



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

MERCADONA'S INTERNATIONALIZATION PLAN

AUTORA: ELENA DE LA PUENTE PÉREZ

DIRECTORA: MARÍA OBESO BECERRA

SEPTIEMBRE 2019

ELENA DE LA PUENTE PÉREZ

INDICE

RESUMEN.....	5
SUMMARY:.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. SOBRE MERCADONA	9
2.1. HISTORIA	9
2.2. ANÁLISIS PRIMARIO.....	10
2.2.1. La misión, visión y objetivos de Mercadona	10
2.2.2 El campo de actividad	11
2.2.3. Las unidades estratégicas de negocio (UEN)	13
2.2.4. El gobierno de la empresa	13
2.2.5. La responsabilidad social corporativa (RSC).....	14
3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	17
3.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	17
3.2. SELECCIÓN DEL PAÍS DESTINO DE LA INVERSIÓN.....	18
3.3. SELECCIÓN DEL PAÍS DENTRO.....	19
3.3.1. Alemania	19
3.3.2. Bélgica	23
3.3.3. Francia	28
3.3.4. Matriz de selección de mercados	33
3.4. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE FRANCIA	33
3.5. MÉTODO DE ENTRADA EN FRANCIA	34
4. GESTIÓN DE MERCADONA MULTINACIONAL	35
4.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	35
4.2. RECURSOS HUMANOS.....	37
4.3. CULTURA CORPORATIVA.....	38
5. CONCLUSIONES	39
6. REFERENCIAS	41

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 2.1: Modelo de Abell..... 12
Gráfico 2.2: Matriz selección de estrategia de internacionalización..... 36

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Comité de Dirección..... 13
Tabla 2.2: Certificación ISO 14001 o EMAS de las instalaciones de los
interproveedores..... 16
Tabla 2.3: Matriz de selección de mercados 33

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1: Transporte de mercancía 15
Imagen 2.2: Ahorro energético..... 15

RESUMEN:

El concepto de internacionalización de una empresa es el proceso por el cual una empresa, a través de factores *push* y *pull*, decide abrir su horizonte empresarial fuera del entorno nacional. La internacionalización requiere realizar un estudio de diversos países a los que una empresa puede expandirse y, a su vez, se debe elegir de manera efectiva la mejor estrategia, que tiene que estar bien definida en un mercado local. Hay que tener en cuenta distintas variables, que pueden cambiar dependiendo del país de destino, como puede ser la cultura, sanidad, requisitos ambientales, reglamentaciones respecto a los productos y barreras político-legales.

Estudiaremos, en concreto, el caso de la empresa española Mercadona y su correcta internacionalización, en la que se deberán analizar las ventajas competitivas de cada mercado de destino, además de tener en cuenta los costes de implantación de los mercados y la logística, así como la producción que se necesita para cubrir las necesidades de los clientes locales. Para poder internacionalizarse, la empresa deberá tener implantada una filosofía, estrategia y metodología de trabajo consolidada para poder hacer frente a una nueva apertura a mercados internacionales.

Se tendrán que realizar estudios sobre los riesgos que conlleva la internacionalización en los distintos países de destino, es decir, analizar el riesgo país, el riesgo económico, el riesgo de tipo de cambio y el riesgo político, entre otros. Una vez hecho dicho estudio, se deberá seleccionar el país más favorable para la internacionalización de la empresa nacional.

Una vez estudiado todo lo anterior, la filial de nueva creación deberá escoger la estrategia de internacionalización más adecuada, teniendo en cuenta las variables de integración y la sensibilidad local. A su vez, deberá hacer un estudio de los recursos humanos que se necesiten contratar para llevar a cabo todas las actividades requeridas en la empresa y la cultura corporativa que debe implantarse.

Palabras clave: Estrategia, Internacionalización, Matriz, Mercadona y Mercados.

SUMMARY:

The concept of internationalization of a company is the process by which a company, through the factors of push and pull, decides to open up its business horizons outside of the national boundaries. This internationalization requires a study of diverse countries in which business can be realised in, as well as choosing the best strategy for this local market in order to remain well defined as a business on the local horizon. Certain variables, which can change have to be taken into account with each country. For example the culture the health system environmental requisites rules concerning the product being offered as well as political barriers.

The Spanish company Mercadona is taken as an example with its perfect example of internationalization, in which the competitive advantages of each market destination is taken into account. The cost of implementing the market and the logistics, the needs of the local customer. The company has to have a solid philosophy, strategy and a consolidated work method to be able to affront a new opening in international markets.

Studies have to be undertaken about international market risk in each individual country, in other words risk analysis of the country risk analysis of the economy (the exchange rate of divisas) and the political risk factor among others. Once the study has been finalized the most favourable country for the said internationalization should be elected. Once the aforementioned has been studied and analysed, the newly created subsidiary, should choose the most adequate internationalization strategy taking into account the integration variables and the sensitivity of the local clients towards the market. At the same time a study needs to be undertaken by the Human Resources department to familiarize itself with the contractual necessities to be able to implement its business philosophy.

Key words: Strategy, Internationalization, Matrix, Mercadona and Markets.

1. INTRODUCCIÓN

En este documento que se va a presentar, se centrará en la elaboración de un estudio del plan de internacionalización de la empresa española Mercadona, lo que ayudará a su crecimiento en el ámbito internacional.

En primer lugar, se hará una introducción de la empresa, hablando de su historia y se realizará el análisis primario, en el que se incluye la misión, visión y objetivos de la empresa, así como el campo de actividad, representado por el modelo de Abell que presenta Mercadona en la actualidad junto con una breve descripción de las unidades estratégicas de negocio, su gobierno y la responsabilidad social corporativa.

Seguidamente, será elaborado el plan de internacionalización, en el que se citarán los motivos principales para su internacionalización y realizará una matriz de selección de mercados. Dicha matriz engloba los factores contextuales y el ajuste de producto-mercado. Tras su elaboración, elegiré el país que más puntuación obtenga, porque será el país que es más conveniente para la internacionalización.

En último lugar, tendrá presencia la gestión que deberá seguir Mercadona cuando se internacionalice, es decir, la estrategia de internacionalización utilizada, que debe ser elegida en relación a la integración y la sensibilidad local, así como los recursos humanos y la nueva cultura corporativa que poseerá.

2. SOBRE MERCADONA

2.1. HISTORIA

La celeridad de la empresa Mercadona nace en el año 1977, comenzando ésta por el matrimonio de Francisco Roig Ballester y Trinidad Alfonso Mocholí, dentro del Grupo Cárnicas Roig.

En 1981, Juan Roig junto a sus hermanos y esposa, adquieren la compañía de su padre. Juan, tomará el puesto de dirección de la compañía. En el citado año, cuenta simplemente con ocho tiendas. Durante los diez años posteriores, en el año 1988, inaugura el bloque logístico de Riba-Roja de Túria, que es pionero en España en estar automatizado. En este mismo año, adquiere los supermercados Superette. En 1989, Mercadona adquiere la Cesta de Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, lo que posibilita tener presencia en la Comunidad de Madrid.

En 1991, Juan Roig y su esposa, poseen la mayoría del capital de Mercadona. Al año siguiente, adquiere Dinos y Super Aguilar y se inicia el Intercambio Electrónico de Datos con sus suministradores. En 1992, se logran las cifras de 10.000 trabajadores y 150 tiendas. Posteriormente, se implanta la estrategia comercial PSB (precios siempre bajos), que, en un futuro, derivaría en el Modelo de Calidad Total. En el año 1996, surgen las marcas Bosque Verde, Deliplus, Compy y Hacendado, simultáneamente a la apertura del supermercado número 200. En este mismo año, se acuerda el primer convenio de empresa para todos los trabajadores.

Desde los inicios del año 2000 hasta el año 2017, sigue inaugurando bloques logísticos en distintas provincias, como es el caso de Alicante, Sevilla, Tenerife, Valencia entre otros. Además de los bloques logísticos, realiza aperturas de supermercados en provincias como Palma de Mallorca o Jaén.

En el año 2000, se edifica el bloque logístico en Barcelona. En dicho año, tuvo lugar el primer encuentro de interproveedores y el acuerdo del Convenio Colectivo de Empresa, que tendría vigencia desde el año 2001 hasta 2005. En dicho año, se abre la primera tienda por Ambientes en Massanassa.

En el año 2003, Mercadona destaca por ser empresa pionera en realizar una auditoría. Un año más tarde, el Comité de Dirección determina como ley de empresa no abrir los supermercados los domingos. A lo largo del año 2005, se realiza la firma de un nuevo Convenio Colectivo de Empresa, el que tendrá validez desde el año 2006 hasta el año

2009. Llegado el año 2006, Mercadona cumple 25 años y, debido a ello, realiza una nueva imagen de la Tarjeta Mercadona.

En el año 2008, Mercadona gozaba de una posición en la que estaba reconocido a nivel nacional de tener el carro de la Compra Total con mejor relación calidad-precio. Además, en ese año comienza la adaptación al Plan Nacional Integrado de Residuos.

En el año 2013, se hace efectiva la firma del Convenio Colectivo y Plan de Igualdad 2014-2018. Además, en ese mismo año se ampliaron las secciones de frescos.

Cabe resaltar, la apertura del supermercado 1.500 en Santander, en el año 2014. Al año siguiente, se reconoce a nivel internacional el modelo de innovación radical de Mercadona.

En el año 2016, Mercadona se expande a Portugal. Además, ese año empieza el Modelo de Tienda Eficiente, contando con dos sucursales en Valencia y Granada.

En 2017 se inició el crecimiento del plan de frescos global, para restaurar las nuevas secciones de frescos. En ese mismo año, comienza el proyecto de transformación digital ayudados de la compañía tecnológica SAP (Mercadona, 2018).

2.2. ANÁLISIS PRIMARIO

El análisis primario persigue identificar la misión, visión, objetivos empresariales, así como el campo de actividad, la creación de valor y los grupos de interés, además de ello, también identifica el gobierno de la empresa y sus valores. De manera que pueda constatar si será capaz de afrontar nuevos retos, como es en este caso, el reto de la internacionalización.

2.2.1. La misión, visión y objetivos de Mercadona

La misión representa la identidad y la personalidad de la empresa, es decir, la razón de ser de Mercadona. Según la web, dicha misión es "prescribir al consumidor final productos y/o soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales, asegurando siempre seguridad alimentaria, máxima calidad, máximo servicio, mínimo presupuesto y, mínimo tiempo" (Mercadona, 2018).

Según el número de variables, Mercadona presenta una misión muy amplia ya que no sólo se centra en dar servicio de consumo a las personas, si no que cubren necesidades de hogar, animales... esto permite una gran discrecionalidad.

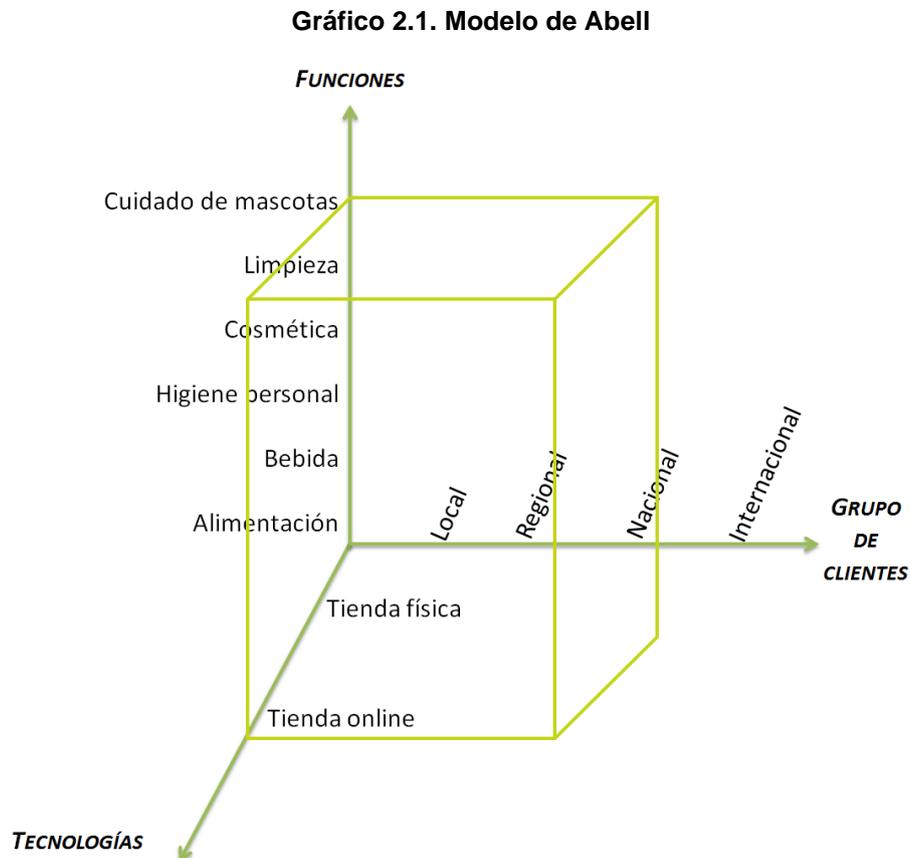
La visión de la empresa, que se define como los criterios que la empresa ha de utilizar para fijar el camino a seguir, Mercadona define su visión como “conseguir una cadena agroalimentaria sostenible de Mercadona que la sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ (cliente) como faro”. (Mercadona, 2018). Según Características de Hamel y Prahalad, (1990), la visión es una idea profunda de triunfo, estable a lo largo del tiempo y merece esfuerzo y compromiso personal, por lo que la visión de Mercadona es adecuada a la teoría de la Dirección Estratégica.

Mediante el liderazgo y focalizando al cliente como principal icono a seguir, se quiere lograr una cadena de alimentos agrícolas estable. La empresa, cuyo patrimonio es de origen español, persigue el fin de cubrir en su totalidad todas las necesidades de sus consumidores, pasando por las áreas de alimentación, bebida, perfumería y cosmética, limpieza, higiene personal y todo lo relacionado con la alimentación y mantenimiento de los animales domésticos (Mercadona, 2018).

2.2.2 El campo de actividad

Se trata del conjunto de productos y mercados en los que la empresa quiere competir y suele estar incluido en la misión de la empresa ya que es donde se recoge su identidad. La definición del campo de actividad se plantea en el nivel más alto de la empresa, ya que se trata de una decisión muy importante que necesita de una visión conjunta sobre en qué negocios se competirá y cómo se relacionarán.

Todo ello, conlleva a realizar un estudio del Modelo de Abell, en el que se estudian qué funciones cubre, el grupo de clientes a los que satisface y las tecnologías empleadas para ello. En el gráfico 2.1., observaremos dichos datos:



Fuente: Elaboración propia

Tras elaborar el gráfico del modelo de Abell, vemos que Mercadona respecto las tecnologías engloba tanto las tiendas físicas como tiendas online, ya que se puede realizar la compra en ambos medios. Respecto al grupo de clientes, Mercadona se encuentra en un ámbito nacional y, por ello, este trabajo se basará en su internacionalización para que, de esta manera, englobe todo el grupo de clientes. Sus funciones son, la alimentación, bebida, higiene personal, cosmética, limpieza y el cuidado de mascotas.

Esto nos hace ver, cómo Mercadona según sus variables para la definición del campo de actividad, presenta un ámbito amplio tanto en su grupo de clientes, en las tecnologías y sus funciones, ya que, en todas ellas, abarca más de una variable.

En cuanto la diferenciación entre segmentos, la empresa presenta, en su mayoría, los mismos productos y funciones en los distintos mercados, por lo que no existe una diferenciación de segmentos.

2.2.3. Las unidades estratégicas de negocio (UEN)

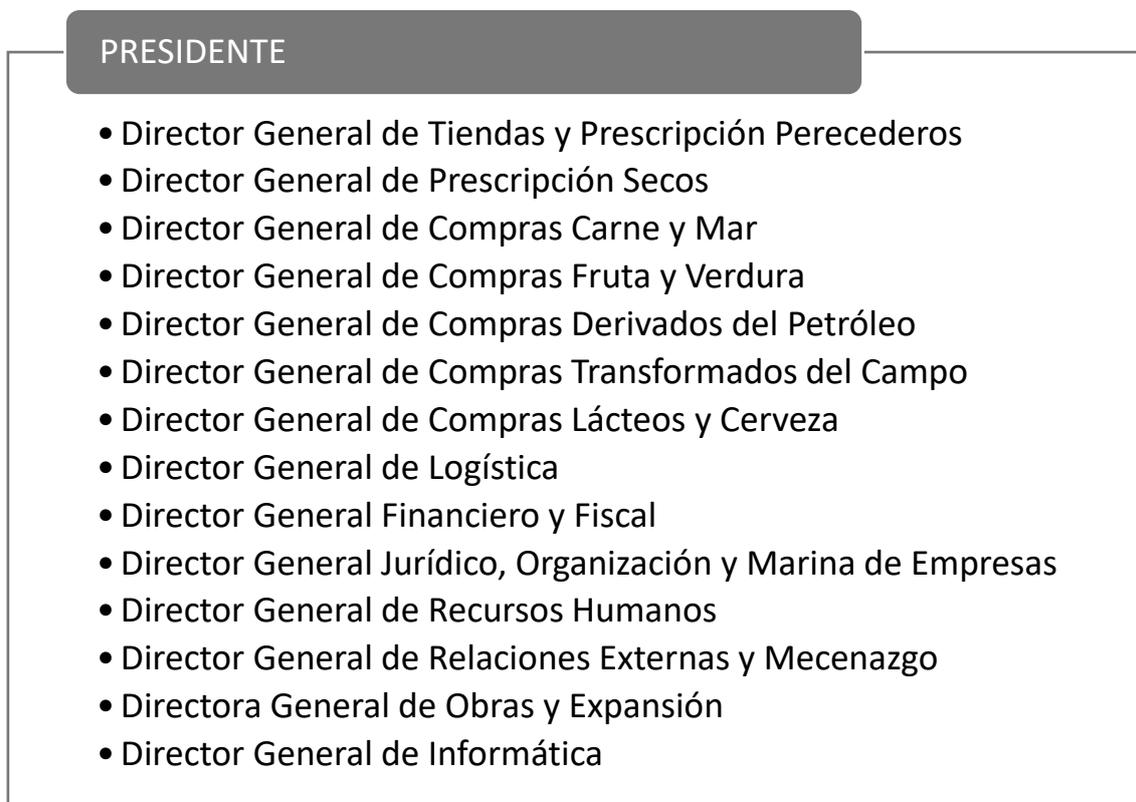
Las Unidades Estratégicas de Negocio (UENs), se definen como el conjunto homogéneo de actividades o negocios para los que es posible realizar una estrategia propia diferente del resto de actividades. Teniendo en cuenta dicho concepto, Mercadona sólo tiene una UEN debido a que no es una compañía diversificada.

2.2.4. El gobierno de la empresa

El gobierno de la empresa queda subdividido en el Comité de Dirección, Consejo de Administración y Comisión de Auditoría.

El Comité de Dirección, tiene la estructura que se puede observar en la *Tabla 2.1.*:

Tabla 2.1. Comité de Dirección



Fuente: Mercadona.es, elaboración propia

Por otro lado, el segundo grupo, el Consejo de Administración, está formado por el hijo del fundador de la compañía, junto con su cónyuge y descendientes. Todos ellos ocupan distintos puestos como son, el presidente, la vicepresidenta, la secretaria del Consejo y los vocales.

Por último, el tercer grupo, la Comisión de Auditoría, está formada por el presidente Rafael Gómez Gómez, su secretaria Carolina Roig Herrero y su vocal Juana Roig Herrero.

“En Mercadona estamos inmersos en un gran cambio disruptivo y la agilidad, la sencillez y la contrastación han llegado para quedarse” (Mercadona, 2018).

2.2.5. La responsabilidad social corporativa (RSC)

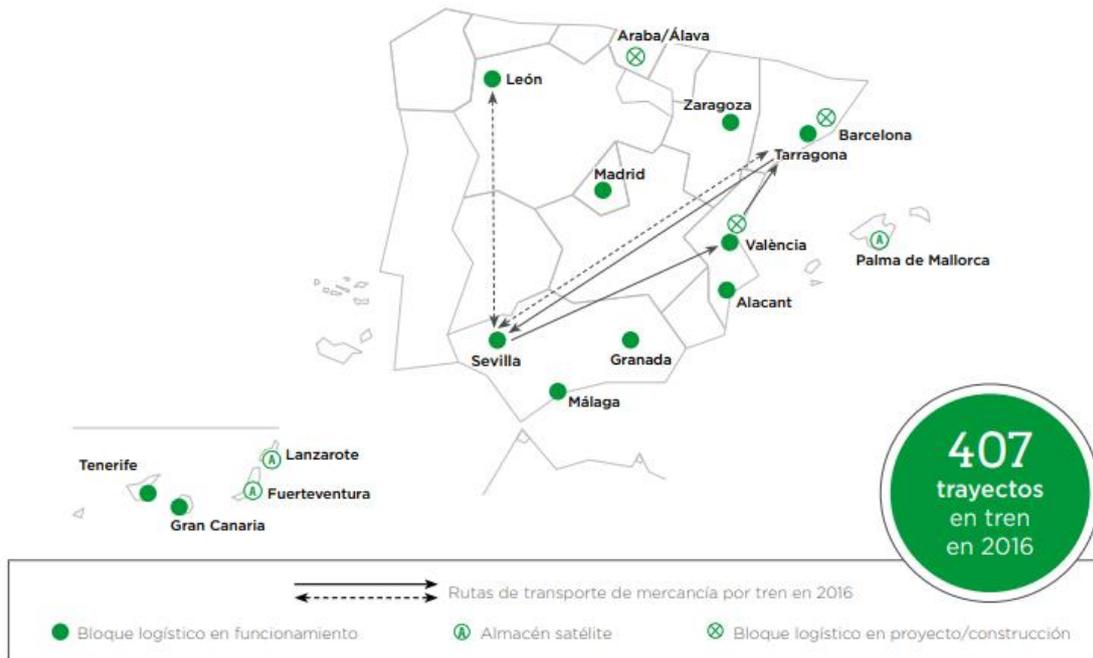
El modelo de gestión ambiental de la compañía intenta alcanzar el objetivo de la satisfacción plena de todas las necesidades de sus clientes. Lo realiza junto con la colaboración con el resto de la cadena para mejorar su comportamiento frente al ambiente en las tres grandes áreas donde se dan sus principales impactos.

Dicho esfuerzo va de la mano de cambios importantes, tanto en la concepción de los modelos de venta de productos frescos como en el nuevo modelo de la tienda, la cual, ha sido rediseñada para que sea más eficiente y sostenible y con el fin de contribuir al objetivo general de la compañía de “hacer más con menos”, garantizando la seguridad alimentaria, la calidad y la frescura de los productos para su cliente.

Mercadona tiene el objetivo de aumentar la presencia del producto fresco de calidad y de proximidad y, con ello, disminuir el proceso logístico y mejorar la frescura de sus productos.

La compañía utiliza una estrategia con la que busca transportar más productos con menos recursos. Una de las estrategias que cabe destacar de la compañía es la estrategia del ocho. Aunque el transporte por carretera sigue siendo mayoritario, Mercadona diversifica los medios de transporte de mercancías allí donde es técnicamente posible y existen las infraestructuras que lo hacen productivo.

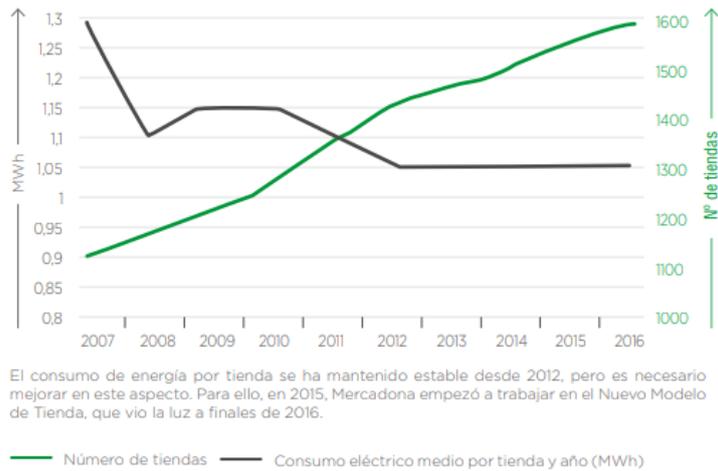
Imagen 2.1. Transporte de mercancía



Fuente: Mercadona.es - Memoria medioambiental 2015-2016, transporte intermodal

Hablaremos también del ahorro energético, ya que, gracias a las medidas tomadas, Mercadona es capaz de adaptarse a las estrategias de lucha contra el cambio climático.

Imagen 2.2. Ahorro energético



Fuente: Mercadona.es - Memoria medioambiental 2015-2016

En cuanto a la cadena de suministro, gracias a la colaboración con sus fabricantes, tanto interproveedores como proveedores, se encuentran maneras de aumentar la eficiencia, disminuir el uso de recursos y aprovechar los residuos que se generen (Mercadona, 2018).

Tabla 2.2. Certificación ISO 14001 o EMAS de las instalaciones de los interproveedores

	2013	2014	2015	2016
Instalaciones certificadas	244	243	251	263
Instalaciones en proceso de certificación	27	37	44	28

Fuente: Mercadona.es – memoria medioambiental 2015-2016, elaboración propia

3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Mercadona, como he señalado en el modelo de Abell, debería de internacionalizarse debido a que su grupo de clientes, en estos momentos, generalmente, es a nivel nacional. Aunque tiene tiendas en Portugal, debería de hacer una internacionalización para poder alcanzar mayor grupo de clientes.

Los primeros pasos del proceso de internacionalización son decidir dónde y cómo comercializar los productos y servicios ofrecidos. Estas decisiones requieren dos procesos de análisis, por una parte, la empresa debe evaluar el atractivo de los mercados donde pretende entrar y seleccionar aquellos que garanticen ciertas probabilidades de éxito y, por otra, debe decidir qué forma de entrada utilizará en dicho mercado.

3.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el entorno competitivo actual, la estrategia internacional es una condición necesaria para el desarrollo e incluso la supervivencia de la propia empresa.

Existen factores *push* se asocian a dificultades en los mercados locales. La empresa se internacionaliza porque en su mercado de origen no tiene posibilidades de desarrollo, de manera que está infrautilizando sus capacidades productivas (Pla Barber, 2004). Mercadona no presenta ningún factor *push* como posible motivo de internacionalización.

Los factores *pull* se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales. Aunque la empresa todavía podría crecer en los mercados nacionales, los directivos perciben la necesidad de explotar ciertas oportunidades en los mercados internacionales. Existen varios motivos, como, por ejemplo, los motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia, a través de la internacionalización se busca una diversificación del riesgo o economías de escala. Al tener presencia en distintos mercados, permite controlar el riesgo. Otro de los motivos, son los motivos estratégicos, en los que algunas empresas se internacionalizan como reacción a los competidores o a los clientes (Pla Barber 2004).

En este caso, Mercadona optaría por la internacionalización para dejar ver que es una empresa grande y con posibilidades de internacionalizarse. Mercadona está presente en el mercado de empresas desde el año 1977, por lo que uno de los motivos de la internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes a los que poder satisfacer sin necesidad de realizar grandes cambios internos.

3.2. SELECCIÓN DEL PAÍS DESTINO DE LA INVERSIÓN

La correcta selección de los mercados permitirá dirigir los recursos y adecuar la oferta hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento a largo plazo.

El proceso puede descomponerse en dos partes, la primera de ellas, referida al análisis de una serie de características generales del país (riesgo económico y político y una diversidad cultural). Este es un análisis de mínimos que nos permitirá delimitar hasta qué nivel de riesgo está dispuesto a asumir el decisor. Respecto al riesgo económico y político, deberíamos analizar aquellas variables que nos indican el nivel de desarrollo y estabilidad económica de un país, indicadores como la renta per cápita, el PIB o la tasa de desempleo entre otros. (Pla Barber 2004).

Además de ello, deberíamos realizar un análisis del riesgo-país, es decir, el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía (Durán, 2000). Por último, las diferencias culturales van a tener importancia, no sólo en lo relativo al uso y consumo de los productos que se quieren comercializar, sino también en la forma de entender los negocios, en la percepción que se tenga de la empresa e incluso en la disponibilidad de los directivos de la empresa para desplazarse hacia determinados mercados (Pla Barber 2004).

La segunda parte en la que se descompone el proceso, hace referencia a una serie de características específicas relativas al ajuste producto-mercado de cada país, como, por ejemplo, las necesidades de adaptación del producto, el tamaño y crecimiento del mercado o la estructura competitiva. El ajuste del producto es donde la empresa debe valorar si el producto necesita sustanciales modificaciones para adaptarlo a las exigencias del nuevo mercado y el esfuerzo del marketing necesario para darlo a conocer (Pla Barber 2004). Con lo que respecta a dicha definición, Mercadona debería realizar cambios en el etiquetado, ya que tendría que estar etiquetado en el idioma oficial de dicho país. A parte de ello, debería adaptar al idioma las campañas publicitarias y de marketing.

Otra variable es el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento, en dichas variables deben identificarse los aspectos clave de la demanda para los productos en dicho país (tamaño, crecimiento, calidad de la demanda, ciclo de vida del producto...) (Pla Barber 2004).

Por último, la variable de la estructura competitiva, se refiere al análisis de los productos de la empresa frente a los de los competidores para ayudar a vislumbrar hasta qué punto la empresa será capaz de captar ventas en dicho mercado. También es necesario analizar las barreras de entrada que pueden originarse por actuaciones de los gobiernos o por condiciones locales.

Toda esta información puede combinarse en una matriz que, de alguna manera, simplifique la realidad y sistematice el proceso de selección (Pla Barber 2004).

3.3. SELECCIÓN DEL PAÍS DENTRO

En este punto, valoraremos la posibilidad de internacionalizar la empresa a otros tres países europeos, teniendo en cuenta que actualmente solo tiene presencia en España y Portugal. Dicho análisis se hará individualmente y los países de referencia serán Alemania, Bélgica y Francia.

En primer lugar, estudiaremos el caso de la expansión a Alemania, que según Gexporta, tener presencia en este lugar, daría acceso a la economía nacional más fuerte de Europa, abriéndonos a un mercado en auge. También implicaría una disminución de los costes fijos unitarios y la rentabilidad de Mercadona podría verse aumentada debido a ser un país de destino sólido (Gexporta, 2019). En segundo lugar, planteamos la opción de expansión a Francia, debido a la cercanía geográfica y las similitudes culturales entre ambos países. Además, por el mismo motivo, este país nos podría servir de enlace entre España y el resto del continente europeo. Por último, la internacionalización a Bélgica se valorará debido a ser uno de los países centrales de la Unión Europea y una de las economías más fuertes.

3.3.1. Alemania

3.3.1.1. Factores contextuales

Como ya hemos explicado anteriormente, dentro de los factores contextuales se encuentran el riesgo económico y político, así como la diversidad cultural.

3.3.1.1.1 Riesgo económico y político

Dentro del riesgo económico de Alemania, según datos obtenidos de “Datosmacro”, el PIB anual de Alemania en el año 2018, fue de 3.386.000 millones de euros y su PIB per cápita fue de 40.900 euros. La deuda total en millones de euros en el año 2017 fue de 2.092.781 y el déficit en ese mismo año fue de 34.008 millones de euros. En el año

2017, el gasto público en millones de euros ascendió a los 1.439.839 millones de euros. La tasa de desempleo en Enero de 2019 es de 3,2% y el salario mínimo interprofesional es de 1.557 euros. Las exportaciones en el año 2018 ascendieron a 1.321.175,9 millones de euros frente a unas importaciones en el mismo año de 1.088.335,5 millones de euros. La balanza comercial en el año 2018 fue de 232.840,5 millones de euros. Dichos datos, en comparación con España, son aceptables para una internacionalización a dicho país. La tasa de desempleo en Junio de 2019 fue de un 3,1% (Datosmacro.com, 2019A).

Según Datosmacro, el *rating* a largo plazo en moneda tanto extranjera como local, Alemania está valorada por Moody's a fecha 25 de enero de 2019, con una puntuación de AAA y a fecha 24 de febrero de 2017, se valoró con AAA estable, ambas monedas. La valoración según S&P, en el año 2012, puntuaba a Alemania con un *rating* estable en moneda extranjera (no teniendo datos recientes de la moneda local) y según la valoración de Fitch a fecha 25 de enero de 2019, se puntuaba con un AAA, estable, al igual que a fecha 3 de agosto de 2018, en ambas monedas (Datosmacro.com, 2019A).

Según datos obtenidos en el ICEX, en 2017 la exportación total de bienes y servicios alemana aumentó un 4,7% respecto a 2017. El superávit en la balanza comercial en 2017 fue de 266 millones de euros, alrededor del 8,1% del PIB y el de la balanza corriente fue de 263 millones, el 8% del PIB. La mayor parte del comercio de Alemania se realiza con países de la OCDE y con China. La diversificación geográfica es bastante grande y los principales países proveedores y clientes son normalmente los países vecinos, Francia, Holanda, Austria... España ocupa el 11º lugar en la lista de los países clientes, con un importe de 43.067 millones de euros en 2017 y el 12º lugar en la lista de los principales países proveedores, con un importe de 31.396 millones de euros en 2017 (ICEX, 2019A).

La Agencia Federal de Estadística alemana confirma este ranking y señala además que España es el duodécimo socio comercial de Alemania y el quinto, en función del saldo de la balanza comercial en 2017 (ICEX, 2019A).

En 2017 España exportó a Alemania servicios por valor de 12.707 millones de euros e importó por valor de 6.326 millones de euros con un superávit resultante de 6.381 millones de euros, según datos del Bundesbank. Dicho superávit se ha generado en su totalidad a partir de la balanza turística (ICEX, 2019A).

En 2018 las exportaciones españolas de bienes a Alemania subieron un 0,57% respecto a 2017, mientras que las exportaciones subieron un 3,1%. El grado de cobertura se

deterioró y está en un 76,7%. El volumen total de comercio ascendió a más de 70 millones de euros, el 0,7% del PIB de España (ICEX, 2019A).

El stock de capital alemán en España ascendía a 31.895 millones de euros en 2016. En sentido inverso, el stock de capital español en Alemania ascendió a 16.140 millones de euros según fuentes españolas. Según estas mismas fuentes Alemania es el 5º inversor en España y el noveno receptor de la inversión española (ICEX, 2019A).

El flujo de inversión bruta en España ascendió a 3.222 millones de euros en 2017, lo que supone un volumen muy alto, aunque ha bajado respecto a 2016. En sentido inverso, la inversión bruta productiva española ha sido más átona, con 25 millones de euros, después de 1.219 millones de euros en 2016 (ICEX, 2019A).

Según las fuentes alemanas, España es el 5º destino de la inversión alemana y el 11º país inversor. El número de empresas españolas instaladas en Alemania era, en 2016, de 256 (ICEX, 2019A).

3.3.1.1.2. La diversidad cultural

Alemania es considerado la locomotora económica de la Unión Europea. Se trata de un país altamente descentralizado, en el que sus 16 estados cuentan con un nivel de competencias que, en la mayoría de países, corresponde únicamente al Estado central. El sistema educativo alemán está muy enfocado hacia los aspectos técnicos, los alemanes suelen ser muy minuciosos, altamente preocupados por la calidad de los productos y servicios, además tienen un carácter metódico y disciplinado. Los alemanes no aceptan la improvisación, antes de introducir cambios es necesario demostrar que se puede mejorar con dichos cambios. La aversión al riesgo y el conservadurismo son características de la mentalidad alemana.

Es necesario que todos los aspectos de una negociación estén claros y justificados, normalmente, suelen recogerse en detallados. En este país, el regateo en las negociaciones es considerado una práctica indigna, las negociaciones no se conciben para discutir sobre precios, sino para conocer las características de los productos. A pesar de su dedicación al trabajo, los alemanes saben separar la vida laboral de la privada, con lo que los horarios laborales son respetados, por lo que, trabajar fuera de horas es un síntoma de mala organización y pérdida de tiempo, más que de espíritu de sacrificio y entrega como puede suceder en otras culturas. La cultura alemana es bastante formal, existe un gran respeto por el rango y nivel académico del interlocutor.

Los alemanes son reservados, no se sienten cómodos con comportamientos expresivos o efusivos, especialmente en el trabajo. La falta de puntualidad es un síntoma de informalidad, alguien impuntual es considerado incapaz de cumplir con los compromisos aceptados, por lo cual no será digno de confianza (Pla Barber, 2004).

3.3.1.2. Factores ajuste producto-mercado

En cuanto al ajuste producto-mercado en Alemania, deberemos subdividirlo en tres apartados. El primero de ellos, el ajuste del producto, que es la valoración que Mercadona debe realizar si el producto necesita sustanciales modificaciones para adaptarlo a las exigencias del nuevo mercado y el esfuerzo de marketing necesario para darlo a conocer (Pla Barber, 2004).

Mercadona debe realizar cambios en el etiquetado, ya que debería estar redactado en el idioma oficial del país. Además de ello, deberíamos adaptarnos a las costumbres gastronómicas del país, los alimentos más usados son la cebolla, la patata y una variedad de coles. Todo ello, no implica que sea posible un cambio en el nombre de la marca, es decir, cambiar el nombre de Mercadona, ya que es posible que los consumidores sean reacios a la compra en supermercados españoles. Por lo tanto, se barajaría el cambio de nombre, pero no la esencia de sus productos. En relación con las campañas publicitarias, debería realizar una inversión para dar a conocer su marca y, por consiguiente, sus productos.

En segundo lugar, estudiaremos el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento, es decir, los aspectos clave de la demanda en Alemania (tamaño, crecimiento, calidad de la demanda, ciclo de vida del producto...) (Pla Barber, 2004). Debido al poder adquisitivo del consumidor alemán, éste muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar frecuentemente en las "tiendas de descuento". Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio (Santandertrade, 2019A).

Por último, la variable de la estructura competitiva, Mercadona deberá realizar un análisis de los productos de la empresa frente al de sus competidores, esto ayudará a vislumbrar hasta qué punto la empresa será capaz de captar ventas. Al mismo tiempo, deberemos analizar las posibles barreras de entrada que pueden originarse (Pla Barber, 2004).

En Alemania, existen empresas similares a Mercadona, como son los supermercados Aldi y Lidl. Lidl es la cadena de supermercados de descuento del Grupo Schwarz y es la segunda cadena de *discounters* en Alemania con una cuota de mercado en este segmento del 24%. Por delante sólo tiene a ALDI, que consiguió en 2006 una cuota de mercado del 40%. Según el ICEX, Aldi, entre 2013 y 2015 el segmento *discount* perdió cuota de mercado en Alemania (Massana Pedrell, 2007).

Ambos tienen una gran importancia en dicho país, ya que son originarios de allí. Mercadona presentaría dificultades a la hora de hacerles frente, principalmente por el rechazo a la compra en tiendas extranjeras.

Teniendo en cuenta las variables del número de competidores, el ritmo de crecimiento de la industria, la diferenciación de productos y la diversidad de los competidores, la intensidad de la competencia es elevada en todas ellas.

3.3.2. Bélgica

3.3.2.1. Factores contextuales

Como ya hemos explicado anteriormente, dentro de los factores contextuales se encuentran el riesgo económico y político, así como la diversidad cultural.

3.3.2.1.1 Riesgo económico y político

Según Datosmacro a fecha 15 de marzo de 2019, el PIB anual de Bélgica en el año 2018 fue de 450.577 millones de euros, y su PIB per cápita fue de 39.500 euros. La deuda total, expresada en millones de euros, en el año 2017 fue de 453.994 y el déficit fue de -3.874 millones de euros en el mismo año señalado. El gasto público en el año 2017 fue de 228.985,8 millones de euros. La tasa de desempleo en Enero de 2019 fue de 5,6% y el salario mínimo interprofesional en 2019 asciende a 1.593,8 euros. Cabe destacar la prima de riesgo que, a fecha 15 de Marzo de 2019 es de 45. Las exportaciones en Bélgica en el año 2018 fueron de 392.986,1 millones de euros y las importaciones de 379.162,2 millones de euros. La balanza comercial en dicho país en el año 2018 fue de 13.824,3 millones de euros, que, en comparación con España, es aceptable una posible internacionalización a dicho país. La tasa de desempleo en Junio de 2019 fue de un 5,6% (Datosmacro.com, 2019B).

Según Datosmacro, el *rating* a largo plazo en moneda extranjera y moneda local, Bélgica está valorada por Moody's a fecha 3 de Marzo de 2017 con una puntuación Aa3, estable, en ambas monedas. La valoración según S&P, en el año 2014, puntuaba a Bélgica con

un *rating* estable en cuanto a moneda extranjera y AA, en el año 2011, a la moneda local. Según la valoración de Fitch a fecha 30 de Noviembre de 2018, se puntuaba a ambas monedas con un AA-, estable (Datosmacro.com, 2019B).

Según datos del ICEX, Bélgica es uno de los principales receptores de inversión extranjera directa, así como un centro neurálgico del comercio internacional, situándose el puerto de Amberes entre los más importantes del mundo y el segundo de Europa. Por último, cabe destacar la presencia en Bruselas de numerosos organismos internacionales y de la Unión Europea que han atraído a muchas empresas, así como agencias de representación internacional. Los principales socios comerciales de Bélgica son: Alemania, Países Bajos, Francia, Reino Unido y Estados Unidos (ICEX, 2019B).

En el año 2017, los países destino de las exportaciones belgas, expresadas en millones de euros, fueron Alemania con 63.212, Francia con 56.710 y Países Bajos con 45.746. Durante el mismo periodo, los principales proveedores de Bélgica fueron, Países Bajos, Alemania y Francia. España, según Euroestacom, se encuentra en la posición 7 de los principales clientes de Bélgica con un importe de 10.501.948 de euros en el año 2017, lo que implica un 2,8% del total (ICEX, 2019B).

Por el contrario, si hablamos de los principales proveedores de Bélgica, España se encuentra en la posición 11, en el año 2017 con un importe de 8.366.790 de euros, representando un 2,3% del total (ICEX, 2019B).

En 2017, las exportaciones españolas de servicios a Bélgica superaron por tercer año consecutivo los 3.000 millones de euros. Dentro de esta partida, el turismo concentra casi dos tercios de los ingresos de la balanza. Exceptuando el turismo, las exportaciones de servicios supusieron, en 2017, 1.246 millones de euros, un 13% menos que el año anterior (ICEX, 2019B).

Las importaciones españolas de servicios representaron en 2017 un total de 1.929 millones de euros (ICEX, 2019B).

3.3.2.1.2 *La diversidad cultural*

Bélgica es considerada el país con la mayor tasa de exportación por cada habitante a nivel mundial, lo que lo convierte en una potencia en comercio exterior. Siendo un país pequeño y profundamente tradicionales en muchos sentidos, están abiertos a todas las perspectivas internacionales y a los nuevos negocios. Ubicado estratégicamente en el centro de la Unión Europea, Bélgica es el centro de actividad económica más importante de la región y la puerta de entrada a un mercado con cerca de 500 millones de clientes, gracias a diversos incentivos de inversión propuestos por el gobierno federal y regional, como la reducción de impuestos y la asistencia financiera cuenta con un entorno comercial favorable (Legiscomex, 2017).

Los principales productos importados son los alimentos, maquinaria, diamantes, petróleo y derivados, sustancias químicas, vestimenta y accesorios y tejidos. Las exportaciones principales son automóviles, comida y productos alimenticios, hierro y acero, diamantes procesados, tejidos, plásticos, productos petrolíferos y metales no ferrosos (Legiscomex, 2017).

Los empresarios belgas son personas responsables y serias, tienen su vida laboral perfectamente planificada, sus horarios, sus reuniones, sus comidas de empresa, sus compromisos sociales, entre otros. Por esto, las citas deben ser agendadas, por lo menos, con dos semanas de anticipación. Las reuniones pueden dar inicio en las instalaciones de la empresa de sus socios, pero pueden alargarse tanto que se prolongaran en los almuerzos o cenas, así que es posible que vayan a un restaurante o incluso a la casa de sus futuros socios. La manera de vestir en el entorno de negocios es formal. Para los hombres se recomienda el uso de trajes sobrios de colores oscuros, camisa, corbata de seda y zapatos lustrados con cordones. Las mujeres pueden usar trajes de chaqueta y falda o vestidos clásicos y tacones no muy altos, poco maquillaje y accesorios discretos (Legiscomex, 2017).

Cuando existe un grado más de confianza, se sustituye el apretón de manos por tres besos en la mejilla, únicamente al saludar a las mujeres. Las tarjetas de visita se entregan después de las presentaciones formales y se intercambian sin mayor formalidad. Deben estar en francés por una cara y por la otra en neerlandés. La puntualidad es sumamente importante así que procure no llegar tarde, esto puede etiquetarlo como persona de poca confianza. A los empresarios belgas les gusta conocer a las personas con quienes hacer negocios, por lo tanto, este será el tema de

las primeras reuniones, en donde se tocarán temas personales más que los profesionales (Legiscomex, 2017).

Como se mencionaba anteriormente, los empresarios belgas son cordiales y amistosos, pero también directos y estrictos con los acuerdos y contratos establecidos, es por esto que todos los puntos de las negociaciones deben quedar claros. Los belgas prefieren productos de buena calidad que cubran sus necesidades y el acostumbrado buen estilo de vida que llevan, por lo que no se detendrán mucho en el precio de sus productos o servicios, así que todos sus productos deben cumplir con los estándares requeridos. No discutirán mucho en el precio. En cuanto a los pagos, son bastante acordes a lo pactado en los contratos. Las condiciones de pago suelen variar entre 30 y 60 días. No dudan en poner sobre la mesa cualquier oferta o negociación en cuanto al tema de los plazos y el pago, si consideran que no se ha tratado con suficiente profundidad el tema. Finalmente, siempre cumplen con sus compromisos, la confianza es la base del éxito de unas relaciones comerciales duraderas (Legiscomex, 2017).

3.3.2.2. Factores ajuste producto mercado

En cuanto al ajuste producto-mercado en Bélgica, deberemos subdividirlo en tres apartados, el primero de ellos, el ajuste del producto, Mercadona debe realizar cambios en el etiquetado, ya que debería estar redactado en el idioma oficial del país. Además de ello, deberíamos adaptarnos a las costumbres gastronómicas del país, los quesos son importantes en dicho país ya que cuentan con gran variedad y lo toman de postre, el chocolate es otro de los productos estrella de dicho país. Todo ello, no implica que sea posible un cambio en el nombre de la marca, es decir, cambiar el nombre de Mercadona, ya que es posible que los consumidores sean reacios a la compra en supermercados españoles. Por lo tanto, se barajaría el cambio de nombre, pero no la esencia de sus productos. En relación con las campañas publicitarias, debería realizar una inversión para dar a conocer su marca y, por consiguiente, sus productos.

En segundo lugar, estudiaremos el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento. Bélgica es un país compacto y diversificado, muchas veces percibido como un mercado de prueba para el mercado europeo. Las divisiones lingüísticas y regionales (Valonia francesa, Flandes flamenco, Bruselas bilingüe y un enclave alemán) definen las características de los consumidores en el mercado belga. Además, Bruselas es la sede de numerosas empresas y organizaciones internacionales, lo que ha favorecido la presencia de consumidores con alto poder adquisitivo. Las preocupaciones más importantes al momento de comprar un producto alimentario son el precio y que esté

fresco, y luego el aspecto visual y el gusto. Más de tres cuartos de los consumidores realizan sus compras en Internet, y según las estimaciones, las ventas en línea han sobrepasado los mil millones de euros. En cuanto al perfil del consumidor y su poder adquisitivo, de manera general, se ha reducido en los últimos 20 años, especialmente en Bruselas, donde ha descendido un 20%. Aun así, Bélgica se sitúa entre las regiones más ricas de Europa, sigue atrayendo a un gran número de extranjeros acaudalados y tiene una de las rentas per cápita más altas del continente. En 2016, la edad media era de 41,5 años y el número de personas mayores de 65 años se elevaba a 2,1 millones, equivalente a 18,3% de la población total.

El modo de vida belga es mayoritariamente suburbano, y los consumidores aprecian los productos prácticos y con buena relación precio-calidad, siendo sensibles al mismo tiempo a su impacto en el medio ambiente. El envejecimiento de la población y el aumento del índice de obesidad son fuente de preocupación (Santandertrade, 2019B). En este aspecto, no deberíamos hacer variables en los productos, ya que ofrecemos productos con buena relación calidad precio.

Por último, la variable de la estructura competitiva, en Bélgica, la introducción de mercancías originarias de otros países comunitarios o en libre práctica, está exenta del pago de aranceles. Los procedentes de terceros países quedan sometidos a los derechos del Arancel Exterior Común y al régimen comercial y aduanero común. A su vez y, en principio, no existen barreras de entrada entre España y Bélgica. Sin embargo, las empresas españolas que quieran exportar a Bélgica tienen que hacer frente a una serie de problemas como son la traducción en francés y en neerlandés de toda la documentación necesaria para la actividad de la exportación. Necesidad en general de dos distribuidores belgas, uno para la zona francófona y otro para la flamenca y un alto grado de sofisticación y competencia del mercado belga. En el caso de facturas impagadas, como consecuencia de empresas en suspensión de pagos y en quiebras, es necesario traducir toda documentación necesaria para comunicarse con la administración en el idioma donde la empresa tenga su sede (ICEX, 2019B).

Todo ello, no implica que tenga que hacer frente a sus competidores, como son Delhaize o Carrefour, por lo que Mercadona tendría que adaptarse a las costumbres, pudiendo mantener su política de precios.

Según una noticia publicada en el año 2015 en el ICEX, Bélgica es un mercado muy competitivo y saturado en el que dominan los grandes grupos y la presencia española es escasa (ICEX, 2019B).

Teniendo en cuenta las variables del número de competidores, el ritmo de crecimiento de la industria, la diferenciación de productos y la diversidad de los competidores, la intensidad de la competencia es elevada en todas ellas.

3.3.3. Francia

3.3.3.1. Factores contextuales

Como ya hemos explicado anteriormente, dentro de los factores contextuales se encuentran el riesgo económico y político, así como la diversidad cultural.

3.3.3.1.1 Riesgo económico y político

Según los datos obtenidos en Datosmacro a fecha 15 de marzo de 2019, dentro del riesgo económico de Francia, destacaremos el PIB anual, que en el año 2018 ascendió a 2.348.991 millones de euros y el PIB per cápita en el mismo año fue de 35.100 euros. La deuda total en el año 2017, expresada en millones de euros, fue de 2.257.765 y la deuda per cápita en el mismo periodo de tiempo, fue de 33.587 euros. El déficit en millones de euros en el año 2017 fue de -59.341 y el gasto público fue de 1.291.948 millones de euros. El salario mínimo interprofesional en el año 2019 es de 1.521,2 euros. La prima de riesgo es de 38. Las exportaciones en el año 2018 ascendieron a 492.491,9 millones de euros y las importaciones de 570.009,2 millones de euros. La balanza comercial en el año 2018 fue de -77.517,4 millones de euros. La tasa de desempleo en Junio de 2019 fue de un 5,6% (Datosmacro.com, 2019F).

El *rating* a largo plazo en moneda extranjera y moneda local, Francia está valorada por Moody's a fecha 4 de Mayo de 2018 con una puntuación Aa2, positiva en ambas monedas. La valoración según S&P, en el año 2016, puntuaba a Francia con un *rating* estable en cuanto a moneda extranjera, y la moneda local en el año 2013, se valoraba con AA. Según la valoración de Fitch en el año 2018, se puntuaba con un AA, estable, en ambas monedas (Datosmacro.com, 2019F).

Según el ICEX, Francia, gracias a un excepcional sistema público de ayudas (fiscales, retributivas, sociales, sanitarias, etc.) a la familia, consigue tener una de las tasas de natalidad más altas de Europa a pesar que desde 2014 se registra un ligero descenso, debido a un menor número de mujeres en edad de procrear y en el retroceso de la edad de maternidad que en 2017 fue de 30,6 años. Sin embargo, Francia continúa siendo el país europeo con mayor fecundidad, muy por encima del 1,35 de Italia o España (ICEX, 2019F).

El reequilibrio de las cuentas públicas está llevando a reducir ligeramente estas ayudas, especialmente para la clase media, lo que podría traducirse, a medio plazo, por una aceleración del ligero descenso de la tasa de natalidad ya constatada en 2015, 2016 y 2017 (ICEX, 2019F).

La estructura económica de Francia es la característica de un país desarrollado en la que los servicios representan casi tres cuartas partes del total, la agricultura alrededor de 2% y la industria y la construcción algo más del 20% (ICEX, 2019F).

Las relaciones de Francia con las instituciones comunitarias están en fase de normalización tras la relativa flexibilización de los requisitos del déficit y la incorporación del crecimiento a la agenda comunitaria. Francia mantiene una tupida red de acuerdos de protección de la inversión. En la actualidad el número de acuerdos firmados por Francia para la protección y el fomento recíproco de la inversión es de 56, de los cuales 44 han entrado en vigor (ICEX, 2019F).

Francia continúa siendo el primer cliente de España en el mundo, en 2018 las exportaciones españolas a Francia suponen un 15% del total. Como proveedor, Francia ocupa el segundo lugar, tras Alemania. Las ventas de Francia a España representan el 11% de las importaciones españolas. Se asiste en los últimos ejercicios a un incremento importante del comercio bilateral con Francia, caracterizado por un comportamiento exportador muy dinámico por parte de España (ICEX, 2019F).

La inversión española en Francia es importante y creciente. En la actualidad, hay más de 450 empresas españolas establecidas en Francia que acumulan un stock de inversión de 12,7 millones de euros, representando un 2,7% del total. En 2017, Francia ocupa el segundo puesto como país destinatario de nuestra inversión y los flujos de inversión registraron un fuerte aumento alcanzando los 2,8 millones de euros. Durante los nueve primeros meses de 2018, la inversión española en Francia ha caído fuertemente al ser de tan sólo 0,3 millones de euros, frente a los 2,5 millones de euros del periodo equivalente en 2017 (ICEX, 2019F).

Francia es el tercer mayor inversor en España en términos de stock tras Estados Unidos y el Reino Unido. Más de 1.300 empresas francesas operan en España con un stock de inversión de 46,2 millones de euros. Los sectores financieros, industrial, de distribución y de automoción son los mayores receptores de inversión francesa. Se estima que en la actualidad dan empleo directo a unas 300.000 personas (ICEX, 2019F).

Durante el año 2017, las empresas francesas invirtieron en España 1,9 millones de euros. En 2017, la inversión francesa en España se ha dinamizado. Durante los nueve

primeros meses de 2018 la inversión francesa en España, se ha mantenido a un nivel elevado, aunque ha retrocedido al ser de 1,2 millones de euros, frente a los 1,8 millones de euros de 2017 en el mismo periodo (ICEX, 2019F).

La tasa normal sobre la venta de bienes y servicios es del 20%, aunque existen varias tasas reducidas. Los restaurantes, las prestaciones hoteleras, los transportes públicos, los periódicos y las revistas, así como ciertas actividades de recreo (restaurantes, cines, etc.) están sometidos a una tasa del 10%. Una tasa del 5,5% es aplicada a agua, los productos alimentarios excluidas bebidas alcohólicas y algunos productos alimenticios sólidos (ICEX, 2019F).

3.3.3.1.2 *La diversidad cultural*

Los hábitos de negocio en Francia combinan la influencia germánica con el carácter latino del sur. Un sistema educativo público sólido y homogéneo actúa como garante de los valores de la República de la integración social. La igualdad es uno de los bastiones de la sociedad francesa que se refleja sobre todo en la igualdad de oportunidades. El sistema educativo es abierto y competitivo, pero a la vez es selecto en función de los resultados de los estudiantes. Las *Grandes Ecoles* recogen y forman a los mejores talentos que posteriormente se incorporan a la Administración Pública y a las mayores empresas del país en un sistema francamente elitista.

El carácter igualatorio con el que comienza el proceso educativo se vuelve jerárquico en la empresa. Las responsabilidades se atribuyen claramente al puesto y no a la persona que lo ocupa. En términos de Hofstede, Francia es, junto a Bélgica, de los pocos países que registran una elevada distancia al poder a la vez que un claro individualismo. Los franceses han tomado conciencia de sus derechos, lo que los lleva a defenderlos con firmeza. El individualismo francés, a menudo, se resguarda en la burocracia y las normas. La burocracia francesa suele presentar más niveles verticales y diferenciación horizontal que en otros países. Las responsabilidades están bien delimitadas, lo que hace que se negocie con quien cuenta con la responsabilidad para ello.

La cultura de negocios es bastante formal, por lo que es importante contar con buenos contactos antes de introducirse en el país. Las cámaras de comercio juegan un destacado papel en este aspecto ya que son un foro activo de relaciones empresariales. El estilo de negociación es lento, se espera que sea el interlocutor el que ponga las cartas sobre la mesa para evitar que domine la negociación. El francés es un idioma muy rico, que a menudo se utiliza con gran sofisticación verbal para dar rodeos y evitar ir directamente al centro del asunto. El estilo de negociación es indirecto. El francés

raramente dice un “no” directamente. Es importante detectar cuándo las maniobras de distracción están manifestando una opinión desfavorable para no perder el tiempo, ni pensar que el interlocutor es indeciso o no cuenta con responsabilidad para negociar. Hablar de dinero se considera una ordinariéz, por lo que la discusión sobre el precio se deja en último lugar (Pla Barber, 2004).

3.3.3.2. Factores ajuste producto-mercado

En cuanto al ajuste producto-mercado en Francia, deberemos subdividirlo en tres apartados, el primero de ellos, el ajuste del producto, Mercadona debe realizar cambios en el etiquetado, ya que debería estar redactado en el idioma oficial del país. Además de ello, deberíamos adaptarnos a las costumbres gastronómicas del país. En Francia tienen por costumbre cocinar con mantequilla, por lo que el aceite deberíamos reducir la cantidad de stock en almacén. Todo ello, no implica que sea posible un cambio en el nombre de la marca, es decir, cambiar el nombre de Mercadona, ya que es posible que los consumidores sean reacios a la compra en supermercados españoles. Por lo tanto, se barajaría el cambio de nombre, pero no la esencia de sus productos. En relación con las campañas publicitarias, debería realizar una inversión para dar a conocer su marca y, por consiguiente, sus productos.

En segundo lugar, estudiaremos el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento. Los consumidores prefieren los productos cuidadosamente embalados, creativos y llamativos. El consumo de productos orgánicos y de comercio justo está en pleno auge. Con la generalización del uso de Internet, las compras en línea experimentan un fuerte crecimiento. En Francia, país con una población que envejece, la edad media es de 41,4 años, los consumidores disponen de un poder adquisitivo elevado, con un PIB/habitante de 42.300 USD PPA en 2016. Para los franceses, la compra va de la mano con un momento placentero. El consumidor francés, relativamente acomodado, es impulsivo, compra frecuentemente y le gusta probar productos nuevos e innovadores. En lo relativo a la alimentación, los franceses eligen, preferentemente, productos nacionales, y se preocupan cada vez más del medio ambiente y de su salud (Santandertrade, 2019F).

Por último, la variable de la estructura competitiva, en Francia, según datos del ICEX, no existen obstáculos administrativos para el acceso al mercado, si bien la existencia de normas francesas para ciertos productos puede dificultar en cierta medida la penetración de los mismos en el mercado francés. Los derechos de aduana sobre las importaciones extracomunitarias son facturados una sola vez en territorio comunitario. Los bienes que entran en Francia para ser reexportados a otro Estado miembro de la

Unión Europea pueden penetrar en el territorio francés sin pagar el IVA (el IVA se paga en el país en el que el bien va a ser consumido). El régimen económico aduanero permite importar mercancías no comunitarias sin pagar los derechos de aduanas y los impuestos pertinentes, así como depositar, utilizar o transformar estas mercancías para su reexportación fuera de la U.E. (ICEX, 2019F).

Para beneficiarse de este régimen económico aduanero hay que justificar la necesidad económica de utilizarlo. La autorización es dada por la administración de aduanas y garantiza que la empresa conoce desde el principio las condiciones de utilización del régimen y permite que la administración se asegure que las mercaderías importadas sin pagar los derechos y los impuestos no serán puestas en circulación en el mercado comunitario (ICEX, 2019F).

Según datos obtenidos de Kantar World Panel, Carrefour en este país presenta una cuota de mercado del 19.9% y E.Leclerc presenta una cuota de mercado del 21.7%. Estos son los dos principales competidores en Francia. Mercadona al igual que hace en España, podría mantener su política de precios, ya que, generalmente, los precios de Carrefour son más elevados. Esto podría ser una ventaja frente a su competidor y, de esta manera, poder ganar puestos en el mercado (KantarWorldPanel, 2019).

Teniendo en cuenta las variables del número de competidores, el ritmo de crecimiento de la industria, la diferenciación de productos y la diversidad de los competidores, la intensidad de la competencia es elevada en todas ellas.

3.3.4. Matriz de selección de mercados

Toda la información anteriormente desarrollada, puede simplificarse en una matriz de selección de países, como vemos en la Tabla 2.3. A partir de ello, el decisor podrá valorar, de manera subjetiva, en una escala del 1 al 5, cada una de las variables y, de esta manera, asignar una ponderación total (Pla Barber, 2004).

Tabla 2.3. Matriz de selección de mercados

	Alemania	Bélgica	Francia
FACTORES CONTEXTUALES			
A: Aceptable			
NA: No aceptable			
RIESGO ECONÓMICO Y POLÍTICO	A	A	A
DIVERSIDAD CULTURAL	A	A	A
FACTORES CONTEXTUALES			
1: Desfavorable			
5: Muy favorable			
AJUSTE PRODUCTO	4	4	5
TAMAÑO MERCADO Y CRECIMIENTO	5	4	5
ESTRUCTURA COMPETITIVA	4	4	4
TOTAL	13	12	14

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar la matriz, vemos como el mejor país para una internacionalización es Francia.

3.4. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE FRANCIA

Según el ICEX, Francia es un mercado de 66 millones de consumidores, con un poder adquisitivo elevado y tendencia a un crecimiento moderado, pero regular. Su PIB per cápita en 2017 era de 34.200 €, aproximadamente un 40% superior al de España.

Francia es un país con muchas reglamentaciones, fruto de una larga tradición de profesiones, oficios y normas que se han consolidado a lo largo de los años, fruto de los pactos.

El Código de Comercio regula la mayor parte del comercio interior en Francia. Sin embargo, las normas que regulan los distintos sectores vienen determinadas por órdenes ministeriales u otras normas de rango inferior. Regula, a su vez, las obligaciones que tienen las empresas respetar la legislación en cuanto a información

del consumidor (etiquetado de los productos), denominaciones de origen, precios y condiciones de venta, plazos de entrega, publicidad, promociones, saldos, garantías, crédito al consumo, etc.

El consumidor francés es muy exigente en cuanto a calidad de los productos y su presentación. Prueba de ello es el retroceso de las ventas de los *Hard discount* como LIDL durante estos últimos años. La causa según los profesionales es el descenso de los precios en la red de las grandes *enseignes* y supermercados, manteniendo la calidad e imagen. El francés no suele comprar el producto más barato, sino aquel que considera que tiene un precio correcto, una buena presentación y buena calidad.

En la actualidad, los industriales dedican a la televisión un 65% de los sus presupuestos para publicidad (ICEX, 2019).

3.5. MÉTODO DE ENTRADA EN FRANCIA

Mercadona se internacionalizará a Francia a través de la inversión directa y, más concreto, una inversión en solitario, mediante filial de nueva creación. Este método supone que la empresa puede decidir entrar en el mercado con sus propios medios, creando una filial de venta y/o producción (Pla Barber, 2004). Mercadona debería utilizar dicho método para poder conservar su política de precios y, en parte, su filosofía de empresa.

Es una forma de entrada que supone un elevado compromiso de recursos, mayor lentitud en su desarrollo, es decir, llevar a cabo el proyecto, construir, reclutar al personal, registrar la empresa... (Pla Barber, 2004). Dichas barreras de entrada pueden generar un gran coste, pero a medio y largo plazo puede resultar beneficioso para Mercadona debido a los conocimientos adquiridos a la hora de hacer frente a dichos inconvenientes.

Por otro lado, la totalidad del control sobre la operación recae en la empresa, de manera que se evitan todos los inconvenientes de realizar operaciones con otras empresas. Asimismo, muchos gobiernos locales favorecen la creación de nuevas filiales mediante incentivos, ya que éstas generan un mayor empleo en el mercado local y pueden favorecer los procesos de innovación de sus empresas locales al incrementar la competencia (Pla Barber, 2004).

4. GESTIÓN DE MERCADONA MULTINACIONAL

En este apartado, analizaremos la estrategia que deberá seguir Mercadona como empresa internacional, sus recursos humanos y la cultura corporativa que será implantada.

4.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

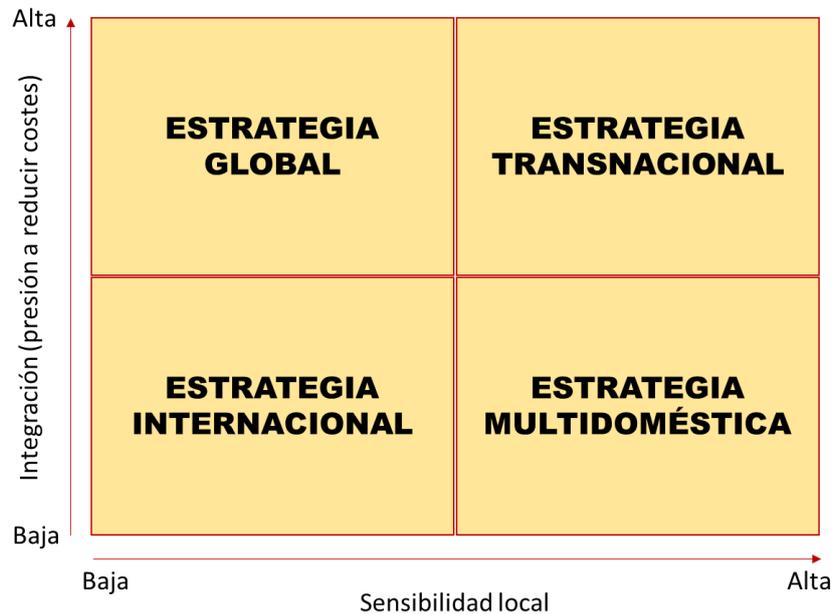
Para la selección de la estrategia de internacionalización, deberemos tener en cuenta una serie de variables. En primer lugar, la integración, que se refiere, según Prahalad y Doz (1987), a la gestión centralizada de las actividades geográficamente dispersas de forma continuada. Una manera sencilla de explicar la integración es haciendo ver que hace referencia al grado de interconexión entre una actividad de una filial y la misma y otras actividades en otras filiales, a pesar de que la integración no se puede considerar simplemente un conjunto de relaciones bilaterales, sino un sistema de interdependencias que engloba a toda corporación (Pla Barber, 2004).

Por otro lado, hay que estudiar la sensibilidad local, es decir, las decisiones de asignación de recursos llevadas a cabo de forma autónoma por parte de la filial, principalmente, como respuesta a demandas competitivas o de los clientes locales. La sensibilidad local la entendemos, como la disposición de la multinacional a incorporar en la propia estrategia las exigencias particulares de los distintos mercados en los que opera (Pla Barber, 2004).

Por último, la variable que se valorará es la coordinación estratégica, referida a la gestión conjunta de la asignación de recursos entre distintos países como parte de la estrategia. La coordinación está asociada a la descentralización de la capacidad de decisión en las distintas unidades dispersas (Pla Barber, 2004).

Todo ello se puede resumir en el gráfico 2.2.:

Gráfico 2.2. Matriz selección de estrategia de internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que la presión por adaptación local, es decir, la sensibilidad local, es alta, ya que mantendrá similares productos que en el mercado local, añadiendo productos demandados por los clientes locales del país de destino y, por el contrario, la integración será baja, debido a que no habrá grandes presiones por la bajada de precios, la estrategia que debe seguir la filial de nueva creación de Mercadona será una estrategia *multidoméstica*.

La filial será altamente dependiente de los recursos locales, para lo cual, tendrá una necesidad relativamente elevada de ganarse legitimidad en el entorno doméstico adoptando las pautas de comportamiento y de relación con los agentes del entorno propias del país de acogida (Rosenzweig y Singh, 1991).

El entorno *multidoméstico*, presenta diferencias en las necesidades y los gustos de los consumidores de distintos países. A su vez, existen restricciones al comercio y establecimiento de barreras de arancelarias y una exigencia de adaptación de los productos o de localización de la producción (Pla Barber, 2004).

La orientación estratégica dominante es la adaptación para responder a las diferencias locales, la visión corporativa de las operaciones exteriores es policéntrica, el alcance de producto es amplio y el alcance de mercado es estrecho ya que es un mercado local. (Pla Barber, 2004).

4.2. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos es una parte importante de la empresa, se pueden clasificar en locales o expatriados. Los recursos humanos de Mercadona internacional, serán locales, aunque habrá comerciales españoles también. Existen ventajas de utilizar directivos locales, entre otras, hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local, pertenecen, por lo general, a la élite del país de la filial, lo que permite obtener una mejor penetración en el mercado. Permiten, a su vez, la continuidad en la gestión de la filial y evitar de esta manera las frecuentes sustituciones de expatriados. Permiten, también, ahorrar importantes costes salariales. Aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino. Los gobiernos y organizaciones locales argumentan que los empleados extranjeros sustraen los puestos de trabajo a los ciudadanos locales.

Todo ello no implica que tengamos expatriados en la filial para poder hacer una transferencia y adquisición de conocimientos, ya que una mayor parte del conocimiento es tácito y específico de la empresa. Así, a su vez, nuevas culturas, ideas y experiencias pueden utilizarse para aumentar el conocimiento que ya tiene la empresa.

Una inversión que tendremos que hacer es al reclutamiento y selección, ya que nuestro producto tendrá que ser vendido por personas cualificadas en el mercado. Un reclutamiento interno ofrece la posibilidad de optar por destinos internacionales al personal de la sede central. Un reclutamiento externo implica recurrir normalmente al servicio de empresas consultoras especializadas, en las que se delegaría la función de reclutar ciudadanos del país del destino o de terceros países.

Una de las cuestiones básicas en la formación de los empleados internacionales, será la formación transcultural, es decir, pautas de comportamiento, interpretaciones de las conversaciones... ya que Francia no tiene la misma cultura que España, aunque sea parecida (Pla Barber, 2004).

4.3. CULTURA CORPORATIVA

La cultura es el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes (Pla Barber, 2004). La cultura francesa es bastante similar a la española, por lo que se mantendría la cultura de la empresa local, es decir, satisfacer los cinco elementos del modelo de calidad total, a sus clientes, a los trabajadores, a la sociedad, a los proveedores y su capital.

Para la satisfacción del cliente, Mercadona los sitúa en el centro de todas las decisiones empresariales. A su vez, Mercadona aplica un modelo de recursos humanos basado en la estabilidad, la formación, la promoción interna para complacer a sus trabajadores.

Por otro lado, para cumplir con la misión de la empresa es necesario satisfacer a la sociedad contribuyendo a su desarrollo y progreso de manera sostenible. El beneficio llega tras satisfacer al resto de componentes de la empresa, el objetivo es que el proyecto de Mercadona perdure en el tiempo y obtenga beneficios como consecuencia de hacer las cosas bien (Mercadona, 2019).

5. CONCLUSIONES

Podemos concluir que Mercadona, debido a ser una empresa grande y consolidada, puede hacer frente a una internacionalización.

Como se ha visto en modelo de Abell, Mercadona debe internacionalizarse ya que no cubre el máximo de grupo de clientes. Para realizar un plan de internacionalización, hemos estudiado que el principal motivo para la internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados, en este caso, se han elegido los países Alemania, Bélgica y Francia y, tras el desarrollo de una matriz de selección de mercados, Francia es el país más conveniente para la internacionalización. Por el contrario, Alemania y Bélgica son rechazados debido a una menor puntuación en la matriz de selección, ya que presentan más inconvenientes en los factores contextuales que se han desarrollado. Aunque Francia presenta competidores en el sector, Mercadona podría hacerles frente, gracias a su política de precios. El método de entrada será a través de una filial de nueva creación y la estrategia de internacionalización será *multidoméstica*.

6. REFERENCIAS

Datosmacro.com (2019A) - Alemania: Economía y demografía 2019. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania> [Consulta: 13 Marzo 2019].

Datosmacro.com (2019B) - Bélgica: Economía y demografía 2019. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/belgica> [Consulta: 13 Marzo 2019].

Datosmacro.com (2019F) - Francia: Economía y demografía 2019. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/francia> [Consulta: 15 de marzo 2019].

Datosmacro.com (2019A) - Rating: Calificación de la deuda de Alemania 2019. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/alemania> [Consulta: 18 Marzo 2019].

Datosmacro.com (2019B) - Rating: Calificación de la deuda de Bélgica 2019. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/belgica> [Consulta: 18 Marzo 2019].

Datosmacro.com (2019F) - Rating: Calificación de la deuda de Francia 2019. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/francia> [Consulta: 22 de marzo 2019].

Gexporta (2019) - Ventajas de internacionalizar a Alemania - Internacionalización entre España y Alemania. Disponible en: <https://www.gexporta.com/ventajas-de-internacionalizar-a-alemania/> [Consulta: 21 Marzo 2019].

ICEX (2019B) - Alimentación en Bélgica: una sofisticada distribución. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mercados/REP2015367875.html> [Consulta: 26 agosto 2019].

ICEX (2019A) - Información económica y comercial. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=DE> [Consulta: 20 Marzo 2019].

ICEX (2019B) - Información económica y comercial. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=BE> [Consulta: 20 Marzo 2019].

ICEX (2019F) - Información económica y comercial. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=FR>

[de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=FR](#) [Consulta: 20 Marzo 2019].

ICEX (2019A) - Régimen arancelario y reglamentación. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=DE> [Consulta: 20 Marzo 2019].

ICEX (2019) - Información del mercado. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR> [Consulta: 23 agosto 2019].

KantarWorldPanel.com (2019) - Cuotas de mercado de la distribución. Disponible en: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/france/snapshot> [Consulta: 21 agosto 2019].

Legiscomex.com (2019) - Inteligencia de Mercados – Cultura de Negocios con Bélgica. Disponible en: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-belgica.pdf> [Consulta: 19 Marzo 2019]

Massana Pedrell, M. (2007). Distribución alimentaria en Alemania. Disponible en: http://coneixement.accio.gencat.cat/c/document_library/get_file?uuid=71fbf269-8c8d-4f94-8da6-e8aa3a742a69&groupId=30582 [Consulta: 12 Agosto 2019].

Mercadona (2018). Disponible en: <https://www.mercadona.es/> [Consulta: 25 Mayo 2018].

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

Santandertrade.com (2019A) - Llegar al consumidor alemán. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor> [Consulta: 19 Marzo 2019].

Santandertrade.com (2019B) - Llegar al consumidor belga. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/belgica/llegar-al-consumidor> [Consulta: 19 de marzo 2019].

Santandertrade.com (2019F) - Llegar al consumidor francés. Disponible en:

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>

[Consulta: 25 de marzo 2019].