad – precio.

La aceptación de dicha estrategia en España por parte de los consumidores ha sido muy positiva. La fidelidad y confianza del consumidor en todo ello ha tenido mucho que ver, como indica el último estudio presentado por la consultora Kantar Worldpanel, Mercadona (abril 2013) ²a través de su estrategia SPB, es líder indiscutible con un 24,9 % en lo que se refiere a cuota de fidelidad de sus consumidores. Además, la compañía sumó en 2013 casi 400.000 clientes más a sus consumidores habituales, alzándose como líder del sector de la distribución en España.

¹ Informe Indra “El perfil del nuevo consumidor” (Octubre 2012)

² “La marca blanca y Mercadona convencen al consumidor” marketing4food.com (23/04/2013)

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Asimismo, otro dato que evidencia la buena predisposición y consecuente aceptación que ha tenido la estrategia Siempre Precios Bajos, es que Mercadona y su marca de distribución encabezan el ranking de las marcas más amadas por los españoles según un estudio elaborado por IESE Business School para ING Direct (julio 2012)³. No consiste tanto en aportar al consumidor lo que yo como empresa considero que necesita, sino escucharle y brindarle aquello que ellos reclaman y no tienen.

En resumen, la estrategia SPB y su embajador en España, Mercadona, han llegado a todo ello porque han entendido que componentes como la confianza, satisfacción, compromiso e identificación, son los verdaderamente influyentes a la hora de reflejar la relación y pasión con una marca. Y lo han conseguido entre otras cosas por la buena comunicación utilizada, sin grandes campañas ni promociones, trasladando el valor añadido a la mente de sus consumidores y confiando en su fidelidad. Han apostado por la creación de valor al consumidor a través de acciones relevantes e innovadoras, creando un modelo de negocio novedoso dentro de un sector aparentemente saturado.

2.4 ¿Cómo abordar una estrategia de internacionalización y diversificación de mercados en el marco de la distribución?

La Estrategia Siempre Precios Bajos ha tenido éxito en España, incluso en un contexto de crisis económica. Para el análisis de la cuestión objeto de estudio de si esta estrategia es exportable a países emergentes y cómo abordar esta diversificación de mercados, se debe tener en cuenta una serie de aspectos que se definen a continuación:

- Cultura corporativa y de los negocios: Es muy importante que en los países en los que se asienten las empresas del retail se cree una cultura corporativa muy fuerte que sea aplicable en todos los países en los que vaya a estar presente para así poder tener como referencia una serie de misión, visión, valores y objetivos comunes. Todo ello, intentando generar cierta empatía y flexibilidad con la cultura y tradiciones predominantes de los países en los que vayan a operar. Otro punto a destacar sería el papel fundamental que desempeñan los mandos intermedios en estos países, quienes tienen el deber de gestionar bien el talento y los recursos humanos de la organización para poder conseguir la implantación correcta de la compañía en el nuevo entorno. Es importante que exista una

³ “Mercadona, la marca más amada por los españoles” marketingnews.es (5/07/2012)

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

coherencia a nivel mundial, donde el respeto y la atención al cliente se encuentren en todos los países, sólo que adaptándose a los cánones, normas y costumbres de cada país.

- Descentralización: la mayoría de las empresas de distribución están descentralizándose para poder ser más flexibles en los mercados. De esta manera, una forma de organización muy común es la estructurada en función de delegaciones regionales con un responsable liderando de la misma.
- Búsqueda socio local: la forma en que las empresas de distribución operen de una manera u otra en el mercado local va a depender en gran parte de las legislaciones que existan en el país. En el caso de los países emergentes es muy común que las empresas decidan entrar en el mercado con ayuda de algún socio local, de manera que joint ventures o franquicias son formas muy comunes de acercarse para así poder diversificar el riesgo. A continuación se muestran los distintos modelos operativos que podemos destacar del establecimiento en países emergentes:

Modelo operativo	Aspectos clave	Ventajas	Desventajas
Inversión Directa	Operan en el mercado emergente con un modelo de negocio idéntico al de los países desarrollados, sin establecer estructuras de colaboración con otras empresas.	La empresa tiene pleno control de sus operaciones en el mercado y toma participación de todos sus beneficios.	Riesgo elevado, especialmente en nuevas empresas que no tienen antecesores en la región, en ese ámbito o sector. En algunos casos está prohibido por regulación en determinadas industrias.
Joint Venture	Operan con una estructura conjunta con un socio, ya puede ser de una manera	Los socios locales pueden aportar conocimientos del entorno local de	Estos acuerdos tienen complicadas cláusulas de salida. Puede haber riesgos escondidos en

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

	indefinida o para un destino. Se reduce el período establecido a priori de tiempo.	Se reduce el riesgo de entrada en nuevos mercados. Es más fácil inspirarse en la red de productos del socio local si éste tiene éxito en el país de establecimiento.	la cadena de valor o controles del socio de la joint venture. Hay riesgo de cambio de la cultura corporativa.
Franquicia	Permite a un socio local vender los productos de la compañía y venderlos bajo su nombre, teniendo una propiedad diferente y separada del negocio. El franquiciado da cierta parte de los beneficios al franquiciador por usar su know-how, modelo de negocio, productos, etc.	Una franquicia ayuda a captar de una manera más fácil a consumidores y a aumentar la cuota de mercado. También minimiza el centrarse en mercados menos importantes o más pequeños.	Hay riesgo de que la marca se pueda ver perjudicada si no se llevan a cabo los controles y cuidado de imagen de marca. Otra desventaja es que esta estrategia diluye el beneficio que pudiera obtener la empresa si en lugar de franquiciar decidiera establecerse por sí misma. En ocasiones las reglas y normas legales asociadas a las franquicias son muy estrictas y complejas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe “Building to win: How multinationals are structuring to compete in emerging markets” (2013)

También un punto importante que no se puede obviar es la idiosincrasia y cultura intrínseca a cada país. La cultura está formada por las creencias profundas conscientes e inconscientes que están alojadas en la mente y que muchas veces no se pueden observar directamente, sino a través de sus manifestaciones. La cultura es la forma en que están programadas las personas, es aprendida y es propia de un grupo y no específica de una persona.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

A la hora de entrar a nuevos mercados, se debe considerar la cultura como barrera principal a analizar. Las diferencias culturales se manifiestan en valores, ritos y símbolos, y las costumbres modifican la estrategia de penetración de las empresas, que si deben entender ciertas dinámicas, para no perder espacios y mercados que podrían suponer una oportunidad.

Los comportamientos varían según los distintos entornos culturales, por ello, los altos cargos de las empresas, han de estar preparados para el manejo de aspectos culturales si quieren tener éxito en las negociaciones internacionales. La planificación estratégica en este contexto es fundamental, la cultura modifica la forma de hacer negocios, por ello, se debe estudiar previamente en profundidad la mentalidad, la forma de pensar y de consumir de los consumidores de cada área donde nos queramos adentrar.

El objetivo será generar riqueza y crecimiento allá donde vaya la empresa, teniendo en cuenta que al igual que las culturas difieren entre sí, los consumidores se comportan de forma diferente y las estrategias de penetración y marketing también variarán dependiendo del entorno que se esté estudiando.

La investigación de mercados se considera importante una vez tomada la decisión de entrar en nuevo mercado. La aplicación de técnicas de recolección y análisis de información resultan muy útiles para conocer un nuevo entorno y para evaluar ciertas decisiones que pueden ser fuentes de errores importantes. El investigador en todo caso, debe tener en cuenta la modificación de de la metodología de investigación de mercados de un entorno cultural a otro.

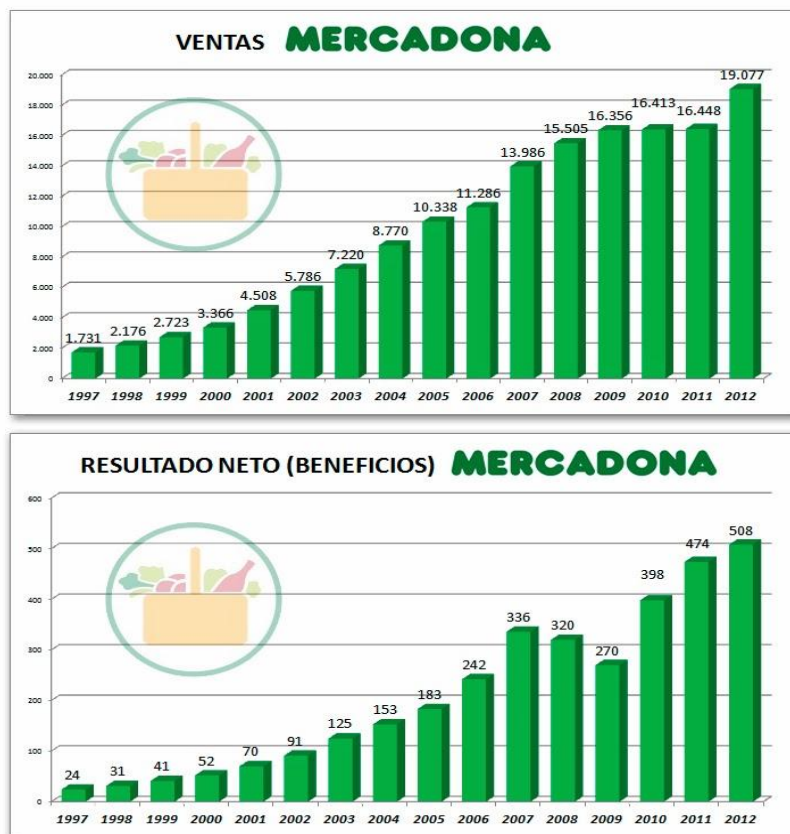
La propia empresa es la que debe formarse con el objetivo de asimilar las condiciones culturales del entorno, y para ello es recomendable contratar asesores o personal de diferentes nacionalidades que potencien y aseguren la inmersión exitosa en un determinado mercado; reconociendo y respetando las costumbres y formas de pensar de los ciudadanos de cada país y haciendo un esfuerzo total de adaptación al mismo.

A pesar del mundo globalizado en el que vivimos hoy en día, las culturas chocan y los conflictos por diferentes intereses existen. Por todo ello, el análisis del elemento cultural será esencial para la fluidez, eficiencia y éxito de las empresas en nuevos mercados.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

2.5 Mercadona

En el análisis del mercado de la distribución en España, destaca Mercadona. No sólo por su cuota de mercado obtenida sino porque ha puesto en marcha de manera voluntaria una estrategia innovadora habiendo triplicado en los últimos diez años su cifra de negocios y multiplicado por diez su beneficio neto manteniendo un crecimiento notable aún en época de crisis económica. El siguiente gráfico evidencia todo ello:



Fuente: Informe Anual Mercadona 2012

Su estrategia innovadora basada en dos grandes pilares: Estrategia Siempre Precios Bajos e integración de toda su cadena de valor, han hecho de Mercadona la empresa líder en el sector de la distribución en España con un 22,3% de la cuota de mercado en 2013 y muy alejado de sus principales competidores Día (7,8%) y Carrefour Hiper (7,7%), según revela el Informe “Worldpanel Distribución 2014”, realizado por la consultora Kantar Worldpanel.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

2.5.1 Historia

La empresa Mercadona S.A. nace en sus inicios con el objetivo de ampliar la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos. En 1981 Juan Roig compra a sus padres la reducida compañía y la transforma en una pequeña cadena de supermercados.

En los 80 Roig, aprovecha el crecimiento y la modernización del sector de la distribución, apostando a finales de los 90 por una estrategia desacertada de fuerte inversión en publicidad y de ajuste de precios con proveedores. Posteriormente, decide replantearse la situación mediante una estrategia comercial nueva: SPB (Siempre Precios Bajos) y comienza la expansión de su compañía y el lanzamiento de su marca blanca.

Esta estrategia se llevará a cabo aplicando el modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) que se constituye desde una perspectiva multidisciplinar que integra aspectos logísticos, físicos, humanos y de liderazgo y cuyo fin es la creación de valor para todos los grupos intervinientes en el negocio.

A principios del siglo XX, Mercadona se convierte en la cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa, de acuerdo con el estudio del Reputation Institute de Nueva York.

Actualmente, Mercadona es el gigante de la distribución en España. De capital 100% español, está presente en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas con 1.454 supermercados que, con una media de entre 1.300 y 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,1% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas.

Más de 70.000 personas, todas ellas con contratos fijos, desarrollan su vida profesional en la compañía con un mismo objetivo: satisfacer las necesidades en alimentación, limpieza del hogar, higiene y comida para animales domésticos, de los más de 4,5 millones de hogares que realizan diariamente su compra en Mercadona.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

2.5.2 ¿Por qué el “concepto Mercadona” ha triunfado?

- Por tener una misión bien definida, simple y práctica: satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés, principalmente clientes, así como trabajadores, proveedores, sociedad y capital, y conseguir la máxima rentabilidad a través de su diferenciación en precio y calidad especializándose en productos de higiene y alimentación con marca propia.
- Porque ha llegado a ser el supermercado de confianza de sus clientes, una empresa competitiva con una imagen corporativa propia y diferenciada de sus competidores.
- Por ofrecer la máxima calidad, el máximo surtido y el mejor servicio con el mínimo presupuesto (líder en precios) y el mínimo tiempo de servicio.
- Por prestar exquisita atención al cliente. Para Mercadona, el cliente es el verdadero “jefe”.
- Por tener especial cuidado con sus productos, instalaciones y el trato de sus empleados.
- Por su exitosa estrategia Siempre Precios Bajos (SPB), manteniendo los mismos precios durante todo el año.
- Por ahorrar tiempo a sus clientes, facilitándoles una compra más eficiente mediante un amplio horario de apertura, mayor número de cajas para evitar colas, servicio a domicilio, proximidad de los supermercados y parking.
- Por contar con una plantilla estable, satisfecha y comprometida con los objetivos corporativos. Por ser conscientes en todo momento que los empleados son una prioridad y por proporcionarles las mejores condiciones laborales (contratos indefinidos, primas por objetivo, no apertura en festivos) y los mejores planes de formación continua.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

- Por su estrecha relación con los proveedores, siguiendo el lema “la calidad no tiene que ser más cara”, intentando mantener una relación estable a largo plazo (reducción de costes) con los mismos y estableciendo importantes acuerdos de suministro.

2.5.3 Los cinco pilares de su éxito

La compañía ha tenido que realinear sus objetivos para continuar con la filosofía que le ha proporcionado el liderazgo a nivel nacional: la filosofía Calidad Total. En el siguiente gráfico, se muestran los cinco grandes objetivos de Mercadona y las medidas llevadas a cabo para conseguir la Calidad Total en cada uno de ellos:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Memoria Anual de Mercadona 2012

Como se puede observar, abordar una estrategia de Calidad Total, lleva aparejado abarcar las cinco dimensiones principales que configuran el mercado y la empresa en su

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

conjunto. Mercadona refleja en su actividad una dimensión global e integrada dirigida a satisfacer las necesidades del principal protagonista, el cliente, sin olvidar el cuidado al activo más importante de la empresa que son los trabajadores y priorizando una relación de confianza con sus proveedores. Asimismo, desde el punto de vista humano y de generación de riqueza hay que destacar su compromiso constante con la sociedad y su desarrollo social y económico.

3.- CONTEXTO ECONÓMICO - EMPRESARIAL

Una vez analizado la Estrategía SPB y el caso de éxito de Mercadona, y teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo se centra en estudiar si esta estrategia es exportable a países emergentes, en concreto a Brasil, México y Emiratos Árabes Unidos (Dubai); se considera necesario el estudio de su contexto económico, a través de sus principales indicadores, y del contexto empresarial desde el punto de vista del sector de la distribución en estos países.

3.1 Contexto económico

3.1.1 Brasil



Brasil, país situado en América del Sur, en tamaño es uno de los países más grandes del mundo con una superficie de 8.514.880 Km², y más poblados con una población de 198.656.019 personas. La densidad de población es más bien moderada, 23 habitantes por Km².

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Su capital es Brasilia y su moneda Reales brasileños. Como dato importante destaca su posición en volumen de PIB, es la 7ª economía por volumen de PIB con una deuda pública en 2012 de 1.191.523 millones de euros, un 68,02% del PIB y una deuda per cápita de 5.998 € euros por habitante.

Respecto al PIB per cápita, buen indicador del nivel de calidad de vida del país, Brasil se sitúa en el puesto 60 de 181 con un PIB per cápita de 8.818€ euros11.342\$ dolares, parámetro que corrobora el bajo nivel de vida en general de sus habitantes.

Asimismo, la última tasa de variación anual del IPC correspondiente a Febrero de 2014 fue del 5,4%. Además, centrándonos en el Índice de Desarrollo Humano, que puede ayudarnos a medir el estado de progreso del país, se sitúa en el puesto 80 de 175 países con una cifra de 0,730 puntos.

Para el análisis de la facilidad/dificultad de la realización de negocios en el país, se utiliza el dato proporcionado por Brasil Doing Business Study (2014), el país se encuentra en el puesto 116 de 189, puesto que evidencia la aparente dificultad para el desempeño de negocios en el país y más si lo que se persigue es comenzar un negocio desde cero.

Por último, el Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Brasil, sitúa al país en el puesto 70 de 175 estudiados con una cifra de 42 puntos, no es de los países menos corruptos.

A continuación se presenta una tabla resumen con los principales datos macroeconómicos a tener en cuenta en Brasil:

Dato macroeconómico	Año	Cifra
Cuentas Nacionales		
PIB	2012	1.751.744 M.€
PIB Per Capita	2012	8.818€
Deuda	2012	1.191.523 M.€
Deuda (%PIB)	2012	68,02%
Deuda Per Capita	2012	5.998 €
Déficit	2012	-46.927 M.€
Déficit (%PIB)	2012	-2,68%
Índice de Corrupción	2013	42

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Ranking de Competitividad	2014	56°
Mercados – Cotizaciones		
Euro / Reales brasileños	01/04/2014	3,1338
Bolsa (Var.este año)	31/03/2014	0,15%
Precios		
IPC General	Febrero 2014	5,4%
IPCA	Febrero 2014	5,7%
Mercado de dinero		
Tipos de interés	26/02/2014	10,75%
Negocios		
Doing Business	2014	116°
Comercio		
Exportaciones	2012	188.807,6 M.€
Importaciones	2012	181.640,4 M.€
Balanza comercial	2012	7.167,2 M.€
Exportaciones % PIB	2012	10,78%
Importaciones % PIB	2012	10,37%
Balanza comercial % PIB	2012	0,41%
Socio-Demografía		
Población	2012	198.656.019
IDH	2012	0,730
Tasa Natalidad	2011	15,33‰
Índice de Fecund.	2011	1,82
Tasa mortalidad	2011	6,41‰
Esperanza de vida	2011	73,35
Número de Homicidios	2011	42.785
Homicidios % per 100.000	2011	21,76

Fuente: Elaboración propia a partir de datosmacro.com/paises/brasil

3.1.2 MEXICO



¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

País situado en América Central. Cuenta con una superficie de gran tamaño 1.964.380 Km², con una población de 117.055.000 personas y con una densidad de población de 60 habitantes por Km², colocándose es la 11ª posición de 182, en lo que a tabla de población se refiere. Ciudad de México es su capital y la moneda nacional es el Peso mejicano.

Su economía se sitúa en el puesto 14 por volumen de PIB, y la última tasa de variación anual del IPC (febrero 2014) alcanza el 4,2%. En 2012, el país contó con una deuda pública de 398.281 millones de euros, un 43,51% del PIB y una deuda per cápita de 3.403 € euros por habitante.

El PIB per cápita del país en 2012 fue de 7.820€, posicionándose en el puesto 64 de 181 del ranking; parámetro que indica un bajo nivel de vida en el país. En relación al progreso del país, valorado a partir del Índice de Desarrollo Humano (IDH) que elabora Naciones Unidas, la cifra alcanzó los 0,775 puntos en 2012, situándose en el puesto 56 de 175 países valorados.

Para la realización de negocios en México, es necesario saber que el país se encuentra en el puesto 53 de 189 en cuanto a facilidad ofrecida para hacer negocios, según el ranking elaborado por Doing Business. Otro dato de interés en un país como México es el referente al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público, éste ha sido de 34 puntos, situando al país en una posición avanzada, 108 de 175 países estudiados

El sector servicios genera un 65% del PIB, siendo el más importante en su economía, seguido por el sector industrial y por el sector agrícola. La economía mexicana está orientada a las exportaciones, México es uno de los países más abiertos al comercio y cuenta con un comercio exterior regulado en tratados de libre comercio (TLC) con más de 40 países pertenecientes a América Central, América del Sur o la Unión Europea entre otros.

No obstante, a pesar de la mejora en estabilidad macroeconómica que ha experimentado el país en los últimos años y que ha reducido notoriamente la inflación y las tasas de

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

interés incrementando con ello el ingreso per cápita, existen grandes diferencias entre ricos y pobres, entre los estados del norte y del sur y entre la población urbana y rural.

A continuación se presenta una tabla resumen con los diferentes datos macroeconómicos de interés a tener en cuenta en México:

Dato macroeconómico	Año	Cifra
Cuentas Nacionales		
PIB	2012	915.410 M.€
PIB Per Capita	2012	7.820€
Deuda	2012	398.281 M.€
Deuda (% PIB)	2012	43,51%
Deuda Per Capita	2012	3.403 €
Déficit	2012	-34.050 M.€
Déficit (% PIB)	2012	-3,72%
Índice de Corrupción	2013	34
Ranking de Competitividad	2014	55°
Mercado Laboral		
Paro	Febrero 2014	4,7%
Mercados – Cotizaciones		
Euro / Pesos mejicanos	01/04/2014	18,0263
Bolsa (Var.este año)	31/03/2014	-4,09%
Precios		
IPC General	Febrero 2014	4,2%
Mercado de dinero		
Tipos de interés	25/10/2013	3,50%
Negocios		
Doing Business	2014	53°
Comercio		
Exportaciones	2012	288.626,1 M.€
Importaciones	2012	296.137,3 M.€
Balanza comercial	2012	-7.511,2 M.€
Exportaciones % PIB	2012	31,53%
Importaciones % PIB	2012	32,35%
Balanza comercial % PIB	2012	-0,82%

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Socio-Demografía

Población	2012	117.055.000
IDH	2012	0,775
Tasa Natalidad	2011	19,15‰
Índice de Fecund.	2011	2,25
Tasa mortalidad	2011	4,50‰
Esperanza de vida	2011	76,91
Tasa bruta de nupcialidad	2011	4,90‰
Número de Homicidios	2011	27.199
Homicidios % per 100.000	2011	23,69

Fuente: Elaboración propia a partir de datosmacro.com/paises/mexico

3.1.3 Emiratos Árabes Unidos



Emiratos Árabes Unidos, tiene una superficie de 83.600 Km² y se sitúa en Asia Occidental. Tiene una población de 9.205.651 personas, situándose en 91ª posición de la tabla de población, de los 182 países tenidos en cuenta. Su densidad de población es alta, 110 habitantes por Km².

La capital de Emiratos Árabes Unidos es Abu Dhabi y su moneda el Dirham . Por volumen de PIB, es la economía número 30 y su deuda pública a 2012 se situaba en 49.166 millones de euros, lo que supone un 16,48% del PIB. Su deuda per cápita es de 5.341 € euros por habitante.

El PIB per cápita fue de 32.415€ euros, cifra que sitúa al país en la posición 20ª del ranking, sus ciudadanos gozan de un muy buen nivel de vida en relación a los 181 países estudiados. Además, el IDH de Emiratos Árabes Unidos, fue de 0,818 puntos en 2012, situando al país en el puesto 38 de los 175 países que publicamos.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

El país ocupa el puesto 23º de 189 del Doing Business Study, aparentemente Emiratos Árabes Unidos no presenta grandes dificultades para la realización de negocios; se trata de un territorio abierto a nuevas ideas que provengan de dentro o de fuera del país. Respecto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Emiratos Árabes Unidos, no se trata de un país en el que se perciban altos índices de corrupción, la cifra ha sido de 69 puntos, con la cual se coloca en el puesto 25 de 175 analizados.

A continuación se presenta una tabla resumen con los diferentes datos macroeconómicos de Emiratos Árabes Unidos.

Dato macroeconómico	Año	Cifra
Cuentas Nacionales		
PIB [+]	2012	298.398 M.€
PIB Per Capita	2012	32.415€
Deuda	2012	49.166 M.€
Deuda (%PIB)	2012	16,48%
Deuda Per Capita	2012	5.341 €
Déficit [+]	2012	39.816 M.€
Déficit (%PIB)	2012	13,34%
Índice de Corrupción	2013	69
Ranking de Competitividad	2014	19º
Mercados – Cotizaciones		
Bolsa (Var.este año)	31/03/2014	12,28%
Negocios		
Doing Business	2014	23º
Comercio		
Exportaciones	2012	272.415,9 M.€
Importaciones	2012	179.016,2 M.€
Balanza comercial	2012	93.399,8 M.€
Exportaciones % PIB	2012	91,29%
Importaciones % PIB	2012	59,99%
Balanza comercial % PIB	2012	31,30%
Socio-Demografía		

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Población	2012	9.205.651
IDH	2012	0,818
Tasa Natalidad	2011	15,58‰
Índice de Fecund.	2011	1,84
Tasa mortalidad	2011	1,06‰
Esperanza de vida	2011	76,78
Número de Homicidios	2006	39
Homicidios % per 100.000	2006	0,84

Fuente: Elaboración propia a partir de datosmacro.com/paises/emiratos-arabes-unidos

3.2 Contexto empresarial

El sector de la gran distribución en el caso español ya se encuentra muy concentrado, muy pocas empresas abarcan gran porcentaje de la cuota de mercado, como podemos ver en la siguiente figura que se presenta a continuación. Como líder indiscutible encontramos a Mercadona con un 23,8% de cuota, seguido por el grupo Carrefour, que apenas llega a la mitad de éste. De manera que cuando sucede un fenómeno así, y las empresas no pueden seguir creciendo en su país de actividad, en numerosas ocasiones optan por una estrategia de internacionalización para expandirse a nuevos mercados. ⁴



Fuente: Raquel Segura. Alimarket Alimentación. (octubre 2012)

⁴ Informe publicado por Alimarket Alimentación; “Distribución Alimentaria: Mercadona se escapa”.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

En el caso español, además de la saturación y concentración de estas empresas en nuestro país, otro de los motivos por los que podría producirse una traslación a otros países (especialmente a países emergentes), podría ser la crisis económica que se está viviendo en los países occidentales, especialmente los europeos.

Un punto muy importante a tener en cuenta llegados a este punto, es el hecho de que aproximadamente 4.000 millones de habitantes de la población total mundial vivan con rentas que se podrían situar en el rango de “renta baja”⁵ (1.500\$ anuales). Estas personas también tienen necesidades, y son estos clientes quienes poco a poco están evolucionando, exigiendo cada vez más a las marcas de referencias, así como gestando lealtad hacia éstas (con independencia de que su renta aumente o no).

Las oportunidades de negocio parecen estar centradas en los países emergentes, que si bien presentan una desaceleración en su crecimiento económico, siguen manteniendo una evolución positiva muy interesante, superior a las expectativas de crecimiento en países occidentales.

A continuación se analiza el mercado de la distribución en cada uno de los tres países objeto de estudio:

3.2.1 Estructura empresarial de Brasil. Sector de la distribución

Brasil podría ser un buen mercado en el que implantar el modelo Mercadona, debido a sus ratios y datos económicos, como anteriormente se ha expuesto, que auguran un elevado crecimiento futuro en este país. Aunque actualmente existen competidores de la talla de Día (con una estructura de franquicias, está experimentando un alto crecimiento), Carrefour, Walmart (con su estrategia SPB, aunque es cierto que ha anunciado recientemente que cerrarán a lo largo de este ejercicio de 2014 aproximadamente 25 de sus filiales en el país)⁶, Mundial, Casino, Prezunic, Pao de Azúcar (con un elevado crecimiento en 2013 y del que se esperan más aperturas futuras), Princesa, Perini, Bretas o Gbarbosa, entre otros, el concepto Mercadona que

⁵ Datos extraídos del informe de Desarrollo Mundial de Naciones Unidas 2005. (B.M. 2005)

⁶ Noticia vista el día 3 jueves de abril y publicada el día 21 de febrero en la página web <http://www.diariolibre.com>; “Walmart anuncia el cierre de 25 de sus tiendas en Brasil”.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

tanto éxito está teniendo en nuestro país aún no está presente del mismo modo en estos formatos.

En el caso de Brasil, existe respecto de España lo que denominaríamos en términos estratégicos como “distancia”, principalmente administrativa aunque también cultural. Es por este hecho que sería interesante poder realizar una alianza con algún socio local que pueda ayudar a Mercadona a acceder al mercado brasileño.

Si hablamos de distancia administrativa, el socio podrá ayudar a Mercadona con los trámites de burocracia en Brasil asociados a la negociación. Si bien, es cierto que las negociaciones en la cultura brasileña requieren de paciencia, puesto que en este país los negocios se realizan de una manera lenta y paulatina, principalmente porque es necesario establecer a priori ciertos lazos de confianza con el socio. Además, no podemos comparar la cultura Latinoamericana, y especialmente la brasileña, a la que está presente en los países europeos, donde los procesos asociados con la Administración suelen ser más agilizados.

En el caso de Brasil, la distancia cultural que antes mencionábamos, aunque en la mayor parte de Latinoamérica es algo menor, puesto que se comparte el español como lengua principal, lo cierto es que en Brasil, la lengua hablada mayoritariamente es el portugués. Esto condiciona a una empresa española a la hora de contratar un servicio de asesoramiento ya sea fiscal, laboral o financiero, puesto que vamos a necesitar de abogados y profesionales que tengan conocimiento de este idioma, antes de que se produzca la firma de ningún contrato. La segunda lengua en la que se realizan negocios es el español, a diferencia de lo que sucede en otros países, donde la lengua que predomina en este ámbito es el inglés. Asimismo, la moneda de local de Brasil será el Real, de manera que tendremos que realizar tipos de cambio a la hora de realizar transacciones, consolidaciones de estados financieros de la empresa, entre otras operaciones.

Brasil es un país de costumbres, donde por ejemplo, eventos como el Carnaval de Río, etc., son acontecimientos que colapsan la vida diaria así como cualquier tipo de negociación. Es preferible por tanto que las operaciones no se establezcan en estos días, o en cualquier otro festivo, puesto que los días o semanas festivas son muy importantes para la población.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

3.2.2 Estructura empresarial de México. Sector de la distribución

La distancia cultural en este caso no es muy elevada, puesto que se comparte idioma, así como costumbres tradicionales, calendario, etc. Si bien, la distancia administrativa sería algo mayor, puesto que la situación política y de la administración general del Estado no siguen una organización tan estricta y planificada como la existente en nuestro país o la Unión Europea en general.

Al igual que sucede en el caso de Brasil, al tratarse de un país de Centroamérica, las negociaciones se basan en gran medida en la confianza, y es por ello que llevan un ritmo más lento al que hay actualmente en España.

En el caso de México, podemos enumerar varias cadenas como Walmart, Gigante, Superama, Comercial Mexicana, Soriana, Seven Eleven u Oxo (estos dos últimos con un formato algo más pequeño pero en abierto 24 horas, con una gran presencia en las ciudades).

En este país, contaríamos con más competidores directos, Walmart, por ejemplo, que comenzó la expansión de su negocio hacia Latinoamérica sería uno de los grandes rivales que tendría Mercadona en el caso de que se asentara en este país. La estrategia SPB ya estaría implantada en cierta medida, aunque al tratarse de una sociedad cuya decisión de compra está muy orientada al precio, Mercadona podría encontrar numerosas posibilidades de éxito si lograra posicionar bien sus productos y supermercados, a través de algún tipo de alianza local.

3.2.3 Estructura empresarial de Emiratos Árabes Unidos (Dubai). Sector de la distribución

Dubai es uno de los centros financieros, turísticos y comerciales más importantes del Golfo Pérsico. Es por ello que aunque a priori Dubai es un país con una distancia cultural y administrativa muy elevada, cada vez es más cosmopolita y ya no encontramos exclusivamente árabes, iraníes e indios, como hace escasos años, sino que también hay mucha población británica y en general europea. La cultura presente en este país respecto al nuestro, dista mucho puesto que la religión, en este caso el islam, es lo que establece las normas del día a día, así como normas y costumbres de la población y estilo de vida.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Podemos a su vez decir que Dubai es uno de los Emiratos Árabes más elitista y con una población y turistas de elevado poder adquisitivo. La estrategia de la mayoría de supermercados consiste en diferenciación. Si enumeramos algunos de ellos podemos encontrar: 24 Seven (cuyos horarios son flexibles y se encuentra abierto de madrugada), Al Maya (que ofrecen cestas de oferta, pero siempre con productos diferenciados y de calidad), All Day Minimart (concepto de tienda de conveniencia), Carrefour (también en su versión Express, mantienen ambos una estrategia similar a la que tienen en el resto de países europeos, como es el caso de España), Choithram (una de las cadenas más antiguas del país, ofrece una variedad muy amplia de productos, incluyendo los típicos de la zona), Géant (amplio surtido a precios asequibles), Hyper Panda (concepto de hipermercado con elevadas cantidades de producto, ideal para compras muy grandes), Lulu (uno de los preferidos por los consumidores), Spinneys (supermercado enfocado en el público europeo, con productos de occidentales), Mazaya Shopping Centre, Union Co-operative Society, Waitrose (tiene productos muy diversos, está presente en todos los continentes pero con una especial conexión con el público inglés, tiene una marca blanca whitose de elevada calidad, al igual que todos sus productos).⁷

Es por ello, que una estrategia SPB como la de Mercadona, aunque novedosa, no tendría una acogida muy fuerte, puesto que la población del Emirato de Dubai está centrada en un ritmo de vida y de consumo basado en la diferenciación, en el concepto “premium”, basado más en el lujo, preocupándose principalmente por la calidad de los productos, su origen, estética, presentación y envasado, etc., que no por el precio, que en este caso quedaría en un segundo plano.

En el caso de Dubai se sigue el calendario festivo de la religión musulmana. Los viernes son considerados el día de descanso semanal, es decir, que viernes y sábado serían los días que compondrían el fin de semana. Es importante la elevada influencia que tiene la religión en la sociedad ya que durante el mes de Ramadán la actividad es mucho menor, ya que desde que el sol se pone hasta que se esconde, los musulmanes no pueden ingerir ni beber nada. Además, en general, durante el verano, las condiciones climáticas hacen que sea más complicado trabajar de manera adecuada.

⁷ Información extraída de “Dubaiyt, Tu guía de Dubai en español”.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Si nos referimos a normas de protocolo, es cierto, que es muy importante evitar cualquier contacto físico en el saludo, tan sólo algún gesto de cortesía, con las mujeres. Mientras que los hombres deben saludarse con un apretón de manos breve y suave, o dos besos en la mejilla.

4.- CONTEXTO SOCIO - CULTURAL

4.1 Teoría de las dimensiones de Hofstede. Análisis de países de interés

El análisis del contexto socio – cultural se revela fundamental a la hora de analizar una estrategia de diversificación geográfica de mercados. Analizar las diferentes dimensiones del análisis Hofstede que influyen en las motivaciones, deseos, demandas, fuentes de información, toma de decisiones y conductas postcompra de los distintos grupos y clases sociales, es imprescindible en este sentido.

El modelo que plantea Geert Hofstede supone que las influencias internas y externas que actúan sobre los consumidores están determinadas por la cultura. Son cinco las dimensiones que estudia:

- **La distancia al poder:** Las desigualdades existen y como consecuencia aparecen grados de poder distintos. La distancia al poder es la medida en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder no se distribuya de forma equitativa. Es el indicador que nos ayuda a identificar quién tiene un papel relevante a la hora de tomar decisiones.
- **La aversión al riesgo/a lo incierto:** Se define como la medida de la tolerancia de los miembros de una cultura ante lo impredecible, ante situaciones desconocidas. Es un indicador del grado de rigurosidad en los procesos de búsqueda de información y toma de decisiones de los consumidores.
- **Individualismo y colectivismo:** Se centra en el papel de las personas en la sociedad. Una cultura será más colectivista cuanto más integradas estén las personas desde el primer momento en núcleos familiares o sociales que les protegen y les muestran fidelidad. Por el contrario, será más individualista cuando exista libertad total para orientar la vida personal y para la toma de decisiones sin dejarse influenciar por los demás.

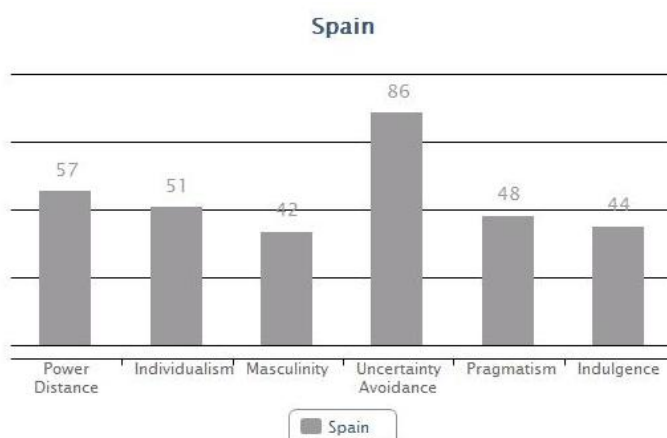
¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

- **Masculinidad vs feminidad:** Indicador que refleja el mayor o menor predominio de valores masculinos como la ostentación, la agresividad o el deseo de éxito, o de valores femeninos como el cuidado, la dulzura o la protección entre otros.
- **La orientación temporal:** Diferencia entre culturas orientadas al corto o al largo plazo. Las primeras más tradicionales, más impacientes, y más respetuosas al estatus social y a las obligaciones individuales; y las segundas más pacientes y perseverantes.

La teoría la considero de interés para analizar el posible comportamiento y reacción de los consumidores de diferentes culturas ante la aparición de un modelo de negocio de distribución como el de Mercadona en su país.

A continuación se muestran las tablas tanto de España, país de referencia, como de los 3 países de estudio, y el posterior análisis y conclusiones derivadas del mismo.

4.1.1 Análisis dimensiones de Hofstede en España



Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/spain

España obtiene un valor 57 en la primera dimensión a estudiar, **distancia al poder**. Si se estudia el dato, próximo a la media, 56, evidencia una cultura próxima a la sociedad tradicional, con una moderada diferenciación entre roles y una aceptación generalizada a nivel social del poder desigualmente distribuido.

Lo mismo sucede a nivel laboral, ámbito en el que se corroboran dichas diferencias, al estar bajo una estructura organizativa más jerárquica que liberal y flexible.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

En cuanto a la segunda dimensión, España presenta un valor 51, lo que implica que si bien no es una cultura claramente **individualista**, sí que su valor por encima de la media 43, y más cercano a 100, le otorga un carácter en el que prima más la persona que el grupo, y en el que en muchas ocasiones las decisiones son resultado de opiniones personales que de influencias colectivistas del entorno externo.

Por lo general, se trata de una cultura en la que se tiene más reticencia a aceptar que las leyes, los derechos y obligaciones no sean las mismas para todos los miembros del grupo.

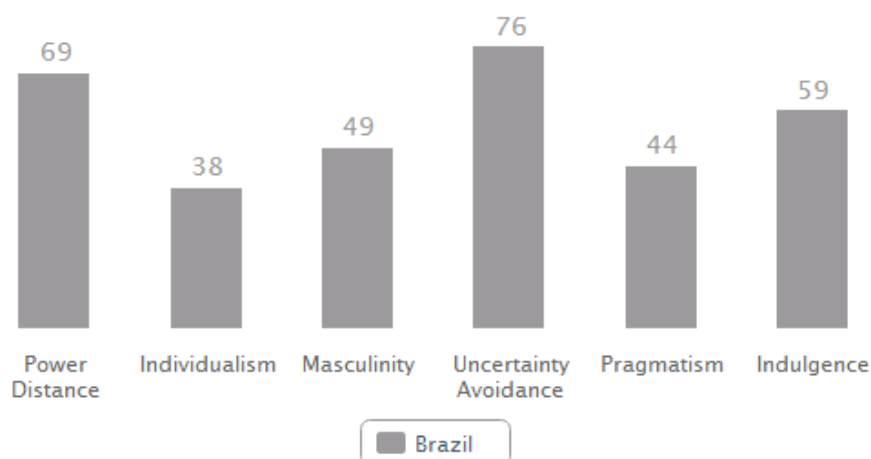
En la tercera dimensión, aquella relacionada con el grado de **masculinidad frente a feminidad** España cuenta con una puntuación de 42 frente a 48, valor correspondiente a la media global. Al encontrarse por debajo de la media, el valor evidencia la prioridad de los valores femeninos frente a los masculinos. La preocupación por los demás, el grado de solidaridad y de empatía con el resto de personas son valores que reflejan esta orientación femenina.

Llama la atención el valor obtenido en la dimensión **aversión al riesgo**. España cuenta con una puntuación muy alta, de 86 frente a 56 que es la media global. Valor que denota el miedo de gran parte de la población hacia lo desconocido, hacia los sucesos esporádicos e inesperados. Todo aquello que altera el orden cotidiano de las cosas es poco deseable por parte de la cultura española.

Por último, respecto a la **dimensión temporal** de la cultura española, podemos comprobar que se trata de una cultura más orientada al corto plazo, a pesar de tener una puntuación 48. A los españoles no les preocupa en exceso lo que ocurra en el futuro, tienden a aprovechar el presente, quizá su impaciencia y la necesidad de obtención de resultados rápidamente, influya en dicha característica. No obstante, necesitan y prefieren vivir bajo ciertas normas de conducta e instituciones que regulen todos los aspectos sociales.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

4.1.2 Análisis dimensiones de Hofstede en Brasil



Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/brazil

En primer lugar, si se analiza el valor obtenido por el país respecto a la **distancia al poder**, Brasil obtiene 69 puntos sobre 100. Si tenemos en cuenta el valor medio de todos los países estudiados, 56, el país se encuentra por encima del mismo pero sin llegar a ser un valor alto.

No obstante, un valor 69, indica que se trata de una cultura más cercana al respeto del estatus, a la diferenciación clara entre roles, y a la clara relación directa entre poder y privilegios. El sistema de valores que muestran sus ciudadanos es más cercano a la aceptación del poder desigualmente distribuido.

El valor medio-alto que se desprende del estudio de esta dimensión, en el caso de Brasil, puede deberse al gran tamaño del país y de su población, probablemente más proclive a la aceptación de normas que regulen la convivencia.

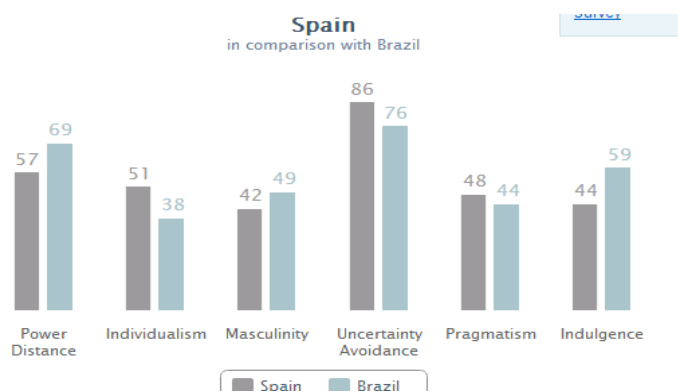
Respecto a la segunda dimensión, **individualismo – colectivismo**, Brasil alcanza un valor 38, frente al 43 de la media. Que esté próximo a cero y por debajo de la media, indica que es un país poco individualista, es decir más colectivista, en el que la familia es el pilar fundamental. En una cultura colectivista como la brasileña, las personas pertenecen a un grupo familiar y social desde el momento de su nacimiento, grupo que les brinda protección y fidelidad. La persona va adquiriendo una serie de valores en función del grupo familiar y social al que pertenece, y se tolera la disparidad de valores dependiendo del “grupo” del que seas miembro.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Por un lado, si se analiza el valor 49 sobre 100 correspondiente al nivel de **masculinidad – feminidad** de la cultura brasileña, más cercana a una cultura femenina en la que valores como la protección, o el cuidado, priman en Brasil. El valor medio obtenido por Brasil en esta dimensión, indica que se trata de una cultura por lo general más permisiva y menos competitiva. El éxito en este tipo de cultura se mide más en términos de relaciones humanas y de calidad de vida.

Por otro lado, si estudiamos el valor 76 sobre 100, que el país ha obtenido en la dimensión **aversión a lo incierto**, observamos que se encuentra por encima de la media 56, esto indica que es una cultura que tiende a evitar lo diferente así como los conflictos entre las personas porque son generadores de preocupación o ansiedad.

La cultura brasileña está más orientada hacia **el largo plazo**, es decir, la perseverancia, la humildad y la paciencia son valores necesarios para conseguir el éxito. Son partarios de que las personas consiguen mejorar sus condiciones de vida a consecuencia de su trabajo y de su esfuerzo.

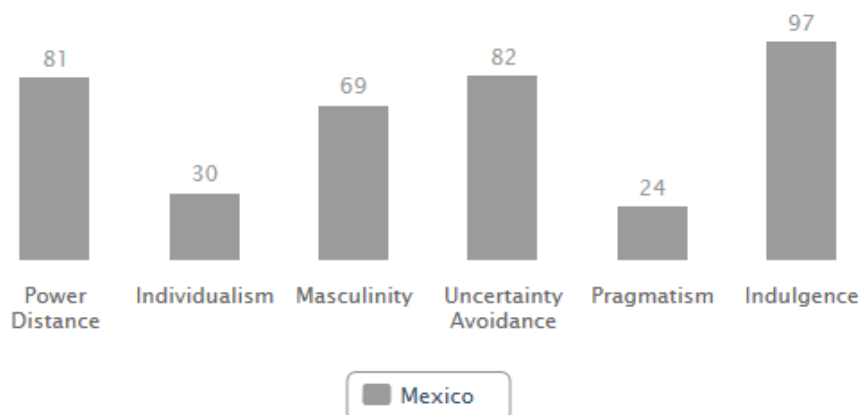


Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/brazil

Por último, **comparando** los valores obtenidos por **Brasil** respecto a los de **España**, se comprueba que no existen aparentes diferencias notables. No obstante, la cultura brasileña presenta una mayor distancia al poder que la española, y es más colectivista, menos femenina, y ligeramente menos adversa al riesgo.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

4.1.3 Análisis dimensiones de Hofstede en México



Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/mexico

México obtiene un valor 81 sobre 100 en **distancia al poder**. Al estudiar el dato, próximo a 100 y bastante alejado de la media, 56, apreciamos como la cultura es partidaria de la dependencia de los “inferiores” respecto a los “superiores”, posiblemente debido a una desigualdad en recursos económicos.

Un valor tan alto en esta dimensión, refleja que es un país en el que, por lo general, existe escasa movilidad social y la riqueza está mal distribuida, en el que existe una clase media escasa y un poder más centralizado. La eficiencia, la fidelidad y la motivación monetaria influyen a sus ciudadanos en el ámbito personal y laboral.

El valor 30 en la dimensión **individualismo – colectivismo**, cuando la media está en 43, deja ver la cercanía a cultura colectivista que tiene México. En la cultura mexicana, actúan más los grupos que las personas, y muchas veces la persona aislada e irrelevante, es por ello que en gran medida las decisiones no sean resultado de opiniones personales, sino de influencias de los demás. Los mexicanos tienden a mezclar la vida privada con la laboral, y los compañeros de trabajo pueden ser a la misma vez amigos. En general, los mexicanos al tratarse de una cultura colectivista, están orgullosos de sus valores, el honor y fidelidad que muestran en sus relaciones y de su tradición.

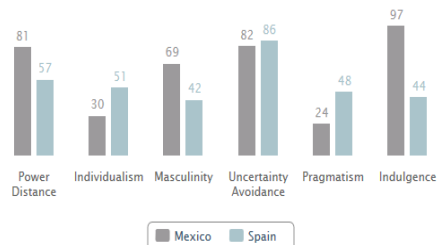
Respecto al análisis de la dimensión **masculinidad – feminidad**, México es el país de los tres e estudio, que está más próximo a una cultura masculina, con un valor 70 sobre 100, bastante por encima de la media 48. Este dato refleja una cultura en la que los hombres, por lo general, dominan todo tipo de relaciones humanas y laborales, creen en los estereotipos de que sean los hombres los ambiciosos, los embajadores del éxito y las

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

mujeres las dulces y pacíficas. El deseo de poder, la ostentación y la fuerza, son valores propios de una cultura como la mexicana.

Por otro lado, destaca el valor 82 sobre 100 obtenido en la dimensión **aversión a lo incierto**, valor muy por encima de la media 56, que indica que se trata de una cultura con elevada aversión al riesgo y a lo incierto, una cultura en la que lo desestructurado y lo espontáneo no se acepta, sino más bien todo lo contrario, el orden, lo estricto y la estructura.

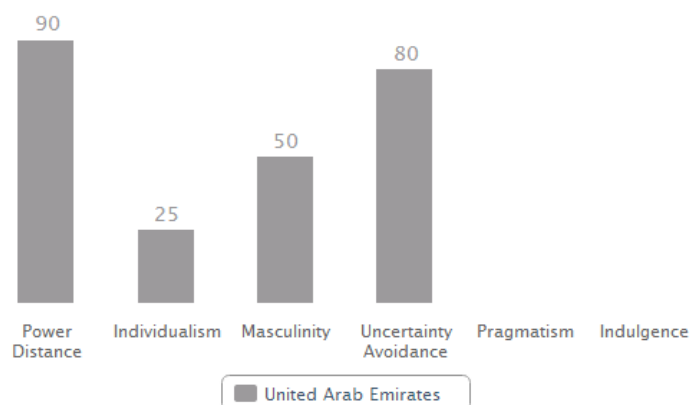
México es un país cuya cultura se orienta en mayor medida al **largo plazo**. Por lo general, sus ciudadanos están convencidos de que el trabajo perfecciona al hombre y la recompensa en consecuencia llega antes o después. La impaciencia por conseguir resultados no domina a la cultura mexicana.



Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/mexico

Por último, si se **comparan** los valores obtenidos de **México** con los de **España**, llama la atención la diferencia respecto a la distancia al poder, siendo mucho más alta en México, cultura que acepta mucho mejor que el poder esté distribuido de forma desigual. Los valores de España, en general, suelen estar muy próximos a la media, salvo en el caso de la aversión al riesgo, que ambas culturas presentan un elevado nivel de aversión hacia lo incierto. Según los datos, la cultura española es más individualista y más femenina que la mexicana.

4.1.4 Análisis dimensiones de Hofstede en Emiratos Árabes Unidos



¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/arab-emirates

Analizando el valor obtenido por EAU respecto a la **distancia al poder**, 90, evidencia como se trata de un país con elevada distancia al mismo, muy por encima de la media, 56, del resto de países analizados.

Las personas se perciben a sí mismas como distintas y valoran su estatus. Por ello, el poder económico, político o social de cada uno de sus ciudadanos les proporciona independencia y autonomía a la hora de la toma de decisiones. Asimismo, un valor elevado de distancia al poder, indica una sociedad más orientada a la obediencia, al orden y al respeto al superior.

Llama la atención el valor tan bajo que obtiene el país en la dimensión **individualismo – colectivismo**, Emiratos Árabes Unidos, obtiene un valor 25 sobre 100, siendo la media 43. Este dato evidencia la existencia de una cultura muy colectivista, en la que los miembros del grupo ya sean familia, amigos o empresa están muy próximos entre sí y a veces distantes a otros grupos. Tiene sentido, que al ser una cultura con mayor nivel de distancia al poder, sea una cultura colectivista, en la cual por lo general, sus ciudadanos aceptan que las leyes, los derechos y las obligaciones no sean las mismas para todos los miembros del grupo.

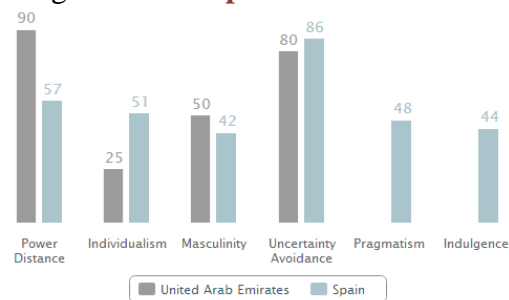
En la cultura emiratí, como indica el valor 25, hay que cuidar mucho las buenas relaciones entre las personas, a nivel familiar, social o laboral, si el objetivo es que perduren. La transparencia, fidelidad, nobleza y lealtad son valores imprescindibles si se quiere establecer y mantener cualquier tipo de relación con ellos.

Respecto al valor alcanzado por EAU en la dimensión **masculinidad – feminidad**, 50 sobre 100 frente a la media 48, lejos de parecer a priori una cultura muy masculina (al tratarse de un país árabe), presenta un valor medio no demasiado cercano a una cultura puramente masculina. Si bien tiende más hacia valores como la fuerza, la lucha o la ambición; quizá por el carácter globalizado de sus ciudadanos, el éxito no sólo se mide en términos de beneficios sino también en términos de relaciones humanas y sociales y de calidad de vida.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Analizando el dato 80 sobre 100, obtenido por EAU en la dimensión **aversión a lo incierto**, se demuestra que es una cultura, que a pesar de estar dando un giro en los últimos años y que pueda parecer una cultura con escasa aversión a lo incierto, todavía es gran parte de lo contrario. Se trata de una cultura en la que todavía existen gran cantidad de reglas y normas que regulan la vida personal, social y laboral, y esto se debe al miedo o incertidumbre que se tiene hacia lo nuevo o diferente. Este valor, también indica la preocupación de sus ciudadanos por la precisión, la puntualidad y el orden.

En EAU no hemos encontrado datos fiables que evidencien si se trata de una cultura más orientada al largo o al **corto plazo**.



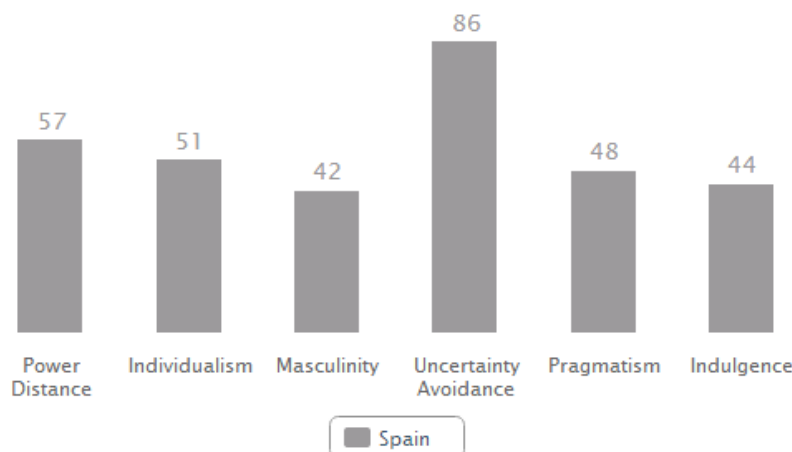
Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/arab-emirates

Por último, si se **comparan** los valores obtenidos de **EAU** con los de **España**, se puede observar la desigualdad en valores respecto a distancia al poder, lo cual indica que a priori en la cultura española no se valora tanto la desigualdad respecto a poder económico, político o social. Asimismo, destacar que la cultura emiratí es más colectivista y más masculina que la española.

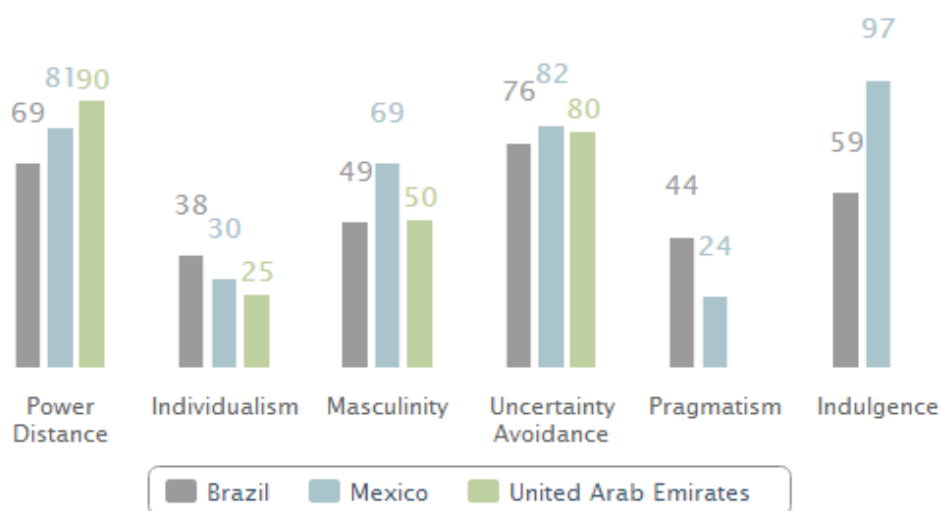
4.1.5 Comparación dimensiones de Hofstede España, Brasil, México, EAU

Spain

in comparison with Brazil,
Mexico and United Arab



¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?



Fuente: The Hofstede Centre: Strategy-Culture-Change. Geert-hofstede.com/spain

Comparando los valores obtenidos por España y por cada uno de los países objeto de estudio se puede desprender lo siguiente:

- El país en el que existe un mayor distancia al poder es en EAU seguido de México. Tiene sentido, puesto que en ambos países el orden, la diferencia de estatus y el respeto al superior resultan valores imprescindibles. España, es el único país de los cuatro, cuyo valor está muy próximo a la media 56.
- España, sin embargo, es en la segunda dimensión el país que tiene un mayor valor en la dimensión individualismo – colectivismo, situándose por encima de la media 43. Es el país más individualista de los cuatro.
- México es aquel que destaca en la tercera dimensión masculinidad – feminidad. Con un valor 69, por encima de la media 48. Valores como la fuerza, la lucha o la ambición priman sobre los de cuidado o protección característicos de las culturas más femeninas como la española.
- Los tres países muestran valores altos en cuanto a la dimensión de aversión a lo incierto, siendo España el país que obtiene mayor valor. Puntuaciones que denotan la preocupación ante lo desconocido y la necesidad de reglas y normas que regulen la vida personal, social y laboral,

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

4.2 El consumidor. Gustos y preferencias de compra

El estudio de las preferencias y de la disposición de compra de los consumidores de los diferentes países de estudio, proporciona información útil sobre las tendencias y motivos de consumo que impulsan a la compra en cada uno de estos países, información imprescindible para el éxito potencial de entrada en Brasil, Dubái y México de la estrategia Siempre Precios Bajos a través de un nuevo distribuidor.

4.2.1 El consumidor brasileño

Como el mercado, el consumidor brasileño está atravesando, desde la década de los 90, importantes transformaciones. Las causas de todo ello, se sintetizan en la imparable aparición de avances y transformaciones económicas que mejoran las condiciones de vida de la población más pobre, la consecuente reducción de las tasas de desempleo y de la inflación, así como la creación de programas sociales y diversos mecanismos de transferencia de ingresos.

Las empresas que vengan de fuera deben ver en Brasil una clara oportunidad de mercado amplio y diversificado. A pesar de la todavía instaurada “cultura nacional de producto”, tanto el país como el consumidor ya no presentan tanta resistencia a la aceptación y posterior adquisición de marcas y productos extranjeros, que últimamente son vistos como signos exteriores de riqueza y como una alternativa barata y eficiente.

El consumidor brasileño es por excelencia fiel a la marca independientemente del nivel de ingresos que tenga; además de ser exigente y selectivo, también se caracteriza por tener un fuerte sentimiento de orgullo hacia los productos nacionales⁸. Brasil posee una economía doble con un perfil también doble de consumidor: el perteneciente a una clase social más alta otorga especial importancia a la calidad, a los valores, cultura y compromisos sociales de la empresa y a servicios adicionales de venta; mientras que el precio, las promociones, y las condiciones de pago son los factores de principal importancia para los consumidores de poder adquisitivo inferior.

⁸ Información obtenida del portal de comercio Santander Trade. Espacio que propone información y recursos diseñados para la gestión de cualquier expansión internacional.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

El factor principal todavía no cubierto por la gran mayoría de las empresas es Brasil, es el hecho de otorgar verdadero protagonismo al consumidor, hacerle sentir sujeto protagonista capaz de ejercer sus derechos como consumidor ⁹. Por ello, consideran de especial importancia la asistencia técnica postventa o el cumplimiento de los plazos entre otros factores. Una estrategia de ventas de entrada en el país debería contar con un portal o espacio de información detallada sobre los diferentes productos, una red de asistencia técnica eficiente y accesible, y en especial un canal de comunicación eficiente con los consumidores que reforzase en la mente del consumidor, la preocupación que la empresa tiene en garantizar su satisfacción, su confianza y su fidelidad.

4.2.2 El consumidor mexicano

De acuerdo con un estudio realizado por BrandSpark International ¹⁰, los consumidores mexicanos a la hora de enfrentarse al proceso de decisión de compra, presentan las siguientes características: En términos generales, se les considera consumidores elásticos al precio ya que se ven fuertemente motivados a comprar un producto si este se ofrece a un mejor precio; en relación a esto, el 74% de los mismos confesaron perseguir el objetivo de obtener un mayor retorno de valor por su dinero buscando de forma activa buenos productos en oferta.

Asimismo, al factor tiempo le dan una gran importancia, pues el 85% de los consumidores aprecian de forma muy positiva el hecho de que un producto sea fácil de usar y les ahorre tiempo; especialmente si se trata de productos tecnológicos o de limpieza.

Además, el 72% de los consumidores mexicanos, consideran tener una enorme predisposición hacia modelos de negocio y productos innovadores, al menos un 60% de ellos indicó estar al día y buscar activamente productos nuevos y diferentes. En este sentido, el 77% apuntó que a pesar de ser elásticos al precio, pueden ser a su vez

⁹ Información extraída de La Guía de Mercado 2011 (Brasil) elaborada por PromPerú. Servicios al exportador.

¹⁰ Estudio: “El premio al mejor nuevo producto 2013”. Realización de 10,368 encuestas, por la compañía BrandSpark International, aplicadas a consumidores mexicanos a través de los sitios publímetro.com.mx y Kena.com. Muestra ponderada de acuerdo al perfil nacional de los consumidores por edad, sexo y región.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

flexibles y pagar un poco más por un producto mejor que encaje más con lo que buscan.

No obstante, el estudio también demuestra que el 86% de estos consumidores, tienen una actitud más abierta ante productos procedentes de marcas conocidas, y que ocho de cada diez consumidores se fían de las recomendaciones que reciben. En concreto, nueve de cada diez afirma dejarse llevar por recomendaciones de familia, amigos o expertos, y cinco de cada diez personas encuestadas confiesan consultar información en folletos informativos, mientras que el 55% obtienen ideas de compra procedentes de la publicidad que aparece en TV.

Cuando se les preguntó sobre la relación calidad – cantidad, la gran mayoría de los encuestados, en concreto el 76% de ellos, priorizaron la calidad ante la cantidad, argumentando en su mayoría (90%) que: "se sienten orgullosos cuando emplean su dinero en un buen producto a un buen precio".

Respecto a la afiliación a promociones o a programas de fidelidad, el 73% declara participar asiduamente en todo tipo de eventos promocionales así como pertenecer al club de socios (tarjetas de fidelización) de al menos una cadena de distribución. Uno de los datos que revela el estudio, más útiles para esta investigación, es que el 77% de los consumidores mexicanos apuestan por marcas propias o marcas de la distribución en la compra de sus productos para ahorrar dinero.

4.2.3 El consumidor de Emiratos Árabes Unidos

¹¹El consumidor y el país Emiratos Árabes Unidos en sí, es un lugar de aparente inaccesibilidad y dificultad de entrada. Cualquier empresa no puede replicar su modelo de negocio en dicho mercado, la adaptación local (en especial socio – cultural), la paciencia y el tamaño son factores indispensables. El contacto personal y las visitas previas a la región son importantes para fijar un claro compromiso, la sociedad y las empresas de la zona valoran en gran medida la cortesía y el sentido común a la hora de hacer negocios. No todo sirve, y no todo será acogido, por ello y por las enormes

¹¹ Información extraída del Informe: ¿Cómo hacer negocios con Emiratos Árabes Unidos?, elaborado por Pro Chile “Imagina, crece y exporta 2013”

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

restricciones legales que protegen a las empresas locales y que dificultan a su vez la entrada de empresas extranjeras, se recomienda explorar bien el mercado y los clientes potenciales con la ayuda de asesores legales competentes y de agentes locales.

Respecto al consumidor, se trata de un consumidor elitista, cosmopolita y con alto nivel de educación. Un consumidor globalizado, habituado a vivir entre miles de personas diferentes, abierto al mundo pero sofisticado a la misma vez, un consumidor con un estilo de vida y de compra cada vez más definido. El Medio Oriente es una zona con una cifra cada vez mayor de personas que sufren de obesidad y de personas diabéticas, es por ello que el consumidor de Emiratos Árabes en los últimos años ha sido educado hacia la preferencia de consumo de productos saludables, productos que le permitan mejorar su estilo de vida personal.

¹²La mezcla de culturas es evidente. EAU se compone en su mayoría de expatriados de países como Pakistán, Irán, India y Filipinas, únicamente un 15% de la población son emiratíes, además de un colectivo británico importante en la sociedad emiratí. Por ello, sería conveniente a la hora de introducir un nuevo modelo de negocio del sector de la distribución, tener en cuenta el condicionante de la distribución geográfica de la población por nacionalidades. Dicha diversidad cultural, impulsa el interés general por probar nuevos productos. Hay que tener en cuenta que en su mayoría, se trata de grupos que profesan el Islam, por lo que el consumo de cerdo y alcohol está prohibido.

¹³ Lo realmente importante es generar confianza al consumidor a través de planteamientos sinceros y claros, los consumidores emiratíes tardan en decidir si realmente les interesa o no una oferta de compra, un tipo de producto, pero una vez que toman la decisión prefieren que todo se implemente con la mayor velocidad posible, es un consumidor exigente que demanda que todo esté listo en el momento y en el lugar adecuado; de ahí que le den gran importancia al servicio post-venta y a los plazos de entrega.

¹² “Estudio de mercado. Emiratos Árabes Unidos”. Realizado por Fernando González bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dubai. (Agosto 2009)

¹³ Elaboración propia a través de información extraída del “Informe Emiratos Árabes Unidos” (2012). Departamento de internacionalización e inversiones, Instituto de Fomento de la Región de Murcia.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Si el objetivo es conocerles y acercarse a ellos lo más posible, es conveniente realizarles preguntas abiertas y plantearles diferentes alternativas para estudiar sus reacciones y para comenzar a ganarse su confianza, al contacto y a la conversación le dan mucha importancia. Al igual que al precio, que constituye un factor fundamental en la citada sociedad. Por ello, el hecho de que hayan realizado una operación comercial satisfactoria en tu empresa y que hayan salido contentos, no quiere decir que la vuelvan a repetir; se trata de consumidores elásticos al precio, que a pesar de priorizar la calidad frente al mismo, si encuentran proveedores que les ofrezcan el mismo producto, con la misma calidad o con características similares, no dudarán en apostar por ellos.

En resumen, si el objetivo es consolidarse en el mercado emiratí, será estrictamente necesario estar muy presente en el mercado, ajustarse a la coyuntura de precios de cada momento, y estar al día de la evolución de gustos y preferencias del consumidor de la zona.

5.- ANÁLISIS CUANTITATIVO

Con el objetivo de analizar y definir los factores de éxito y riesgo que encontramos a la hora de enfrentarnos a la decisión de internacionalización de la estrategia Siempre Precios Bajos en Brasil, México y Emiratos Árabes Unidos, en concreto el Emirato de Dubai, se ha realizado este análisis cuantitativo.

La encuesta ha sido realizada a 82 personas, de las cuales 37 eran hombres y 35 mujeres. El porcentaje de encuestados en función de su país ha sido: 29% de Brasil, un 31% de México y un 26% de Dubai.¹⁴

Para la extracción de los resultados se ha utilizado tanto el programa SPSS statistics como Excel. Estos programas nos han reportado todos los gráficos, tablas dinámicas y los diferentes resultados de las hipótesis a estudiar.

Se han realizado diferentes tipos de análisis:

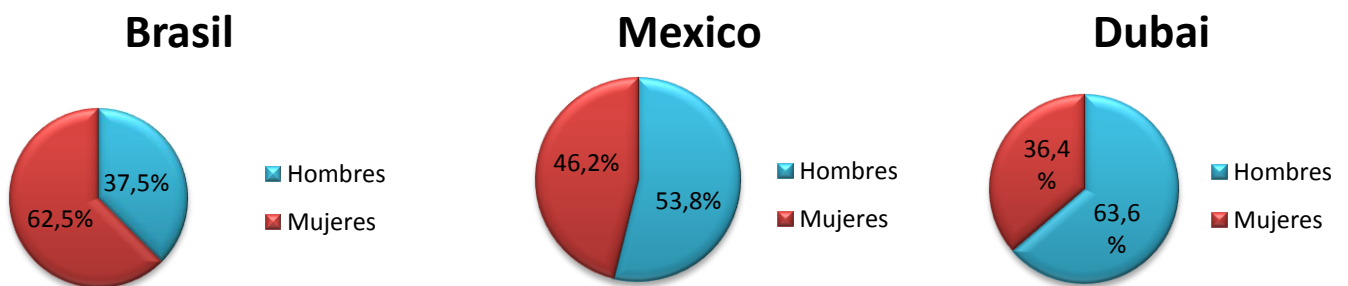
5.1 Análisis demográfico

¹⁴ Elaboración propia. Diseño y ejecución de encuesta With or without you. (Anexo I)

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

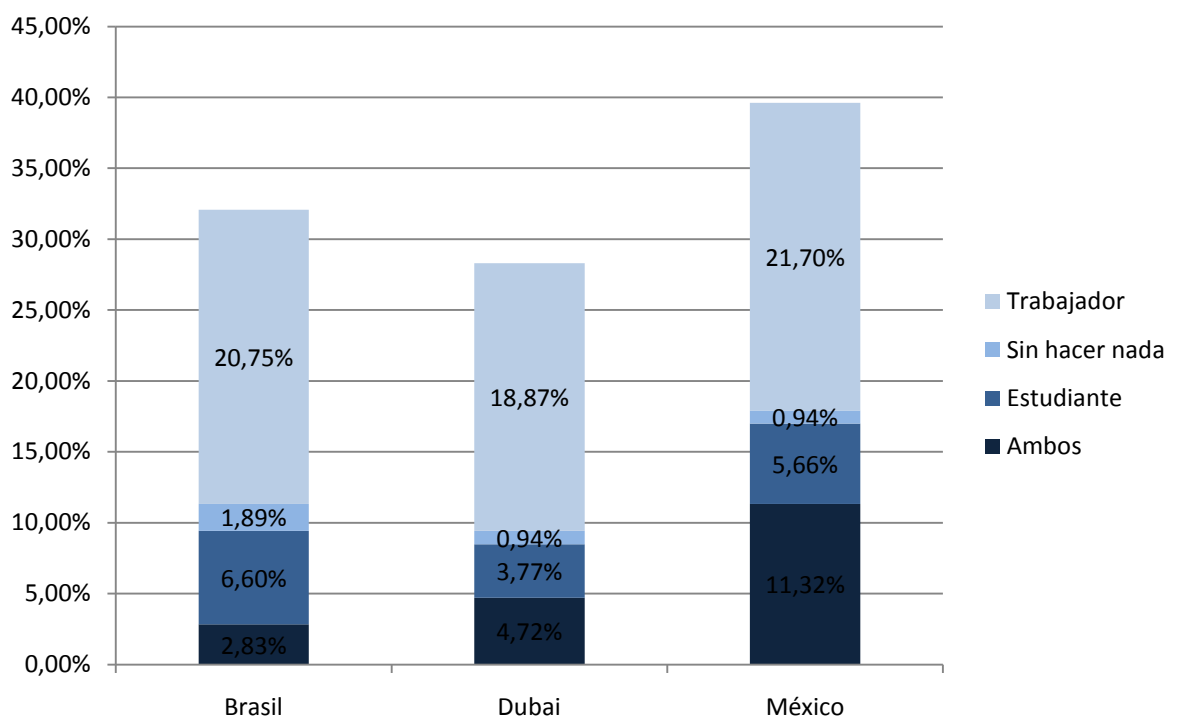
Se pretende presentar de una forma más intuitiva gráficos correspondientes a los tres países de estudio: Brasil, México y Dubai respecto al género, a la ocupación y a los ingresos.

- ➔ Gráficos de género: los resultados reflejan la variabilidad entre países y la aleatoriedad de respuestas en cuanto al género.



Fuente: Elaboración propia.

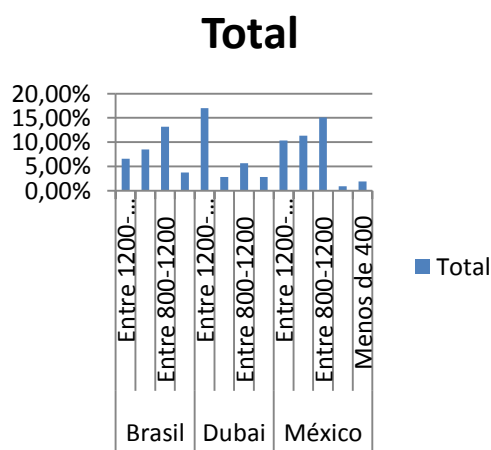
- ➔ Gráfico de ocupación: El siguiente gráfico demuestra que la mayoría de los encuestados están trabajando. El porcentaje de personas que ni estudian ni trabajan es casi inapreciable.



Fuente: Elaboración propia

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

- ➔ Tabla dinámica ingresos: Este tipo de análisis nos presenta de forma clara y ordenada la relación entre personas y nivel de ingresos. La tabla dinámica de la derecha demuestra cómo cada país tiene un nivel de ingresos diferente; siendo Dubai, el país que tiene los ingresos más altos, seguido de México y Brasil, que cuenta con los ingresos más bajos y con mayor porcentaje de personas que sobreviven con menos de 400€ mensuales.



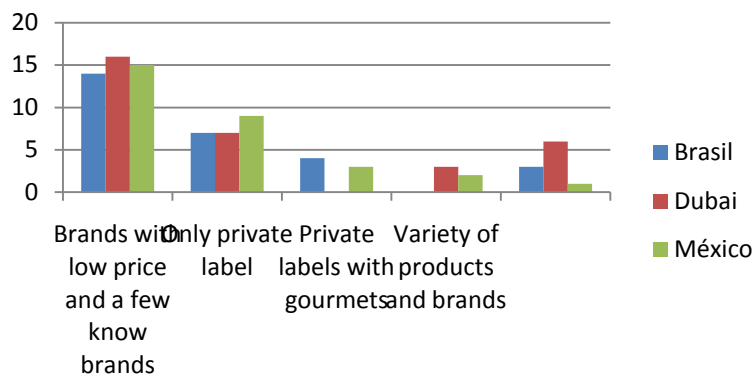
Etiquetas de fila	Cuenta de Ingresos
Brasil	32,08%
Entre 1200-3000	6,60%
Entre 400-800	8,49%
Entre 800-1200	13,21%
Menos de 400	3,77%
Dubai	28,30%
Entre 1200-3000	16,98%
Entre 400-800	2,83%
Entre 800-1200	5,66%
Más de 3000	2,83%
México	39,62%
Entre 1200-3000	10,38%
Entre 400-800	11,32%
Entre 800-1200	15,09%
Más de 3000	0,94%
Menos de 400	1,89%

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Total general 100,00%

Fuente: Elaboración propia

↳ Preferencias del tipo de modelo de supermercado:



Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en el programa SPSS

Según el gráfico se puede observar que el tipo de supermercado preferido por los consumidores es aquel que posee productos con marca propia, pero que también ofrece la posibilidad de poder comprar marca conocida, seguido por aquel que sólo ofrece productos de marca blanca.

Este resultado supondría un punto a favor del estudio ya que Mercadona, combina en sus estantes productos de marca blanca y de marca oficial.

5.2 Análisis bivariante

Para poder conocer de forma más detallada y precisa la opinión de los encuestados en cuanto a sus gustos y preferencias de consumo, se ha realizado un análisis bivariante en el que se han formulado tres hipótesis. Todas ellas analizadas al 5% de significación.

En cada una de las hipótesis, se va a emplear el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson para su resolución. Al ser tres países diferentes, con resultados diferentes en cada una de las hipótesis, se presenta una tabla resumen con los resultados de cada uno.

Primera hipótesis: Relación que existe entre la compra de productos de marca blanca con el país de origen.

H₀: Brasil, México o Dubai prefieran marca blanca

H₁: Al menos uno de los tres países no prefiera marca blanca

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12,932 ^a	2	,002
Razón de verosimilitud	13,335	2	,001
N de casos válidos	82		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,98.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Spss Statistics

La tabla muestra los resultados de la relación que existe entre el país de origen y la compra o no de marca blanca. Tras la realización de las pruebas de Chi-Cuadrado se rechaza la hipótesis, por lo tanto **si existe relación entre el país y la compra de marca blanca.**

Brasil y México apuestan por la misma, entre otros factores porque su índice de renta es bajo, Brasil cuenta con rentas incluso menores a las de México y México con una renta inferior al 50% de la media. Esto les hace priorizar precio ante calidad.

Segunda hipótesis: ¿Qué país/es estarían dispuestos a pagar más por la marca conocida?

Ho: Brasil pague más por la marca conocida; que México pague más por la marca conocida; que Dubai pague más por la marca conocida

H1: Al menos una de las tres NO esté dispuesto a pagar más por la marca conocida.

Pagaría más por la conocida*País tabulación cruzada

Recuento

		País			Total
		Brasil	México	Dubai	
Pagaría más por la conocida	Totalmente desacuerdo	3	2	0	5
	Desacuerdo	12	19	4	35
	Indiferente	5	6	5	16
	De acuerdo	6	4	12	22
	Totalmente de acuerdo	0	0	4	4
Total		26	31	25	82

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	25,229 ^a	8	,001
Razón de verosimilitud	27,633	8	,001
N de casos válidos	82		

a. 7 casillas (46,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,22.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos por Spss Statistics

En consonancia con la hipótesis anterior, no se rechaza la hipótesis al 5% de significación. En este caso, el Chi-Cuadrado es menor que 0,05 por lo tanto **hay relación entre ser de un país u otro a la hora de estar de acuerdo o no en comprar marca conocida.**

Como vemos en la tabla de contingencia, solo Dubai estaría totalmente de acuerdo en pagar más por una marca conocida que por una marca blanca. El resto de países, se sitúan más en la zona de desacuerdo o indiferente, posiblemente esta decisión vaya en función de sus ingresos aproximados.

Tercera Hipótesis: ¿Influye el nivel de renta en que se prefiera comprar marcas conocidas?

H₀: Brasil No prefiera marca conocida, ni tampoco México ni Dubai

H₁: Al menos uno de los 3 países prefiere pagar por marca conocida

¿Prefieres la manrcna conocida? *Ingresos tabulación cruzada

Recuento

		Ingresos					Total
		Menos de 400	Entre 400-800	Entre 800-1200	Entre 1200-3000	Más de 3000	
¿Prefieres la marca conocida?	Siempre	0	0	4	13	3	20
	A veces	1	12	19	13	1	46
	No lo sé	1	2	3	1	0	7
	No	3	4	2	0	0	9
Total		5	18	28	27	4	82

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	39,380 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	40,433	12	,000
N de casos válidos	82		

a. 15 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,34.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Spss Statistics.

El análisis de esta última hipótesis nos muestra que al 5 % de significación, Chi-Cuadrado es de 0,000 por lo tanto podemos concluir que hay **relación directa entre el nivel de ingresos y la compra de marca conocida**. Si nos fijamos en la tabla de contingencias los que mayores ingresos tienen (1200-3000) son aquellos que prefieren la marca conocida.

6.- CONCLUSIONES: ¿ES EL “CONCEPTO MERCADONA” TRASLADABLE A PAÍSES EMERGENTES?

El objetivo que se pretende alcanzar con este estudio de investigación viene determinado por analizar y definir los factores de éxito y riesgo que se encuentran a la hora de enfrentarse a la decisión de internacionalización de la estrategia Siempre Precios Bajos en México, Brasil y Emiratos Árabes Unidos, y en concreto, el emirato de Dubai.

A este respecto hemos estudiado, desde la perspectiva de cada país, su situación económica analizando sus principales variables macroeconómicas, su perfil empresarial profundizando cómo funcionan los negocios en el sector de la distribución, para adentrarnos poco a poco en aspectos sociales que nos ayudan a definir las diferentes tendencias, gustos y preferencias de consumo, finalizando el estudio desde un punto de vista cultural de influencia en dicho consumidor, y tomando también como base los resultados desprendido de un análisis estadístico elaborado a través de encuestas directas a los diferentes consumidores potenciales.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Por otra parte, como eje central de nuestro estudio, en todo momento se ha tenido presente el modelo de estrategia que se persigue implementar: Siempre Precios Bajos, analizando sus factores clave de éxito y su estrategia de implementación a través del embajador de dicha estrategia en España: Mercadona.

Tras haber realizado este amplio recorrido en todos estos aspectos, se puede concluir que Brasil y México presentan importantes ventajas para la implantación de la estrategia SPB, mientras que en Emiratos Árabes Unidos se reclamarían notables cambios en el modelo de negocio sin que la realización de los mismos garantizara el éxito.

Esta aseveración vendrá determinada por la correlación potencial que puede existir entre el tipo de estrategia comercial a implantar (Siempre Precios Bajos) y las diferentes características económicas, sociales y culturales singulares de cada uno de los países de estudio.

Lo que es evidente, tal y como se desprende del informe “Building to Win” de la empresa de consultoría Pricewaterhouse & Coopers, “Las empresas de distribución y consumo apuntan a los mercados emergentes para poder seguir creciendo en los próximos años”¹⁵

A diferencia de lo que está sucediendo en numerosos países desarrollados, donde se está produciendo un “estancamiento” por parte de algunas empresas en sus sistemas de producción y/o distribución, en estos países emergentes, como es el caso de Brasil, Dubai o México, la reinención de estos procesos es continua, están abiertos a nuevos modelos de negocio que permite a las empresas renovarse y generar oportunidades. Este aspecto es muy positivo a la hora de implementar en el mercado de la distribución, una estrategia innovadora como la de SPB.

Ahora bien, algunas compañías ya han intentado implantar su modelo de negocio en estos países, pero no han conseguido el éxito esperado, en gran medida debido a que la estrategia que se ha empleado no varía respecto a la de los países de origen, fundamentalmente occidentales y desarrollados. No hay que cometer este error, el fracaso está casi asegurado cuando se intenta atender segmentos de población que no

¹⁵ “Building to win” es un informe de consultoría realizado por PwC en el que se encuestan a las cuarenta mayores compañías del sector”.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

existen en los países emergentes, intentando seguir el mismo modelo de desarrollo de la estrategia que se lleva a cabo en los países del Primer Mundo.

Asimismo, el hecho de establecerse en un país emergente, es todo un reto proveniente de economías desarrolladas, puesto que la estructura del modelo de negocio no puede ser fija. Tiene que estar en continua revisión y reinversión, para poder tener éxito en estos entornos tan cambiantes

Desde la perspectiva de evolución económica, los datos evidencian, a pesar de la desaceleración que parece observarse, la existencia de crecimientos en las tres economías sostenibles en el tiempo.

Tasas crecimiento PIB Real	2012	2013 (e)	2014 (e)	2015 (e)
Emiratos Árabes	4,4	4	3,9	--
México	3,6	1,2	3	3
Brasil	0,9	2,5	2,5	1,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del estudio “ World economic outlook Transitions and Tensions” elaborado por el FMI (octubre 2013). Datos 2015, Servicios de Estudio BBVA

Los crecimientos en México y Brasil, y quizá en EAU en menor medida por la influencia de otros parámetros, irán determinando incrementos a su vez en la renta per cápita de la población, lo que resulta positivo desde una perspectiva del consumo, puesto que aumentará, no sólo la predisposición de compra, sino los medios para realizarla (renta disponible).

Lejos de seguir acentuándose las diferencias significativas en la distribución de la riqueza de personas de clase social opuesta, el crecimiento económico sostenible tiende a reestructurar la sociedad y consolidar una clase media, ampliándose así la base de clientes potenciales que favorecen la buena aceptación de cadenas de distribución que integren una estrategia Siempre Precios Bajos.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

En este sentido, si bien la renta per cápita constituye un indicador comúnmente usado para analizar el nivel de riqueza de un país y de sus ciudadanos, es necesario incorporar en este punto del análisis cuál es el grado de distribución de esa riqueza o la estimación del grado de desigualdad de los ingresos entre sus habitantes y eso viene determinado por el valor del Coeficiente Gini.

El valor del coeficiente Gini estará comprendido entre 0 y 1. Cuanto más próximo a 1 sea el valor, mayor será la concentración de la riqueza y mayores desigualdades existirán, mientras que cuanto más cercano esté a 0 más equitativa será la distribución de ingresos en el país. En los países desarrollados el coeficiente está comprendido entre 0,3 y 0,4 mientras que en los países subdesarrollados cuentan con un coeficiente superior al 0,7.

Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), Brasil alcanzó en 2011 el menor índice de desigualdad de los últimos 30 años y se situó en el 0,508 frente a 0,583 de 1.981, aunque por su cuantía refleja un reducido grado de distribución de la riqueza y, por tanto, una clase media aún poco consolidada y un elevado segmento de la población con rentas muy reducidas. La OCDE indica que México, se situó en 2011 en el 0,47 valor que viene reflejando disminuciones continuadas en los últimos años. Un 20% de la población cuenta con ingresos inferiores al 50% de la media. En el caso de Emiratos Árabes Unidos, existen pocos datos contrastados de referencia. Todos estos datos, a pesar de no ser todavía los mejores porque se sitúan en un valor medio entre 0 y 1, avalan la afirmación de una progresiva mejora en la redistribución de la riqueza en estos países, factor positivo también para el consumo.

En este sentido, el crecimiento de los mercados y del consumo en estas economías puede producirse o bien porque más personas utilicen el producto (crecimiento de penetración) o bien por el aumento del uso del producto (el nivel de renta por persona destinada al producto aumenta). En el caso de países como Brasil o México, parece converger ambas circunstancias, un aumento progresivo del nivel de renta y un importante volumen de población, como se observaba en los datos macroeconómicos del apartado 3.1. Si bien parece más adecuado en estos dos países centrarse en una estrategia de penetración dado el bajo nivel de renta aún existente, y en el caso de EAU optar mejor por una fidelización respecto al producto.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Desde la perspectiva de la forma de entrada en dichos países, y valorando la opción de entrada directa o a través de un socio local, parece claro optar por la segunda opción, utilizando alguno de los modelos operativos ya descritos en el apartado 2.4, como podría ser la compra de una empresa local o bien mediante el establecimiento de una participación societaria en empresas de distribución ya existentes.

Aunque en algunas ocasiones una reproducción del modelo de negocio inicial puede ser fuente de éxito, la clave es inspirarse en éste para posteriormente poder realizar modificaciones y adaptaciones en función del país de destino y el mercado local. Algunas de las bases estratégicas que pueden servir para acercar la correcta implementación de la estrategia SPB a los países de estudio, apoyándose en un socio local, serían entre otras las siguientes:

- Establecimiento de alianzas locales que permitan no centrarse exclusivamente en esa reproducción del modelo Mercadona español, y que puedan guiar a la empresa en las adaptaciones necesarias del mercado local.
- Facilitar la adaptación de los diferentes elementos de la cadena de valor en función de las características del país.
- Desarrollo máximo de los recursos y capacidades de la empresa para poder generar una verdadera creación de valor para el cliente y consumidor.

Las ventajas asociadas a esta estrategia, son evidentes: mayor facilidad en el conocimiento del mercado, de los consumidores, y de la red de proveedores, contar con la existencia de una red de distribución ya creada, y agilizar los trámites burocráticos (políticos o legales) que pueden producirse. En este sentido, Mercadona utilizó esta estrategia en sus comienzos de diversificación geográfica en España. Si bien, una vez aprovechado el socio local como plataforma, es importante a medio plazo implementar la filosofía, idiosincrasia y forma de actuación de la compañía.

La pregunta que surge a continuación, es si realmente es factible la traslación total del modelo de gestión de calidad global que integra cliente, proveedor y trabajador y que ha constituido la clave del éxito en Mercadona y que en estos países sería el desafío principal.

Desde el punto de vista del cliente, la ventaja de trabajar con productos de consumo básicos reside en que aunque es muy necesaria la adaptación local de ciertos productos,

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

existe una menor incertidumbre en su demanda puesto que se sabe que en un gran porcentaje serán consumidos.

Sin embargo, a diferencia de lo que solía suceder en el pasado, no se pueden aplicar esquemas tradicionales de investigación de mercados, puesto que al tratarse de países en vía de expansión cualquier dato histórico que se nos presente para hacer predicciones futuras ha quedado inútil por la simple evolución del entorno (especialmente cuando analizamos los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos o legales de un país, -modelo PESTEL-).

Se trata por tanto, de identificar las diferentes opciones de consumo que tienen los clientes y tratar de encontrar aquellas que vayan a aportar mayor valor al producto, consiguiendo comunicarlo como tal para que esto sea percibido y accesible al futuro consumidor, sin olvidar en ningún momento la idiosincrasia propia de cada uno de los países, diferentes entre sí, como se ha puesto de manifiesto en el análisis Hofstede, en el apartado 4.1.

En el análisis del consumidor realizado y de los resultados desprendidos de la encuesta, se pone en evidencia la existencia de diferencias básicas que hacen más receptivos hacia una estrategia SPB a los consumidores de unos países respecto a los de otro. Los consumidores mexicanos y brasileños parecen presentar un mayor elasticidad al precio y una predisposición positiva hacia productos nuevos que presenten esa dualidad calidad-precio; compartiendo además la característica de que en estos países todavía el consumidor no es el eje principal de gestión del negocio, por lo que otorgarle el protagonismo inherente al modelo de negocio SPB Mercadona, fidelizaría mucho más al cliente en relación a la marca.

En el caso de Emiratos, no resulta tan fácil la adaptación local desde el punto de vista socio-cultural, ya que se trata de un consumidor que aun elástico al precio, es elitista y cosmopolita y por tanto el factor precio no es su principal factor de decisión.

Asimismo, si se comparan los salarios mínimos legales (México 156 – 162\$, Brasil 306\$ y EAU podría estar en torno a los 400\$, pero oscila en función de las diferentes nacionalidades), en cada uno de los países respecto a los de España (880\$), se corrobora al necesidad sobretudo en los dos primeros países de adaptarnos a otro nivel de precios, y por tanto la urgencia de disminuir los precios realizando una buena gestión

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

de la cadena de valor, aprovechándose de las economías de escala (por volumen de población/ producto), de proveedores locales y de menores salarios de los trabajadores, entre otros factores que contribuyan a minimizar el precio.

Por otro lado, no hay que olvidar la importancia que tiene el bloque logístico y de proveedores en la estrategia integral SPB. Es necesario analizar en estos países la existencia o no de proveedores de calidad con los que se pueda establecer acuerdos de suministros estables a largo plazo (uno de los puntos clave de éxito del modelo Mercadona), y si no es así los costes asociados a la importación de productos hacia estos países. En todo caso, parece evidente la necesidad de apoyarse en un socio local que en un primer momento facilite la inmersión en dichos mercados.

Desde la perspectiva social y del trabajador, la traslación de la filosofía de la compañía basada en que son los trabajadores son su principal activo, a los que hay que facilitar un entorno de estabilidad, desarrollo y promoción, resulta muy atractivo a la población fundamentalmente de Brasil y México que presentan una mayor inestabilidad y peores condiciones y garantías laborales. Esta forma de actuar de la compañía con sus recursos humanos, la situaría a medio plazo como una empresa de aspiración y referencia facilitando su arraigo y posicionamiento en cada uno de estos mercados.

En conclusión y después de todo el estudio realizado, las ventajas que se pueden destacar en Brasil y México con relación a la buena predisposición ante la estrategia SPB se resumen en:

- Importante volumen de población, ambos países cuentan con destacables núcleos urbanos de población, Brasil con casi 199 millones de habitantes y México con 117, que pueden dar lugar al aprovechamiento de importantes economías de escala.
- Mantienen previsiones de crecimiento sostenibles en el corto y medio plazo y una cada vez mejor distribución de la riqueza. En consecuencia, se va consolidando una clase media y media – baja que constituye el cliente potencial en este tipo de estrategia.
- Cuentan con consumidores receptivos a nuevos productos y con amplia elasticidad al precio, y demandan un mayor protagonismo a cambio de fidelidad.
- No existen importantes barreras socio – culturales para adaptarse a estos mercados.

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

No obstante, la principal dificultad reside en la necesidad de disminuir aún más los precios para adaptarlos al nivel adquisitivo local, lo que exigirá trabajar con este objetivo en toda la cadena de valor. En este sentido, cobra importancia contar con una red de proveedores que ofrezcan la calidad y la estabilidad que la implantación de dicho modelo de gestión de calidad necesita y con la existencia, al menos en un corto plazo, de un socio local que difumine las barreras de entrada.

En el caso de Emiratos Árabes Unidos, el país presenta un volumen de población mucho menor (9 millones de habitantes, 2'1 en Dubai) donde confluyen personas de muy diversas nacionalidades. Si bien la renta per cápita es muy superior que en los países anteriores, el nivel de exigencia y la demanda de productos de calidad es mayor. Se trata de un consumidor mucho menos elástico al precio que a la calidad que exige un trato y producto personalizado. Es por ello, y por la existencia de importantes barreras socio – culturales, por lo que se hace difícil la implantación de la Estrategia Siempre Precios Bajos en el país, a pesar de que actualmente sea un país donde es fácil, desde el punto de vista administrativo, la creación de un nuevo negocio (puesto 23 de 189 en el Doing Business Study).

Por último, podemos concluir que la Estrategia Siempre Precios Bajos implementada por la empresa Mercadona en España, podría tener éxito en países emergentes, en concreto en dos de los analizados, Brasil y México. Sus datos macroeconómicos, el perfil de sus consumidores y un mercado de distribución no excesivamente saturado de modelos de negocio similares, parecen avalar, como ha quedado puesto de manifiesto, iniciar una política innovadora que permita, al igual que ha sucedido en España, revolucionar estos mercados.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT ROYO, J. (2012). En Mercados Emergentes, las oportunidades hay que crearlas. *Management Society*.

ACCID (2006): "Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión", *Revista de Contabilidad y Dirección*, Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, Barcelona.

ACCID (2008): "Innovación", *Revista de Contabilidad y Dirección*, Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, Barcelona.

Banco Santander. Trade. (Mayo de 2014). *Brasil. Llegar al consumidor. Perfil del consumidor*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17&memoriser_choix=memoriser

Blanco, M. y Gutiérrez, S. (2008): "El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona", *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pág. 40-63.

Cataluña, F. J. (Octubre 2003). Estrategia de precios siempre bajos. Ventajas e Inconvenientes. . *Distribución y Consumo* , 65-75.

Cencosud.Unidades de negocio. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2014, de <https://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/supermercados/>

Cronista. (7 de Marzo de 2014). *Se esperan más aperturas de supermercados en Brasil*. Recuperado el 6 de Abril de 2014, de <http://www.freshplaza.es/article/70987/Se-esperan-m%El-s-aperturas-de-supermercados-en-Brasil>

Departamento de Promoción Comercial e Inversiones (DPR) del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Fundación Centro de Estudios del Comercio Exterior. (2010.). *Cómo exportar a Brasil. Contrato de Prestación de Servicios*. .

Deloitte (2010): «*Global Powers of Retailing 2010* », http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailin g2010.pdf

DiarioLibre.com. (21 de Febrero de 2014). *DiarioLibre.com*. Recuperado el 3 de Abril de 2014, de Walmart anuncia el cierre de 25 de sus tiendas en Brasil: - http://www.diariolibre.com/empresas/2014/02/21/i492731_walmart-anuncia-cierre-sus-tiendas-brasil.html

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Dubai), F. G. (Agosto de 2009). Recuperado el 12 de Abril de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/136218595/Emiratos-Arabes-Unidos-Gourmet-pdf>

Dubaiytu . (s.f.). *Supermercados*. Recuperado el 4 de Abril de 2014, de <http://dubaiytu.com/directorios/supermercados/>

Germán, J. A. (Enero-Febrero 2011). Las ideas son importantes, pero sin ejecución e inversión sirven para poco. *Distribución y Consumo* , 35-39.

Grande, I. (2004). Dimensiones antropológicas de la cultura. La concepción de Hofstede. Creación de productos. Condicionamientos externos. En I. Grande, *Marketing crosscultural* (págs. 47-107); (págs.190-215). Madrid: ESIC Editorial.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México. (s.f.). *Indicadores Macroeconómicos del Sector Público*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/scn/c_anuales/indmacrosecpub/default.aspx

Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & I. G. Dionisio Cámara. Madrid: Prentice Hall, D.L.

Lambin, J.-J. (1995). Marketing estratégico. Madrid: McGraw Hill.

León, S. (2010). Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.

Magretta, J. (2002): "Why business models matter", *Harvard Business Review*, Mayo.

Mercadona: Cuentas anuales y memoria de los años 2005 a 2009.

Mercadona, marca más amada por los españoles. (s.f.). Recuperado el 23 de Abril de 2014, de <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1067711029005/mercadona-marca-mas-amada-espanoles.1.HTML>

Mercadotecnia, M. e. (23 de Junio de 2009). *Tendencias del consumidor: Gustos, hábitos y preferencias*. Recuperado el 3 de Mayo de 2014, de <http://marketingconsumidor.blogspot.com.es/2009/06/tendencias-del-cosumidor-gustos-habitos.html>

Mooij, M. d. (2004). Hofstede: Five Dimensions of National Culture. Mental Processes. Learning and Socialization. Cognition and affect. En M. d. Mooij, *Consumer Behavior and Culture. Consequences for global marketing and advertising* (págs. 33-37);(págs.183;195). New Delhi: SAGE Publications.

Murcia, R. d. (2012). *Informe Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=caf088b6-658c-4cc3-9e2b-f2881c434638&groupId=10166

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

Noticias Mercadona. (5 de Julio de 2012). *Mercadona en el ranking de marcas más amadas*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de <http://www.noticiasmercadona.es/mercadona-en-el-ranking-de-marcas-mas-amadas/>

Prensa2. (23 de Abril de 2013). *La marca blanca y Mercadona convencen al consumidor*. Obtenido de <http://www.marketing4food.com/la-marca-blanca-y-mercadona-convencen-al-consumidor/>

PriceWaterHouse&Coopers. (2009). *Building to Win. How multinationals are structuring to compete in emerging markets*. Chile.

Pro Chile. Gobierno de Chile. Oficina Comercial Dubai. (2011). *Cómo hacer negocios con Emiratos Árabes*. Recuperado el 12 de Abril de 2014, de http://www.prochile.gob.cl/contactchile/index/wp-content/contact/pdf_agregados/35/1/3511.pdf

PromPerú. (s.f.). *Guía de Mercado. Brasil. Servicios al exportador*. Recuperado el 24 de Abril de 2014, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533radb34cd.pdf>

Resa, S. (Marzo-Abril 2006). España tiene ya casi un tercio del mercado de gran consumo con marca blanca. *Distribución y Consumo* , 61-69.

Ricart, J.E. (2007): "*Competing through business models*", IESE Business School, Barcelona.

Rocafort, A. (2008): "*Contabilidad de costes*", Profit Editorial, Barcelona

Solomon, M., Bamossy, G., & Askegaard, S. (2002). Culture and European Lifestyles. Culture and Consumer Behaviour. Group Influence and Opinion Leadership. En M. Solomon, G. Bamossy, & S. Askegaard, *Consumer behaviour. A European Perspective* (págs. 326-328); (págs. 441-446). New Jersey, Estados Unidos: Financial Times; Prentice Hall.

Universia Knowledge Wharton. (11 de Julio de 2012). *El lujo sigue imparable en Oriente Medio a pesar de la agitación mundial*. Recuperado el 4 de Mayo de 2014, de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=2227>

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

ANEXOS

With you or without you?

2. Consumption Habits

Sin descripción

1. Who does usually go shopping at home (*)

2. How often do you go shopping?(*)

Daily Once a week once a month

3. Distribute 100 points between the different options shown above according to the level of relevance at the time of shopping

Drinks (Water, beer, Coke)	<input type="text"/>
Cleaning products (Bathroom, kitchen, home)	<input type="text"/>
Cosmetics (deodorant, shampoo, makeup)	<input type="text"/>
Fresh (meat, fish, fruit, vegetables)	<input type="text"/>
Bakery (Cookies, cakes, pie)	<input type="text"/>
Dairy (yogurt, milk, cream)	<input type="text"/>

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

7. What is the reason that causes you to choose one brand instead another?(*)

- Tiredness to other brands
- Word of mouth
- The price
- Quality
- Other

8. If you had the option to choose a branded product or private label product with a lower price, do you prefer the name brand product?(*)

- Always
- Sometimes
- Don't know
- No

9. Why? (If previous answer was always)

Seleccione

10. When you go shopping, what are the key competences that a product/brand had to have to be chosen?(*)

- Good price
- Good brand, word of mouth
- Product quality
- Attractive container
- Labelling

4. Price

11. Which of the following images do you prefer? Which of these product would you pay a higher price?(*)



12. Which of the following images do you prefer? Which of these product would you pay a higher price?(*)



13. Which of the following images do you prefer? Which of these product would you pay a higher price?(*)



14. Answer writing number 1 if you disagree with the answer, number 5 if you fully agree or number 3 if you are indifferent(*)

	1	2	3	4	5
Would you be willing to buy a white label product that was 5% cheaper than the product of the leading brand?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Would you be willing to buy a white label product that was 15% cheaper than the product of the leading brand?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Would you be willing to buy a white label product that was 25% cheaper than the product of the leading brand?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Even knowing that the difference between a white label product and a product of a known brand is almost nothing, would you pay more for the product of the leading brand?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Distribution

15. Where do you go shopping?(*)

- Hypermarkets
- Supermarkets
- Local stores
- Convenience store
- Other

16. What way do you prefer to go shopping?(*)

- Go to Store Order by Internet Order by phone
-

17. Is the distance an impediment to go to byg hypermarkets?

- Yes No
-

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

6. Promotion

18. Would you like to receive information about new products?(*)

- Internet
- Magazines
- Radio
- Television

19. Would you like to test the products in the Hypermarket/supermarket?(*)

- Yes No
-

7. Place

20. Answer writing number 1 if you disagree with the answer, number 5 if you fully agree or number 3 if you are indifferent.(*)

	1	2	3	4	5
Buy in hypermarkets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buy in Hypermarkets located in the periphery to take the product on the car	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buy in supermarkets near to your house even although do not have all products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buy in a big/small supermarket near or not to your house that has all the products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Brand perception

21. Answer writing with Yes if you fully agree or No if you disagree with the answer(*)

	Yes	No
Would you like a supermarket that includes private label products and leading brand products?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If the manufacturer of a known brand also manufactures private label, do you think that would you be indifferent to buy one product over another?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Due to the current crisis, if you were offered a cheaper product than you usually consume, would you choose it?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?

9. Demographic

22. Gender(*)

- Man
- Woman

23. Current residence (*)

24. Occupation(*)

- Student
- Worker
- Both two
- Unemployed/ No occupation

25. Marital status(*)

- Single Married
-

26. Approximately, what is your monthly income level?

- Less than 400
- Between 400-800
- Between 800-1200
- Between 1200-3000
- More than 3000

[<< Anterior](#) [Finalizar >>](#)



¿El “concepto Mercadona” es trasladable a países emergentes?