



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Marketing Internacional

**“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL
CASO ALIMERKA”**

**“THE BUSINESS INTERNATIONALISATION PLAN: ANALYSIS OF THE
ALIMERKA CASE STUDY”**

AUTOR/A: ALBERTO DULANTO TRAPERO

DIRECTORA: MARÍA OBESO BECERRA y MARÍA CONCEPCIÓN LÓPEZ
FERNÁNDEZ

FECHA: **20/02/2024.**

RESUMEN:

El Trabajo de Fin de Grado destaca la importancia estratégica de la internacionalización para Alimerka, una empresa líder en la distribución en la región norte de España. El objetivo principal es proponer un plan de internacionalización, enfocándose en destinos estratégicos como Portugal, Argentina y Francia.

Portugal se destaca como un destino clave debido a factores económicos, políticos y culturales favorables. Oporto se propone como la ubicación principal debido a su estabilidad económica, crecimiento notable y proximidad logística a las operaciones existentes de Alimerka. En contraste, la evaluación de Argentina revela grandes desafíos económicos, como la alta inflación y la falta de estabilidad, llevando a la conclusión de que no es un país aceptable. Aunque Francia es considerado favorable, Portugal destaca como el destino preferido para que Alimerka lleve a cabo un plan de internacionalización.

Tras analizar los diversos métodos de entrada que puede emplear la empresa Alimerka se decanta por la inversión directa, mediante la creación de una filial propia, reflejando el deseo de la empresa de tener un control total sobre sus operaciones en el mercado portugués. La estrategia transnacional propuesta para Portugal demuestra una comprensión profunda del mercado, combinando eficiencia mediante la estandarización de productos con la adaptabilidad a las demandas locales buscando garantizar la satisfacción del consumidor.

Y, por último, la gestión cultural se destaca como un enfoque estratégico para abordar las diferencias culturales en la expansión a Portugal, incluyendo la selección y gestión de directivos locales y expatriados. La empresa Alimerka planea establecer una sinergia entre el personal expatriado y los directivos locales aprovechando así, tanto la experiencia de los expatriados como la perspicacia local de los directivos portugueses.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

ABSTRACT:

The Final Degree Project highlights the strategic importance of internationalisation for Alimerka, a leading distribution company in the northern region of Spain. The main objective is to propose an internationalisation plan, focusing on strategic destinations such as Portugal, Argentina and France.

Portugal stands out as a key destination due to favourable economic, political and cultural factors. Porto is proposed as the main location due to its economic stability, remarkable growth and logistical proximity to Alimerka's existing operations. In contrast, the assessment of Argentina reveals major economic challenges, such as high inflation and lack of stability, leading to the conclusion that it is not an acceptable country. Although France is considered favourable, Portugal stands out as the preferred destination for Alimerka to carry out an internationalisation plan.

After analysing the various entry methods that the company can employ, Alimerka opts for direct investment, through the creation of its own subsidiary, reflecting the company's desire to have total control over its operations in the Portuguese market. The transnational strategy proposed for Portugal demonstrates a deep understanding of the market, combining efficiency through product standardisation with adaptability to local demands in order to guarantee consumer satisfaction.

And finally, cultural management is highlighted as a strategic approach to address cultural differences in the expansion into Portugal, including the selection and management of local and expatriate managers. Alimerka plans to establish a synergy between expatriate staff and local managers, thus leveraging both the experience of expatriates and the local acumen of Portuguese managers.

ÍNDICE:

1. Introducción.	6
2. Contextualización.	6
3. Sobre la empresa.	8
4. Motivos para la internacionalización.	9
5. Plan de internacionalización.	13
5.1. Selección de mercados.	13
5.1.2 Portugal.	14
5.1.2.1 <i>Factores contextuales.</i>	15
5.1.2.2 <i>Factores de ajuste.</i>	22
5.1.3 Francia:	26
5.1.3.1 <i>Factores contextuales.</i>	26
5.1.3.2 <i>Factores de ajuste.</i>	32
5.1.4 Argentina:	36
5.1.4.1 <i>Factores contextuales.</i>	37
5.1.5 Matriz de selección de mercados.	40
5.1.6 Localización en Portugal	41
5.2 Métodos de entrada.	41
5.3 Estrategias de internacionalización.	45
6. Gestión cultural	46
7. Conclusión	48
8. Bibliografía	49

**“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO
ALIMERKA”**

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS:

Gráfico 3.1: Comparación de factores culturales entre Portugal y España	8
Tabla 3.1: Factores Push y Pull para la internacionalización	9
Tabla 3.2: Motivaciones para la internacionalización desde el punto de vista directivo	10
Tabla 5.1: Modelo de matriz de selección de mercados	11
Gráfico 5.1: Comparativa cultural entre España y Portugal	12
Tabla 5.2: Datos económicos de Portugal 2023	14
Tabla 5.3: Comparativa de precios entre España y Portugal	17
Gráfico 5.2: Reparto de la cuota de mercado de Portugal	19
Tabla 5.3: Datos económicos de Francia 2023	20
Gráfico 5.3: Comparativa cultural entre España y Francia	21
Tabla 5.4: Comparativa de precios entre España y Francia	24
Gráfico 5.4: Reparto de cuota de mercado de Francia	26
Gráfico 5.5: Comparativa cultural entre España y Argentina	27
Tabla 5.5: Datos económicos de Argentina 2023	29
Tabla 5.6: Matriz de selección de mercados	30
Figura 5.1: Nivel de compromiso y control de entrada	31
Figura 5.2: Tipos de estrategia de internacionalización	32

1. INTRODUCCIÓN.

La internacionalización se ha convertido en una estrategia clave para las empresas que buscan expandir su presencia a nivel global y mejorar su posición competitiva (García-Canal & Guillén, 2018).

El Trabajo de Fin de Grado se enfoca en proponer un plan de internacionalización para Alimerka, empresa con sede en Oviedo, Asturias (España), líder en distribución y retail en el norte de España. La empresa cuenta con 168 instalaciones y se destaca por productos de alta calidad, especialmente alimentos frescos. El plan tiene tres objetivos: evaluar Portugal, Argentina y Francia como destinos estratégicos; definir métodos de entrada y diseñar estrategias adaptadas a cada mercado; analizar la gestión cultural en la empresa multinacional para mejorar su competitividad global (alimerka.com, 2024).

Para alcanzar el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado centrado en la internacionalización empresarial, en primer lugar, se realizará un análisis exhaustivo de los mercados de Portugal, Argentina y Francia, evaluando cuidadosamente aspectos económicos, culturales y comerciales. Esta evaluación permitirá identificar la viabilidad y el potencial de estos destinos como parte de una estrategia de expansión global.

2. CONTEXTUALIZACIÓN.

La internacionalización empresarial es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno (Araya, 2009).

La internacionalización consiste en buscar nuevos mercados a su entorno geográfico natural. Esto puede implicar exportar, importar, invertir en el extranjero o establecer la producción en un país distinto al propio (Araya, 2009).

En resumen, la internacionalización busca aprovechar oportunidades de crecimiento, diversificación y expansión de mercado que pueden no estar disponibles en el mercado nacional. Dos palabras clave que deben permanecer en mente cuando se planea una expansión internacional son '*planificación*' y '*preparación*' (Giménez, 2015).

El proceso de internacionalización, con sus diversas dimensiones, requiere un cambio profundo y constante en la mentalidad de la empresa. Este cambio debe ser coherente y debe abarcar a todo el personal de la empresa para permitir la implementación de nuevos procesos, estructuras organizativas y técnicas que tal vez no se habían considerado anteriormente (Giménez, 2015).

La internacionalización empresarial ofrece ventajas estratégicas como la diversificación de mercados y el aumento de ventas. Sin embargo, también implica desafíos como la adaptación cultural, la complejidad logística y los costos adicionales asociados con la promoción en el extranjero y la gestión de riesgos político-socioeconómicos (Araya, 2009).

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Existen varios factores que pueden impulsar a las empresas a buscar nuevos mercados en el exterior. Estos factores se dividen en desencadenantes y condicionantes, que pueden variar según la industria, el tamaño de la empresa y su estrategia.

La internacionalización empresarial se ve impulsada por la saturación del mercado local y la búsqueda de oportunidades en el extranjero. Identificar demanda no satisfecha, competidores globales y cambios económicos también influyen. Las políticas gubernamentales, alianzas estratégicas y tendencias globales son motivadores clave (Giménez, 2015).

La capacidad financiera, el conocimiento del mercado extranjero, la adaptación cultural y los recursos humanos son cruciales. La infraestructura, logística y adaptación a diferencias culturales son importantes. La reputación de marca y una estrategia de marketing efectiva son esenciales para el éxito internacional (Giménez, 2015).

3. SOBRE LA EMPRESA.

Alimerka es una empresa española fundada en 1987 por Luis Noé Fernández en Oviedo, Asturias. Hoy en día es una de las cadenas de supermercados de referencia en el norte de España contando con 168 puntos de venta dónde realizan su prestación de servicios en Asturias, Castilla y León y Galicia.

En sus inicios, Grupo Alimerka contaba con 14 trabajadores. En la actualidad la cadena de distribución líder en Asturias es el principal empleador de la región, con más de 6.000 profesionales trabajando entre la planta logística de Lugo de Llanera y los diferentes puntos de venta de la empresa. Además, Alimerka cuenta con centros de formación profesional en profesiones relacionadas con el comercio.

Con respecto a la historia y a la evolución que ha llevado a cabo Grupo Alimerka, cabe destacar algunos aspectos importantes que ha llevado a la empresa a ser lo que es hoy en día:

En 1986, Luis Noé Fernández funda Alimerka en Asturias. En 1987, abre su primer supermercado en Oviedo. En 1993, "Codefrut" se convierte en su filial hortofrutícola. En 1996, nace la cooperativa Agrícola de Gozón y comienza la producción de panadería y repostería. La expansión nacional comienza en 1997 con tiendas en León. En 1999, firma acuerdos para comercializar IGP Ternera Asturiana. En 2003, crea la Fundación Alimerka. En 2007, lanza su supermercado online y en 2009, inaugura un centro logístico en Lugo de Llanera. En 2012, convierte su flota de reparto a furgonetas eléctricas. En 2017, establece Solagronor, el mayor cebadero de IGP Ternera Asturiana. En 2019, instala paneles fotovoltaicos y convierte su flota de camiones a Gas Natural Licuado. Para 2020, logra que todo su consumo de energía provenga de fuentes verdes y adquiere el primer camión eléctrico del sector retail en España (alimerka.com, 2023).

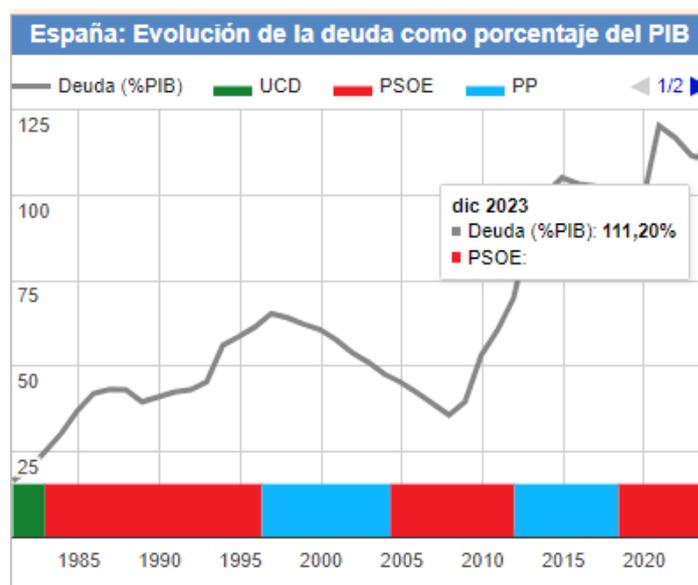
4. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Alimerka va a diseñar un plan de internacionalización, debido a que, tiene motivos para internacionalizarse. Estos motivos que estimulan a una empresa a expandir sus operaciones más allá de su mercado nacional se pueden clasificar en push y pull. Por un lado, los factores push hacen referencia a aquellas circunstancias internas que motivan a la empresa a buscar oportunidades en el extranjero. Por otro lado, los factores pull son aquellos motivos que están relacionados con la visión proactiva de los directivos, que consideran la oportunidad de negocio de internacionalizarse (Cuervo-Cazurra, Narula, and Un, 2015).

En primer lugar, con respecto a los factores push que más afectan a Alimerka a la hora de llevar a cabo una internacionalización son los siguientes:

- Ciclo de vida del producto en etapa de madurez: los productos de Alimerka están establecidos en el mercado y, aunque las ventas fluctúan, siguen siendo de alta demanda al ser bienes de primera necesidad.
- Condiciones desfavorables en el mercado de origen: la economía española enfrenta desafíos, como altas tasas de desempleo, envejecimiento de la población y una deuda pública elevada, lo que dificulta el crecimiento de Alimerka en su mercado local. En relación a los factores demográficos según datos del INE la tasa de natalidad se encuentra en 7,5 y la de mortalidad en 10,4 lo que nos indica que hay una población envejecida y una tasa de crecimiento negativa. De esta forma, la mayor cuota de mercado la representan mayores de 60, algo a tener en cuenta ya que los hábitos de consumo de los más jóvenes son diferentes y su poder adquisitivo mucho menor. En relación a las condiciones económicas hablamos de datos como que España es uno de los países con mayor tasa de desempleo del mundo o una deuda pública de 111,2% que también se observa en una deuda per cápita de 31.277€. Se puede ver la evolución de la deuda pública de España en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.1: Evolución de la deuda pública de España



Fuente: datosmacro.com ,2023.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Además, el incremento en los costos de factores clave, como mano de obra o insumos, y la presencia de requisitos legales restrictivos podrían obstaculizar el desarrollo empresarial.

Alimerka debe considerar los siguientes factores pull para su internacionalización:

- Búsqueda de nuevos mercados: buscar mercados más favorables para su crecimiento, dado que opera en una región con condiciones económicas desafiantes y alto envejecimiento.
- Aprovechamiento de sinergias y eficiencias: buscar eficiencias en sus operaciones internacionales, mejorando la cadena de suministro y reduciendo costos para mantener una ventaja competitiva.
- Establecimiento de alianzas y socios locales: formar colaboraciones estratégicas con socios locales para obtener conocimientos del mercado y adaptarse mejor a las necesidades locales.

En la siguiente tabla, se exponen otros factores push y pull que la empresa Alimerka deberá tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un plan de internacionalización y, así poder expandir su presencia en nuevos mercados.

Tabla 3.1: Factores push y Pull para la internacionalización.

FACTORES PUSH	FACTORES PULL
Ciclo de vida del producto (madurez)	Búsqueda de nuevos mercados
Condiciones desfavorables del mercado de origen.	Alcanzar sinergias y eficiencias
	Alianzas con socios locales

Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva del comportamiento directivo, Alimerka necesita evaluar diferentes acciones para elegir la opción más beneficiosa, considerando las condiciones del país de origen y destino, así como la maximización de los recursos actuales y potenciales.

Tabla 3.2: Motivaciones de internacionalización desde el punto de vista del comportamiento directivo.

Acciones directivas	Obtener mejores condiciones en países de destino	Evitar condiciones negativas en el mercado de origen
Explotar los recursos y capacidades existentes	VENDER MÁS	COMPRAR MEJOR
Explotar nuevos recursos y capacidades	MEJORAR	ESCAPAR

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las motivaciones desde el punto de vista directivo la opción directiva que más se ajusta a las necesidades de Alimerka es “mejorar”, la expansión internacional podría favorecer a que Alimerka consiga crear economías de escala y sinergias con productores locales, además de diferentes eficiencias operativas, algo que ayudará a la empresa a mejorar su rentabilidad y competitividad.

Según datos del diario El País Alimerka sufrió este verano sus primeras pérdidas debido a la subida de costes. Los costes de la empresa subieron un 5,7% mientras que sus ingresos solo lo hicieron un 4.3%. Estos datos avalan la decisión de tratar de expandirse para crear economías de escala y sinergias que ayuden a reducir costes, mejorar la rentabilidad y hacer de Alimerka una empresa más competitiva (García, 2023).

Teniendo en cuenta estos datos la empresa puede llegar a considerar la búsqueda de una mejor situación en otros países, con un sistema fiscal más favorable a las empresas y que le permita explorar nuevas opciones de negocio.

5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Para llevar a cabo el plan de internacionalización de la empresa Alimerka debemos superar diferentes fases. La primera es la selección de mercados en la que se llevará a cabo una matriz que determinará el país de destino más idóneo. Una vez se tenga claro cuál es el mejor lugar para invertir, en la segunda fase, se procederá a la elección del método de entrada que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

5.1. SELECCIÓN DE MERCADOS.

Para poder determinar cuál es el mejor lugar para invertir se utilizará una herramienta conocida como matriz de selección de mercados, que distingue entre factores contextuales y factores de ajuste (ver Figura 5.1) (Pla Barber y León Darder, 2016).

Los factores contextuales se refieren a todas las condiciones externas y ambientales que rodean a una empresa al expandirse hacia mercados extranjeros. Estos factores incluyen elementos como la situación política, económica, social, cultural, legal y tecnológica del país de destino. Estos elementos influyen en la toma de decisiones al planificar la expansión internacional de una empresa, ya que, afectan directamente la manera en que la empresa opera y se ajusta a un nuevo entorno de negocios. Los factores de ajuste abordan aquellas variables internas o específicas de la empresa que necesitan ser modificadas, adaptadas o coordinadas para poder ingresar exitosamente a un nuevo mercado internacional. Estos factores son fundamentales para garantizar que la empresa se integre de manera efectiva en el nuevo mercado, maximizando sus oportunidades de éxito y minimizando posibles obstáculos derivados de las diferencias entre el mercado local y el internacional (Galvis, 2008).

Teniendo en cuenta que es imposible analizar todos los países que potencialmente podrían recibir una inversión ya que requeriría demasiado tiempo se han seleccionado tres; Alimerka, Portugal, Francia y Argentina atendiendo a la proximidad geográfica y la afinidad cultural que tienen con el mercado de origen.

Para seleccionar el mejor lugar para invertir, se realizará un análisis para determinar el país de destino más idóneo para la internacionalización de la empresa mediante una matriz de selección de mercados. La decisión final se basará en estos criterios para asegurar una expansión exitosa y acorde con los objetivos de Alimerka

Tabla 5.1.: Modelo de matriz de selección de mercados.

		PORTUGAL	FRANCIA	ARGENTINA
Factores contextuales (A: aceptable / NA: no aceptable)	Riesgo económico			
	Riesgo político			
	Diversidad cultural			
Factores de ajuste producto-mercado (1: muy desfavorable/ 5: muy favorable)	Ajuste producto			
	Tamaño mercado y crecimiento (compradores)			
	Estructura competitiva			
TOTAL				

Fuente: elaboración propia.

5.1.2 Portugal.

Portugal, en la península ibérica, abarca unos 92,000 km² con una población de alrededor de 10 millones. Lisboa, su capital, es la ciudad más grande. El idioma oficial es el portugués. Con una costa atlántica de 1,800 km, su geografía influye en su vida y cultura. Desde las llanuras del Alentejo hasta las montañas del Norte, como la Sierra de la Estrella, la diversidad geográfica enriquece su cultura y gastronomía (datosmacro.com, 2023).

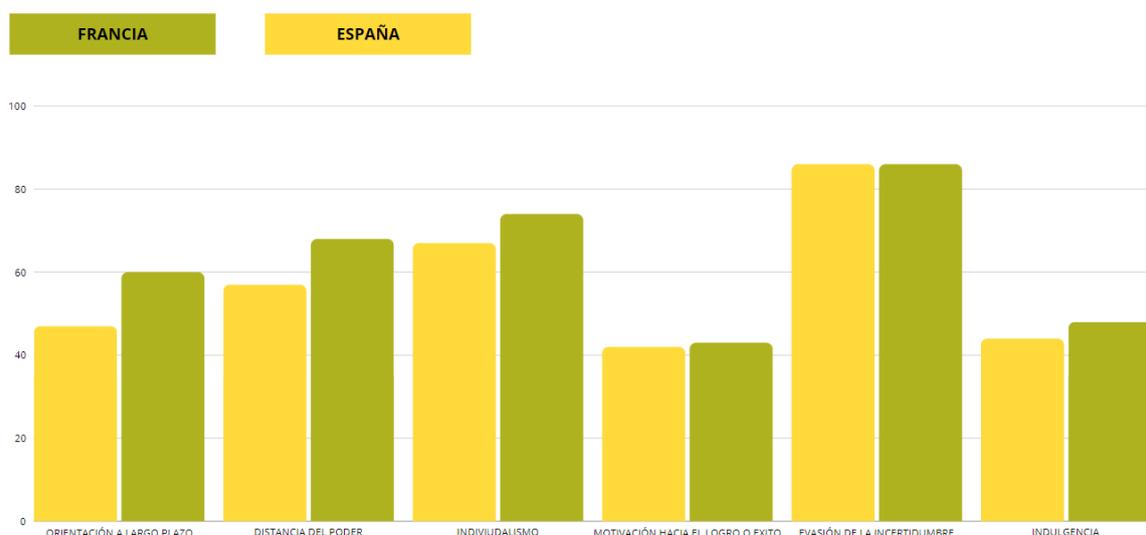
5.1.2.1 Factores contextuales.

Factores culturales:

El portugués es crucial en las interacciones comerciales, aunque el inglés también se usa. Respetar el idioma local es clave para conexiones duraderas. La música, gastronomía y festividades locales ayudan a entender y conectar con los clientes. Portugal tiene tradiciones religiosas y festividades distintas que requieren comprensión para adaptarse. Aunque ambos países comparten la dieta mediterránea, difieren en platos típicos. Las preferencias culturales varían entre los dos países, lo que exige adaptar estrategias de marketing y oferta de productos en Portugal (Badillo, 2017).

Para comparar de forma un poco más profunda la diferencias entre España y Portugal se utiliza la teoría de las 6 dimensiones culturales de Hofstede. Esta teoría ayuda a identificar y valorar comportamientos culturales de diferentes regiones facilitando la comprensión sobre cómo dichos valores afectan a su comportamiento y decisión (Hofstede Insights, 2023).

Gráfico 5.1: Comparativa cultural entre España y Portugal.



Fuente: elaboración propia con datos de Hofstede Insights.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Portugal y España comparten similitudes en la aceptación de jerarquías y autoridad, reflejado en valores altos en la distancia al poder. Ambos países muestran una orientación hacia el corto plazo en lugar del largo plazo, con valores bajos en la orientación a largo plazo. La principal diferencia radica en la elusión de la incertidumbre, siendo Portugal significativamente más alto en este aspecto, lo que indica una mayor aversión a la ambigüedad y preferencia por estructuras claras. España se destaca por su mayor individualismo y motivación hacia el logro y el éxito, sugiriendo una sociedad más orientada hacia la autonomía personal y metas ambiciosas. En indulgencia, España muestra un nivel más alto, siendo una sociedad más permisiva y orientada al placer en comparación con Portugal, que tiene un enfoque más moderado en este aspecto.

En general, mientras Portugal y España comparten algunas características culturales, existen diferencias significativas en la forma en que abordan la jerarquía, la autonomía personal, la aversión a la incertidumbre y la orientación hacia el logro y el placer. Estas diferencias son esenciales para comprender las dinámicas sociales y empresariales en cada país, y deben tenerse en cuenta al interactuar en contextos interculturales. Adaptarse a estas diferencias culturales puede mejorar la comunicación y las relaciones entre personas de ambos países (*Real Instituto Elcano*, 2021).

Teniendo en cuenta todas las características culturales de Portugal y evaluando su parecido con la cultura española se puede concluir que la cultura de Portugal es una variable aceptable.

Factores económicos:

La siguiente tabla presenta una comparación detallada de los datos económicos clave entre España y Portugal para el año 2023. A partir de los siguientes indicadores, se determinará si la situación económica de Portugal es aceptable para poder llevar a cabo un plan de internacionalización.

Tabla 5.2: Datos económicos de Portugal en 2023.

	DATOS ECONÓMICOS 2023	
	ESPAÑA	PORTUGAL
SMI	1.260 €	886,70 €
Tasa de desempleo	12%	6,70%
Economía por volumen de PIB	14º	50º
PIB per cápita	28.280 €	23.530 €
IPC (%)	3,1%	1,4%
Tipo de interés (%)	4,5%	4,5%
Deuda per cápita	31.277 €/habitante	26.027 €/habitante
Deuda pública	1.502.804 millones de €	272.435 millones de €
Prima riesgo	102 puntos	77 puntos
Gasto Público	637.831 millones de €	106.873,6 millones de €
Doing Business	31º	39º

Fuente: elaboración propia con datos de datosmacro.com.

En comparación con España, Portugal exhibe una economía más pequeña, con un PIB significativamente inferior, ubicándose en el puesto 50 en volumen de PIB, mientras que España se sitúa en la posición 14. La deuda pública en España es considerablemente más alta que en Portugal. Aunque la deuda per cápita es más alta en España, la tasa de inflación anual es más elevada en este país. España tiene un salario mínimo y medio superiores a los de Portugal. Ambos comparten la misma tasa de interés, pero España experimenta una inflación más alta. En términos de riesgo, España tiene una prima de riesgo superior a la de Portugal, pero Portugal muestra una tasa de desempleo más baja. El PIB per cápita es más alto en España, y el gasto público es mucho mayor en este país que en Portugal (datosmacro.com, 2023).

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

En el índice Doing Business, España se posiciona en el puesto 31, mientras que Portugal ocupa el puesto 39. España, al ubicarse en una posición más alta, sugiere una mayor facilidad y eficiencia en las áreas respectivas a los negocios. En contraste, Portugal, aunque aún mantiene una posición favorable, puede enfrentar desafíos adicionales en aspectos como los procedimientos para iniciar una empresa (datosmacro.com, 2023).

En resumen, aunque España tiene una economía más grande, una deuda pública más alta y un mayor gasto público, también enfrenta desafíos como una inflación más alta, una tasa de desempleo superior y una prima de riesgo elevada en comparación con Portugal. Por otro lado, Portugal muestra una menor deuda pública y per cápita, una inflación más baja, menor gasto público y tasas de desempleo más bajas, pero con salarios y PIB per cápita más bajos en comparación con España (datosmacro.com, 2023).

Por último, hay que valorar la situación de inflación que vive ahora mismo el país (1.42%) unido al crecimiento en los precios de suministros y energía hace que la situación económica no sea la más sencilla. Por otro lado, hay que tener en cuenta que como hemos cortado anteriormente los portugueses tienen muy en cuenta los precios, por ello el mercado prácticamente “obliga” a tener una política de precios competitivos (Romera, 2023).

Valorando los datos analizados, se llega a la conclusión de que Portugal es un país económicamente aceptable para que Alimerka lleve a cabo su plan de internacionalización.

Factores Políticos:

Portugal tiene un sistema parlamentario semipresidencial. Sus principales órganos políticos son el presidente de la República, elegido cada cinco años, la Asamblea de la República y el Gobierno. Marcelo Rebelo de Sousa es el actual presidente desde enero de 2016, reelegido en enero de 2021. El Gobierno, liderado por el primer ministro Antonio Costa desde 2015, es responsable de la administración pública y la ejecución de leyes, con competencias legislativas (ICEX, 2023).

Desde las últimas elecciones legislativas adelantadas en enero de 2022 donde fue elegido el primer ministro António Costa, el país luso ha experimentado una estabilidad política sin precedentes, lo que ha permitido llevar a cabo reformas sin depender de los votos de sus antiguos socios de coalición: el Bloco de Esquerda y la Coligação Democrática Unitaria. El Partido Socialista mantiene una mayoría absoluta en el Parlamento (117 escaños de 230), mientras que el BE (5 escaños) y la CDU (6 escaños) fueron los perdedores en esas elecciones. Por otro lado, aunque el principal partido de la oposición sigue siendo el PSD (76 escaños), el partido Chega se ha convertido en la tercera fuerza política del país, ganando 12 escaños, en comparación con sólo uno en 2019 (Portugal, 2023) (ICEX, 2023).

Teniendo en cuenta los datos anteriores se puede considerar que Portugal es un país aceptable en términos políticos para que Alimerka pueda llevar a cabo la puesta en marcha de su plan de internacionalización.

Factores legales:

Portugal ha establecido un marco regulatorio sólido en materia de seguridad alimentaria, etiquetado de productos y estándares de calidad a través de su Ley de Seguridad Alimentaria (Lei da Segurança Alimentar). Esta legislación desempeña un papel crucial en la protección de la salud pública y la garantía de la calidad de los alimentos que circulan en el país.

Portugal prioriza la seguridad alimentaria a través de su Ley de Seguridad Alimentaria, que regula la producción, manipulación y distribución de alimentos para prevenir riesgos para la salud, siguiendo las directrices de la Unión Europea. El país también ha implementado estándares sanitarios rigurosos alineados con la UE para prevenir contaminantes y patógenos que puedan amenazar la salud pública.

El código laboral (Código do Trabalho) en Portugal desempeña un papel esencial al establecer los derechos y obligaciones de empleados y empleadores en el ámbito laboral. Este marco legal aborda diversos aspectos, incluyendo la duración del trabajo, las vacaciones, los salarios mínimos, las condiciones laborales y los despidos (ICEX, 2023).

En materia aduanera, Portugal sigue las regulaciones de la Unión Europea (UE) para importación y exportación. Esto implica adherirse a normativas que cubren requisitos aduaneros, documentación precisa y estándares de calidad, según las directrices de la UE. La normativa portuguesa, alineada con la UE, busca facilitar un comercio uniforme y eficiente entre los Estados miembros, exigiendo procedimientos aduaneros específicos, documentación detallada y estándares de calidad establecidos por la UE. Además, participa en iniciativas de facilitación del comercio de la UE para agilizar y simplificar las operaciones aduaneras, respaldando así el mercado único europeo.

En Portugal, el sistema fiscal incluye varios impuestos sobre diferentes fuentes de ingresos y transacciones. Algunos impuestos clave son:

- **Impuestos sobre las rentas del trabajo, regulados por el IRS**, que gravan los ingresos obtenidos por empleo u otras formas de remuneración.
- **Impuestos sobre las rentas de capital, sujetos al IRS**, que gravan las ganancias de inversiones y otras formas de ingresos de capital.
- **Impuesto de sociedades**, regulado por el IRC, que grava los beneficios de las empresas.
- **Impuesto sobre el valor añadido (IVA)**, un impuesto indirecto aplicado al consumo.
- **Impuesto sobre sucesiones y donaciones**, que grava las transmisiones gratuitas de bienes por herencia o donación, con tasas progresivas según el grado de parentesco.

Cabe destacar que, el país cuenta con un sistema legal sólido y estructurado que brinda seguridad jurídica a las empresas. Además, Portugal forma parte de la Unión Europea, lo que facilita el acceso a un mercado amplio y ofrece beneficios en términos de regulaciones comerciales y comercio internacional. Teniendo en cuenta todos estos aspectos legales, se puede considerar que los factores contextuales de Portugal son aceptables para que Alimerka, lleve a cabo la implementación de un plan de internacionalización empresarial.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

5.1.2.2. Factores de ajuste.

Ajuste de producto:

Uno de los primeros factores a valorar a la hora de ajustar el producto al país de destino son las diferencias con respecto a los precios. Como hemos podido ver en el análisis de los factores económicos existen diferencias entre España y Portugal, por ello es necesario hacer un ajuste de los precios que nos permita ser competitivos sobre todo con algunos productos básicos como la carne de ternera o el queso que son más caros en el país de origen.

Tabla 5.3: Comparativa de precios España y Portugal.

	ESPAÑA	PORTUGAL
TERNERA (1kg)	13.30€	11.70€
AGUA (1,5l)	0.65€	0.68€
POLLO (1kg)	6.90€	6.80€
ARROZ(1kg)	1.29€	1.36€
PAN (1kg)	1.26€	1.40€
LECHE (1l)	1.04€	0.92€
QUESO (1kg)	12€	9.90€
NARANJAS (1kg)	1.71€	1.59€
TOMATES (1kg)	2.28€	2.20€
HUEVOS (12 uds)	1.04€	2.77€

Fuente: elaboración propia con datos de preciosmundi.com.

Haciendo una comparación del coste de la comida en ambos países se puede afirmar que con datos de enero de 2024 la “comida” en Portugal es un 17% más barata que España (Cuervo-Cazurra, Narula, 2024).

Al expandirnos a Portugal, debemos considerar las preferencias de consumo para adaptar la oferta del supermercado. Productos como el bacalao, arraigado en la cocina portuguesa, son esenciales en diversos formatos. Mercadona, que se extendió a Portugal en 2019, ofrece bacalao en variedad de formas. La selección de productos con

maracuyá y quesos adaptados a la gastronomía lusa son aspectos importantes. Además, la comunicación de marca debe ajustarse para darse a conocer, lo que implica gastos, aunque la proximidad geográfica a España facilita el reconocimiento de la marca.

En cuanto a estrategias de marketing y ventas, un estudio de la Asociación Portuguesa de Empresas de Distribución indica una creciente preferencia por compras en línea entre los consumidores portugueses. Antes de la pandemia, aproximadamente el 40% de la población portuguesa realizaba compras por internet, mostrando una tendencia en aumento (*Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, 2023*).

Asimismo, se ha observado a través de estudios de mercado que los consumidores portugueses valoran la autenticidad y la calidad de los productos, especialmente aquellos con origen local (*Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, 2023*).

Respecto al ajuste del producto, Portugal recibe un 4 ya que apenas se necesita ajustar el producto y por lo tanto, no implicará grandes modificaciones. Portugal es un país que coincide en muchos aspectos con España lo que facilita la adaptación de los productos.

Análisis de compradores:

En Portugal, los principales centros de consumo son "Gran Lisboa" y "Gran Oporto", con una influencia de unos 50 km y una demanda de unos 3 millones de consumidores, representando el 63% de la población total de unos 10 millones de habitantes. El área metropolitana de Lisboa es el epicentro comercial del país, con la mayor concentración de servicios y el 30% de los establecimientos comerciales. Además, unas 24 empresas españolas tienen actividad estable en Portugal (ICEX, 2023).

En Portugal, los compradores son más propensos a aprovechar ofertas (81%), en contraste con España (62%). La compra es más improvisada pero también más estricta en gastos. En España, el 80% hace listas de compras, mientras que en Portugal solo el 69%. Además, los portugueses son menos propensos a probar productos nuevos (solo el 20%) y prefieren lo habitual, especialmente opciones saludables y bajas en grasas. Aunque disfrutan ir de compras (80%), solo el 2% compró en línea en 2018, en comparación con el 19% en España. Aunque las diferencias entre ambos consumidores son visibles el comprador de la península suele tener características similares (marketingnews.com, 2018).

De acuerdo con una encuesta realizada por la organización local de derechos del consumidor Deco en Portugal en 2022 el 37% de los consumidores portugueses aseguran que ponen por delante cuestiones prácticas como la proximidad a su lugar de trabajo o residencia a la hora de elegir supermercado. El 16% escogió el supermercado en base a los precios y el 9% valoró las promociones y descuentos (Regidor, 2022).

Este país presenta un mercado dinámico y ofrece oportunidades para el crecimiento empresarial. La pertenencia del país a la Unión Europea proporciona acceso a un mercado más amplio, permitiendo a las empresas expandirse y aprovechar las ventajas de la libre circulación de bienes y servicios. Además, el ambiente emprendedor en Portugal, respaldado por políticas favorables y una población abierta a nuevas propuestas. Teniendo en cuenta todos estos datos se le da una valoración de 3.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

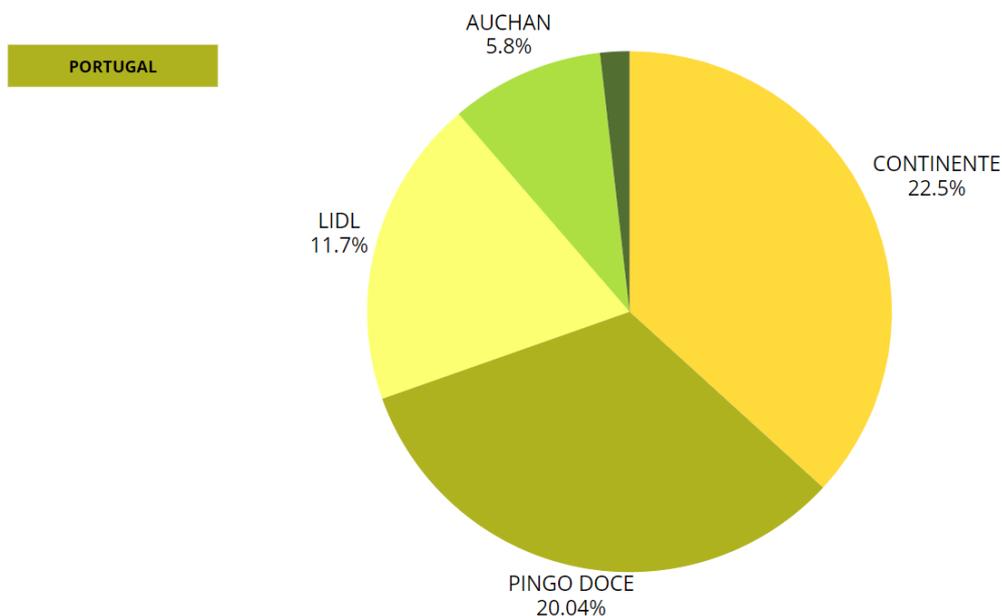
Análisis de competidores :

La estructura de venta minorista del país luso se caracteriza por un elevado número de empresas familiares, aunque las grandes cadenas están proliferando. La mayor parte de ellas se encuentran en las grandes ciudades Lisboa y Oporto.

En Portugal, los principales competidores en supermercados son:

- Grupo Sonae: líder de mercado con su línea de supermercados Continente.
- Grupo Jerónimo Martins: con Pingo Doce y Feira Nova.
- Mercadona: con 35 tiendas desde su introducción en 2019.
- Lidl: contribuyó con aproximadamente el 1,3% del PIB.
- Aldi: junto con Mercadona, lidera el crecimiento con 17 nuevas tiendas en el último año.

Gráfico 5.2: Reparto de la cuota de mercado de Portugal



Fuente: Elaboración propia con datos de eleconomista.com

Es interesante mencionar el caso de Día que ha suscitado gran revuelo en el mercado portugués. La empresa de origen español vende sus casi 500 tiendas tras sufrir una pérdida de 20 millones de euros en el último ejercicio. Esta situación ha llevado al grupo Jerónimo Martins, a la filial holandesa Delhaize y a Lidl y Aldi a entrar en competencia por quedarse con alguna de esas superficies (Romera, 2023).

El mercado portugués de supermercados presenta algunas diferencias con respecto al español y es que la suma de las cuotas de mercado de Sonae (Continente) y Jerónimo Martins (Pingo Doce) alcanzan más del 50%. En España sin embargo el sector está más fragmentado el líder de mercado (Mercadona) solo ostenta el 25% de cuota (Regidor, 2022).

Las políticas gubernamentales orientadas a mejorar la competitividad, junto con inversiones en infraestructura y tecnología, respaldan que Portugal es un país que cuenta con un entorno propicio para empresas que buscan posicionarse en mercados internacionales y, por lo tanto, este tiene una nota de 4.

5.1.3 Francia:

Francia, en Europa Occidental, tiene una posición geográfica estratégica y limita con varios países, incluyendo España, Bélgica, Luxemburgo, Alemania y Suiza. Su territorio es diverso, va desde montañas como los Alpes y los Pirineos hasta llanuras en el norte, con costas en el Atlántico y el Mediterráneo, lo que se traduce en una variada gama de climas y paisajes. Con una población de alrededor de 68.043.000 habitantes, es el segundo país más poblado de la UE después de Alemania. Las ciudades más grandes, como París, Lyon, Marsella y Toulouse, son centros culturales, económicos y poblacionales clave. La diversidad étnica y cultural enriquece la sociedad y economía francesas (datosmacro.com, 2023) (ICEX, 2023).

5.1.3.1 Factores contextuales.

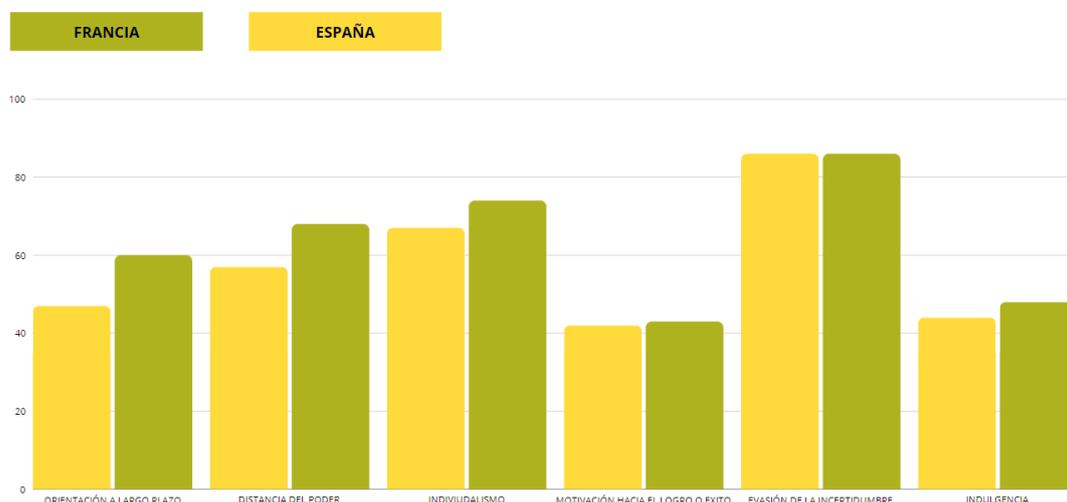
Factores culturales:

Francia exhibe una diversidad cultural arraigada en siglos de historia. La convivencia de diversas comunidades étnicas y religiosas enriquece el tejido social. Según el Observatoire de Laïcité, el 37% de la población se considera creyente, el 31% no creyente o ateo, y el 15% agnóstico. En cuanto a la afiliación religiosa, el 48% se adhiere al catolicismo, el 4% al islam y el 1% al judaísmo. La influencia del islam aumenta, reflejada en la alta tasa de natalidad de sus seguidores, destacando la diversidad multicultural de Francia (ICEX, 2023).

Su identidad cultural se manifiesta en diversos aspectos, desde la gastronomía hasta las artes, la literatura y la arquitectura. La cultura culinaria francesa, famosa por su excelencia y diversidad, incluye platos emblemáticos como croissants, quesos, baguettes y una exquisita alta cocina. El arte y la literatura tienen un lugar central en la identidad francesa, con renombrados artistas, escritores y movimientos artísticos que han dejado una huella en la cultura mundial.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Gráfico 5.3: Comparativa cultural entre Francia y España.



Fuente: Elaboración propia con datos de The Culture Factor Group.

El gráfico muestra que Francia tiene una puntuación alta en individualismo y orientación a largo plazo, lo que refleja su enfoque en la independencia emocional y el pragmatismo hacia el futuro. En contraste, España tiene una puntuación alta en distancia de poder y una mayor resistencia a las reglas en evitación de la incertidumbre, lo que indica una aceptación de la jerarquía y una relación más relajada con las normativas futuras. Ambas naciones muestran una orientación al consenso y prefieren la calidad de vida sobre la competitividad. En resumen, Francia exhibe una cultura más individualista y orientada al futuro, mientras que España muestra una mayor aceptación de la jerarquía y una orientación más normativa. Además, el francés, como idioma oficial en Francia, desempeña un papel crucial en la identidad nacional y se valora no solo por su función comunicativa, sino también como un símbolo cultural esencial en la vida social, educativa y cultural del país.

En definitiva, Francia se presenta como un país de destino aceptable culturalmente para que Alimerka lleve a cabo su plan de internacionalización, puesto que, es un país abierto a la diversidad cultural, que valora la innovación y que reconoce la importancia que tiene el comercio internacional.

Factores económicos:

La siguiente tabla presenta una comparación detallada de los datos económicos clave entre España y Francia para el año 2023. Es fundamental tener en cuenta estos indicadores para que Alimerka haga una previsión del coste que le supondrá llevar a cabo su actividad en el mercado.

Tabla 5.3: Datos económicos de Francia en 2023.

	DATOS ECONÓMICOS 2023	
	ESPAÑA	FRANCIA
SMI	1.260 €	1.747,2 €
Tasa de desempleo	12%	7,2%
Economía por volumen de PIB	14º	Una de las 10 economías más importantes del mundo
PIB per cápita	28.280 €	38.550 €
IPC (%)	3,1%	3,7%
Tipo de interés (%)	4,5%	4,5%
Deuda per cápita	31.277 €/habitante	43.327 €/habitante
Deuda (% PIB)	111,60%	111,80%
Prima riesgo	102 puntos	72 puntos
Gasto Público	637.831 millones de €	1.538.920,7 millones de €
Doing Business	31º	33º

Fuente: elaboración propia con datos de datosmacro.com.

Comparando las situaciones económicas de España y Francia en 2023, se observa que Francia, una de las principales economías mundiales, tiene un PIB significativamente superior al de España. Aunque la deuda pública es similar en ambos países, Francia muestra una ligera ventaja. La tasa de inflación anual es más baja en Francia que en España. Sin embargo, en términos de IPC, Francia tiene una tasa ligeramente mayor que España. En el ámbito laboral, Francia tiene una tasa de desempleo más baja y salarios mínimos y medios más altos que España. A pesar de la diferencia en el ranking general, ambos países tienen sistemas empresariales relativamente eficientes, con Francia ligeramente por delante. Esto sugiere que ambos han implementado políticas que facilitan los negocios, aunque hay áreas para mejorar (ICEX, 2023) (datosmacro.com, 2023).

En resumen, aunque España tiene una economía más pequeña y una deuda pública per cápita inferior, también se enfrenta a desafíos como una inflación más alta, una tasa de desempleo superior y una prima de riesgo elevada en comparación con Francia. Por otro lado, Francia muestra una mayor economía, mayor deuda pública y per cápita, pero con una inflación más baja, menor tasa de desempleo, lo que lleva a afirmar que los factores contextuales son aceptables desde la perspectiva económica.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Factores políticos:

Francia, una república presidencialista, elige a su presidente cada 5 años mediante sufragio universal. Emmanuel Macron, del partido Renaissance, ha ganado dos veces las elecciones presidenciales. La primera ministra Élisabeth Borne, designada por el presidente, gestiona el país hasta las elecciones legislativas, seis semanas después de su nombramiento. La Asamblea Nacional y el Senado conforman el legislativo, compartiendo responsabilidades, pero solo la asamblea puede destituir al gobierno (ICEX, 2023).

La política francesa incluye partidos destacados como Renaissance, Nouvelle union populaire écologique et sociale (coalición liderada por Jean-Luc Mélenchon), Ensemble citoyens (coalición presidida por Richard Ferrand), y Rassemblement National (RN).

El país goza de estabilidad política y un sistema democrático consolidado, brindando un entorno predecible y seguro para las operaciones comerciales. Francia, como miembro activo de la Unión Europea, se beneficia de acuerdos comerciales favorables y una red sólida de relaciones internacionales. Las políticas gubernamentales orientadas a promover la inversión extranjera y la innovación respaldan el desarrollo empresarial.

Una vez dicho todo esto, se puede afirmar que estas condiciones políticas convierten a Francia en un destino aceptable y atractivo para empresas que buscan internacionalizarse y prosperar en un entorno empresarial globalizado.

Factores legales:

En Francia, la fiscalidad regional sigue una jerarquía que abarca "regiones", "departamentos", y "communes" (municipios). Este sistema se conoce como "collectivités territoriales". Los ingresos fiscales provienen de impuestos locales, cesiones de IVA, impuestos propios, tasas y transferencias del estado (datosmacro.com, 2023).

La participación en los ingresos fiscales es: regiones (32,4%), departamentos (14,7%), y comunas (52,8%). Las regiones y departamentos obtienen ingresos principalmente de cesiones de IVA, mientras que las comunas dependen más de impuestos locales (ICEX, 2023).

A continuación, se presenta un resumen de los principales impuestos regionales establecidos en Francia. Estos impuestos desempeñan un papel fundamental en la financiación de las colectividades territoriales, que incluyen regiones, departamentos y comunas (ICEX, 2023):

- **Impôt Foncier bati (TFPB):** similar al IBI español, grava propiedades inmuebles construidas, calculado sobre el 50% del valor catastral del alquiler del inmueble. Tipos de gravamen de 13,50% a 66,64%.
- **Impôt Foncier non bati (TFPNB):** grava terrenos sin edificaciones, calculado sobre el valor catastral del terreno menos una desgravación del 20%. Tipos de gravamen de 7,98% a 195,90%.
- **Contribution Economique Territoriale (CET):** grava la actividad económica de empresas, compuesto por CVAE (0% - 0,375%) y CFE (16,55% - 40,50%).
- **Taxe d'habitation (TH):** grava locales amueblados no sujetos a CFE, basado

en el valor catastral de la vivienda. Tipos de gravamen de 13,38% a 40,15%.

Francia y España, como miembros de la UE, tienen procedimientos aduaneros simplificados y eliminación de aranceles. Cumplen con normativas y estándares comunes de calidad y seguridad, reduciendo así barreras comerciales. Se aplican reglas comunes de la UE sobre el IVA y otros impuestos indirectos, con una estrecha cooperación aduanera entre ambos países (european-union.europa.eu, 2023).

Por lo tanto, Francia se presenta como un país de destino aceptable en cuanto a los factores legales para que Alimerka pueda llevar a cabo un plan de internacionalización, puesto que, cuenta con un sistema legal bien establecido y transparente, lo que brinda seguridad jurídica a las empresas. Aunque la carga tributaria puede ser significativa, Francia ofrece una serie de incentivos fiscales y programas gubernamentales para fomentar la inversión y la innovación. Además, cabe destacar que Francia pertenece a la Unión Europea lo que, proporciona beneficios en términos de comercio y acceso a un mercado más amplio.

5.1.3.2 Factores de ajuste.

Ajuste de producto

Para abordar los ajustes necesarios que Alimerka debe hacer en sus productos, en primer lugar, se llevará a cabo una comparación de precios tal y como hemos hecho en el caso anterior, para así poder interpretar objetivamente los resultados.

Tabla 5.4: Comparación de precios entre Francia y España

	ESPAÑA	FRANCIA
TERNERA (1kg)	13.30€	18.90€€
AGUA (1,5l)	0.65€	0.69€
POLLO (1kg)	6.90€	12.70€
ARROZ(1kg)	1.29€	2.09€
PAN (1kg)	1.26€	1.77€
LECHE (1l)	1.04€	1.09€
QUESO (1kg)	12€	16.40€
NARANJAS (1kg)	1.71€	2.95€
TOMATES (1kg)	2.28€	3.50€
HUEVOS (12 uds)	1.04€	3.70€

Fuente: Elaboración propia con datos de Precios Mundi

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Como se puede observar los precios de la cesta de la compra en Francia son notablemente más elevados que en España, lo que obligará a hacer ajustes en los precios de los productos. Es un 43% más cara hacer la compra en una ciudad francesa que en España (*Cuervo-Cazurra, Narula, 2024*).

En Francia, los supermercados destacan por dar importancia a productos de ámbito local y frescos. Dentro de todos los supermercados se suelen ver fruterías, carnicerías y pescaderías con productos frescos y de buena calidad. Esto es algo que Alimerka ya hace en España y que por ende no le costará un gran esfuerzo (*marketlatino.es, 2023*).

En relación a los ajustes del producto también es destacable la facilidad para mantener relaciones comerciales entre España y Francia. Francia es el primer socio comercial de España y, España el quinto de Francia, Esta buena relación comercial facilita muchos trámites administrativos (*Santander Trade, 2020*).

De esta forma Alimerka tendrá que adaptarse a las demandas y necesidades del mercado francés. Además, Alimerka debería buscar proveedores locales, ya que, el 74% de los franceses se inclinan por el consumo de este tipo de pericitos. Sobre todo, productos de gran consumo en Francia como son los vinos, quesos o galletas, de origen francés que tienen mucho peso en la cultura local (*ICEX, 2023*).

Por último, sería interesante incorporar a la gama de productos de Alimerka los productos más demandados en la cocina francesa, que quizás en España no se consuman de forma tan asidua. Así como cambiar los platos preparados e incluir algunos típicos de la gastronomía francesa como la “quiche Lorraine” o los crepes.

Todo ello hace que, los factores de ajuste de Francia tengan una puntuación de 3 por la sofisticación del consumidor francés y su apertura a la variedad hacen que así sea posible.

Análisis de compradores:

El mercado francés es un gran mercado con más de 65 millones de consumidores, un número que crece cada año. Además, los consumidores franceses tienen un poder adquisitivo muy elevado. El PIB per cápita en Francia es 1,35 veces superior al de España (*ICEX, 2023*).

El mercado francés, caracterizado por un crecimiento moderado y regular, es maduro y saturado. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE) destacan que los consumidores franceses valoran la calidad, autenticidad y el origen de los productos, buscando certificaciones como AOC o IGP (*ICEX, 2023*).

Además, muestran una creciente preferencia por productos ecológicos, en línea con una preocupación ambiental cada vez mayor. Según un estudio, el 80% de los consumidores franceses consideran que contaminamos en exceso y el 55% de ellos aseguro que podemos consumir sin dañar el medioambiente (*ICEX, 2023*).

Aunque buscan calidad, no descuidan el precio, buscando productos con una buena relación calidad-precio. Confían en el boca a boca y se basan en recomendaciones,

además de estar bien informados sobre la oferta de productos. Esta exigencia en calidad se destaca especialmente en comparación con otros países como Portugal. Por ejemplo, supermercados que ofrecen grandes descuentos han experimentado una caída en las ventas. Los compradores franceses buscan productos de alta calidad con precios justos, pero no necesariamente baratos (ICEX, 2023).

En definitiva, hablamos de un comprador que prefiere productos locales y buenos para su salud y el medio ambiente, lo que también hace que los productos orgánicos hayan cobrado importancia en los últimos años.

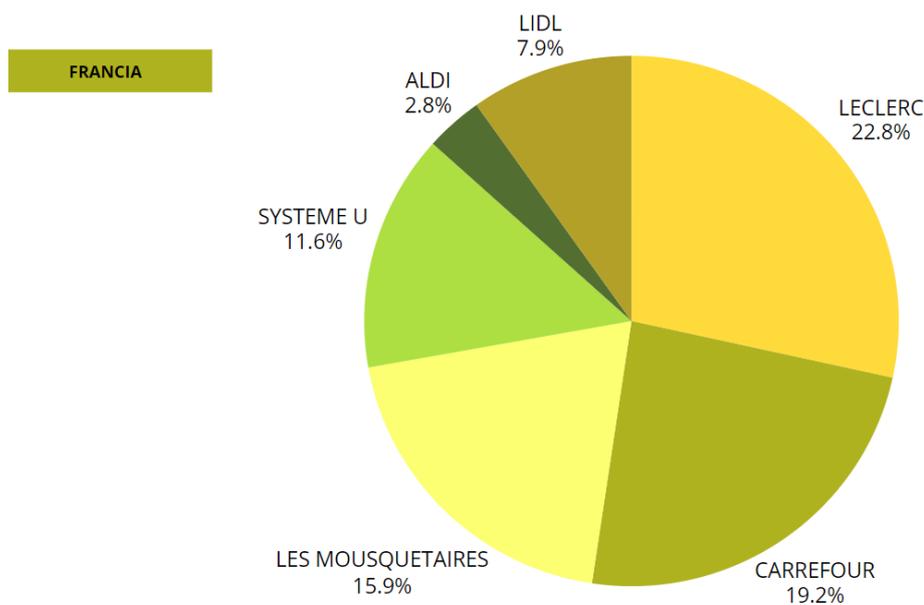
Al tener un mercado amplio y diversificado con una gran demanda y una posición estratégica como puerta de entrada al mercado europeo hacen que éste sea un país idóneo para empresas que buscan expandirse por eso se le da una puntuación de 4.

Competencia:

Francia cuenta con una variedad de supermercados. Cada una de ellas satisface necesidades diferentes para la población. Dentro de la competencia, se encuentran empresas cuya actividad está presente en España como Lidl, Carrefour o Aldi y otros como Auchan o Leclerc (Kantar, 2021).

En Francia, E. Leclerc lidera con el 22.8% del mercado, ofreciendo precios asequibles sin comprometer la calidad. Carrefour es el segundo con el 19.2%, destacando por su amplia variedad de productos, incluyendo alimentos frescos y electrodomésticos. Auchan, de origen francés, se destaca por precios competitivos y una amplia gama de productos. Les Mousquetaires, con el 15.9%, se centra en precios bajos y productos locales y sostenibles. Système U, con el 11.6%, opera con un modelo cooperativo donde cada tienda es independiente (De la Croix, 2022).

Gráfico 5.4: Reparto de la cuota de mercado en Francia



Fuente: elaboración propia con datos de “De la Croix”.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Por último, cabe destacar tiendas como Aldi con un 2.8% de cuota de mercado o Lidl con una cuota del 7.9%, ambos negocios que ofrecen el modelo “hard discounter” tienen una cuota de mercado más bajas dadas las características anteriormente comentadas sobre los compradores (De la Croix, 2022).

Teniendo en cuenta que Francia es una de las grandes economías de Europa y que tiene un mercado altamente competitivo se valora con un 3 este apartado.

5.1.4 Argentina:

Argentina, ubicada en el sureste de América del Sur, es el octavo país más grande del mundo, con una extensión de 2.780.400 km². Limita con varios países y el océano Atlántico, destacándose por sus diversos ecosistemas, incluyendo bosques nativos y cultivados. Con una población de 45.808.747 habitantes, Buenos Aires es su principal influencia demográfica. Aunque la población sigue creciendo, la tasa de crecimiento ha disminuido. Mientras Buenos Aires muestra un crecimiento lento y envejecimiento poblacional, otras provincias como Córdoba y Santa Fe tienen características similares a nivel nacional. En contraste, las provincias del norte y sur tienen altas tasas de natalidad y una población joven, destacando la Patagonia por su crecimiento demográfico (ICEX, 2023).

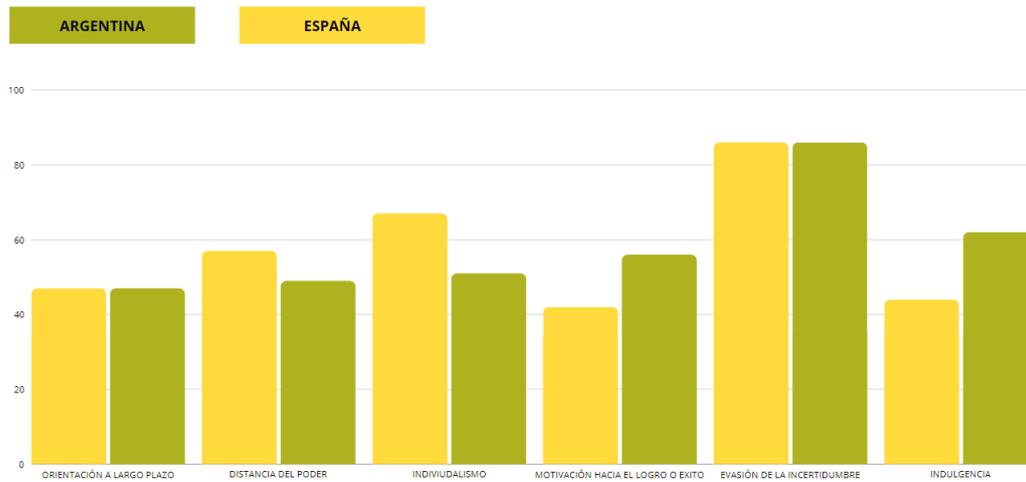
5.1.4.1 Factores contextuales.

Factores culturales:

En Argentina, el español es el idioma oficial, reflejando su herencia cultural española. Aunque el país adopta una postura de laicidad, donde ninguna religión es oficial, la Iglesia Católica sigue siendo la más seguida, lo que le otorga un estatus legal especial (ICEX, 2023).

En conclusión, Argentina se presenta como un país con una diversidad religiosa, donde la libertad de culto está protegida por la Constitución Nacional, aunque la Iglesia Católica, como entidad de tradición mayoritaria, goza de un reconocimiento jurídico especial en la legislación constitucional.

Gráfico 5.5: Comparativa cultural entre Argentina y España.



Fuente: Elaboración propia con datos de The Culture Factor Group.

El gráfico compara las dimensiones culturales entre Argentina y España. Argentina muestra una menor aceptación de la desigualdad, influenciada por su historia migratoria, mientras que España exhibe una aceptación más pronunciada de la jerarquía. En individualismo, Argentina está en un nivel intermedio con fuertes lazos familiares, mientras que España refleja un enfoque más hacia el consenso y la calidad de vida. Ambos países comparten una aversión a la incertidumbre, pero Argentina se inclina más hacia la tradición y la verdad absoluta, mientras que España muestra una preferencia por vivir el momento. Argentina es considerada una sociedad indulgente, con una actitud positiva hacia la vida.

Por lo tanto, se puede afirmar que Argentina presenta características culturales que hacen que sea un país aceptable para un plan de internacionalización, siempre y cuando se aborde con sensibilidad a las particularidades de su cultura y se adapte estratégicamente a los desafíos identificados.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Factores económicos:

En la siguiente tabla, se presenta una comparación detallada de los datos económicos clave entre España y Argentina para el año 2023, los cuales, son cruciales para determinar si es aceptable la situación económica de Argentina. Estos indicadores se centran en plasmar aquellas diferencias significativas existentes entre España y Argentina

Tabla 5.5: Datos económicos de Argentina en 2023.

	DATOS ECONÓMICOS 2023	
	ESPAÑA	ARGENTINA
SMI	1.260 €	310,8 €
Tasa de desempleo	12%	6,2%
Economía por volumen de PIB	14º	23º
PIB per cápita	28.280 €	13.062 €
IPC (%)	3,1%	211,4%
Tipo de interés (%)	4,5%	100%
Deuda per cápita	31.277 €/habitante	11.062 €/habitante
Deuda (% PIB)	111,60%	84,69%
Tipo de cambio del dólar	0,9185 €/€	819,75 peso/€
Gasto público (% PIB)	47,40%	37,28%
Doing Business	31º	126º

Fuente: elaboración propia con datos de datosmacro.com.

Al evaluar los datos económicos de Argentina en 2023 en comparación con España, se observan varios desafíos significativos para la implementación exitosa de un plan de internacionalización. La tasa de inflación alarmante del 211,4% y la elevada tasa de interés del 100% indican una falta de estabilidad económica en Argentina. Además, el tipo de cambio del dólar considerablemente más alto y la posición menos favorable en el ranking Doing Business (puesto 126º) sugieren dificultades en términos de regulaciones empresariales y facilidad para hacer negocios en Argentina. Aunque la deuda per cápita es menor, la deuda en relación con el PIB sigue siendo significativa (84,69%), lo que podría afectar la estabilidad económica del país. Además, el nivel relativamente bajo de gasto público en Argentina podría limitar la disponibilidad de

servicios e infraestructura necesarios para operaciones internacionales (datosmacro.com, 2023).

Al evaluar los datos económicos de Argentina en 2023, varios indicadores sugieren que el país presenta desafíos significativos para la implementación exitosa de un plan de internacionalización, desde factores macroeconómicos como la inflación y la deuda hasta desafíos operativos según el ranking Doing Business (datosmacro.com, 2023).

Teniendo en cuenta estos factores económicos tan negativos no se considera aceptable como país para invertir y, por lo tanto, no se prosigue con su análisis ya que no procede incluirlo en el documento.

5.1.5 Matriz de selección de mercados.

Con los datos anteriores se ha construido una matriz de selección de mercados (ver Tabla 9). Teniendo en cuenta la información analizada Portugal se presenta como el país más idóneo para realizar la inversión (Argentina, 2021).

Tabla 5.6: Matriz de selección de mercados.

		PORTUGAL	FRANCIA	ARGENTINA
Factores contextuales (A: aceptable / NA: no aceptable)	Riesgo económico	A	A	A
	Riesgo político	A	A	NA
	Diversidad cultural	A	A	-
Factores de ajuste producto-mercado (1: muy desfavorable/ 5: muy favorable)	Ajuste producto	4	3	-
	Tamaño mercado y crecimiento (compradores)	3	4	-
	Estructura competitiva	4	3	-
TOTAL		11/15	10/15	-

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la tabla, se descarta Argentina por no superar la primera fase dado que, aunque existe una afinidad cultural y lingüística muy importante su estabilidad económica impide la viabilidad de la expansión a este país. Portugal y Francia han superado la primera fase de selección, y como resultado, seleccionamos a Portugal debido a su destacada puntuación en la fase final.

económica, pero requiere un seguimiento cercano para mantener estándares de calidad y consistencia de marca (Pla Barber, y otros, 2004).

Por otro lado, se puede valorar la opción de la inversión directa que implica abrir tiendas propias en Portugal, ofreciendo mayor control, pero con costos iniciales y riesgos financieros. Incluye opciones como la joint venture, donde se asocia con una empresa local, y la adquisición de una empresa existente en Francia alineada con sus objetivos comerciales. También puede establecer filiales propias, ofreciendo control total, pero con responsabilidad total y riesgos financieros asociados (Pla Barber, y otros, 2004).

Una vez se han analizado las diferentes opciones se debe seleccionar la que mejor se ajusta al caso Alimerka. Se puede deducir que la mejor alternativa sería una **inversión directa**.

La creación de una nueva filial implica costos iniciales altos y riesgos financieros, pero ofrece mayor rentabilidad a largo plazo. Alimerka, con su marca bien establecida, prefiere este método para tener control total en un mercado cercano geográficamente y culturalmente. La filial nueva ofrece autonomía para adaptarse al mercado local, manteniendo la imagen de marca. Aunque requiere compromiso de recursos y un desarrollo más lento (Pla Barber, y otros, 2004).

5.3 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Una vez elegido el método de entrada, se debe seleccionar la estrategia de entrada adecuada para Alimerka. Entre las diferentes estrategias existentes se pueden valorar las siguientes:

- Enfoque multidoméstico: adapta productos según mercado.
- Estrategia global: vende un único producto en todos los mercados.
- Enfoque transnacional: mezcla de productos estándar y adaptados.
- Estrategia internacional: explotación de ventaja competitiva, sin considerar fuerzas dominantes (Pla Barber, y otros, 2004).

Figura 5.2: Tipos de estrategias de internacionalización.



Fuente: Pla Barber y León Darder, 2016

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

En su estrategia de internacionalización, Alimerka busca competir con otros supermercados vendiendo productos similares a los locales, adaptándose así a la demanda del mercado portugués. Sin embargo, seguirá ofreciendo sus propios productos bajo su marca, además de introducir nuevos artículos de proveedores locales. La adopción de una estrategia transnacional parece ser la más adecuada para Alimerka, ya que, le permitirá estandarizar sus productos para lograr eficiencia, al mismo tiempo que satisface las necesidades específicas de cada mercado, ganando así terreno en la competencia local.

6. GESTIÓN CULTURAL.

La gestión cultural es crucial para la expansión de Alimerka en Portugal. Los directivos locales, como representantes de la empresa, facilitan la integración en la cultura y el mercado. Esto ofrece ventajas como el conocimiento del idioma y la cultura, ahorro de costos salariales, motivación del personal local y una mejor aceptación en el nuevo mercado (Pla Barber, y otros, 2004).

La gestión de expatriados en Portugal es crucial para Alimerka. Estos empleados, desplazados temporalmente, aportan experiencia global. Sin embargo, enfrentan desafíos como la adaptación cultural, la percepción negativa de ser una empresa extranjera y costos salariales más altos que los empleados locales (Redalyc.org, 2017).

Alimerka debe implementar programas integrales de orientación cultural y ofrecer apoyo integral una vez se establezca en el mercado portugués, considerando aspectos como la vivienda y la educación de las familias expatriadas. Fomentar una red de apoyo entre expatriados desde el principio contribuirá a fortalecer la cohesión del equipo en el nuevo contexto laboral.

Alimerka prioriza la contratación de personal expatriado en Portugal, a pesar de los mayores costos, para mantener su identidad. Esto garantiza una rápida implementación de estándares de calidad y servicio, y facilita la alineación con la estrategia global de la empresa (Pla Barber, y otros, 2004).

Aunque la preferencia inicial se inclina hacia el personal expatriado debido a su familiaridad con la empresa, Alimerka también reconoce la importancia de incorporar la perspectiva local mediante la colaboración con directivos locales.

Por lo tanto, la empresa Alimerka tiene la intención de crear una sinergia entre el personal expatriado y los directivos locales. Esta combinación busca aprovechar tanto la experiencia global de los expatriados como la perspicacia local de los directivos portugueses. La colaboración entre ambos grupos no solo fomentará un intercambio de conocimientos, sino que también establecerá una base sólida para la adaptación continua y el crecimiento sostenible en el mercado portugués (Pla Barber y León Darder, 2016).

7. CONCLUSIONES.

En resumen, el Trabajo de Fin de Grado (TFG) destaca la importancia de la internacionalización para mejorar la posición competitiva y expandir la presencia global de Alimerka, una empresa reconocida por su destacada presencia en la distribución y comercio en la región norte de España. El objetivo central consiste en proponer un plan de internacionalización, centrándose en la evaluación de la idoneidad de destinos estratégicos como Portugal, Argentina y Francia.

La elección de Portugal como un destino clave para la expansión se basa en una evaluación positiva de los factores contextuales y los de ajuste. Oporto se postula como la principal opción estratégica, en la cual, Alimerka va a localizar sus instalaciones debido a su estabilidad económica, crecimiento notable y diversidad de negocios. La proximidad geográfica de Oporto a la matriz de la empresa y a los supermercados en Galicia se presenta como un factor logístico fundamental que mejorará la eficiencia de la cadena de suministro. Además, la elección de una estrategia de inversión directa, específicamente la creación de una filial propia, se justifica por el deseo de Alimerka de tener un control total sobre sus operaciones y adaptar estrategias y políticas comerciales al mercado portugués.

La estrategia transnacional propuesta para la internacionalización en Portugal demuestra una comprensión profunda de las complejidades del mercado. Esta estrategia permite a Alimerka combinar eficiencia mediante la estandarización de productos con la capacidad de adaptarse a las demandas locales específicas, asegurando la satisfacción del consumidor y la competitividad efectiva en el mercado local.

La gestión cultural, señalada como un factor crucial en la expansión a Portugal, se presenta como un enfoque estratégico para abordar las diferencias culturales. La selección y gestión de directivos locales y expatriados demuestra la atención de Alimerka a la construcción de relaciones sólidas con la comunidad empresarial y las autoridades locales. La decisión de optar por la gestión de expatriados, a pesar de los desafíos inherentes, se justifica por la necesidad de aprovechar la experiencia global y la comprensión arraigada de la visión y valores de la empresa.

En conclusión, el plan de internacionalización propuesto para Alimerka busca no solo aprovechar las oportunidades presentes en el mercado portugués sino también abordar los desafíos particulares, garantizando una expansión exitosa y sostenible en este nuevo contexto global.

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

8. BIBLIOGRAFÍA.

APED | APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. (2023). Disponible en: <https://aped.pt/> (acceso: 19/01/2024)

Argentina, C. I. (2021). Mercados en comercio internacional ¿Qué es la matriz de selección? Cómo Importar en Argentina. Disponible en: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/matriz-de-seleccion-de-mercados-en-comercio-internacional/> (acceso: 18/01/2024)

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

Alimerka, página web (2024). Disponible en: <https://www.alimerka.es> (acceso 12/01/2024).

Coface, página web (2023) Disponible en : <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/portugal> (acceso: 19/01/2024)

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., y Un, C.A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review* Vol. 23, No. 1, pp. 25-35.

DatosMacro, página web (2023). Disponible en: <https://datosmacro.com> (acceso 22/01/2024)

De La Croix, D. (2023) Principales supermercados en Francia + ranking! Lección Francés Fácil, página web. Disponible en: https://leccionfrancesfacil.com/viajar-a-francia/supermercados?utm_content=cmp-true (acceso: 27/01/2024)

Edu.co, página web. (2024) Disponible en: <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1520/1126> (acceso: 25/01/2024)

Empresa Global, página web. (2022). Disponible en:

European Union, página web. (2023). Disponible en: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/customs_es (acceso: 26/01/2024)

Expatisan, página web (2024). Disponible en: <https://www.expatisan.com/> (acceso 12/01/2024).

Garrigues, página web (2023) Disponible en: https://www.garrigues.com/es_ES/guias/guia-para-hacer-negocios-en-portugal (Acceso 20/01/2024)

Hofsrede Insights, página web (2023). Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=france%2Citaly%2Cportugal%2c%20Spain> (acceso 27/01/2024)

<https://empresaglobal.es/EGAFI/contenido/2201730/1633772/los-cambios-dem> (acceso: 18/01/2024)

ICEX Argentina, página web. (2023) Disponible en: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/027/documentos/2023/06/anexos/gp-argentina-2023.pdf> (acceso 29/01/2024)

ICEX Francia ,página web. (2023) Disponible en: https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/093/documentos/2023/09/documentos-anexos/23%200731_GP%20Francia.pdf (acceso 29/01/2024)

ICEX Portugal página web (2023) Disponible en: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/066/documentos/2022/11/documentos-anexos/DOC2022916772.pdf>(acceso 29/01/2024)

Ivan Tulder, R. (2015),

Marketing News, página web (2018) . Disponible en: <https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1118834031605/comprador-espanol-vs-portugues-encuentra-diferencias.1.html> (acceso: 19/01/2024)

Osca (2023). Mercadona y Aldi prosiguen su expansión y encabezan el aumento en el mercado de Portugal. Noticias Supermercados. Disponible en: <https://noticiassupermercados.com/mercadona-y-aldi-prosiguen-su-expansion-y-encabezan-el-aumento-en-el-mercado-de-portugal/> (acceso:25/01/2024)

Ortega, A. (2015) Plan de Internacionalización Empresarial. Manual práctico

PLA BARBER, J. y LEÓN DARDER, F. (2004). Direccion de Empresas Internacionales.

Portal Aduanero, página web (2022). Disponible en: <https://aduaneiro.portaldasfinancas.gov.pt/jsp/main.jsp> (acceso 23/01/2024)

Precios Mundi, página web (2024). Disponible en: <https://preciosmundi.com/espana/precios-supermercado> (acceso 22/01/2024)

Real Instituto Elcano, página web. (2021). Disponible en: <https://www.realinstitutoelcano.org/documento-de-trabajo/la-cultura-en-la-relacion-de-espana-y-portugal/> (acceso: 18/01/2024)

Redalyc, página web. (2022) Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1872/187254470005/html/> (acceso: 15/01/2024)

Regidor, R. (2022,). Mercadona se convierte en el 'súper' favorito en Portugal en plena expansión en el país. The Objective. Disponibl en : <https://theobjective.com/economia/2022-01-20/mercadona-super-favorito-portugal/> (acceso 20/01/2024)

“EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CASO ALIMERKA”

Replicantes, L. (2022). Diferencias entre el Mercado de España y el de Portugal. Los Replicantes. Disponible en : <https://www.losreplicantes.com/articulos/diferencias-mercado-espana-portugal/> (acceso 15/01/2024)

Romera, J. (2023). Pingo Doce, Lidl y Aldi entran en la puja para quedarse las tiendas de Día en Portugal. *elEconomista.es*. Disponible en : <https://www.economista.es/retail-consumo/noticias/12256717/05/23/pingo-doce-lidl-y-aldi-entran-en-la-puja-para-quedarse-las-tiendas-de-dia-en-portugal.html> (acceso: 15/01/2024)

Ropero, J. G., Ropero, J. G., & Ropero, J. G. (2023). Alimerka sufre sus primeras pérdidas en más de 20 años por la subida de costes. *Cinco Días*. Disponible en : <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-07-04/alimerka-sufre-sus-primeras-perdidas-en-mas-de-20-anos-por-la-subida-de-costes.html> (acceso 16/01/2024)

Rueda Galvis, J.F. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: Causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Vol. 4, No. 7.

Rueda Galvis, J.F (2008) Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, Vol. 4, No. 7

Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. (s. f.). Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. Disponible en: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acao-a-informacao/carta-de-servicos/desenvolvimento-social/inclusao-social-e-produtiva-rural/sistema-nacional-de-seguranca-alimentar-e-nutricional> (acceso 17/01/2024)

Sposob, G. (2024). Francia: cómo es su cultura y sus características. *Enciclopedia Humanidades*. Disponible en: <https://humanidades.com/francia/> (acceso: 18/01/2024)

Suárez, L. (2022). Las 6 dimensiones culturales de Hofstede. *Agencia de Marketing Digital | Klawter*. Disponible en: <https://klawter.com/blog/las-6-dimensiones-culturales-de-hofstede/> (acceso 18/01/2024)

The Portugal News, página web. (2023). Disponible en: <https://www.theportugalnews.com/es/noticias/2023-09-26/lidl-genera-20-000-millones-de-euros-en-portugal/81679> (acceso: 18/01/2024)

Vila, N. (2023). Impuestos en Portugal. *Finanzas Claras*. Disponible en : <https://www.finanzasclaras.es/impuestos-portugal/#impuestos-rentas-trabajo> (acceso 18/01/2024)