



**GRADO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(GADE)**

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN:
EROSKI SUPERMERCADOS**

**INTERNATIONALIZATION PLAN:
EROSKI SUPERMARKETS**

AUTOR: UNAI ALFARO DOMÍNGUEZ

**TUTORAS: MARÍA OBESO BECERRA Y MARÍA CONCEPCIÓN
LÓPEZ FERNÁNDEZ**

Santander, a 23 de febrero del 2024.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas se enfoca en la confección de un plan útil e integral de internacionalización destinado al Grupo Eroski Supermercados, explorando las claves e identificando los elementos esenciales del proceso estratégico. Comienza con una breve retrospectiva que abarca la historia corporativa de Eroski y un análisis de las razones que respaldan su expansión a nivel internacional. La segunda sección comprende un análisis de los aspectos internos, dando forma a un perfil estratégico.

En el tercer apartado, se diseña un plan estratégico para la internacionalización siguiendo el modelo de Way Station. Esta teoría gradual aborda la selección del país y ubicación de destino, el método de penetración al mercado, la planificación de posibles problemas y las estrategias de contingencia, así como las propuestas y ventajas competitivas obtenidas. Para determinar el estado de destino utilizaré la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) y, para el método de entrada, la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO), que tiene en cuenta variables como la experiencia internacional, el tamaño y el *know-how* (Pla Barber y León Darder, 2016).

Se especificará la estrategia competitiva a seguir por la empresa en el nuevo mercado, acompañada de recomendaciones para orientar a la dirección estratégica en todo el proceso. Finalmente, se resaltan las conclusiones que ofrecen una panorámica general de cómo el Grupo Eroski, en la Unidad Estratégica de Negocio (UENs) de supermercados, puede alcanzar su objetivo de manera efectiva y estratégica, proporcionando una hoja de ruta sólida para el éxito.

Este proyecto encarna un esfuerzo dedicado a posicionar al Grupo Eroski Supermercados en el escenario internacional con una estrategia respaldada por un análisis exhaustivo. Al abrazar este camino a la internacionalización, podrá aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión, fortaleciendo su posición nacional y buscando revertir la progresiva pérdida de importancia. En última instancia, este proyecto no solo representa una senda hacia la expansión geográfica, sino que actúa como un auténtico catalizador para el crecimiento y la prosperidad de Eroski. Es un paso firme hacia el futuro, que se traduce en la apertura de nuevas puertas a la innovación, la diversificación y el impulso del desarrollo.

PALABRAS CLAVE

Plan de internacionalización: Portugal, Francia e Italia, método de entrada, estrategia de internacionalización, análisis interno, análisis externo, matriz de selección de mercados.

ABSTRACT

This Final Degree Project in Business Administration and Management focuses on the creation of a useful and comprehensive internationalization plan for the Eroski Supermarkets Group, exploring the keys and finding the essential elements of the strategic process. It begins with a brief retrospective covering Eroski's corporate history and an analysis of the reasons behind its international expansion. The second section includes an analysis of internal aspects, shaping a strategic profile.

In the third section, a strategic plan for internationalization is designed following the Way Station model (1988). This gradual theory addresses the selection of the destination country and location, the market penetration method, the planning of potential problems and contingency strategies, as well as the proposals and competitive advantages obtained. To decide the destination state, I will use the Transaction Cost Theory (TCT) and, for the entry method, the Organizational Capabilities Theory (TCO), which takes into account variables such as international experience, size and know-how. (Pla Barber and León Darder, 2016).

The competitive strategy to be followed by the company in the new market will be specified, accompanied by key recommendations to guide strategic management throughout the process. Finally, the conclusions are highlighted that offer a general overview of how the Eroski Group, in the supermarket Strategic Business Unit, can achieve its aim effectively and strategically, providing a solid roadmap for success.

This project embodies an effort dedicated to positioning the Eroski Supermarkets Group on the international stage with a strategy supported by exhaustive analysis. By embracing this path to internationalization, you will be able to take advantage of new opportunities for growth and expansion, strengthening your national position and seeking to reverse the progressive loss of importance. Ultimately, this project not only represents a path towards geographical expansion but acts as a true catalyst for Eroski's growth and prosperity. It is a firm step towards the future, which translates into the opening of new doors to innovation, diversification and the promotion of development.

KEYWORDS

Internationalization plan: Portugal, France and Italy, entry method, internationalization strategy, internal analysis, external analysis, market selection matrix.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA..... | 8 |
| 3. DEFINICIÓN Y MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN..... | 9 |
| 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO DE EROSKI..... | 10 |
| 4.1. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA..... | 11 |
| 5. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 15 |
| 5.1. PRESELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES..... | 15 |
| 5.2. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES..... | 15 |
| 5.2.1. Portugal..... | 16 |
| 5.2.2 Francia..... | 21 |
| 5.2.3 Italia..... | 26 |
| 5.3. DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN..... | 28 |
| 5.4. MÉTODO DE ENTRADA EN EL MERCADO..... | 29 |
| 5.5. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA..... | 30 |
| 5.5.1. Estrategia empresarial..... | 30 |
| 5.5.2. Estrategia de internacionalización francesa..... | 31 |
| 5.5.3 La gestión de la inversión internacional..... | 31 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 34 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA..... | 35 |
| 8. ANEXOS..... | 41 |
| ANEXO 1. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y MARCO CONCEPTUAL..... | 41 |
| 1.1 Perspectiva macroeconómica de la internacionalización..... | 41 |
| 1.2 Perspectiva microeconómica: de proceso..... | 42 |
| 1.3 Perspectiva estratégica: teoría de redes..... | 42 |
| ANEXO 2: ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO..... | 43 |
| ANEXO 3. SUBVENCIONES A LA INTERNACIONALIZACIÓN..... | 44 |
| ANEXO 4. COMPARATIVA DE PRECIOS Y SURTIDO..... | 45 |
| ANEXO 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO..... | 47 |
| 5.1. Análisis del entorno general: mercado español..... | 47 |
| 5.2. Análisis del entorno específico..... | 48 |
| 5.3. Análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades..... | 50 |
| ANEXO 6. CANVAS..... | 52 |
| ANEXO 7. GASTOS, VIABILIDAD, ESPACIO Y UBICACIÓN..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| ANEXO 8. DIMENSIONES DEL ENTORNO ESPECÍFICO ITALIANO. | 54 |
| ANEXO 9. LA IMPORTANCIA DEL MARKETING. | 55 |



1. INTRODUCCIÓN.

Sócrates, filósofo griego del quinto siglo a.C, legó un triple filtro para discernir la valía de un trabajo: la verdad, la bondad y la utilidad. Este texto persigue la veracidad al seguir, con rigor académico, una metodología y estructura que en breves líneas analizaré. Asimismo, se erige como beneficioso, puesto que brinda una oportunidad para aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos durante mi carrera académica. De igual forma, su trascendencia se atestigua en su utilidad, no solo para una entidad empresarial, sino también para la sociedad en su conjunto.

Este documento busca proporcionar a Eroski información simplificada y práctica, una hoja de ruta en el enmarañado camino hacia la internacionalización. El proceso, de conseguirse, fomentará el intercambio cultural, la diversificación de las opciones de compra, aumentará la variedad de productos y elevará los estándares de calidad y competitividad. Sus ramificaciones alcanzarán a la reducción de los precios, el desempleo y el fomento del desarrollo económico, moldeando un panorama donde las sinergias entre conocimiento, aplicabilidad y consecuencias sociales se imbrican indisolublemente.

En este contexto, aunque Eroski ha sido un actor destacado, ha perdido relevancia y cuota de mercado recientemente. Este trabajo aspira a revertir tal situación y a proporcionar un proceso de internacionalización práctico, identificando sus dificultades y factores de éxito, llevando a cabo un análisis de la empresa y del entorno. La elección de esta temática se justifica por su relevancia, actualidad e interés en un mundo donde estas operaciones presentan grandes oportunidades y desafíos, constituyendo Eroski un valioso caso de estudio. La estructura del proyecto abarca 3 secciones clave: un análisis estratégico, un plan estratégico y una serie de conclusiones.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

El nombre, Eroski, es una contracción de las palabras eusquéricas *toki* (lugar), y *erosi* (comprar), traducible como el *lugar donde se compra*. Eroski S. Coop. se ha integrado en la Corporación Mondragón desde su génesis en 1969, contando actualmente con presencia nacional y más de 35.000 empleados. Surgió de la unión de siete cooperativas de consumo, en Navarra y Euskadi, con el objetivo de trascender las limitaciones locales y con un enfoque social.

Es pionera en áreas clave, como la introducción de su marca blanca (1977) o la retirada de los espráis CTC para proteger la capa de ozono (1989). Lideró la eliminación de grasas vegetales parcialmente hidrogenadas añadidas, inauguró el primer supermercado *100% sostenible* (Oñate (Guipúzcoa)) y en un campus universitario (Leioa (Vizcaya)), instaló puntos de reciclaje de fluorescentes (2021) y cápsulas de café (2022). También fue la primera en participar en un festival de música (Bilbao (Vizcaya)) y recientemente lanzó el semáforo nutricional, como secciones para intolerantes, productos ecológicos y dietética. Estos hitos demuestran que su público objetivo está compuesto por consumidores de todas las edades, quienes buscan una amplia gama de alimentos y productos locales, valorando la calidad, innovación, salud y sostenibilidad (Eroski.es, 2023).

A pesar de su historial de crecimiento e innovación, no ha logrado internacionalizarse a una escala significativa, limitándose a un local en la colonia inglesa de Gibraltar y otro en la micronación pirenaica andorrana. De esta forma, surge la necesidad de explorar la posible necesidad de crear un plan de internacionalización.

Aunque la entidad ha diversificado sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN'S), tanto de forma relacionada (supermercados e hipermercados), como no relacionada (préstamos, seguros, gasolineras u ópticas), la orientación de este plan recaerá en la expansión de su servicio principal económicamente, la alimentación o sector *retail*, como podemos observar en la imagen 2.1.

Figura 2.1. Hablando de ingresos:

| Miles de euros | Segmentos | | | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|---------------|--------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| | Alimentario | | Inmobiliario | | Otros segmentos | | Otras operaciones | | Consolidado | |
| | 31.01.23 | 31.01.22 | 31.01.23 | 31.01.22 | 31.01.23 | 31.01.22 | 31.01.23 | 31.01.22 | 31.01.23 | 31.01.22 |
| Principales mercados geográficos | | | | | | | | | | |
| País Vasco | 1.560.141 | 1.512.741 | 374 | 312 | 86.110 | 81.825 | (1.430) | (1.033) | 1.645.195 | 1.593.845 |
| Galicia | 1.078.510 | 963.274 | 1.488 | - | 1.841 | 1.349 | - | (104) | 1.081.839 | 964.519 |
| Cataluña | 655.004 | 630.983 | 54 | - | 2.633 | 2.109 | - | - | 657.691 | 633.092 |
| Islas Baleares | 506.821 | 448.762 | - | - | - | - | - | - | 506.821 | 448.762 |
| Navarra | 308.931 | 296.387 | 1.217 | 975 | 11.503 | 10.381 | - | - | 319.651 | 307.743 |
| Resto | 565.075 | 549.331 | 7.848 | 2.531 | 44.075 | 41.558 | - | - | 616.998 | 593.420 |
| | 4.672.482 | 4.401.478 | 10.981 | 3.818 | 146.182 | 137.222 | (1.430) | (1.138) | 4.828.195 | 4.541.380 |

Fuente: elaboración propia (datos de KPMG, 2023).

Debido a la amplia diversificación y su posible internacionalización, la estructura organizativa augura una mayor complejidad. Respecto a su cultura corporativa, destaca el compromiso con los productos de calidad, su responsabilidad social, ambiental y el apoyo al producto local. Este compromiso se traduce en un incremento del 13% en Navarra y del 7% en Euskadi en 2023. También se debe destacar la fidelización del cliente, vendiendo cerca del 80% a sus socios (Eroski.es, 2023).

Durante su trayectoria, ha priorizado crecer nacionalmente mediante inversiones, compras y fusiones, como la de Caprabo (2007) y Vegalsa (1998). No obstante, la internacionalización supondrá un enorme desafío, requiriendo una sólida dirección estratégica que evalúe, prepare, y desarrolle una estrategia clara, identificando mercados atractivos, y definiendo el modo de entrada (véase Anexo 1) (Diario de Navarra y Eroski.es, 2023).

3. DEFINICIÓN Y MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Residimos en un mundo globalizado y competitivo, donde la internacionalización desempeña un papel crucial para el crecimiento y la supervivencia empresarial. Su conceptualización descansa en la especialización para reducir costos de producción y promover el intercambio global. Las corporaciones buscan expandirse con el fin de maximizar beneficios, mitigar riesgos y atraer clientela. En palabras de Loustarinen y Welch (1988, pág. 23), implica: *aquellas operaciones que facilitan establecer vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, que sea más sencillo, mediante un proceso progresivo de proyección internacional.*

Dicha fenomenología puede derivar de diversos motivos. Por un lado, los de empuje (*push*), se describen como las respuestas reactivas de una empresa ante desafíos en el mercado autóctono. Se dan con Eroski, puesto que se encuentra en un mercado español maduro, concentrado, saturado y de bajos márgenes, rodeado de un entorno político, social y económico impredecible. Resulta lógica la búsqueda de economías de escala y el fortalecimiento de la marca Eroski, atrayendo inversiones y talento mediante la visibilización internacional. Otros motivos *push* se manifiestan por la rigidez de la regulación laboral española, limitando la duración y concatenación de contratos temporales (Pla Barber y León Darder, 2016).

En otro extremo, los motivos de arrastre (*pull*) se fundamentan en la intención de los directivos en capitalizar las oportunidades provenientes de mercados internacionales. También se cumplen con Eroski, al identificar ubicaciones con mayores volúmenes de negocio, menor competencia, concentración y recursos más asequibles, habiendo explorado la posibilidad de expansión anteriormente y mostrando interés por parte de los directivos en diversificar riesgos y crecer. Prueba de ello es la pasada penetración del mercado francés y la actual presencia en la colonia gibraltareña, lo que nos indica una clara intención de la alta dirección (véase Anexo 2). Por último, existen motivos facilitadores como las ayudas y subvenciones, cuya importancia es capital, como se detalla en el Anexo 3 (Pla Barber y León Darder, 2016).

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO DE EROSKI.

El diagnóstico empresarial reviste una importancia fundamental para la toma de decisiones y maximizar las posibilidades de éxito internacional. Comenzamos estudiando la misión, visión, valores y campo de actividad:

+ **Visión:** *trabajamos para estar cerca de ti y hacer de nuestro lema “contigo” una realidad. Queremos convertir nuestras tiendas en las preferidas de los consumidores.* Aunque no es breve, presenta de manera clara y realista los principios de la empresa, responde a qué se quiere lograr y hacia dónde se dirige la empresa. Además, es abstracta, desafiante, y está alineada con los principios de Eroski (Eroski.es, 2023).

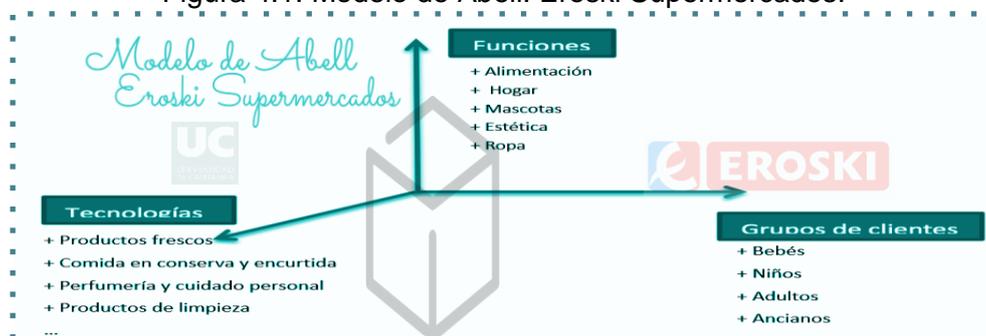
+ **Misión:** *integrar al cliente, escucharte a ti. Queremos buscar la manera de satisfacerte de forma impecable. Las personas que formamos Eroski estamos muy comprometidas e implicadas con nuestro trabajo. Queremos que te sientas como en casa cuando visites nuestras tiendas y, por ello, queremos que sean acogedoras, saludables y que estén a la última en innovación. Trabajamos para obtener unos beneficios que nos permitan generar más riqueza y distribuirla de forma solidaria. Tenemos, además, un gran compromiso con la salud, el bienestar y el desarrollo sostenible de la sociedad* (Eroski.es, 2023).

Es poco clara, puesto que no destaca lo que hace, a qué se dedica. También es demasiado extensa, pudiendo simplificarse como: *nuestra misión es satisfacer a nuestros clientes y crear supermercados acogedores y saludables con innovación. Trabajamos para generar beneficios compartidos solidariamente, comprometiéndonos con la sostenibilidad y el bienestar.*

+ **Valores:** *cooperación, participación, responsabilidad social, innovación y compromiso.* Son definidos por la alta dirección, congruentes y breves, que se describen ulteriormente, a fin de dar mayor especificidad. Podrían priorizarse y agregar más, como *control de calidad* o *apuesta local*, para fortalecer la percepción de confianza alimentaria y producto de cercanía que se busca, pudiendo respaldar en la historia corporativa.

+ **Campo de actividad:** según el Modelo de Abell (1980), lo definen 3 dimensiones: funciones, clientes y tecnologías.

Figura 4.1. Modelo de Abell: Eroski Supermercados:



Fuente: elaboración propia.

Abell discierne tres estrategias genéricas: de enfoque, diferenciada e indiferenciada. En el caso de Eroski, la estrategia es diferenciada, puesto que ofrece diversos productos a variados grupos poblacionales. Como observamos, su ámbito es amplio, abarcando heterogéneas funciones, empleando distintas tecnologías y atendiendo a una variedad de clientes (véase figura 4.2).

Figura 4.2. UEN´S.

| FORMATOS: | NEGOCIOS: |
|---|-------------------------|
| ALIMENTACIÓN  | Hipermercados |
| | Supermercados center |
| | Supermercados city |
| | Supermercados merca |
| | Caprabo |
| NO ALIMENTACIÓN | Franquicias como Alipox |
| | Agencia de viajes |
| | Gasolineras |
| | Forum Sport |
| | Óptica |
| Aseguradora (En este color si ofrece servicio online) | |

Fuente: elaboración propia.

La diferenciación entre segmentos también se produce, pues trata de forma diferente a los segmentos de clientes en el marketing, empaquetado de productos e interfaz web. Como muestra, se indica la idoneidad del producto para bebés, destacándose un apartado específico para este grupo etario en la plataforma digital.

Figura 4.3. Diferenciación:



Fuente: Eroski.es, 2023.

4.1. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

Este análisis proporciona las capacidades reales de Eroski, una imagen integral de su situación. Se evalúan recursos, habilidades y capacidades, para discernir las fortalezas y debilidades, distinguiendo aspectos internos de la empresa, habilidades del equipo directivo, disposición para la internacionalización y control del *marketing mix*¹. A pesar de ser una gran empresa, con una extensa red de 1.646 establecimientos, desde supermercados hasta ópticas, sus ventajas competitivas no han sido suficientes. Aunque su facturación supera los 1.500 mill. de €, no figura entre las 5 principales del sector, presentando un alto endeudamiento (Eroski.es, 2023):

Figura 4.4. Facturaciones:

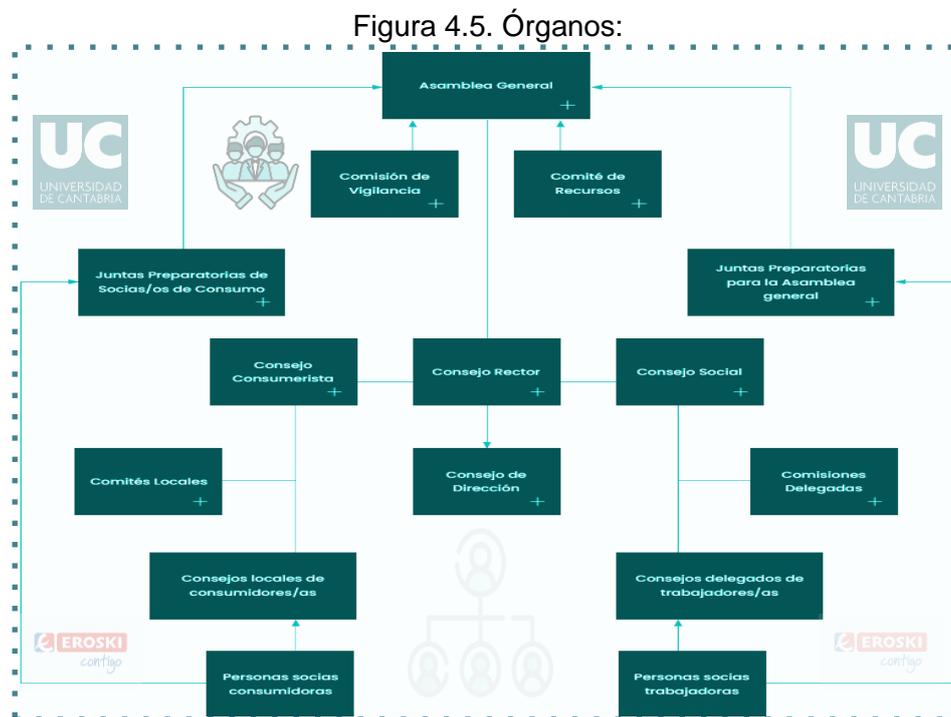
| Posición Sector | Evolución Posiciones | Nombre de la empresa | Facturación (€) |
|-----------------|----------------------|----------------------------------|-----------------|
| | | Buscar por nombre | Seleccionar... |
| 1 | 0 ➡ | MERCADONA SA | 25.154.320.000 |
| 2 | 0 ➡ | CENTROS COMERCIALES CARREFOUR SA | 8.241.332.000 |
| 3 | 0 ➡ | LIDL SUPERMERCADOS SAU | 5.144.465.000 |
| 4 | 1 ⬆ | ALCAMPO SA | 4.123.409.000 |
| 5 | 1 ⬇ | DIA RETAIL ESPAÑA SA. | 3.608.616.000 |
| 6 | 0 ➡ | CONSUM S COOP V | 3.113.235.357 |
| 7 | 1 ⬆ | EROSKI, S.COOP | 1.817.140.000 |

Fuente: elaboración propia (datos de El economista.es, 2023).

Ha invertido fuertemente en Investigación y Desarrollo (I+D), colaborando con *startups* para buscar innovación y ventajas competitivas. Un ejemplo es el proyecto *Eroski Venture*, centrado en soluciones para agricultura regenerativa, nuevas tecnologías y gestión de activos (CIOSPAIN, 2023). En cuanto a la alta dirección, Rosa Carabel se convirtió en la primera mujer *Chief Executive Officer (CEO)* del Grupo en 2022, en un contexto donde solo el 31% de estas posiciones son ocupadas por mujeres, según estudios como *Women in Business*, de Grant Thornton (2023). Prueba del compromiso igualitario es la distribución del órgano de Administración, formado por una mayoría de mujeres (58%) (El Periódico, NIUS y SABI, 2023).

¹ Dicho *marketing mix* incluye las variables: producto, precio, distribución y promoción.

La estructura empresarial separa en 2 ámbitos la toma de decisiones: Consejo Rector y de Dirección, con mecanismos de coordinación entre ambos y respectivos comités. Existen dos tipos de socios, consumidores y trabajadores, participando estos últimos de tres formas, en: capital², resultados³ y gestión⁴, conformando la mitad de la Asamblea General y del Consejo Rector, formando parte a su vez de los órganos de Gobierno (Eroski.es, 2023):



Fuente: elaboración propia (datos de Eroski.es, 2023).

El perfil estratégico constituye una herramienta de análisis interno consistente en la valoración de distintas áreas de la empresa para alcanzar los objetivos empresariales. En este contexto, el propósito de este trabajo es realizar un plan de internacionalización, seleccionando aquellas variables que ayuden a determinar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para acometer dicha internacionalización. Éstas serán valoradas según una escala Likert (1-5), donde 1 se considera *muy negativo* y 5 *muy positivo*. Se llevará a cabo la comparativa con Supermercados DÍA, por semejanzas en cuota de mercado, programas de fidelización y marca blanca.

En el área de producción encontramos el control de calidad y la estructura de costes. Con relación a primero, en contraposición a Eroski, DÍA busca ofrecer productos *low cost* en su liderazgo en costes, otorgando menor énfasis a la calidad, si bien ambos supermercados cumplen rigurosos estándares sanitarios. No obstante, Eroski no se limita a las garantías legales, reforzando su diferenciación mediante la implementación de un Plan de Auditorías de Calidad en Puntos de Venta, con más de 10.000 análisis microbiológicos anuales (Eroski.es, 2023). En Eroski la configuración de costos suele ser superior, atribuible a la naturaleza de los productos locales de calidad, impactando en los precios, si bien se está revirtiendo (véase Anexo 4).

En el área comercial, DÍA lo superaba hasta 2023, contando actualmente con un 4,3% de cuota frente al 4,4% de Eroski. Se observa un ligero ascenso de Eroski, mientras que DÍA retrocede, si bien las diferencias son mínimas y Eroski ha perdido un

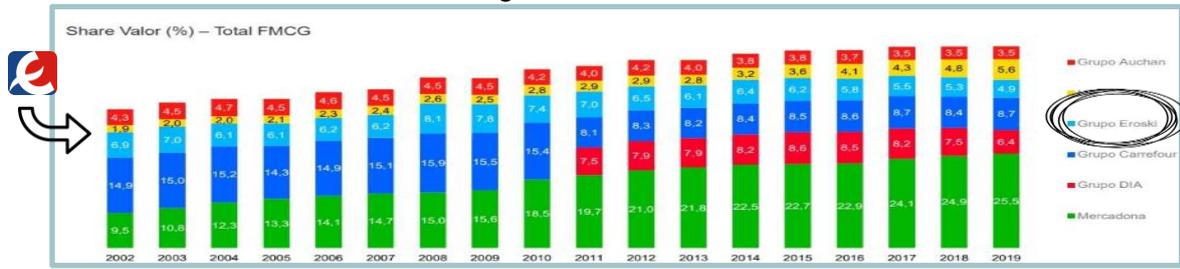
² Aportan dinero y se vuelven propietarios con derecho a participar en órganos de administración.

³ Una parte de los beneficios se reparten con los socios.

⁴ Participan en la toma de decisiones, planificación y objetivos.

50% de la participación si se analizan los datos con perspectiva, subrayando la necesidad de expansión (Kantar, 2023):

Figura 4.6. Evolución:



Fuente: elaboración propia (datos de Kantar, 2022).

Financieramente resalta la rentabilidad y el apoyo económico de ambas empresas. Eroski, pese a actuar de forma autónoma, es integrante del Grupo Mondragón, que este año ha facturado 4.800 millones de €, abarcando más de 80 empresas, como Fagor, Orbea o Laboral Kutxa, en sectores dispares como las finanzas, sanidad, construcción, formación o deporte (EuropaPress, 2023).

En cuanto a Recursos Humanos (RRHH), las huelgas en los supermercados son excepcionales, produciéndose en ámbitos geográficos concretos (como en A Coruña en 2022), lo que sugiere una situación buena y estable. Testimonio de ello es la entrevista realizada a un empleado, en la que aseguraba contar con *flexibilidad laboral, jefes agradables, ambiente bueno y cercano, una relación con los clientes satisfactoria y compañeros dispuestos a ayudarte*.

Sobre el sistema de incentivos, DÍA lleva ventaja, poseyendo un plan específico con dividendos según determinadas metas. Eroski carece de este sistema de incentivos que podría potenciar su rendimiento (Expansión, 2014). Respecto a la tecnología, ambas empresas cuentan con *contactless*, pero Eroski ha implementado almacenes inteligentes que combinan tecnologías vinculadas a la analítica de datos, inteligencia artificial (IA), automatización y sensorialidad. Esta infraestructura le permite adaptarse mejor a la logística actual y futura, siendo un cofactor clave de crecimiento estratégico (Confederación Empresarial de Bizkaia, 2023).

Atinente a la dirección, ambas cuentan con una estructura de gobierno corporativo, siendo la de DÍA más compleja por su presencia americana, lo que también le otorga mayor experiencia. Pasamos a la representación gráfica:

Figura 4.7. Perfiles estratégicos:

| ÁREA | VARIABLE | MN | N | E | P | MP |
|-------------|-----------------------------|----|---|---|---|----|
| Producción | Control de calidad | | | | | |
| | Estructura de costes | | | | | |
| Comercial | Cuota de mercado (%) | | | | | |
| | Imagen de marca | | | | | |
| Financiera | Rentabilidad | | | | | |
| | Apoyo económico | | | | | |
| RR.HH | Huelgas y clima social | | | | | |
| | Incentivos | | | | | |
| Tecnológica | Tecnología actual | | | | | |
| | Potencial tecnológico | | | | | |
| Dirección | Estilo de dirección | | | | | |
| | Experiencia en la dirección | | | | | |

Eroski DÍA

Fuente: elaboración propia.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: EROSKI SUPERMERCADOS □

Como apreciamos, Eroski debe corregir sus desventajas implementando un sistema de incentivos, reduciendo costes, algo esencial para ganar músculo financiero y aprovechar las ventajas tecnológicas, comerciales, y de control de calidad con las que cuenta en una internacionalización que mejoraría la experiencia de la directiva. Finalmente, enriquece el diagnóstico un análisis del entorno (Anexo 5), junto con un modelo CANVAS (Anexo 6).

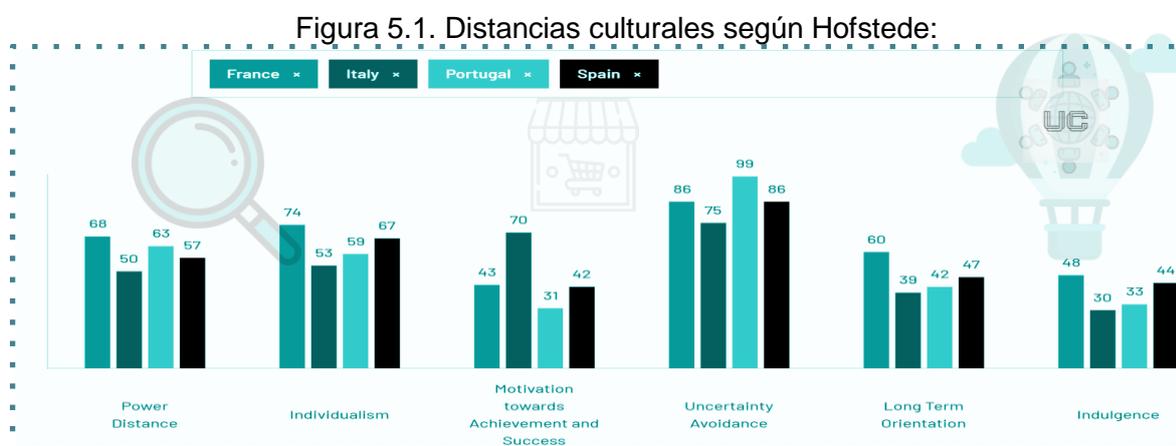
5. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Confirmado el potencial de la internacionalización, mediante los motivos *pull* y *push*, así como las fortalezas de Eroski, nos centramos en identificar el mercado más atractivo y su correspondiente estrategia de entrada.

5.1. PRESELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.

A pesar de que existen aproximadamente 200 países en el orbe, el proceso gradual de internacionalización de la escuela de Way Station (véase Anexo 1) inicia enfocándose en mercados cercanos geográfica y culturalmente (Johanson, 1990). Por tanto, priorizamos aquellos de la UE, por la menor complejidad legal, costos logísticos, eliminación del agio y adaptación más sencilla. Portugal, junto con Francia, son interesantes debido a su contigüidad geográfica, mercado en crecimiento, similitudes culturales y ventajas logísticas (AECOC, ElOrdenMundial y Retail-Index, 2023).

También Italia se perfila como un mercado atractivo, puesto que cuenta con una concentración comparable, similitud sociocultural y costos de transporte favorables. Con una cuota de mercado del 14% para la principal cadena, es un 50% menor que la de Mercadona en España (FyH, 2023). La distancia cultural la medimos mediante el Modelo de Hofstede (1980).



Fuente: elaboración propia (datos de Hofstede, 2023).

Por tanto, en esta primera fase, los países que conforman las alternativas son Portugal, Francia e Italia.

5.2. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Para determinar los mejores mercados para la expansión, utilizamos la Teoría de Costes de Transacción (TCT), que ayuda con el método de entrada, priorizando aquellos territorios que minimicen los costes de transacción asociados a la explotación de la ventaja competitiva en el destino. Emplearemos una matriz de selección de mercados, herramienta que vamos a desglosar a continuación y que contempla los factores que hacen un destino propicio, así como los ajustes necesarios para la adaptación. Asimismo, analizaremos ambos entornos.

El entorno general implica la identificación de amenazas y oportunidades en el mercado, apoyando al perfil estratégico del entorno mediante la escala *Likert*. En cada nación, se desglosan en cuatro dimensiones los factores clave del perfil: tecnológico, sociocultural, económico y político-legal. Por su parte, en el entorno específico se considerarán todas las grandes cadenas de supermercados, ya que las de menor tamaño pueden suponer un problema en ámbitos más locales. Para su análisis emplearemos las cinco fuerzas competitivas de Michael Eugene Porter (1982): poder

de negociación de clientes y proveedores, productos sustitutivos, intensidad de la competencia actual y competidores potenciales (Asana, 2022).

Se procede a crear la matriz de selección de mercados, en la que se incorpora la variable *Concienciación social*, abordando aspectos relativos a la *Agenda 2030*, como la apuesta por los productos locales, sensibilización hacia el cambio climático, ayuda social, ... Estos factores cada día ganan mayor importancia, influyendo en el consumo y, por tanto, en el éxito empresarial.

Figura 5.2. Matriz de selección de mercados:

| Países 1ª fase (2023): | Portugal | Francia | Italia |
|--|----------|----------|----------|
| Dimensiones del entorno general (A: Aceptable, NA: No aceptable): | | | |
| Económica | | | |
| Político-legal | | | |
| Socio-cultural | | | |
| Riesgo del país | | | |
| Entorno específico (1: muy negativo, 5: muy positivo): | | | |
| Poder negociador clientes | | | |
| Poder negociador proveedores | | | |
| Productos sustitutivos | | | |
| Competidores potenciales | | | |
| Intensidad competencia actual | | | |
| Concienciación social | | | |
| Ajustes del producto | | | |
| TOTAL | 0 | 0 | 0 |

Fuente: elaboración propia (adaptado de Pla Barber y León Darder, 2016).

5.2.1. Portugal.

5.2.1.1 Dimensiones del entorno general.

Portugal figura como la elección mayoritaria de las empresas españolas para su expansión. Con el propósito de analizar su coyuntura **económica**, desplegamos indicadores analíticos como el Producto Interior Bruto (PIB), la renta *per cápita* y su distribución, la inversión foránea, desempleo y la deuda externa, teniendo como ventaja que compartimos moneda, por lo que se excluye la cotización de moneda extranjera.

El PIB portugués se ha recuperado de la crisis del 2008, alcanzando 253,7 miles de millones de \$, con un superávit del 1,1% del PIB en la primera mitad de 2023. La renta *per cápita* es de 24.567,51 \$ anuales, inferior a la española (30.103,51 €) pero en claro ascenso. La distribución de la riqueza es algo menor que en España puesto que cuenta con un Índice de Gini de 0,339 frente al 0,345 de nuestro país, lo que resulta atractivo para la inversión (BancoMundial y La Vanguardia, 2023).

El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) se sitúa en el 23%, y la tasa de desempleo es del 6,3%, inferior a España (11,6%), mejorando en la capacidad de compra. Asimismo, ha experimentado una inversión extranjera récord de 2.700 millones de € en 2022 (ABC, 2023) y la deuda se sitúa en el 113,9%, reduciéndose doce puntos con respecto a años anteriores. Pese a ser alta, debido a las políticas expansionistas tras la crisis COVID-19, está disminuyendo, con el nivel más bajo desde 2010 (Datosmacro, 2023).

En el ámbito **político-legal**, la presión fiscal se ubica en el 38,2%, frente al 38,8% español, lo que hace que las empresas elijan el país para invertir. Sin embargo, el IVA más elevado que el español supone una rémora para el poder de compra de los clientes, que se sitúa en 13.906 €, dato inferior al nuestro (Datosmacro y GFK, 2023).

La política monetaria de los 3 países que examinaremos es similar, controlada por el Banco Central Europeo (BCE). El último año se ha caracterizado por una subida de los tipos que dificulta la viabilidad de las inversiones y complica la estabilidad de empresas endeudadas y en refinanciación, como Eroski (900 millones) (El Español, 2023).

Concerniente a los aspectos relacionados con la política comercial, encontramos otro punto clave, puesto que llevan años mejorando las relaciones entre ambos países, y prueba de ello es la asignación conjunta del Mundial de fútbol 2030, la cumbre de 2018 sobre energías o la destinada a economía social, la excepción ibérica y las *Cimeiras* (El Mundo e INE, 2023). Respecto al ámbito burocrático, los trámites legales son ligeramente inferiores a la media europea (Libremercado, 2023).

En lo que atañe al **riesgo** de localización, la prima de riesgo es un indicador que evalúa la diferencia entre la rentabilidad que un inversor demanda por asumir el riesgo de un activo a diez años de un país y el alemán. En el caso luso, este valor es de 75 puntos, mejor que el español (107), descendiendo un 300% más que la prima española en los últimos meses, lo que indica que tiene mejor acceso a financiamiento, menores costes de deuda, mayor confianza para los inversionistas, estabilidad económica, ... Esto beneficia la economía y la internacionalización (Datosmacro, 2023).

Además, Portugal se sitúa en la posición 39 del ranking de facilidad para hacer negocios, haciéndolo uno de los destinos más interesantes para invertir. Respecto a la calificación de la deuda, según la agencia Moodys, se sitúa en Baa2+, satisfactoria pero no buena (ICEX y Datosmacro, 2023):

Figura 5.3. Deuda lusa:



Fuente: elaboración propia (datos de Moodys.com, 2023)

En términos **socioculturales**, posee dimensiones modestas, con una población estimada de 10,33 millones según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Existe una superioridad femenina (52,82%) y solo un 13,43% de infantes, lo que incide en la dinámica de los supermercados, y habría que reevaluar los productos ofertados (ICEX, 2023). Por otro lado, se observa un alto porcentaje de personas mayores de 65 años (22,43%), ofreciendo tanto una oportunidad como una amenaza, puesto que tienden a acudir a mercados tradicionales, locales y de trato personal. La amenaza deriva a que, durante la crisis COVID-19, disminuyó la presencia de personas mayores en supermercados debido al temor a la enfermedad, aunque se percibe una recuperación (Inforretail, 2023).

Figura 5.4. Pirámide portuguesa:



Fuente: elaboración propia (datos de Datosmacro, 2023).

Asimismo, el nivel educativo ejercerá influencia en la contratación. Aunque se requerirá únicamente una cualificación básica para los operarios, se perseguirá que la

dirección portuguesa sea nacional y altamente capacitada. Esta orientación reforzará la estrategia que posteriormente definiremos, consolidando la importancia del nivel educativo en la búsqueda de trabajadores. Según el informe Pisa (2023), Portugal únicamente rebasa a España en comprensión lectora, si bien supera la media europea (Epdata, 2023).

El comprador portugués prioriza las adquisiciones presenciales (2% compra online), afirmando un 81% que nunca comprará por internet, cuando en España esta cifra es del 17%. En las áreas rurales, la amenaza de los supermercados en línea es limitada, ya que solo 66 de cada 1.000 habitantes efectúa compras *online*, frente a las 156 de zonas urbanas, evidenciando una extrema divergencia de más del doble. Pese a ello, esta menor aceptación del *e-commerce*, no se debe a un menor interés en realizar las compras desde el domicilio, todo lo contrario, se debe a que los rangos de reparto geográfico suelen estar limitados. Un ejemplo es el caso de Mercadona, cuyo perímetro es de 10 kilómetros (GFK, 2023). Por ende, este aspecto podría representar una oportunidad para una empresa con una sólida capacidad logística, como es Eroski.

Además, solo un 20% de la población se aventura en compras experimentales, aquellas en las que se adquieren marcas y productos nuevos, lo que perjudica en una 1ª fase a Eroski, puesto que en Portugal sería una marca novedosa que ofrecería, a su vez, incontables productos nuevos. No obstante, en una fase posterior, esta variable podría volverse positiva, actuando como una barrera de entrada y paliando la pérdida de clientela (ICEX, 2023).

También debemos advertir que el 46% de las ventas lusas son de productos promocionales, una cifra muy superior al 16% de España, suponiendo una amenaza para una empresa que realiza descuentos no tan agresivos como los portugueses (ICEX y Kantar, 2023). En cuanto al turismo, éste es esencial, dado que aumenta el volumen de población objetivo. Con destinos icónicos como Oporto y renombradas playas en el Algarve, destaca por poseer las mejores infraestructuras de servicios turísticos del mundo, además de colocarse en el puesto 12 en llegada de visitantes (Datosmacro, 2023).

El porcentaje de poder adquisitivo destinado a la compra en supermercados se sitúa en el 38,5%, una cifra que mejora la española, otorgando una nueva ventaja. Por último, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide en una escala de 0 a 1 el desarrollo social y económico, situándose en 0,866. Esta cifra, considerablemente alta, refleja otra ventaja al indicar un mayor poder adquisitivo, mejores infraestructuras y estabilidad (Datosmacro y GFK, 2023). La figura 5.5 resume gráficamente las amenazas y oportunidades del mercado luso:

Figura 5.5. Perfil estratégico portugués:

| DIMENSIÓN | Variables | MN | N | E | P | MP |
|-----------------------|---------------------------------|----|---|---|---|----|
| POLÍTICO-LEGAL | Salario | | | | | |
| | Políticas y relaciones | | | | | |
| | Impuestos | | | | | |
| | Burocracia | | | | | |
| ECONÓMICA | PIB | | | | | |
| | Desempleo | | | | | |
| | Deuda | | | | | |
| | Inversión extranjera | | | | | |
| SOCIO-CULTURAL | Renta per cápita | | | | | |
| | Edad media | | | | | |
| | Volumen poblacional | | | | | |
| | Nivel Educativo | | | | | |
| | IDH | | | | | |
| | % de poder adquisitivo a retail | | | | | |
| RIESGO | Compra experimental | | | | | |
| | Número de turistas | | | | | |
| | Prima de riesgo | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

No muestra variables muy negativas (MN), por lo que son aceptables las dimensiones estudiadas y pasamos al análisis del entorno específico.

5.2.1.2 Dimensiones del entorno específico.

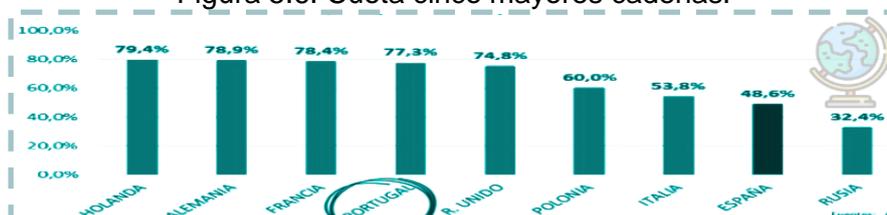
Lo examinaremos mediante el estudio de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

+ **Intensidad actual de la competencia:** en Portugal existen cadenas nacionales importantes como Pingo Doce, Minimercado, Continente o Intermarché, junto a internacionales como Lidl, Leclerc, Spar y recientemente Mercadona, con una inversión potente que supera los 400 millones de €, abriendo diez locales anuales.

La competencia gravita en torno al precio, la variedad y la calidad de los productos, pero la alta rivalidad obliga a competir creando experiencias en el cliente, ser sostenibles e innovar. Ejemplifican esto supermercados portugueses como Sonae, que apuestan por instalar puntos de reciclaje en unos locales más limpios, respetando el medio ambiente. Otros, como Pingo Doce, incorporan la sección bazar. Una posible senda de innovación pasaría por el concepto de *blurring*, ya implementado por Mercadona, el cual implica la prestación de servicios de restauración como *catering* o áreas dedicadas a comidas precocinadas, habilitando espacios en el supermercado destinados al consumo, lo que alteraría la distribución de los locales, incorporando microondas, mesas, papeleras, ... (véase Anexo 7).

El mayor desafío radica en la alta concentración de grandes empresas y su reacción. Esto se evidencia en el hecho de que el 50% de la cuota de mercado es controlada por dos grupos: Sonae MC (Continente) y Jerónimo Martins (Pingo Doce) (ICEX e Invertia, 2023).

Figura 5.6. Cuota cinco mayores cadenas:



Fuente: elaboración propia (datos de Kantar y APRO, 2023).

+ Competidores potenciales: la cercanía española y su buena posición, reducen las barreras de entrada geográficas, permitiendo la incursión de empresas como Mercadona o DÍA recientemente (y no podemos descartar nuevos ingresos). Además, internet atrae a competidores como Amazon, potenciados por la pandemia. Estos *e-commerce* ofrecen una mayor gama de alimentos debido a que elimina las limitaciones de las tiendas físicas, brindando comodidad y aprovechando las economías de escala, reduciendo la barrera de entrada del capital.

No existe una barrera de costes de cambio de divisa, pero sí se requieren considerables masas de recursos financieros y *knowhow* que obstaculizan el paso de nuevas empresas, al igual que la necesidad de modificar los productos, lo que supone un alto coste económico y personal (véase Anexo 3 y 7). Ingresar a este mercado resulta complicado debido a las sólidas barreras de entrada relativas a la competencia local, la necesidad de adaptación cultural, y la preocupación por no aparentar una empresa extranjera con actitudes colonizadoras.

+ Poder negociador de los clientes: éste se manifiesta a través de su influencia en las políticas de precios y en las decisiones de compra. Los clientes ejercen una influencia testimonial en ambos aspectos, muy baja debido al reducido volumen de compra, a los productos estandarizados y a la gran base de clientes, hecho que disminuye su poder. La dependencia geográfica también desempeña un papel relevante, especialmente en una población mayoritariamente envejecida (véase figura 3.4), ya que estos clientes no están dispuestos, o no pueden, recorrer grandes distancias para comprar. Pese a ello, la sensibilidad al precio y su facilidad de comparación (véase Anexo 4), intensa competencia, y transparencia, aumentan ligeramente este poder.

+ Poder negociador de los proveedores: para su análisis apostamos por la creación de una tabla analítica, en la que apreciamos que el poder de los proveedores es bajo (3,22 / 10).

Figura 5.7. Tabla analítica.

| Poder negociador de los proveedores (1 bajo-10 alto) | | |
|---|--|--------------|
| Volumen de compra | <i>En España tiene ventaja en la negociación con proveedores debido a su alto volumen de compras. Esto quizás le otorgue una ventaja en poblaciones cercanas a la frontera, si bien al alejarse deberá buscar proveedores</i> | 8 |
| Calidad y diferenciación del producto | <i>Los productos deben ser de calidad, por lo que se reduce el número de proveedores, aumentando su poder</i> | 7 |
| Información | <i>Similar entre ambas partes, si bien Eroski tiene un mayor número de datos a disponibilidad pública que un pequeño-mediano proveedor.</i> | 3 |
| Costes de cambio de proveedor | <i>La alta presión competitiva va a obligar a jugar con márgenes bajos (aún más in limine para atraer "target"), por lo que es crucial buscar una relación con los proveedores estable y a largo plazo, con baja rotación, si bien el coste de cambio es bajo.</i> | 2 |
| Concentración y número de proveedores | <i>Los proveedores no están concentrados, y su número será alto, puesto que se buscan productores locales de productos ecológicos y de calidad, un mercado que pivota sobre pequeños negocios, muchas veces familiares.</i> | 2 |
| Amenaza de integración vertical | <i>Puede darse esta amenaza.</i> | 4 |
| Distancia del país base (España) | <i>En el momento inicial supone una ventaja clara para Eroski, disminuyendo el poder de los proveedores.</i> | 1 |
| Alianzas estratégicas | <i>La pertenencia a la alianza "AgeCore" disminuye el poder de los proveedores, puesto que se trata de una central de compra conjunta de alimentos con el fin de abaratar costes, perteneciendo a la alianza grandes empresas como Coop, Colruyt o Conad.</i> | 1 |
| Influencia de la marca blanca | <i>Es una ventaja clave, que le permite reducir la dependencia de proveedores externos.</i> | 1 |
| Media | | 3,222 |

Fuente: elaboración propia.

+ Concienciación social: en cuanto a la concienciación con el producto local, obtiene resultados positivos, alineados con el resto de los países europeos, siendo Portugal, Italia y Francia naciones con una tasa inferior al 10% de indiferencia al

consumo local, por lo que aumentará la importancia de los proveedores locales, beneficiando a Eroski, como destacamos en el Anexo 6 (Prensacetelem, 2019). Respecto a la concienciación medioambiental, evaluada a través del *Environmental Performance Index* (EPI) de la Universidad de Yale, el país se sitúa en el puesto nº 27 a nivel mundial, posición ligeramente inferior al promedio europeo, con una puntuación de 67 / 100, lo que tiene un impacto desfavorable para Eroski (EPI, 2023).

+ Productos sustitutos: suscripciones de alimentos, clubes de compra y tiendas de conveniencia conforman las alternativas, algunas con reducciones de precio, generando una mayor amenaza. Debemos recordar en este punto la pirámide poblacional en forma de botella, puesto que grupos como las personas mayores no suelen utilizar los servicios en línea o suscripción de alimentos, pero sí las tiendas de conveniencia, constituyendo otra amenaza.

+ Modificaciones en los productos: inicialmente se debe negociar con proveedores locales para ofrecer productos de cercanía, ajustados al idioma y las costumbres portuguesas. Por ejemplo, si se opta por Oporto, se propone incluir productos típicos como los bocadillos de carne o la *francesinha* en la sección de precocinados. También debemos considerar que solo el 2,23% de la población es extranjera, esto también influirá en qué productos ofrecer (Statista, 2023).

Es relevante tener presente que últimamente se están asimilando patrones de costumbres y de moda españolas, como tomar café o una mayor preocupación por productos como los suplementos nutricionales, lo que modificará los productos a ofertar. Asimismo, géneros como el aceite se consumen en menores cantidades, y que el vino o el queso raramente se importan. Las latas de atún, por ejemplo, tienen un sabor, textura y color diferente al español, y el cliente portugués valora productos españoles como la paella, la tortilla, o los churros. Este cliente además tiene muy poco tiempo para hacer la compra y busca productos de calidad y ecológicos, lo que beneficia a Eroski.

En base a lo anterior, representamos en la figura 5.8 las puntuaciones del entorno específico luso.

Figura 5.8. Puntuaciones.

| Entorno específico (1: muy negativo, 5: muy positivo): | |
|--|-----------|
| Poder negociador clientes | 4 |
| Poder negociador proveedores | 3 |
| Productos sustitutos | 2 |
| Competidores potenciales | 3 |
| Intensidad competencia actual | 3 |
| Concienciación social | 3 |
| Ajustes del producto | 3 |
| TOTAL | 21 |

Fuente: elaboración propia.

5.2.2 Francia.

5.2.2.1 Dimensiones del entorno general.

El análisis de las variables **económicas** francas revela un PIB alto, casi duplicando el español, con 2.351,2 miles de millones de € en 2022, experimentando un crecimiento continuado desde el año 2010 (2,5% este año). Su renta *per cápita*, de 43.658,98 € anuales, se sitúa por encima de Italia y Portugal (Datosmacro, 2023). Un IVA del 20% en la variable político-legal, así como el incremento por encima del IPC de los salarios (5,35%), aumentan el poder adquisitivo de los trabajadores, situándose en 21.942 €, un factor favorable a Eroski.

Con un Coeficiente de Gini de 0,284, la distribución de la riqueza es más equitativa que en España, Portugal e Italia, favoreciendo el poder adquisitivo. A pesar

de un desempleo del 7,3%, ligeramente superior al portugués (+1,2%), no representa un desafío significativo porque es bajo. Francia destaca por su eficiente infraestructura y extensa red de transporte, minimizando costos económicos. Además, su amplia cobertura de internet facilita la compra *online*. Otra ventaja es la inversión, siendo el líder europeo desde 2019, gracias a la reducción de la burocracia y a la flexibilización del Derecho Laboral, generando el año pasado cerca de 58.000 empleos y obteniendo 34,6 miles de millones de € (Datosmacro, DW e ICEX, 2023):

Figura 5.9. Inversión extranjera:

| INVERSION EXTRANJERA DIRECTA NETA POR PAISES Y SECTORES | | | | | |
|---|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Saldos Netos en MMC | 2020 | 2021 | % VAR s/t-1 | 2022 | % VAR s/t-1 |
| POR PAÍSES | | | | | |
| ALEMANIA | 3,3 | 4,9 | 48,5 | 11,9 | 142,9 |
| LUXEMBURGO | 4,2 | 8,5 | 102,4 | 10,9 | 28,2 |
| REINO UNIDO | -4,3 | -3,4 | 20,9 | 5,2 | 252,9 |
| PAÍSES BAJOS | 9,8 | 16,5 | 68,4 | 3,6 | -78,2 |
| BÉLGICA | -0,7 | 0,2 | 128,6 | 2,6 | 1.200,0 |
| ESPAÑA | -2,0 | 5,0 | 350,0 | 1,7 | -66,0 |
| ITALIA | -1,3 | -2,5 | -92,3 | 1,1 | 144,0 |
| ESTADOS UNIDOS | -5,5 | 3,5 | 163,6 | 1,0 | -71,4 |
| IRLANDA | 0,8 | 0,4 | -50,0 | 0,4 | 0,0 |
| POLONIA | 1,8 | 0,1 | -94,4 | -0,1 | -200,0 |
| TOTAL MUNDO | 9,9 | 26,1 | 163,6 | 34,6 | 32,6 |

Fuente: elaboración propia (datos de ICEX, 2023).

La deuda, aunque inferior a la lusa, permanece alta (111,8% del PIB), si bien ha descendido tras la crisis COVID-19, en la que se elevó en la mayoría de los países, al adoptar políticas expansionistas para evitar la recesión y obtener un *efecto rebote* económico (Datosmacro, 2023).

Figura 5.10. Comparativa datos:

| | Renta per cap. | PIB | Gasto en alimentos per cápita | Puntuación Hofstede orientación l/p |
|----------------|----------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| España | 30.103,51 € | 1.427 mil mill | 2.582,00 € | 48 |
| Francia | 43.658,98 € | 2.351,2 mil mill | 2.955,10 € | 63 |

Fuente: elaboración propia (datos de Datosmacro y Hofstede, 2023).

La observación revela que el gasto alimentario supera al español, beneficiando a Eroski. Sin embargo, no guarda proporción con el PIB y la renta *per cápita*. Esta propensión, unida a una mayor orientación a largo plazo de su ciudadanía, nos indica que tienden más al ahorro, lo que supone una amenaza.

Desde una perspectiva **político-legal**, la presión fiscal (46,7%) representa una desventaja en comparación con España (38,8%) y Portugal (38,2%) (Expansión y GFK, 2022). Las relaciones políticas entre España y Francia están en su punto álgido gracias al nuevo Tratado de Amistad y Cooperación, reforzando la colaboración en áreas como energía, política exterior o defensa, y beneficia al comercio y empresas que buscan internacionalizarse, como Eroski, en un país con una burocracia intermedia, similar a la portuguesa (Libremercado, 2023).

El **riesgo** es menor, con una prima de 55 puntos en comparación con España (107) o Portugal (75), garantizando mayor estabilidad y facilidad de financiamiento a largo plazo, impulsando este mercado. En el ranking de posibilidad de hacer negocio se sitúa en la 6ª posición, superando a Portugal. Moodys califica la deuda como Aa2, es decir, muy buena y mejor que la portuguesa (Datosmacro y Cesce, 2023).

En términos **socioculturales**, cuenta con una población superior a España, de 67,75 millones, en ascenso y sobrepasando a países como Reino Unido (67,08 millones). Aspectos como una mayor homogeneidad en la pirámide poblacional y una inclinación hacia el ahorro, según el Modelo de Hofstede, definen su perfil. Además, la

primera posición en llegada de turistas, con más de 80 millones/año, supone una oportunidad significativa que aumenta el *target* (Datosmacro e INE, 2023).

Figura 5.11. Comparación poblacional (I):



Fuente: elaboración propia (datos de Datosmacro, 2023).

Junto a una mayor demografía, posee una tasa de gasto en el sector *retail* (40%) superior al resto de países del entorno, como Portugal (38%) o España (36%), lo que añade una ventaja para Eroski (GFK, 2023). Otra circunstancia sustancial es la inmigración, derivado de la latente explotación de sus antiguas colonias, ostentando la segunda tasa más alta de la UE, solo por detrás de Alemania (14,65%), y contando con 5,4 millones de musulmanes, equivalente a más de media Lusitania. La adaptación a este mercado pasa por implementar etiquetado y zonas de comida *halal*⁵, suponiendo una amenaza, por desconocimiento de este nicho, pero también una oportunidad de aprendizaje y crecimiento (Statista y Gaceta de Iberosfera, 2023).

Al contrario que el portugués, el consumidor francés compra online, considerando este sistema como positivo por el 89% de la población, pasando de un 25% a un 28% su penetración este año. Además, es frecuente la compra multicanal, es decir, que el mismo consumidor compre en varias plataformas, tanto físicas como online, lo que aumenta hasta un 82% el gasto. Otro aspecto positivo para ganar clientela radica en la poca fidelidad a la marca que existe en este mercado, el consumidor francés acude a 3 tiendas en promedio para llenar la cesta de la compra (ICEX, 2023).

Respecto al nivel educativo, supera al español, al portugués y a la media europea según el Informe Pisa (2023), si bien ha bajado debido a la crisis sanitaria del 2020. El IDH es superior al portugués, con 0,903, lo que indica un mayor desarrollo social y económico. Esto afecta a Eroski, con mejores carreteras por las que desarrollar la logística, mayor capacidad de compra que permitirá vender más o con mayor margen, y una educación del mercado laboral superior para realizar mejores contrataciones, por ejemplo (Datosmacro y Epdata, 2023).

Finalmente, debemos considerar la naturaleza transcontinental francesa, brindando oportunidades en sus territorios de ultramar, como en Guayana, Guadalupe, Reunión, Martinica ... Una expansión hacia estos enclaves en una 2ª fase puede utilizarse como estrategia de penetración en mercados americanos y africanos.

Figura 5.12. Perfil estratégico francés:

⁵ Aquella que cumple la *sharía*, es decir, la Ley que recoge los mandamientos islámicos relativos a la conducta humana.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: EROSKI SUPERMERCADOS □

| DIMENSIÓN | Variables | MN | N | E | P | MP |
|-----------------------|---------------------------------|----|---|---|---|----|
| POLÍTICO-LEGAL | Salario | | | | | |
| | Políticas y relaciones | | | | | |
| | Impuestos | | | | | |
| | Burocracia | | | | | |
| ECONÓMICA | PIB | | | | | |
| | Desempleo | | | | | |
| | Deuda | | | | | |
| | Inversión extranjera | | | | | |
| | Renta per cápita | | | | | |
| SOCIO-CULTURAL | Edad media | | | | | |
| | Volumen poblacional | | | | | |
| | Nivel Educativo | | | | | |
| | IDH | | | | | |
| | % de poder adquisitivo a retail | | | | | |
| | Compra experimental | | | | | |
| RIESGO | Número de turistas | | | | | |
| | Prima de riesgo | | | | | |

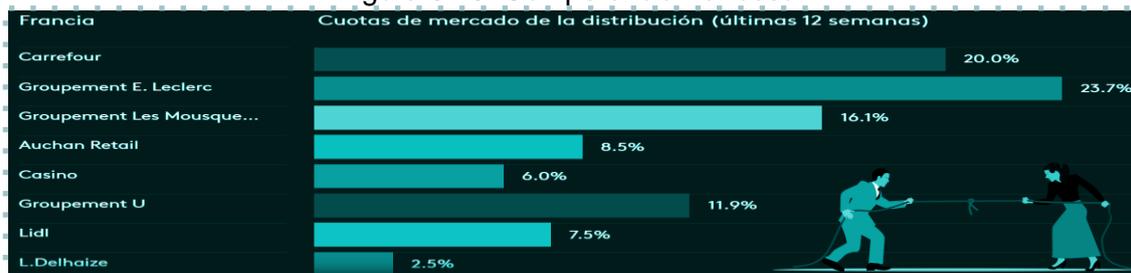
Fuente: elaboración propia.

No muestra variables muy negativas (MN), por lo que aceptamos el entorno general en base a la aceptabilidad de todas las ratios analizadas.

5.2.2.2 Dimensiones del entorno específico.

+ Intensidad de la competencia: me remito a las barreras explicadas anteriormente (pág. 19). En Francia existen cadenas de supermercados e hipermercados nacionales e internacionales, siendo los más importantes en cuota de mercado Leclerc y Carrefour.

Figura 5.13. Competencia francesa:



Fuente: elaboración propia (datos de Kantar, 2023).

Se trata de uno de los países con una concentración de mercado más elevada, si bien hay que destacar que las diferencias entre el supermercado más importante y el resto son mucho menores al caso español, lo que implica la existencia de muchas empresas muy grandes que obstaculizarán el acceso.

Figura 5.14. Concentración:



Fuente: elaboración propia (datos de Kantar, 2023).

+ Poder negociador de los clientes: también bajo, consultar la pág. 20. Aunque los consumidores tienen acceso a información sobre los productos y los supermercados, limitaciones geográficas y económicas, por factores como la inflación, restringen su poder negociador. En el caso de las limitaciones geográficas, al tratarse de una pirámide poblacional más homogénea que la lusa, tienden a desplazarse distancias mayores para acudir al supermercado, incrementándose ligeramente su poder.

+ Poder negociador de los proveedores: como en el caso portugués, será bajo (3,333 / 10), contemplar la pág. 20. Al contrario que en Portugal, existe una mayor agresividad en los precios de las marcas blancas, siendo un 58-60% más económicas que las del fabricante líder, lo que contrasta con el 37,9% español. Esto significa que, si bien es cierto que deberá apoyarse en dichas marcas para contrarrestar el poder de los proveedores, será crucial hacerlo reduciendo los márgenes, y aumentará el poder de los proveedores. Para lograrlo, se podría aprovechar del aumento general de precios existente (véase Anexo 4).

+ Concienciación social: obtiene menos del 10% de indiferencia al consumo de producto local (Prensacetelem, 2019), destacando como uno de los países con mayor enfoque social y medioambiental, posicionándose como el quinto país del mundo con mayor sensibilización climática, superando a Portugal e Italia, con una puntuación de 80 / 100 en el EPI (2023) y siendo el segundo país en comercialización de productos orgánicos, con nueve de cada diez habitantes (Kantar, 2023). Por lo tanto, esta variable otorga una ventaja sustancial respecto al resto (Funcas, 2021). Además, se ubica en 2º puesto en cuanto a consumo de productos ecológicos, una tendencia que también beneficia a Eroski (Epdata, 2023).

Se trata de un país que muy concienciado con la salud, y prueba de ello es el aumento del 15% en productos sin azúcar en 2023, afirmando un 62% de la población que revisa la lista de ingredientes de los productos y su aportación nutricional. Esto podría beneficiar a Eroski, puesto que su propuesta de valor, como veremos en el Anexo 6, busca ofrecer una imagen de productos sanos, de calidad y frescura (Kantar, 2023).

+ Productos sustitutos: en analogía a Portugal, pág. 21. En Francia se utilizan 4 veces más que en España los canales de compra online, representando un 12,4% frente al 3% español, según datos los de la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC), por lo que esto aumentará la amenaza para Eroski y deberá de fortalecer su logística

+ Competidores potenciales: aludo a la pág. 20, si bien el riesgo es ligeramente inferior, puesto que ya están en el mercado. Esta variable, como analizaremos posteriormente en la decisión de localización, está estrechamente ligada a la intensidad de la competencia actual (Kantar, 2023).

+ Modificaciones en los productos: se concentra en el cambio del etiquetado, del español al francés, y considerando otros idiomas como el: euskera (ya utilizado), bretón, flamenco, occitano o provenzal. Tras una primera exploración, el mercado presenta interesantes oportunidades, pero resulta esencial adaptarse a las preferencias locales, idiomas y religiones, en consonancia con el lema: *piensa globalmente y actúa localmente* (Patrick Geddes, 1982, p.5). Esta apuesta por la adaptación pivota la estrategia de internacionalización, que se recoge en el apartado 5.5.2.

Es imperativo ajustar tanto el formato de los productos mediante las certificaciones de calidad de los productos, puesto que, además de las europeas, cuenta Francia con normas propias en relación con los productos ecológicos. Un ejemplo es el AB, una etiqueta voluntaria pero muy recomendable porque es valorada enormemente

por este mercado (ICEX, 2018). Prueba de ello es el aumento de un 10,4%, en 2020, de este nicho (ICEX, 2021).

Además, gozan de popularidad los envases individuales, siendo interesante crear secciones especializadas, con personal capacitado, para vino y queso, así como aprovechar fechas importantes como la Epifanía o el Día del Trabajador para realizar promociones, debiendo contemplar la ampliación de horarios como una oportunidad, ya que usualmente cierran domingos y lunes. Por último, debemos advertir que, en los últimos dos años, el 73% de los franceses han cambiado su comportamiento alimentario, por lo que las modificaciones deben ser constantes, mediante catas a ciegas, *feedbacks* y *big data*.

Representamos las valoraciones del entorno específico en la figura 5.15.

Figura 5.15. Valoraciones:

| Entorno específico (1: muy negativo, 5: muy positivo): | |
|--|-----------|
| Poder negociador clientes | 4 |
| Poder negociador proveedores | 3 |
| Productos sustitutivos | 2 |
| Competidores potenciales | 4 |
| Intensidad competencia actual | 2 |
| Concienciación social | 5 |
| Ajustes del producto | 3 |
| TOTAL | 23 |

Fuente: elaboración propia.

5.2.3 Italia.

5.2.3.1 Dimensiones del entorno general.

En el contexto **económico**, se observa un PIB que alcanza 1.775.436,4 millones, magnitud inferior a la franca y superior a la lusa, al igual que la renta per cápita, con 26.462 € anuales. No obstante, la concentración de la riqueza es elevada (0,325), siendo aún más en el centro-sur del país (ICEX y Datosmacro, 2023). El desempleo (7,8%) supera a Portugal (6,3%) y Francia (7,3%).

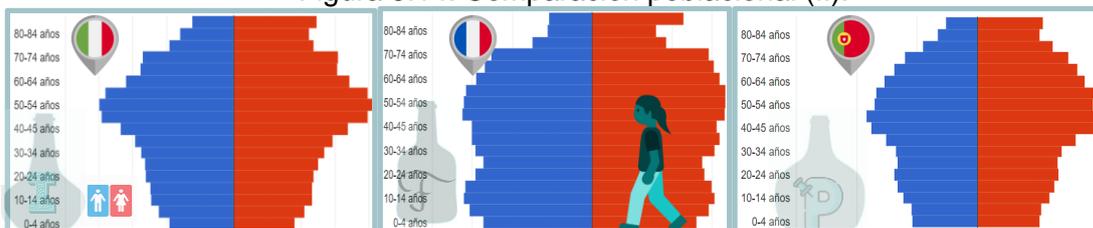
Pese a ocupar el 7º puesto entre los países más atractivos para invertir (con 20.681 millones de €), situándose entre Francia (6º) y España (8º), su deuda alcanza el 144,4% del PIB, un dato muy negativo que aboga por descartar del país, puesto que se encuentra entre los cinco más endeudados del mundo (ICEX, EpData, IED y Cesce, 2023). El poder adquisitivo se sitúa en 18.905 €, superior a Portugal e inferior a Francia, acorde con su IVA (22%) (Datosmacro y GFK, 2023).

En la dimensión **político-legal**, la presión fiscal ha aumentado, situándose en el 43,5% del PIB, mejorando el dato franco (46,7%), pero empeorando el luso (38,2%). Las relaciones hispanoitalianas son positivas, siendo ambos integrantes de la UE. De hecho, España ha pedido a Italia forjar un Tratado de Amistad similar al francés, con el objetivo de *reforzar una relación cada vez más estrecha* (Albares, 2023). Éste busca instaurar un foro de inversión empresarial conjunto, facilitando la internacionalización, lo que beneficiaría a Eroski. Sin embargo, otra de las desventajas reside a nivel burocrático, puesto que cuenta con una justicia lenta y cara, siendo preferible un destino con menos trabas, que facilite la entrada y la salida, Eroski debe protegerse en un proceso que atañe riesgos, por lo que se debe catalogar como no aceptable.

En alusión al **riesgo**, la prima muestra 188 puntos, superando a Portugal y Francia, lo que daña la inversión. Moodys califica este riesgo como Baa3, satisfactorio pero cercano al *bono basura*, señalando una situación económica desfavorable, lo cual constituye otra razón para el descarte (Datosmacro e ICEX, 2023).

Socioculturalmente, posee un extenso volumen poblacional (58.850.717) y su gráfica es aún más hiperbólica que la portuguesa, con una demografía muy superior en el rango de 40-60 años, lo que afectará al tipo de productos ofertados.

Figura 5.14. Comparación poblacional (II):

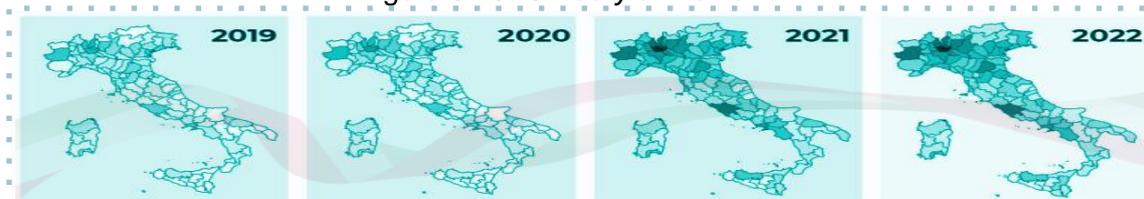


Fuente: elaboración propia (datos de Datosmacro, 2023).

Pese a la elevada demografía, solo el 32% del poder adquisitivo va destinado a compras *retail*, perjudicando a Eroski (GF, 2023). Además, la población exhibe indicadores educativos desfavorables, por debajo de la media europea, dificultando la contratación de personal cualificado. Respecto al IDH, alcanza un 0,895, ligeramente superior al portugués e inferior al francés, lo que afectará a la empresa. Y una de las concausas más importantes que debemos tener presente es su diversidad, las diferencias entre norte y sur, salarialmente, culturalmente, y en preferencias del consumidor, son enormes. Por ejemplo, en algunas zonas sureñas el paro es un 300% superior al norte, lo que dificulta el análisis y la adaptación (Datosmacro, 2023).

El consumidor italiano cada vez utiliza más el supermercado online, el llamado *grocery* alimentario, aumentando un 121% desde 2019 y llegando a 33,3 millones de personas. Asimismo, la histórica fidelidad a las marcas está en declive, con un 47% que afirma haberla disminuido debido a la inflación, lo que incrementa la compra experimental, inicialmente favorable para Eroski (ICEX y Statista, 2023).

Figura 5.15. *Grocery* alimentario:



Fuente: elaboración propia (datos de ICEX, 2023).

Por último, respecto al turismo, se trata del país con mayor número de lugares Patrimonio de la Humanidad según la UNESCO, ostentando la 5ª posición en llegada de turistas, superior a Portugal e inferior a Francia (Datosmacro, 2023).

Figura 5.16. Perfil estratégico italiano:

| DIMENSIÓN | Variables | MN | N | E | P | MP |
|-----------------------|---------------------------------|----|---|---|---|----|
| POLÍTICO-LEGAL | Salario | | | | | |
| | Políticas y relaciones | | | | | |
| | Impuestos | | | | | |
| | Burocracia | | | | | |
| ECONÓMICA | PIB | | | | | |
| | Desempleo | | | | | |
| | Deuda | | | | | |
| | Inversión extranjera | | | | | |
| SOCIO-CULTURAL | Renta per cápita | | | | | |
| | Edad media | | | | | |
| | Volumen poblacional | | | | | |
| | Nivel Educativo | | | | | |
| | IDH | | | | | |
| RIESGO | % de poder adquisitivo a retail | | | | | |
| | Compra experimental | | | | | |
| | Número de turistas | | | | | |
| | Prima de riesgo | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Deducimos que no son aceptables las puntuaciones de las variables: económica, político-legal y de riesgo, puesto que poseen factores muy negativos (MN), por lo que confirmamos su descarte. Aunque, en una segunda etapa podría cobrar relevancia, por lo que se examinan las características del entorno específico italiano en el Anexo 8.

5.3. DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN.

Para decidir una ubicación, vamos a realizar una matriz de selección de mercados, partiendo de las variables estudiadas:

Figura 5.17. Matriz de selección:

| Países 1ª fase (2023): | Portugal | Francia | Italia |
|--|-----------|-----------|----------|
| Dimensiones del entorno general (A: Aceptable, NA: No aceptable): | | | |
| Económica | A | A | NA |
| Político-legal | A | A | NA |
| Socio-cultural | A | A | A |
| Riesgo del país | A | A | NA |
| Entorno específico (1: muy negativo, 5: muy positivo): | | | |
| Poder negociador clientes | 4 | 4 | - |
| Poder negociador proveedores | 3 | 3 | - |
| Productos sustitutivos | 2 | 2 | - |
| Competidores potenciales | 3 | 4 | - |
| Intensidad competencia actual | 3 | 2 | - |
| Concienciación social | 3 | 5 | - |
| Ajustes del producto | 3 | 3 | - |
| TOTAL | 21 | 23 | 0 |

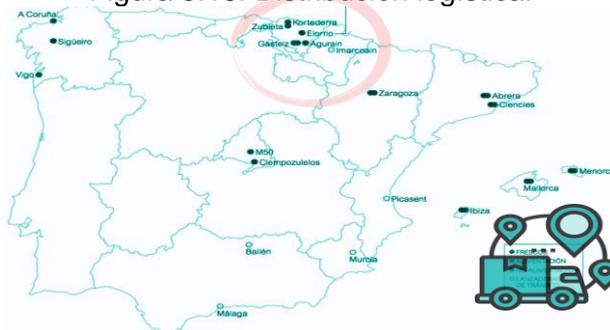
Fuente: elaboración propia.

Los resultados en el entorno general nos llevan a descartar la opción italiana, debido a no cumplir con el entorno general. En contraposición, Francia es el país óptimo, *ceteris paribus*, puesto que cosecha resultados superiores a Portugal en el entorno específico, y destaca por su mayor mercado y economía, así como una distribución más equitativa de la renta, por lo que el coste de oportunidad es menor.

Otro de los motivos que justifican esta elección es la apuesta del país galo por incrementar el poder adquisitivo, siendo el *reto número 1* del Gobierno en 2022, aprobando una Ley que busca aumentar la capacidad de compra, y que beneficiará una posible entrada (ICEX, 2023). Finalmente, amén del número de establecimientos en la

zona navarra y vasca, debemos observar el mapa logístico de la empresa, puesto que será clave en el proceso, y también se concentra en esta zona.

Figura 5.18. Distribución logística:



Fuente: elaboración propia (datos de Eroski.es, 2023).

Una vez establecidas las alianzas con proveedores y garantizada la obtención de materia prima, debe seleccionarse por motivos logísticos un emplazamiento cerca de la frontera ubicación cercana, debiendo optar entre dos regiones: la occidental Nouvelle-Aquitaine o la oriental Occitanie (CincoDías y Revista Mercados, 2011).

Nouvelle-Aquitaine o País Vasco francés, con un PIB *per cápita* de 27.400 €, se erige como la opción idónea en términos económicos, logísticos, demográficos y estratégicos. Y, dentro de Nouvelle-Aquitaine, son cuatro las opciones: Hendaya, San Juan de Luz, Biarritz y Bayona. Nos centraremos en este último destino, puesto que cuenta con una mayor población⁶, densidad, mejores servicios, mayor renta per cápita y cercanía a España (apenas 33 minutos), menor desempleo, y mayor turismo (23 millones), elementos que potencian algunas de las variables del entorno general en los ámbitos socioculturales y económicos (véase Anexo 5) (ICEX, 2023).

5.4. MÉTODO DE ENTRADA EN EL MERCADO.

Siguiendo la doctrina de Way Station (1988), mediante la TCO, nos sumergimos en la exploración de la penetración en el mercado, naciendo un abanico de posibilidades: filiales, delegación comercial⁷, franquicias⁸ o alianzas estratégicas. Bajo esta teoría, la dirección estratégica deberá escudriñar las capacidades organizativas e indagar las posibilidades que pueda brindar el nuevo mercado, *sin considerar la internacionalización como un mercado más* (Alonso y Donoso, 1994, p.12).

El primer paso implica la obtención de información sobre los hábitos de compra franceses y la generación de sinergias con España, donde el papel de la Cámara de Comercio adquiere gran relevancia. Luego se contempla la apertura de una filial piloto en la ubicación explicada, ajustándose la estrategia a la respuesta del mercado y, en caso de éxito de la filial, se contemplará una expansión mayor. Se prefiere evitar el modelo de franquicia, dado que Eroski y Grupo Mondragón pueden cubrir los costos sin filtraciones de *know-how*, evitando así la pérdida de información y control (Epdata, 2023).

Figura 5.19. Método gradual.

⁶ Según ICEX (2023), 51.943 habitantes frente a Biarritz (24.000), Hendaya (16.000) y San Juan de Luz (14.000).

⁷ Oficina de ventas de propiedad Eroski, sin personalidad jurídica.

⁸ Establecimiento con personalidad jurídica propia que vende por cuenta propia, pero compra los productos a la matriz.

| VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE ENTRADA GRADUAL EN EL NUEVO MERCADO | |
|--|--|
| Ventajas | Inconvenientes |
| Adquisición de mayor experiencia | Menor impacto inicial y posible pérdida de visibilidad |
| Conocimiento de los clientes antes de una gran inversión | Necesidad de aumentar los costes logísticos |
| Viable económicamente | Imposibilidad de abarcar todo el mercado franco |
| Mayor flexibilidad de adaptación a los cambios | Pérdida de oportunidades si otros entran con más rapidez y fuerza al mercado, efecto llamada |
| El Grupo Mondragón colocará personal de apoyo | Falta de reconocimiento de marca si no se hace un esfuerzo en marketing (véase Anexo 4) |
| Conocimiento de los proveedores locales | Obligar a realizar cambios periódicamente (por ejemplo, en el organigrama) |

Fuente: elaboración propia.

Debe atender a paradigmas exitosos de otras compañías españolas que ya han dado el paso, como Mercadona en Portugal, que ha optado por un crecimiento orgánico, lo que implica que utiliza sus medios internos. Para sustentar esta entrada se pueden emplear diferentes modelos (véase Anexo 1), enfoques que se centran en diversas categorías. Como he avanzado *ut supra*, seguiremos la TCO. Bajo esta perspectiva, la dirección estratégica debe evaluar las capacidades organizativas de la empresa e indagar las posibilidades que pueda brindar el nuevo mercado.

+ **Experiencia internacional:** esta métrica marca la expansión según la teoría de Way Station (1988). Es muy pequeña en Andorra y Gibraltar, si bien destaca la afiliación al grupo Mondragón, que cuenta con más de 15.000 empleados, presencia en 41 países y ventas en 150, con un grupo de I+D de más de 822 empleados que pueden dar soporte al proyecto (Eroski.es, 2023). Pese a que pertenece a este Grupo, con presencia internacional consolidada, y que ganó experiencia en el mercado francés, la volatilidad, inestabilidad y dinamismo actual exigen cautela.

Se deberá apoyar en esta sección de I+D del Grupo Mondragón, puesto que la inteligencia artificial cambiará múltiples características de un sector que apunta a una gran automatización, personalización, conexión y experimentación, en el que probablemente entren en auge nuevas empresas, sabores y proteínas vegetales, por lo que la experiencia internacional y la innovación deben crecer para hacer frente a estas amenazas y oportunidades (ICEX, 2023).

+ **Dimensión:** típicamente, el tamaño empresarial se correlaciona con su capacidad para implementar métodos de entrada complejos y controles exhaustivos, aspectos en los que se beneficia al formar parte del Grupo Mondragón. Cuenta con una gran dimensión, altos niveles de automatización y cientos de controles que abarcan un amplio espectro de gastos, ingresos y objetivos.

+ **Conocimiento o know-how:** la empresa ya lo ha desarrollado a nivel nacional, es amplio, por lo que se buscará, de acuerdo con la TCO, la creación de filiales, reduciendo la pérdida de control. En este punto, supone un riesgo la transferencia de conocimiento, debiéndose minimizar promoviendo su blindaje mediante la creación de empleos a largo plazo con personal de confianza y estableciendo cláusulas de confidencialidad. Es particularmente peligroso en caso de introducción de nuevos productos o formas de negocio, ya que permitiría a la competencia anticiparse.

5.5. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La etapa final del plan comprende la definición de la estrategia competitiva actual y la elección de una estrategia de expansión en Francia. Ahora bien, ¿qué es la estrategia competitiva? Esta se define como la puesta de valor que una empresa ofrece al mercado con el fin de obtener un rendimiento superior y una ventaja competitiva, siendo *cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras* (Economipedia y Porter, 2023 y 2009, pág. 65).

5.5.1. Estrategia empresarial.

Dependiendo de las ventajas competitivas se debe optar por el liderazgo en costes o por la diferenciación. El primero consiste en vender los productos a un menor

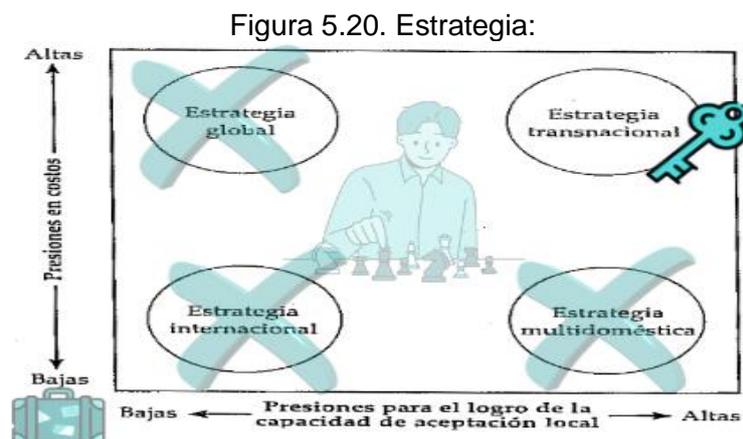
precio que la competencia, algo que se puede permitir en caso de costes más bajos que la misma, así como en caso de contar con una posición privilegiada respecto a clientes y proveedores.

Como no es así, Eroski ha optado históricamente por diferenciarse. Esta estrategia persigue que el producto sea concebido como único por clientes y proveedores, lo que justifica la disposición a abonar un precio superior. Los factores que aportan su singularidad son la: calidad y variedad en los productos, innovación, atención al cliente, compromiso social y comunitario, ... (véase Anexo 6). No obstante, recordemos que comienza a competir en precios, en una estrategia híbrida de diferenciación amplia.

5.5.2. Estrategia de internacionalización francesa.

La expansión internacional conlleva la adopción de estrategias cuidadosamente seleccionadas. Existen 4 estrategias de expansión internacional: multidoméstica, transnacional, internacional y global. Las dos últimas, caracterizadas por la estandarización, han sido descartadas en favor de estrategias más flexibles. La elección inicial, fundamentada en la adaptación al mercado y la optimización de los costes será la transnacional. Este enfoque busca personalizar el marketing y la oferta a las preferencias regionales, manteniendo la competencia en precios, especialmente crucial en el sector minorista. La estrategia transnacional ajusta la variedad, etiquetado y composición de los productos, generando mayor aceptación. Ejemplos tangibles pasan por la implementación de productos típicos como *vichysoisse* o quiches.

Se buscará el mantenimiento de la diferenciación amplia existente, aunque se adecuará a las particularidades del mercado, debiendo tener presente que una reducción de precios puede ser útil en un primer momento para atraer clientela rápidamente. Se pueden crear descuentos y promociones, concertar eventos temáticos o fiestas inaugurales con muestras gratuitas, o invertir en publicidad para generar impacto.



Fuente: elaboración propia.

5.5.3 La gestión de la inversión internacional.

Según numerosos estudios, Francia posee uno de los patrones alimentarios más saludables del mundo. Un análisis de Cambridge revela índices notablemente bajos de obesidad, a pesar de que únicamente el 8% de la población toma productos dietéticos. La dieta es más saludable, natural y variada, y solo el 28% consume alimentos procesados con azúcares refinados y grasas trans. Por consiguiente, será imperativo reducir estos productos de los lineales (Gustafson, Gazan et al, 2021).

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: EROSKI SUPERMERCADOS □

Además, se debe incluir el idioma francés en su web, actualmente limitada a español y euskera, para facilitar la compra *online* y promover el conocimiento de su identidad, puesto que genera confianza y comodidad en el cliente. El propio presidente francés, Emmanuel Macron, respalda la importancia de este hecho, puesto que creó en 2018 una estrategia para *devolver al francés el papel que le corresponde, (...) para convertirlo en una baza en un contexto global* (France Diplomatie, 2022). Adicionalmente, en Francia, son muy comunes los puntos de recogida de pedidos, un 71% los utiliza, por lo que convertir los locales en *point relais* atraerá a personas que entrarán a recoger sus pedidos (ICEX, 2023).

Asimismo, el buen gobierno, la transparencia, y la gestión de personal serán esenciales, demandando contratar y capacitar empleados que comprendan la cultura y el idioma, fomentando un ambiente inclusivo y diverso, siendo los recursos intangibles un activo fundamental.

También destaca el aspecto psicológico de la dirección estratégica: aprender de los errores, proyectar a largo plazo, evaluar y ajustarse a los riesgos, mantener expectativas realistas, ... Deben tener en cuenta que este proceso requiere de tiempo, dinero, convicción y resiliencia, así como de comprender que cabe la posibilidad de fracaso, debiendo retirarse del mercado para limitar las pérdidas.

Además, deben asegurarse de cumplir las leyes francesas y las relacionadas con la importación, adaptando el organigrama en una 2ª fase, manteniendo una buena reputación en un estado preocupado por la igualdad, realizando un plan de marketing (véase Anexo 9), de operaciones, financiero, un marco legal y de RSC, crucial para una sociedad en la que el 81% de la población se preocupa por el medio ambiente y un 16% considera que las compañías no comporten suficiente información. Respecto a los gastos (véase Anexo 7), se puede implementar la metodología *lean* para erradicar actividades que no aportan valor (ICEX, 2023).

Figura 5.21. Adaptación estructural:



Fuente: Pla Barber y León Darder, 2016.

Pese a las ventajas y oportunidades, la empresa debe hacer frente a la competencia de cadenas como Carrefour o Leclerc, y se deben considerar los desafíos relacionados con la adaptación a las regulaciones y preferencias locales, así como la incorporación de productos locales o regionales, desafíos que requieren una cuidadosa planificación y ejecución estratégica. Por ejemplo, en Bayona son típicos los pasteles vascos (*gâteau basque*), el jamón y el chocolate tradicional, cuyas incorporaciones en el surtido serían menester.

Eroski debe adaptarse y aprender del mercado mientras establece y consolida su posición, intensificando su apuesta por el producto local. Según un estudio realizado por Faire y OpinionWay, los confinamientos, la pandemia y la interrupción del comercio han propiciado consumidores que optan por productos locales, duraderos, reales, y de consumo responsable (ICEX, 2023). La sólida trayectoria de marca de Eroski y su capacidad de confección de imagen de marca son factores clave.

También es crucial comprender que la creación de un plan estratégico, la implantación, y el control, demandan la implicación de todos los niveles de dirección y trabajadores de la empresa, y puede ser tan perjudicial como una mala formulación. Se deberá definir un: horizonte temporal, soporte organizativo, nuevo organigrama, sistemas de apoyo y responsabilidad. Es probable que, en una 2ª etapa, sea interesante la adquisición de una empresa de mensajería como Chronopost o Mondial Relay, para realizar los repartos a domicilio a un menor coste (ICEX, 2023).

Por último, para incorporar productos y proveedores regionales, Eroski puede explorar mercados y ferias como la: Itsasotik⁹, Agrícola de Nueva Aquitania¹⁰ y la del jamón¹¹. La logística y la cadena de suministro desempeñarán un papel crucial en el triunfo internacional, Eroski debe desarrollar una estrategia eficiente para garantizar la entrega oportuna de productos frescos y la gestión eficaz de la cadena de suministro, siendo oportuno la apertura de un centro logístico en el centro de Francia una vez se opte por una expansión mayor.

⁹ Aquí Eroski podrá acercarse a pescadores locales, algo que en las otras no se ofrece, siendo el pescado un producto fundamental en esta costa del País Vasco francés.

¹⁰ Principal evento regional, en el que se dan cita productos respetuosos con el medio ambiente, locales y saludables (Feriasinfo, 2023).

¹¹ Feria que se celebra en Bayona anualmente desde 1426, y en la que se pueden encontrar productores locales de carnes, chocolates, embutidos, ... (Bayonne Tourisme, 2023)

6. CONCLUSIONES.

La internacionalización se revela como un sendero complejo, dinámico, hostil e incierto, pero esencial para el crecimiento empresarial, un requisito crucial para garantizar el porvenir de la empresa ante la intensificación de la competencia y el declive en la cuota de mercado española. Tras analizar los 3 países preseleccionados, y en base a los datos obtenidos, la expansión hacia Francia emerge como la opción más atractiva, aunque con la comprensión de los grandes riesgos inherentes. Para lograr el éxito será fundamental la adaptación y los procesos de captación de información, piezas esenciales que permitirán ofrecer al nuevo mercado un modelo competitivo que minimice los errores en un entorno altamente competitivo.

La estrategia implica la creación de alianzas con los proveedores, seguidas por el establecimiento de una filial piloto sita en Bayona (Nouvelle-Aquitaine), ciudad que ofrece las condiciones más propicias para el desembarco de la empresa. Este paso permitirá aprender y comprender acerca del mercado para una futura expansión más amplia, en la que también se requerirá ejercer la cautela, dada la volatilidad e inestabilidad del entorno. La dirección estratégica deberá actuar con determinación, planificación, y esfuerzo, manteniendo una visión global dentro de una estrategia que deberá ser traslacional.

El logro de una penetración exitosa y el asentamiento en este mercado abriría la puerta al 2º país europeo en PIB, una nación fundadora de la UE que se encuentra en una posición estratégica central entre el sur y el norte del continente, que cuenta con grandes ventajas por su cercanía a países muy potentes como Reino Unido o Alemania, en los que podría centrar una segunda fase expansionista. Destaca también por sus fuertes relaciones económicas con países africanos como Argelia, Túnez, Marruecos o el África francófona, que siguen funcionando *de facto* como extensiones coloniales, así como por sus territorios de ultramar, los cuales pueden funcionar como banco de prueba para incursiones en otros continentes.

Finalmente, es preciso reconocer la existencia de elementos limitantes en el trabajo, tales como la carencia de bases de datos confiables para confeccionar un plan de rentabilidad económica, la complejidad intrínseca de obtención de información sobre los diversos países y la restricción en extensión, que no permite analizar un mayor número de estados. Por ende, se torna fundamental efectuar un análisis pormenorizado y exhaustivo en aras de su éxito, si bien este es un punto de partida que sondea el mercado y que provee datos objetivos hacia el fin último: la internacionalización exitosa de Eroski supermercados.

Quien no tiene metas, es poco probable que las alcance
(Sun Tzu, 2023, pág. 50).

7. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

- ActualidadNebrija. 2022. El 90% de las decisiones de compra de los consumidores son emocionales. [Consulta 12-11-2023] <https://www.nebrija.com/medios/actualidadnebrija/2022/04/28/decisiones-compra-consumidores-son-emocionales/>
- Agencia Francesa de Inversores Internacionales. 2023. AFII [Consulta 6-12-2023] <https://www.afii.fr/>
- Agence Régionale de Développement d'Investissement. 2023. ARDI. [Consulta 17-11-2023] <https://www.ardi-entreprise.fr/>
- Agencia francesa del medio ambiente. 2023. ADEME. [Consulta 20-12-2023] <https://www.ademe.fr/>
- Alonso, M. 2022. Qué son las 5 fuerzas competitivas de Porter y cómo analizarlas, *Asana*, 18 de noviembre. [Consulta 19-10-2023] <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Cincodías. 2011. Eroski se refugia en España y vende su red en Francia al grupo Intermarché. [Consulta 12-11-2023] https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/12/14/empresas/1323873585_850215.html
- Banco francés. 2023. *Banco Francés*. [Consulta 1-12-2023] <https://www.bpifrance.fr/>
- Banco Mundial. 2023. Desarrollo sostenible y resiliencia. [Consulta 3-11-2023] <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Base de datos de apoyos a las empresas. 2023. Base de datos de apoyos a las empresas. [Consulta 16-11-2023] <http://www.aides-entreprises.fr/>
- Bayonne Tourisme. 2023. Feria del jamón 2023. [Consulta 22-11-2023] <https://www.visitbayonne.com/es/que-ver-que-hacer/top-5-eventos/bayona-feria-del-jamon.php>
- BPIFrance. 2023. BPIFrance. [Consulta 11-11-2023] <https://www.bpifrance.fr/>
- Business France. 2023. Business France. [Consulta 1-12-2023] <https://www.businessfrance.fr/>
- Inforetail. 2023. Los mayores vuelven al supermercado. [Consulta 22-11-2023] <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/los-mayores-vuelven-al-supermercado/c02db04843b94f0cb5d1527be85fc865>
- El Mundo. 2023. España organizará el Mundial de Fútbol de 2030 junto a Portugal y Marruecos. [Consulta 3-12-2023] <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/2023/10/04/651d7ec221efa0562c8b4574.html>
- Cesce. 2023. Estos son los 25 países más atractivos para la inversión extranjera directa. [Consulta 8-10-2023] <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/25-paises-ied#:~:text=Completan%20el%20ranking%2C%20por%20este,%2C%20Noruega%2C%20Catar%20e%20Irlanda.>
- ABC. 2023. La inversión extranjera bate récords en Portugal con 2.700 millones de euros. [Consulta 6-9-2023] https://www.abc.es/economia/abci-inversion-extranjera-bate-records-portugal-2700-millones-euros-202202110052_noticia.html

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: EROSKI SUPERMERCADOS □

- CIOSPAIN. 2023. Eroski apuesta por la innovación abierta y crea su Venture Program. [Consulta 19-11-2023] <https://www.ciospain.es/retail/eroski-apuesta-por-la-innovacion-abierta-y-crea-su-venture-program>
- Confederación empresarial de Bizkaia. 2023. Eroski: Nuevas tecnologías aplicadas a los almacenes inteligentes. [Consulta 22-10-2023] <https://www.cebek.es/eroski-nuevas-tecnologias-aplicadas-los-almacenes-inteligentes/>
- La Gaceta de la Iberosfera. 2022. El número de musulmanes practicantes en Francia supera al de católicos por primera vez en la historia. [Consulta 2-11-2023] <https://gaceta.es/europa/el-numero-de-musulmanes-practicantes-en-francia-supera-al-de-catolicos-por-primera-vez-en-la-historia-20230406-0700/>
- Datosmacro. 2023. Información económica y sociodemográfica. [Consulta 2-11-2023] <https://datosmacro.expansion.com/>
- Dirección General de Empresas. 2023. Dirección General de Empresas. [Consulta 17-11-2023] <https://www.entreprises.gouv.fr/>
- DW. 2023. Francia es el principal receptor de inversiones en Europa. [Consulta 3-12-2023] <https://www.dw.com/es/francia-sigue-siendo-el-principal-receptor-de-inversiones-en-europa/a-66224170>
- Economipedia. 2023. Estrategia competitiva - Qué es, definición y concepto. [Consulta 30-11-2023] <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-competitiva.html>
- EPI. 2023. Environmental Performance Index. [Consulta 39-12-2023] <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/country/prt>
- Europapress. 2023. El grupo Eroski logra un beneficio de 64 millones en 2022, un 38,9% menos, pero eleva un 7% sus ventas. [Consulta 2-12-2023] <https://www.europapress.es/economia/noticia-grupo-eroski-logra-beneficio-64-millones-2022-389-menos-eleva-ventas-20230503175525.html>
- Europapress. El grupo industrial de Mondragón logra una facturación de 4.800 millones en 2022, un 15% más. 2023, 27 de enero de 2023. [Consulta 19-11-2023] <https://www.europapress.es/economia/noticia-grupo-industrial-mondragon-logra-facturacion-4800-millones-2022-15-mas-20230127144910.html>
- El Orden Mundial 2023. Principales cadenas de supermercados de Europa. [Consulta 5-12-2023] <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/principales-cadenas-supermercados-europa/>
- Epdata. 2023. La actualidad informativa, en datos. [Consulta 29-12-2023] <https://www.epdata.es/>
- Diario de Navarra. 2023. Eroski aumentó un 13% las compras de productos agroalimentarios de Navarra en 2022. [Consulta 17-11-2023] <https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn-management/empresas-navarras/2023/04/16/eroski-aumento-13-compras-productos-agroalimentarios-navarra-2022-565188-3380.html>
- Eroski.es. 2023. Eroski contigo [Consulta 10-11-2023] <https://www.eroski.es/>
- Expansión. 2022. Francia-Salario medio. [Consulta 5-12-2023] <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/francia>
- Expansión. 2023. Ozempic está haciendo que la gente compre menos comida. [Consulta 30-12-2023] <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2023/10/16/652d4f63e5fdeaaf648b4612.html>
- FEDER. 2023. El Fondo Europeo de Desarrollo Regional. [Consulta 31-12-2023]

- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder->
- Feriasinfo. 2023. Salón Agrícola de Nueva Aquitania Burdeos. [Consulta 2-12-2023] <https://www.feriasinfo.es/Sal%C3%B3n+Agr%C3%ADcola+de+Nueva+Aquitania-M7392/Burdeos.html>
 - Foro-ciudad.com. 2023. Demografía de Bayona. [Consulta 25-11-2023] <https://www.foro-ciudad.com/pontevedra/baiona/habitantes.html>
 - France Stratégie. 2023. France Stratégie. [Consulta 19-11-2023] <https://www.bpifrance.fr/>
 - France Diplomatie. 2022. Francia, comprometida con la lengua francesa. Ministre de L, Europe et des Affaires Étrangères. [Consulta 28-11-2023] <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/francofonia-y-lengua-francesa/francia-comprometida-con-la-lengua-francesa/>
 - Funcas. 2021. Lento y desigual avance de la cultura ecológica europea en la última década. [Consulta 28-12-2023] <https://www.funcas.es/prensa/lento-y-desigual-avance-de-la-cultura-ecologica-europea-en-la-ultima-decada/#:~:text=En%20el%20ranking%20de%20cultura,%2DReino%20Unido%20e%20Irlanda%2D>.
 - FyH. 2023. Las diez primeras cadenas de supermercados. [Consulta 4-12-2023] <https://fyh.es/las-10-primeras-cadenas-de-supermercados-de-italia/>
 - Galindo, C. 2023. El consumidor vuelve a la tienda física: las ventas de alimentación por internet retroceden a los niveles de 2020. *El País*, 23 de febrero de 2023. [Consulta 12-12-2023] <https://elpais.com/economia/2023-02-23/el-consumidor-vuelve-a-la-tienda-fisica-las-ventas-de-alimentacion-por-internet-retroceden-a-los-niveles-de-2020.html>
 - Gálvez, R. 2005. *El Plan de Internacionalización de Mercadona*. Raúl Serrano (dir.) Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza. <https://zagan.unizar.es/record/48202/files/TAZ-TFG-2016-230.pdf>
 - Nius Diario, C. 2022. La gallega Rosa Carabel, primera presidenta de la vasca Eroski en sus 50 años de historia. [Consulta 7-12-2023] https://www.niusdiario.es/espana/euskadi/20220526/rosa-carabel-primera-presidenta-grupo-cooperativa-eroski_18_06548398.html
 - CincoDías. 2023. Mercadona, Carrefour y Lidl ya copan el 42% de la venta de alimentos en España. [Consulta 11-11-2023] <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-06-26/mercadona-carrefour-y-lidl-ya-copan-el-42-de-la-venta-de-alimentos-en-espana.html>
 - El Confidencial. 2015. DIA y Eroski se alían para negociar sus proveedores y rebajar así sus productos. [Consulta 1-12-2023] https://www.elconfidencial.com/empresas/2015-06-24/dia-y-eroski-se-alian-para-negociar-con-sus-proveedores-y-rebajar-sus-productos_901476/
 - GastronomíaCÍA. 2023. Comprar con hambre provoca que se compre más de todo. [Consulta 29-12-2023] <https://gastronomiaycia.republica.com/2015/03/30/comprar-con-hambre-provoca-que-se-compre-mas-de-todo/>
 - Gazan, R.; Béchaux, C.; Crépet, A.; Sirot, V.; Drouillet-Pinard, P.; Dubuisson, C.; Harvard, S. 2016. Dietary patterns in the French adult population: A study from the second French national cross-sectional dietary survey. *British Journal of Nutrition*, 18 de mayo. [Consulta 7-12-2023] <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27189191/>

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: EROSKI SUPERMERCADOS □

- Geddes, P. 1949. *Cities in evolution*. Londres: Williams & Norgate. ISBN 0415163110.
- GfK. 2023. El poder adquisitivo en España es un 6% inferior a la media de Europa. [Consulta 22-11-2023] <https://www.gfk.com/es/prensa/Capacidad-de-Compra-2022>
- Google Analytics. 2023. Analítica de datos [Consulta 5-11-2023] <https://analytics.google.com>
- Google Trends. 2023. Tendencias en España. [Consulta 2-11-2023] https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=ES&q=eroski,%2Fm%2F0fkk_9,%2Fg%2F11g9n8jz5f,%2Fm%2F016drc,COVIRAN&hl=es
- Grant Thornton. 2023. Women In Business 2023: nuevas diversidades, sectores diversos. [Consulta 22-1-2024] <https://www.grantthornton.es/especiales/women-in-business-2023/>
- Guerras Martín, L.; Navas López, J. 2007. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Madrid: Thomson Reuters. ISBN: 978-84-1125-542-4.
- Guichet Entreprises. 2023. Guichet Entreprises. [Consulta 22-11-2023] <https://www.guichet-entreprises.fr/fr/>
- Gustafson, N. 2021. 8 hábitos saludables franceses que deberíamos copiar ya. *Naturally*, 17 de agosto. [Consulta 2-12-2023] <https://blog.natruly.com/es/8-habitos-saludables-franceses-que-deberiamos-copiar-ya/>
- Hofstede, the Culture factor. 2023. *Country comparison tool*. [Consulta 25-10-2023] <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=france%2Cspain>
- ICEX. 2023. Exportaciones e inversiones. [Consulta 30-11-2023] <https://www.icex.es/>
- Indeed. 2023. ¿Cuál es el salario medio en Portugal? [Consulta 9-11-2023] <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/remuneracion-salarios/salario-medio-portugal#:~:text=Tener%20informaci%C3%B3n%20actualizada%20y%20realista,12%20pagas%20de%201717%20%E2%82%AC>.
- INE. 2023. Ficha del país. Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. [Consulta 22-10-2023] https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/REINOUNIDO_FICHA%20PAIS.pdf
- Internacionalmente. 2023. Panorama de la distribución moderna en Italia. [Consulta 27-10-2023] <https://www.internacionalmente.com/distribucion-moderna/>
- Invertia. 2023. Invertia, El Español. [Consulta 19-12-2023] <https://www.elespanol.com/invertia/>
- Irigoyen, L. 2022. La crisis de precios reduce el beneficio operativo de Eroski un 11%. *El Correo*, 30 de septiembre de 2022. [Consulta 11-11-2023] <https://www.elcorreo.com/economia/eroski-crisis-reduce-beneficio-20220930133355-nt.html>
- Revista Mercados, C. 2021. ¿Cuáles son los “retailers” que lideran cada comunidad autónoma? [Consulta 26-10-2023] <https://revistamercados.com/cuales-son-los-retailers-que-lideran-cada-comunidad-autonoma-este-2021/>
- Kantar. 2023. Shape your brand. [Consulta 28-12-2023] <https://www.kantar.com/es>
- KPMG. 2023. Informe de auditoría de Eroski, S. Coop y sociedades dependientes. [Consulta 29-11-2023] https://corporativo.eroski.es/wp-content/uploads/cnmv/Cuentas-anuales-2022-EROSKI_SCOOP-Y-SOCIEDADES-DEPENDIENTES.pdf

- Les Echos. 2023. Les Echos. [Consulta 10-11-2023] <https://www.lesechos.fr/>
- Libremercado. 2023. Bruselas sitúa a España como el segundo país con más carga regulatoria sobre los supermercados. [Consulta 27-12-2023] <https://www.libremercado.com/2023-02-02/comision-europea-carga-regulatoria-supermercados-espana-segundo-pais-con-mas-burocracia-6981099/>
- Ministère de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes Publics. 2023. MEHAP. [Consulta 17-9-2023] <https://www.economie.gouv.fr/>
- NFerias. 2023. Portal especializado en ferias de negocios. [Consulta 22-11-2023] <http://www.nferias.com/>
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. 2011. *Generación de modelos de negocio*. Bilbao: Editorial Deusto. ISBN 8423427994.
- Pla Barber, J.; León Darder, F. 2004. *Dirección de empresas internacionales*, New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN: 978-84-832-2254-6
- Pla Barber, J.; León Darder, F. 2016. *La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional*. Madrid: McGraw-Hill., 23, pp. 84-101. ISSN 1698-5117.
- Planet Retail. 2008. Global Retail & Concentration. [Consulta 1-12-2023] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijrdm.2002.08930cab.002/full/html>
- Porter Michael E. 2011. *The competitive advantage of nations*. Londres: Harvard business review. ISBN 145165149X.
- Porter Michael E. 2017. *Ser competitivo; nuevas aportaciones y conclusiones*. trad. Traducción del Francés por Creaciones gráficas Canigó. Bilbao: Ed. Deusto. ISBN 9788423421138.
- La Vanguardia. 2023. Portugal registró un superávit del 1,1% del PIB en la primera mitad de 2023. [Consulta 30-12-2023] [https://www.lavanguardia.com/vida/20230922/9246671/portugal-registro-superavit-1-1-pib-primera-mitad-2023.html#:~:text=Lisboa%2C%202022%20sep%20\(EFE\),de%20Estad%C3%ADsticas%20\(INE\)%20luso.&text=Lisboa%2C%202022%20sep%20\(EFE\),-%2D%20Portugal%20registr%C3%B3%20un](https://www.lavanguardia.com/vida/20230922/9246671/portugal-registro-superavit-1-1-pib-primera-mitad-2023.html#:~:text=Lisboa%2C%202022%20sep%20(EFE),de%20Estad%C3%ADsticas%20(INE)%20luso.&text=Lisboa%2C%202022%20sep%20(EFE),-%2D%20Portugal%20registr%C3%B3%20un)
- Poy.es. 2023. Los últimos precios de España. [Consulta 19-11-2023] <https://www.poy.es/>
- Preciosmundi. 2023. El comparador de precios por país. [Consulta 23-11-2023] <https://preciosmundi.com/>
- Presacetelem. 2023. Los españoles, los europeos que más apuestan por el consumo local para mejorar la economía y el empleo. [Consulta 21-12-2023] <https://www.prensacetelem.es/2019/06/los-espanoles-los-europeos-que-mas-apuestan-por-el-consumo-local-para-mejorar-la-economia-y-el-empleo/>
- ReasonWhy. 2020. La lealtad de marca cae hasta el 24% en España por el Coronavirus. [Consulta 26-11-2023] <https://www.reasonwhy.es/actualidad/lealtad-fidelizacion-marca-cae-espana-coronavirus>
- Huffpost. 2023. El supermercado que se extiende por España y planta cara a Mercadona o Lidl con 50 nuevas tiendas. [Consulta 30 -10-2023] <https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/sociedad/supermercado-extiende-espana-planta-cara-mercadona-lidl-50-nuevas-tiendas/>

- Ruiz Santolaya, A. 2023. *Marketing del vino. Estrategia, valor y digitalización*. Madrid: ESIC editorial. ISBN 841948072X.
- Services publics. 2023. Servicios Públicos. [Consulta 28-11-2023] <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises>
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. 2023. SABII. [Consulta 8-12-2023] <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisibalancesibericos>
- Sport. 2023. Prepárate para la revolución en la compra: la cadena de supermercados más mítica aterriza en España. *Sport*, 17 de septiembre de 2023. [Consulta 22-10-2023] <https://www.sport.es/es/noticias/fuera-de-juego/revolucion-compra-cadena-supermercados-92207905>
- Statista. 2023. Distribución porcentual de la población extranjera en los Estados miembros de la Unión Europea en 2021. [Consulta 9-12-2023] <https://es.statista.com/estadisticas/635547/porcentaje-de-poblacion-extranjera-en-los-estados-miembros-de-la-union-europea/>
- Sun Tzu. 2023. *El arte de la guerra*, trad. Traducción del chino a cargo de Carlos Galdeano García, Madrid: Editorial letra minúscula. ISBN 8419867349
- El Español. 2023, La resurrección de Eroski: adelanta a DÍA en cuota, reduce la deuda a 900 millones y apuntala la franquicia. [Consulta 17-12-2023]. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20230909/resurreccion-eroski-adelanta-dia-cuota-reduce-deuda-millones-apuntala-franquicia/792671129_0.html
- El Periódico. 2023. Solo 3 de cada 10 CEOs en España son mujeres. [Consulta 25-11-2023] <https://www.elperiodico.com/es/economia/20230303/mujeres-ceo-espana-84064972>
- Johanson, J. 1990. *International Marketing Review. The mechanism of internationalization*. 7, pp. 4. ISSN 0265-1335.
- Diario de Gastronomía. 2020. Makro también venderá al consumidor final. [Consulta 21-12-2023] <https://diariodegastronomia.com/ya-se-puede-comprar-makro-sin-empresa-autonomo/>
- World Economic Forum. 2020. *The Global Competitiveness Report Especial Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. [Consulta 7-11-2023] <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>

8. ANEXOS.

ANEXO 1. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y MARCO CONCEPTUAL.

Este proceso ha sido un objeto reiterado de investigación, generando diferentes posturas que lo explican. En este contexto, adoptaremos la clasificación realizada por Trujillo (2006) y Galván (2003) para categorizar y aplicar a Eroski estas perspectivas distinguiendo entre enfoque económico, de redes, y de proceso.

1.1 Perspectiva macroeconómica de la internacionalización.

En las décadas de los 70 del s. XX surgieron estas teorías, que buscan explicar la internacionalización desde los costes y las ventajas económicas. Aunque asumían una toma de decisiones racional, esto posteriormente se demostró erróneo. *De facto*, se calcula que el 90% de las decisiones de compra de los consumidores son emocionales (ActualidadNebrija, 2022). Las teorías que engloba esta perspectiva son:

- ★ Ecléctica de Dunning (1979): fundamenta la internacionalización en 3 pilares (ventajas competitivas, propensión a la internacionalización y el atractivo para producir en los mismos) y 4 requisitos (posesión de ventajas competitivas, explotación de mayor rentabilidad, rendimiento al localizar parte del proceso y considerar internacionalizar a largo plazo). Plantea que la expansión debe ser explicada de forma racional, partiendo de tres condiciones que deben ser cumplidas por la empresa (Dunning, 1979):

- 1ª. Posesión de ventaja de propiedad (*ownership advantages*) derivada de activos intangibles o por derechos exclusivos de propiedad: requisito que cumple Eroski por su sólido know-how, experiencia en el sector, marca reconocida y conocimiento del consumidor

- 2ª: Ventaja de internacionalización (*internalization advantage*), implica evaluar si es más conveniente explotar esta ventaja uno mismo que venderla o alquilarla a terceros. Aquí es esencial observar el coste de inversión (véase Anexo 7) y el beneficio potencial, algo que, como hemos visto, es una necesidad, y no se debe ceder a terceros el control para evitar perder información.

- 3ª Mayor rentabilidad: como señalan Kojima (1982) y Vernon (1966), exige que sea rentable ubicar parte de la producción en el extranjero. Si se busca un país cercano, como es el caso, con bajo coste logístico, este requisito se diluye y es factible el apoyo en los proveedores y distribuidores existentes; no obstante, en mercados distantes, ganará importancia obtener proveedores locales, llegando a acuerdos.

- ★ Ventaja competitiva: la estrategia de internacionalización, bajo esta teoría, se apoya en 4 factores que suponen ventajas económicas respecto al proceso (Porter, 2011). Estas circunstancias son la estructura y rivalidad de firmas, las condiciones de demanda, la dotación factorial y las industrias conexas.
- ★ Organización industrial: la ventaja competitiva en esta teoría debe ser un monopolio para competir con las empresas locales en territorios desconocidos, algo que no se da con Eroski.
- ★ De la internacionalización: se sustenta esta idiosincrasia en los costes de transacción¹², en que es más rentable internacionalizarse cuando tu mercado es más perfecto (menor rentabilidad) y en el extranjero hay mercados imperfectos

¹² Costes y esfuerzos involucrados en llevar a cabo una transacción económica

(mayor rentabilidad). En este caso sí se da, puesto que la rentabilidad en España es menor que en Francia, por lo que el mercado español es más perfecto.

1.2 Perspectiva microeconómica: de proceso.

Estas tesis consideran que la internacionalización no es un proceso estático, sino dinámico en cada una de sus etapas. Cabe reseñar diferentes modelos:

Vernon (1996) o Teoría del Ciclo de Vida: según este modelo, las etapas de la internacionalización guardan relación con las del ciclo de vida de los productos, atendiendo al siguiente proceso gradual. En el caso de Eroski, el mercado alimentario está en una fase de madurez.

Figura 8.1. Ciclo de Vernon (1996):

| Etapa de ciclo de vida | Etapa de internacionalización |
|------------------------|--|
| Introducción | Producción y comercialización orientada al país de origen |
| Crecimiento | Comercialización e inversión en países externos (países industrializados) |
| Madurez | Relocalización de la inversión (países con recursos económicos), se busca ahorro en costes |
| Declive | Abandono del país de origen debido a la disminución de la demanda |

Fuente: elaboración propia (datos de Ortega y Suárez, 1999).

Uppsala: esta teoría conecta el grado de expansión global de una empresa con su experiencia previa en nuevos mercados, delineando un proceso evolutivo de cuatro fases: exportaciones intermitentes, regulares con intermediarios independientes, filiales y creación de instalaciones productivas en el estado de destino. Por tanto, este enfoque busca la progresiva asignación de recursos comprometidos con la internacionalización, característica reflejada en el plan de Eroski (Johanson, 1990).

Born-Globals: destinada para empresas que se internacionalizan nada más nacer, prescindiendo de las etapas progresivas requeridas en otros modelos. Este no concuerda con Eroski, aunque podría haberse aplicado en sus inicios, dado que era una empresa pequeña y fronteriza.

Way Station: seguida en el trabajo, adapta el modelo de Uppsala al añadir información obtenida de entrevistas a la dirección estratégica. Fundamenta el proceso en el conocimiento y compromiso de la empresa con la estrategia, y contiene las etapas progresivas de: planeación estratégica, investigación de mercados, selección, modo de entrada, análisis y estrategia entre los futuros inconvenientes y, por último, estrategia de post-entrada.

1.3 Perspectiva estratégica: teoría de redes.

Bajo esta óptica, la internacionalización emerge de las conexiones comerciales de las empresas locales y sus redes comerciales. La red de relaciones de una empresa guía su expansión internacional al proporcionar recursos e información. Estas redes abarcan las económicas, personales y sociales. Un ejemplo de esta perspectiva es el modelo de Johanson (1990), que emplea las redes para analizar la internacionalización empresarial, considerando a clientes, distribuidores, competidores, y gobiernos como elementos clave que cobran importancia a medida que la empresa crece.

ANEXO 2: ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO.

En primer lugar, quiero agradecer la aportación de Josune Arruabarrena Bengoa, encargada del departamento de Desarrollo Directivo y Talento en Eroski S. Coop, por mostrar disponibilidad para realizar esta entrevista el día 7 de febrero de 2024, y darme la oportunidad de conocer la empresa desde dentro.

Pasamos a las preguntas:

¿Qué funciones tiene dentro de la empresa?

La función de técnico de desarrollo de personas se centra en todo el trabajo del empleado dentro de Eroski. Desde su primer contacto como candidato para un puesto hasta su desvinculación con la empresa. Es decir, nos dedicamos a la selección, al "onboarding", a la formación, a la identificación y desarrollo del talento interno y a la desvinculación de la persona con respecto a Eroski. Como ves, es una función apasionante que busca sacar el mayor potencial de las personas, colaboramos con el desarrollo de la empresa.

¿Cuál cree que es la propuesta de valor de la empresa?

Ofrecer productos locales, saludables, con amplitud de surtido y experiencia personalizada.

¿Por qué cree que no se ha internacionalizado Eroski?

Eroski tuvo una red de supermercados, hipermercados y gasolineras en Francia, pero en 2011 vendió toda su red a Intermarché. A partir de ese momento, nuestra situación financiera no nos ha permitido grandes planes de inversión. Ahora tenemos que asentar nuestra red y nuestro modelo, y volver a hacernos fuertes donde más debilidad tenemos, pero en un futuro es posible que estudiemos la internacionalización, nunca se sabe.

Y, de internacionalizarse, ¿qué país sería a su juicio el más interesante?

Si pienso en países, supongo que Francia, Alemania o Italia, donde hay poderosas cooperativas de consumo, podrían ser un buen lugar. Creo que en los próximos años puede haber novedades y que, cuando consigamos paliar la deuda, buscaremos entrar en alguno de los mercados que te he citado, pero primero debemos reducir la deuda.

¿Cuál es la estrategia de Eroski supermercados? (liderazgo en precios, diversificación, ...) ¿Qué busca la empresa?

Diversificación principalmente. Buscamos recuperar cuota de mercado, fijar nuestra percepción del precio (ofrecemos calidad al mejor precio), ser la tienda preferida por nuestros clientes, ser fuertes en producto local y de calidad, y todo siendo sostenibles y competitivos. Por supuesto nunca renunciaremos a nuestro ADN cooperativo, que es nuestra mayor fortaleza y lo que nos hace únicos y diferentes en el mundo del "retail", lo que nos hace ir de la mano de nuestros socios consumidores

ANEXO 3. SUBVENCIONES A LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Las ayudas y subvenciones representan un factor determinante en este proceso. En España, aunque la mayoría están dirigidas a pequeñas y medianas empresas, como los programas *Pilotu*, *Sakondu* o *Zabaldu* existen iniciativas que pueden ser de interés para Eroski, como el programa *Elkartu*. Esta subvención, otorgada a fondo perdido por un total de 500.000 €, está dirigida a asociaciones y cooperativas empresariales vascas que realizan la internacionalización, cubriendo los gastos relacionados con el desarrollo y constitución de la actividad, y permitiendo minimizar los gastos (véase Anexo 7) y riesgos del local piloto, algo fundamental en una empresa endeudada. Respecto a las ayudas francesas, atendemos a estas webs:

- ❖ Informe ICEX Francia: <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/FR/informe-economico-guia-pais>
- ❖ Servicios Públicos: <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises>
- ❖ Les Echos: <https://www.lesechos.fr/>
- ❖ Banco francés: <https://www.banque-france.fr/>
- ❖ BPIFrance: <https://www.bpifrance.fr/>
- ❖ France Stratégie: <https://www.strategie.gouv.fr/>
- ❖ ADEME Agencia francesa del medio ambiente: <https://www.ademe.fr/>
- ❖ Business France: <https://www.businessfrance.fr/>
- ❖ Dirección General de Empresas: <https://www.entreprises.gouv.fr/>
- ❖ Guichet Entreprises: <https://www.guichet-entreprises.fr/fr/>
- ❖ Ministerio de Economía, Hacienda, Acción y Cuentas Públicas: <https://www.economie.gouv.fr/>
- ❖ Base de datos de apoyos a las empresas: <http://www.aides-entreprises.fr/>
- ❖ Agence Régionale de Développement d; Investissement (ARDI): <https://www.ardi-entreprise.fr/>
- ❖ AFII: <https://www.afii.fr/>

Además de las nacionales, existen ayudas de ámbito europeo como el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y que pueden apoyar la expansión: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder->

ANEXO 4. COMPARATIVA DE PRECIOS Y SURTIDO.

La política de precios constituye uno de los pilares en el proceso de internacionalización, siendo capaz de abocar al fracaso. Como podemos apreciar, Eroski no sigue una estrategia de liderazgo en precios, sino que se enfoca en diseñar tiendas acogedoras y saludables mediante innovación, lo que indica un énfasis en la diferenciación y el valor añadido (véase Anexo 6). Pese a ello, como explicaba, no ha subido los mismos al mismo ritmo que la competencia, por lo que está buscando realizar una estrategia de diferenciación menos agresiva, reduciendo especialmente los precios en algunos productos que en adelante se representan:

Figura 8.2. Confrontación de supermercados:

| POYES Semana 24 12/06/2023 | Precios medios nacionales (Semana 23)/L/Kg | MERCADONA | Alcampo | Carrefour | Capra | Dia | EROSKI |
|--|--|-----------|---------|-----------|-------|-------|--------|
| Aceite Oliva Virgen Extra 1l | 6.10 | 6.37 | 5.99 | 6.45 | 6.37 | 6.42 | 6.88 |
| Aceite Girasol 1l | 1.17 | 1.59 | 1.59 | 1.70 | 1.59 | 1.79 | 1.59 |
| Acelgas Manojó 1kg | 0.67 | 3.70 | 2.17 | 2.44 | 1.75 | 3.70 | 4.28 |
| Agua sin gas 1l | - | 0.11 | 0.12 | 0.12 | 0.17 | 0.14 | 0.11 |
| Agucate 1kg | 3.87 | 2.99 | 3.59 | 3.38 | 3.79 | 4.42 | 3.78 |
| Ajo 1kg | 1.15 | 4.78 | 5.46 | 6.19 | 5.56 | 4.63 | 4.15 |
| Apio Verde 1kg | - | 1.91 | 1.85 | 3.35 | 1.45 | - | 1.98 |
| Arroz Redondo 1kg | 1.15 | 1.30 | 1.29 | 1.30 | 1.30 | 1.35 | 1.30 |
| Arroz Largo 1kg | 0.68 | 1.30 | 1.29 | 1.30 | 1.30 | 1.35 | 1.30 |
| Avena (Copos) 1kg | - | 2.00 | 1.96 | 1.98 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Azúcar Blanco 1kg | - | 1.35 | 1.35 | 1.35 | 1.39 | 1.35 | 1.35 |
| Banana 1kg | - | 1.45 | 0.95 | 1.45 | 1.79 | 1.49 | 1.44 |
| Barra de pan 250g | - | 0.51 | 0.40 | 0.35 | 0.69 | 0.48 | 0.76 |
| Berenjena 1kg | 0.29 | 1.89 | 1.49 | 1.79 | 1.99 | 1.89 | 1.89 |
| Brócoli 1kg | 0.55 | 2.44 | 2.58 | 4.37 | 2.44 | 2.98 | 2.42 |
| Calabacín 1kg | 0.41 | 1.69 | 1.55 | 1.69 | 1.72 | 1.79 | 1.98 |
| Calabaza 1kg | - | 1.95 | 2.45 | 1.89 | 2.99 | 3.58 | 1.95 |
| Cebollas 1kg | 0.52 | 1.63 | 1.37 | 1.54 | 1.95 | 1.66 | 1.98 |
| Churrasco de vacuno o ternera 1kg | - | 11.90 | 12.95 | 11.95 | 11.25 | 10.99 | 9.50 |
| Col Lombarda 1kg | - | 1.75 | 1.19 | 1.91 | 1.75 | 1.49 | 1.75 |
| Coliflor 1kg | 0.76 | 1.99 | 1.75 | 1.75 | 3.83 | 1.89 | 2.65 |
| Crema de cacao 1kg | - | 3.90 | 3.88 | 4.33 | 8.17 | 4.63 | 4.67 |
| Filetes lomo de cerdo 1kg | - | 6.60 | 6.99 | 9.99 | 6.60 | 8.30 | 6.70 |
| Garbanzos 1kg | 0.75 | 1.98 | 1.67 | 2.29 | 1.95 | 2.13 | 1.98 |
| Harina de trigo 1kg | 0.26 | 0.63 | 0.85 | 1.55 | 0.70 | 0.72 | 0.70 |
| Huevos Docena L (-1kg) | 1.80 | 2.03 | 2.19 | 2.58 | 2.20 | 2.21 | 2.36 |
| Judías Verdes Plana 1kg | 1.95 | 3.77 | 3.50 | 3.60 | 3.78 | 3.98 | 4.06 |
| Judías Verdes Plana Ultracongelada 1kg | - | 1.30 | 1.29 | 1.30 | 1.49 | 4.80 | 1.46 |
| Leche Entera 1l | - | 0.91 | 0.87 | 0.88 | 0.90 | 0.91 | 0.90 |
| Leche Semidesnatada 1l | - | 0.90 | 0.87 | 0.88 | 0.90 | 0.90 | 0.90 |
| Leche Desnatada 1l | - | 0.89 | 0.87 | 0.90 | 0.90 | 0.89 | 0.90 |
| Leche Sin Lactosa (Semi Desnatada) 1l | - | 0.98 | 0.97 | 0.98 | 0.98 | 0.98 | 0.98 |
| Lechuga Iceberg 1 unido/ 1kg | - | 1.15 | 0.99 | 1.05 | 1.15 | 0.79 | 1.14 |
| Lentejas 1kg | 0.78 | 1.88 | 1.50 | 1.88 | 1.88 | 1.89 | 1.75 |
| Mantequilla sin sal 250g | 5.50 | 2.00 | 1.99 | 2.09 | 2.00 | 2.15 | 1.80 |
| Mantequilla con sal 250g | - | 2.00 | 2.90 | 2.09 | 2.00 | 2.15 | 2.00 |
| Manzana Golden 1kg | 0.82 | 1.79 | 2.15 | 1.66 | 1.59 | 1.89 | 1.79 |
| Margarina con sal 500g | - | 1.50 | 1.40 | 1.71 | 3.69 | 1.69 | 2.82 |
| Mermelada Naranja 1kg | - | 3.07 | 3.04 | 3.10 | 3.06 | 7.73 | 3.06 |
| Naranja 1kg | 0.59 | 1.25 | 1.26 | 1.25 | 1.39 | 1.47 | 1.44 |
| Pasta Espagheti 1kg | - | 1.24 | 1.14 | 1.24 | 1.24 | 1.29 | 1.52 |
| Patatas 1kg | 0.63 | 1.30 | 1.29 | 1.89 | 1.29 | 1.29 | 1.29 |
| Pepinos Holandés 1kg | - | 2.40 | 2.22 | 1.79 | 2.94 | 3.05 | 2.94 |
| Pera Conferencia 1kg | 0.85 | 1.99 | 2.89 | 2.25 | 1.99 | 1.99 | 1.98 |
| Pimiento Verde 1kg | 0.73 | 2.39 | 2.89 | 2.49 | 2.99 | 2.99 | 3.28 |
| Pimiento Rojo 1kg | - | 2.89 | 2.80 | 5.62 | 2.89 | 3.49 | 2.88 |
| Pimiento Padrón 1kg | - | 5.40 | 9.45 | 5.45 | 6.55 | 5.95 | 6.90 |
| Pollo entero 1kg | 2.49 | 3.25 | 2.84 | 4.49 | 3.25 | 3.35 | 4.09 |
| Rábanitos 1kg | - | 4.20 | 4.43 | 2.80 | 8.88 | 3.96 | 7.40 |
| Repollo 1kg (Col) | 0.38 | 1.75 | 1.59 | 2.20 | 1.74 | 1.49 | 1.95 |
| Sal fina 1kg | - | 0.30 | 0.27 | 0.30 | 0.30 | 0.30 | 0.30 |
| Sal gruesa 1kg | - | 0.30 | 0.30 | 0.30 | 0.30 | 0.30 | 0.30 |
| Tomate Ensalada 1kg | 0.60 | 1.69 | 2.39 | 2.10 | 1.99 | 0.99 | 1.98 |
| Uva blanca 1kg | - | 4.90 | 3.78 | 4.78 | 4.90 | 5.78 | 4.88 |
| Uva roja 1kg | - | 4.80 | 5.78 | 4.98 | 5.38 | 5.78 | 4.00 |
| Zanahoria 1kg | 0.36 | 1.15 | 1.09 | 1.09 | 1.15 | 1.25 | 1.30 |

Fuente: POY.es.

Al expandirse hacia un nuevo mercado, se recomienda reducir los márgenes, al menos inicialmente, mientras se monitorea la respuesta de los consumidores, bajando del 4,97% que posee actualmente para atraer *target*. Este enfoque gradual permite minimizar riesgos, desempeñando la tarifa un papel esencial, ya que su adecuada gestión es esencial para lograr resultados favorables con el tiempo (Kantar, 2023).

Y, cotejando los precios entre España y Francia, observamos que en el país transpirenaico los costos de todos los alimentos son superiores, aunque no proporcionalmente al salario. Esto denota una mayor capacidad económica del pueblo francés, beneficiando a la empresa. Excepto la ternera y el arroz, que son más caros

porcentualmente en Francia, los demás alimentos más asequibles en base al sueldo en una nación con una distribución de ingresos más equitativa que en España.

Figura 8.3. Disparidad de precios:

| ALIMENTOS | PRECIO MEDIO EN: | | DIFERENCIA | |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| | ESPAÑA | FRANCIA | | |
| Agua (1,5 litros) | 0,65 € | 0,70 € | 0,05 € | 7,69% |
| Lechuga (1 ud) | 1,06 € | 1,21 € | 0,15 € | 14,15% |
| Patatas (1kg) | 1,32 € | 1,80 € | 0,48 € | 36,36% |
| Ternera (1 kg) | 11,50 € | 18,80 € | 7,30 € | 63,48% |
| Plátanos (1 kg) | 1,68 € | 1,99 € | 0,31 € | 18,45% |
| Cebollas (1 kg) | 1,52 € | 2,00 € | 0,48 € | 31,58% |
| Leche (1 litro) | 0,94 € | 1,09 € | 0,15 € | 15,96% |
| Arroz (1 kg) | 1,27 € | 2,05 € | 0,78 € | 61,42% |
| Huevos (docena) | 2,35 € | 3,30 € | 0,95 € | 40,43% |
| Queso fresco (1 kg) | 11,00 € | 16,50 € | 5,50 € | 50,00% |
| Pan (1 kg) | 1,16 € | 1,60 € | 0,44 € | 37,93% |
| SALARIOS | 26.832,00 € | 41.540,00 € | 14.708,00 € | 54,82% |

Fuente: elaboración propia (datos de Preciosmundi, 2023).

Esto supone una oportunidad al poder introducir productos en el mercado galo a un menor precio que la competencia en la zona aquitana, ganando mercado inicial más rápidamente. Respecto al otro aspecto importante, el surtido, y basándome en la Memoria Anual de las cadenas, podemos advertir que Eroski está bien valorada. Ahora bien, la potencia de marcas competidoras con grandes hipermercados penaliza este aspecto, puesto que Eroski cuenta con cientos de pequeños locales en los que la variedad es limitada por las dimensiones físicas del local.

Figura 8.4. Ranking de surtido:

| RANKING SURTIDO VALORACIÓN CONSUMIDORES | |
|---|------------|
| Supermercado | Puntuación |
| Carrefour | 72 |
| Alcampo | 72 |
| Mercadona | 64 |
| Eroski | 64 |
| Lidl | 63 |
| Día | 52 |

Fuente: elaboración propia (datos de Eroski.es, 2023).

ANEXO 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO.

Antes de expandirse internacionalmente, Eroski debe analizar su capacidad, considerando el entorno y la industria.

5.1. Análisis del entorno general: mercado español.

Es importante observar el entorno que rodea a la empresa a través del análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST), prestando atención a los que pueden afectar al resultado empresarial (Asana, 2022). Así, tras una egresión de la crisis COVID-19, nos encontramos inmersos en un proceso inflacionista, que afecta de manera importante a la alimentación, reduciendo el beneficio operativo de Eroski, en 2022, un 11% (El Correo, 2022).

Figura 8.5. Gráfica inflacionista:



Fuente: elaboración propia (datos de INE y El País, 2023).

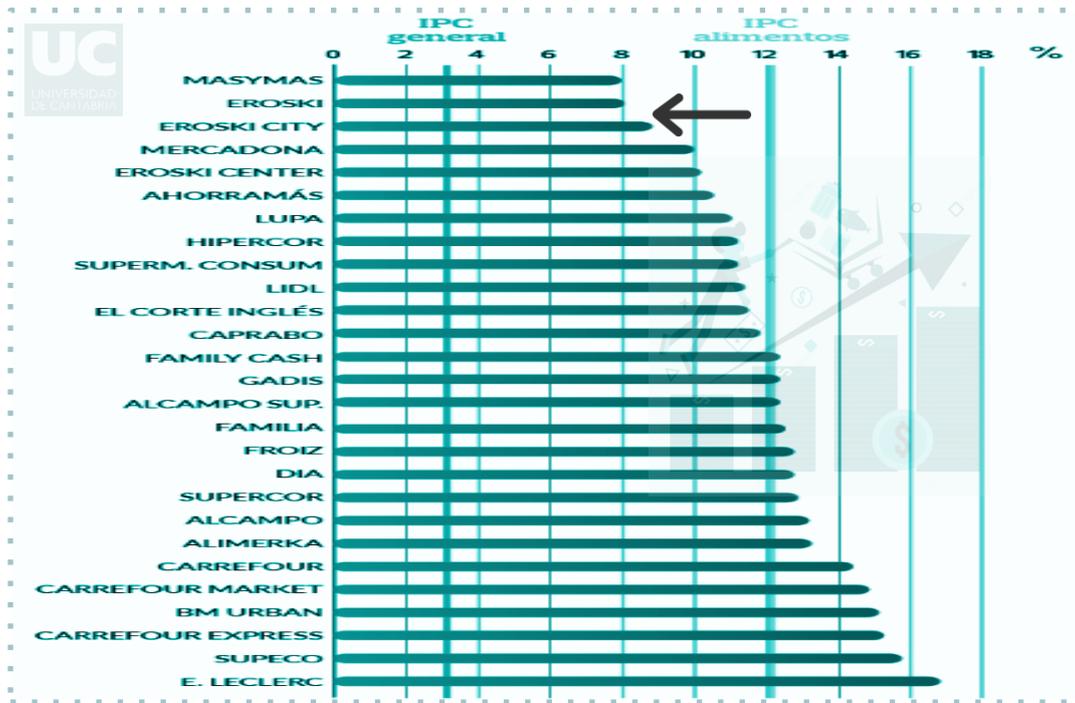
Como veremos, Eroski ha buscado minimizar el impacto en la ciudadanía a través de la implementación de precios más competitivos, optando por reducir sus costes. Ha creado una iniciativa para ofrecer 1000 productos a precios invariables, lo que posibilita apostar por una diferenciación amplia, buscando crear alto valor añadido a precios similares a la competencia, no renunciando a *target* (Kantar, 2023). En el Reloj Estratégico de Bowman quedaría en el nº 4, puesto que busca generar un alto valor percibido mediante un precio medio, busca ser una empresa accesible de calidad:

Figura 8.6. Reloj:



Fuente: elaboración propia.

Figura 8.7. Menor incremento:



Fuente: elaboración propia (datos de OCU, 2023).

Para mitigar el riesgo político-legal en las operaciones¹³, la expansión a países de la Unión Europea (UE) resulta ventajosa debido a regulaciones similares y la exención arancelaria.

La consideración de factores tecnológicos es esencial en la era global, exigiéndose el uso de tecnologías que mejoren la eficiencia y la efectividad, afectando a la logística y entrada a nuevos mercados. Aquí, ventajosamente, posee los procesos automatizados y recientemente ha aumentado su eficiencia un 27% (Eroski, 2023). Finalmente, la adaptación al entorno sociocultural es fundamental, donde la experiencia de Eroski con agricultores locales juega un papel importante. Pero, pese a adaptarse a nivel nacional, una nueva cultura supone un desafío mayúsculo.

5.2. Análisis del entorno específico.

Aunque los resultados son positivos, la empresa está estancada, facturando un 38,9% menos que en el año anterior, y descendiendo el número de empleados.

Figura 8.8. Información financiera (en miles de euros):

| | Alimentación | | Inmobiliario | | Otros | | Otras operaciones | | Consolidado | |
|--|------------------|------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|------------------|------------------|
| | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 |
| Ingresos | 4.672.481 | 4.401.478 | 10.981 | 3.818 | 146.162 | 137.222 | -1.429 | -1.138 | 4.828.195 | 4.541.380 |
| Consumos | -3.458.292 | -3.212.968 | -916 | 4.972 | -90.164 | -87.460 | 262 | 270 | -3.549.110 | -3.295.186 |
| Otros ingresos y gastos distribuidos | -1.013.612 | -1.070.247 | -32.171 | -5.884 | -52.561 | -49.470 | 1.327 | 968 | -1.097.017 | -1.124.632 |
| Resultado | 200.577 | 118.263 | -22.106 | 2.905 | 3.437 | 292 | 160 | 101 | 182.068 | 121.562 |
| Costes financieros netos | | | | | | | | | -97.248 | 33.147 |
| Participación en b ^º s y p ^º s del ejercicio de la asociadas contabilizadas por el método de participación | | | | | | | | | 81 | 221 |
| Beneficio antes de impuestos | | | | | | | | | 84.901 | 154.930 |
| Ingreso por impuesto sobre ganancias | | | | | | | | | -20.987 | -50.316 |
| Beneficio después de impuestos de actividades continuadas | | | | | | | | | 63.914 | 104.614 |
| Beneficio del ejercicio | | | | | | | | | 63.914 | 104.614 |

Fuente: elaboración propia (datos de KPMG, 2023).

Ya solo es referencia en Navarra y Euskadi, disminuyendo el interés online, frente a la subida en la competencia (EuropaPress, 2023):

¹³ Como la expropiación, riesgos derivados de la política fiscal, el tipo de cambio monetario o impuestos que pueden afectar negativamente a las operaciones comerciales.

Figura 8.9. Interés:



Fuente: elaboración propia (datos de Google Trends, 2023).

Si tomamos en cuenta la evaluación del ciclo de vida industrial, que se divide en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive, el sector de la distribución alimentaria española es maduro, con gran competencia, saturación, regulación y presión sobre el margen, situándose por debajo del 5%.

Figura 8.10. Ciclo industrial:



Fuente: elaboración propia.

Eroski posee una participación de mercado del 4,4%, siendo el cuarto supermercado, solo por detrás de Mercadona (25,6%), Carrefour (10,1%) y Lidl (6,5%), y ligeramente superior a DÍA (4,3%). Buscando crecer, puede explorar, según la Matriz de Ansoff (1957), cuatro estrategias de crecimiento orgánico (Invertia, 2023):

Figura 8.11. Ansoff:

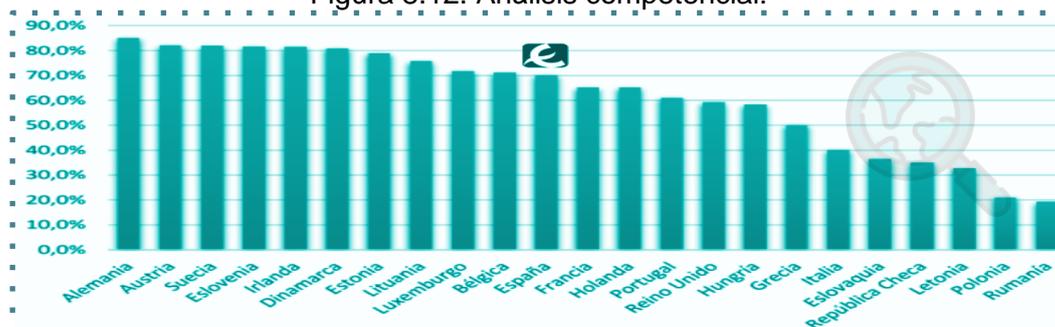


Fuente: elaboración propia.

Durante los últimos años ha buscado desarrollarse en el mismo mercado de manera conjunta, mediante productos actuales (penetración de mercado) y nuevos (desarrollo de productos), una estrategia agotada en un mercado maduro. Eroski está acostumbrado a diversificarse, pero no ha tenido los resultados esperados, por lo que se debe optar por la internacionalización. Siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, estudiaremos las oportunidades y amenazas que puedan influir en la rentabilidad de la empresa (Porter Michael E., 2017).

Rivalidad entre las empresas del sector: particularmente acérrimo, con cadenas internacionales como Mercadona, Lidl, Aldi o Día, amén de otras regionales como Lupa o Bonárea. Prácticamente todas ofrecen servicios similares, como la compra en línea y la entrega a domicilio, lo que agudiza la competencia. Esta rivalidad varía según el país, impactando en la internacionalización:

Figura 8.12. Análisis competencial:



Fuente: elaboración propia (datos de Planet Retail, 2023).

Amenaza de nuevos productos sustitutos: la compra *online* ha crecido mucho durante la pandemia, si bien el consumidor está regresando a las tiendas físicas según datos recientes de Kantar (Kantar y El País, 2023). Entre las cadenas alternativas encontramos a Carrefour, Mercadona, Lidl, Aldi, ...

Poder negociador de proveedores: Eroski colabora con cerca de 4.500 proveedores, la mayoría PYMES, lo que disminuye su poder. Además, los volúmenes de compra son grandes, hay competencia entre proveedores y acuerdos a largo plazo para garantizar la calidad y la disponibilidad constante de productos. Eroski pertenece a la mega alianza *AgeCore*¹⁴ para negociar conjuntamente con los proveedores y obtener mejores condiciones, y esta estrategia ya se ha utilizado anteriormente¹⁵. Otros factores que influyen son la amenaza de integración vertical, costes de cambio del proveedor, volumen, nivel de información, ...

Amenaza de entrada de nuevos competidores: la empresa cuenta con una ventaja relativa, las grandes barreras de entrada y salida por la gran inversión necesaria, si bien en los últimos años han entrado grandes multinacionales como Costco, aprovechando las subidas de precios y ofertando productos *low cost* (Sport, 2023). También Makro, anteriormente orientado a mayoristas, ahora es una competencia potencial al permitir compras de particulares (La Razón, 2020).

Poder negociador de los clientes: los supermercados ofrecen una amplia variedad de productos y los clientes poseen un alto poder debido a la competencia física y *online*. Sin embargo, este poder varía según la ubicación geográfica. En áreas rurales con oferta limitada y dificultad de acceso, el poder de los clientes es menor, especialmente entre personas mayores.

5.3. Análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Una vez realizado un análisis de los recursos y capacidades de Eroski, del sector y del entorno general, vamos a tratar de comprimir la información mediante un análisis DAFO, puesto que esta herramienta permite analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como visualizar gráficamente la información, facilitando la toma de decisiones y otorgando una comprensión holística.

Eroski cuenta con gran cantidad de fortalezas, como la amplia presencia geográfica, innovación tecnológica en catorce centros de I+D, variedad UEN'S, su apuesta por el *big data*, la alimentación saludable o colaboración con productos regionales (recientemente lanzó el proyecto *Azoka* para apoyar a productores locales

¹⁴ A la alianza "AgeCore" pertenecen gigantes como Conad (Italia), Coop (Suiza) o Colruyt (Bélgica). Juntas facturan más de 60.000 millones de €. La mayor asociación actual de compras es CWT, con Tesco y Carrefour, que factura cerca de 204.000 millones de euros (ICEX, 2023).

¹⁵ Con el Grupo DÍA, por ejemplo, creando la sociedad Red Libra Trading Services, que tenía como objetivos potenciar sus marcas blancas (Eroski.es, 2023).

en la venta *online*). Además, colabora con organizaciones benéficas y ambientales, siendo una empresa sostenible desde el punto de vista del *Triple Bottom Line*: beneficio, personas y planeta.

Figura 8.13. RSC:



Fuente: Eroski.es, 2023.

Contando con estas características, en una primera etapa quizás debería expandirse a países cercanos para aprovechar estas ventajas. Su gran presencia en zonas fronterizas hace pensar que Francia o Portugal serían el primer paso en esta internacionalización:

Figura 8.14. Distribución:



Fuente: elaboración propia (datos de Eroski.es, 2023).

Figura 8.15. DAFO:



Fuente: elaboración propia.

Sin la internacionalización, otras empresas están consolidando sus posiciones en el mercado hispano, perjudicando a Eroski. Un ejemplo es Aldi, empresa que está en plena expansión, abriendo 50 supermercados anuales (Huffpost, 2023). En España la estrategia debe tornarse defensiva, puesto que hay múltiples amenazas y cuenta con fortalezas, si bien en el nuevo destino debe apostar por una estrategia ofensiva, puesto que no tendrá mucho que perder y sí muchas oportunidades.

ANEXO 6. CANVAS.

El modelo CANVAS es una herramienta gráfica de gestión estratégica, creada por Yves Pigneur y Alexander Osterwalder (2011), que utiliza un lienzo visual para representar los elementos clave de un modelo de negocio. En nuestro caso, podemos deducir que la calidad, competitividad y sostenibilidad, unido a la fidelización de clientes, constituye la propuesta de valor sobre la que sustentan el plan estratégico de internacionalización.

Figura 8.16. CANVAS:

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <p>Asociaciones Clave Son de primer interés las colaboraciones con organizaciones locales y regionales, apoyando así su enfoque social y sostenible.</p> | <p>Actividades Clave La gestión integral de productos, tiendas y cadena de suministro. El marketing y el compromiso ambiental y social, como la promoción de prácticas eco-amigables y proyectos comunitarios.</p> | <p>Propuesta de valor Busca ofrecer una amplia variedad de productos, alimentarios y no alimentarios, de calidad, a precios competitivos, con un compromiso hacia la frescura y la sostenibilidad, logrando fidelización para sus clientes.</p> | <p>Relaciones con los clientes Buscan proporcionar un buen servicio, mediante promociones y descuentos personalizados, programas de fidelización y una experiencia de compra satisfactoria tanto en sus tiendas físicas como en la plataforma <i>online</i>.</p> | <p>Ciudadanos Desde consumidores individuales y familias que buscan productos de calidad hasta aquellos que valoran la marca propia. La prioridad es brindar una experiencia de compra satisfactoria y construir relaciones sólidas con sus clientes, fomentando la lealtad a la marca.</p> |
| | <p>Recursos clave Sus tiendas físicas, alianzas estratégicas y automatización logística, marca propia, personal y marketing. Además de esto, ha ganado especial importancia la plataforma <i>online</i>.</p> | | <p>Canales Las tiendas físicas y la opción de recogida en tienda, así como la entrega a domicilio, ofreciendo a los clientes formas diversas de compra.</p> | |
| <p>Costes Aquellos relacionados con aprovisionamiento de productos, distribución y logística, personal, publicidad, tecnología de la información e inversiones en infraestructura (como la construcción o compra de una nave).</p> | | | | <p>Ingresos Proviene de las ventas en sus tiendas físicas y <i>online</i>.</p> |

Fuente: elaboración propia.

Como observamos, este análisis aporta visibilidad, una fácil percepción de la estrategia. También podemos observar que la empresa es sólida, puesto que no cuenta con carencias en ninguno de los cuadrantes, si bien es cierto que, en algunos de ellos, como en las relaciones con los clientes, no innova, y realiza las mismas actividades que el resto de las empresas.

Una de las soluciones, puesto que busca diferenciarse, podría suponer la creación de unos pequeños talleres a la salida de los supermercados en los que se ofreciesen degustaciones de productos locales típicos, reforzando el modelo de negocio y estrechando los lazos con los clientes. Este taller debe ser a la salida, puesto que si se coloca a la entrada reducirá el apetito de los consumidores y, por tanto, reducirá las ventas hasta un 60% según un estudio de la Universidad de California (GastronomíaCÍA, 2015).

ANEXO 7. GASTOS, VIABILIDAD, ESPACIO Y UBICACIÓN.

Debido a las limitaciones de este trabajo no es factible desarrollar este apartado exhaustivamente, si bien es fundamental y se encuentra ligado al Anexo 3. Para realizar la estimación, tomamos como referencia la compra de un vehículo para la despensa a domicilio, el alquiler medio de un local, los costes de asesoría, personal, apertura, ... Para el personal se debe buscar contratar personas aptas, conocedoras del idioma y mercado local, pudiendo utilizar empresas de RRHH como Adecco y Randstad, al menos de entrada, para evitar crear un departamento de personal específico, tener mayor flexibilidad laboral y reducir riesgos.

Figura 8.17. Previsión erogativa:

Evolución de los costes a 5 años
Costes societarios: se incluye en el 3º y 5º año el gasto único que se realiza en el primer año

| | | 1 Año | 3 Años | 5 Años |
|----------------------|--------|------------------|------------------|------------------|
| Costes Societarios | 0.13% | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| Costes inmobiliarios | 81.59% | 861.800 | 2.585.400 | 4.309.000 |
| Costes laborales | 17.04% | 180.000 | 540.000 | 900.000 |
| Otros Costes | 1.23% | 13.000 | 20.800 | 26.000 |
| Total | | 1.056.200 | 3.147.600 | 5.236.400 |

Una vez realizado el cálculo de los gastos de esta implantación, es importante que no olvide tener en cuenta el capital mínimo, en el caso de que sea necesario para crear esta sociedad.

Resultado en países comparables

| | 1 Año | 3 Años | 5 Años |
|------------|-------------|-------------|-------------|
| - PORTUGAL | 1.368.570 | 4.083.090 | 6.795.010 |
| - ITALIA | 1.586.797,5 | 4.734.252,5 | 7.878.787,5 |

Fuente: elaboración propia (datos de ICEX, 2023).

Como vemos, la inversión es importante, si bien recordemos que factura más de 1.500 millones anuales, por lo que es factible. Además, se puede reducir el coste aplicando la filosofía *lean*, es decir, reduciendo las actividades no eficientes para maximizar el valor. Comparándolo con los otros dos países preseleccionados, observamos que Portugal es más barato, algo a valorar en una segunda fase. Finalmente, se muestra una aproximación de la distribución del espacio medio necesario en el nuevo local (EIEconomista.es, 2023):

Figura 8.18. Distribución:

| EROSKI | | W.C. Hombres | 7.2 m ² |
|------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Zona de venta | 500 m ² | W.C. Mujeres | 7.2m ² |
| Oficina | 14.4 m ² | Almacén | 115 m ² |
| Trastero | 9.6 m ² | Cuarto de control | 6.24 m ² |
| Vestidor hombres | 14.4 m ² | Pasillos | 50 m ² |
| Vestidor mujeres | 14.4 m ² | Cámaras | 36 m ² |

Fuente: elaboración propia (datos de Universidad de Lleida, 2023).

A esta distribución, si se aplica el concepto *blurring*, habría que añadir un espacio dedicado al consumo *in situ* (Apartado 3.3.1.2). Por último, la localización ideal estaría cercana a Biarritz y Anglet, junto a la carretera D810, debido a su alto tránsito vehicular, ausencia de competencia y la presencia de servicios de restauración, el estadio de fútbol, escuelas, y tiendas como Nike o Fnac. Además, dado que muchos clientes llegarán en coche, se puede incorporar una gasolinera, otra de las UENs de Eroski (véase figura 1.1 y 1.2).

ANEXO 8. DIMENSIONES DEL ENTORNO ESPECÍFICO ITALIANO.

No desarrollado por haber sido descartado, si bien vamos a analizar los puntos discordantes de los mismos factores que en los países anteriores:

- + Intensidad de la competencia actual: intensa y diversa. Coop lidera con el 10% de participación, seguido de Conad y Selex. Las cooperativas tienen una fuerte y heterogénea presencia, con Esselunga dominando en algunas regiones. Las cadenas de descuento, como Lillo, Eurospin, y Lidl están en crecimiento, si bien los consumidores prefieren productos cercanos y económicos en lugar de una amplia variedad (Internacionalmente, 2023). Otro aspecto es la baja penetración de la marca blanca, puesto que se trata del estado occidental con la cuota más baja (18%, frente al 42% de España) y la media de descuentos más baja (21,4%). Esto se debe a que ha cultivado la preferencia hacia las marcas, por lo que es difícil para Eroski entrar por esta vía, debiendo eliminar o reducir dicha marca blanca (Internacionalmente, 2023).
- + Competidores potenciales: consultar la página 17, con grandes empresas como Aldi que aún no han ingresado al mercado, perjudicando a esta variable puesto que es bastante probable que en un futuro entren en Italia.
- + Poder negociador de los clientes y proveedores: me remito a la página 17 (Portugal). En el caso de los proveedores, las empresas italianas de alimentación como Lavazza, Martini o Ferrero ostentan gran prestigio, elevando así su influencia en las negociaciones. También disminuye el número de proveedores, puesto que el cliente italiano es muy fiel a las marcas, aumentando el coste de cambio de proveedor. Además, la distancia a España es mayor, la marca blanca experimenta una peor aceptación y se reduce su influencia, por lo que aumentará el poder de los proveedores, estimado en 5,22 / 10 (medio).
- + Concienciación social, productos sustitutos y modificaciones: consultar la página 18. En concienciación social hay que destacar que obtiene mejores puntuaciones medioambientales que Portugal, con un 71 / 100, si bien sigue lejos de los 80 puntos de Francia (EPI, 2023).

Como conclusión, descartamos este laberíntico país en una primera fase por varios factores como su elevada deuda y riesgo, si bien posee una distancia cultural baja y es tan heterogéneo que no es factible una valoración global, precisando un estudio regional que podría arrojar resultados positivos en una segunda fase. Por ejemplo, en el norte, el PIB es un 40% superior, y la tasa de paro $\frac{1}{3}$ inferior que en el sur.

ANEXO 9. LA IMPORTANCIA DEL MARKETING.

El marketing y la publicidad juegan un rol esencial en la internacionalización. Facilitan la comprensión del nuevo mercado, proporcionando información y métricas valiosas para adaptar la oferta, edificar y posicionar la marca, acrecentar la confianza, y generar oportunidades de negocio, lo que implica la selección de los canales de distribución y estrategias de promoción adecuadas para alcanzar al *target*.

Es esencial un estudio exhaustivo de mercado para adecuar la oferta, desarrollando una fuerte presencia online a través de un sitio web en francés y la actividad en redes, en las que cuenta con amplio número de seguidores. El 47% de los franceses afirma haberse visto influenciado por anuncios en redes, y el 52% haber comprado un producto recomendado por un *influencer*, por lo que es fundamental llegar a los clientes mediante el marketing de *influencers*, y aquí cito, en orden de uso, las plataformas más utilizadas en Francia:

1. Facebook.
2. Twitter.
3. Instagram.
4. LinkedIn.
5. TikTok.

También este estudio debe tener presente los cambios de hábito que se están produciendo en los consumidores, como incremento de las compras experimentales o el *Ozempic*, un fármaco que ha comenzado a utilizarse para reducir el apetito y que ya está disminuyendo de las compras (Expansión, 2023).

La elección de Bayona requiere explorar los medios publicitarios locales, puesto que tendrá que hacer frente a supermercados como Grand Frais, especializado en productos frescos, así como Leclerc y Carrefour. La ciudad cuenta con diversos medios de comunicación como el periódico *Sud Ouest*, las revistas *La Semaine du Pays Basque* o *Magazine Cote Basque*, el canal de radio *France Bleu Pays Basque*, la web *Bayonne Info* o los mupis, presentes en toda la localidad.

Estos canales ofrecen la valiosa oportunidad de promocionar su entrada de forma variada y amplia. Sin embargo, es crucial considerar la imagen que busca dar Eroski: producto de calidad y saludable. En esta línea, son interesantes estrategias de marketing que enfatizan estos valores en eventos deportivos locales, en estadios como el Jean-Dauger (Bayona), al estilo del reciente acuerdo publicitario con el Club Atlético Osasuna, pudiendo ser una vía de fortalecer la presencia de Eroski Supermercados en la mente del consumidor (Eroski.es, 2023).

Además, se puede diseñar un blog de recetas con videos y podcasts como parte de un enfoque de marketing de contenidos, así como invertir en publicidad en aplicaciones móviles, vallas publicitarias, anuncios en autobuses, mupis y motores de búsqueda. Las posibilidades son diversas y requerirán un análisis para calcular la relación precio-impacto. En conclusión, el marketing representa un factor crucial en un mercado maduro, congestionado y competitivo, donde la visibilidad es esencial para las ventas, proporcionando una experiencia valiosa para futuras expansiones.

Plan de Internacionalización

Eroski Supermercados



Por: Unai Alfaro Domínguez

Tutoras: María Obeso Becerra
y María Concepción López Fernández