



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2020 / 2021

MERCADONA: EJEMPLO DE INNOVACIÓN E INTERCIONALIZACIÓN

(MERCADONA: AN EXAMPLE OF INNOVATION
AND INTERNATIONALIZATION)

Realizado por el Alumno D^a Ariadna Moral Ceballos

Tutelado por el Profesor D^a Gloria Sánchez González

León, a 22 de julio de 2021

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal

Póster

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVOS	6
METODOLOGÍA	7
1. LA INNOVACIÓN	8
1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE INNOVACIÓN	8
1.2 MODELOS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN	11
1.3 FUENTES DE INNOVACIÓN	17
1.4 TIPOS DE INNOVACIÓN	19
2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	21
2.1 RAZONES PARA INTERNACIONALIZARSE.....	21
2.2 FACTORES Y RIESGOS A TENER EN CUENTA	23
2.3 MÉTODOS DE ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES	24
2.3.1 La exportación.....	25
2.3.2 Las licencias	26
2.3.3 La inversión directa.....	27
2.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	29
2.5 MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	31
2.4.1 Modelo de ciclo de vida del producto	32
2.4.2 Modelo de Uppsala: proceso de internacionalización secuencial	33
2.4.3 Modelo de enfoque de red	34
2.4.4 International New Ventures	35
3. RELACIÓN ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN E INNOVACIÓN	36
4. CASO PRÁCTICO: INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA	39

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	40
4.2 INNOVACIONES DE MERCADONA	43
4.2.1 Modelo de innovación de Mercadona	44
4.2.3 Tipos de innovaciones	48
4.3 PROCESO Y PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	53
4.3.1 Razones para internacionalizarse	54
4.3.2 Factores y riesgos a tener en cuenta	56
4.3.3 Métodos de acceso a los mercados internacionales	58
4.3.4 Estrategias de internacionalización	60
4.3.5 Perspectivas de futuro	61
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

Cuadro 1.1. Definiciones de innovación	9
Figura 1.1. Modelos tradicionales de innovación.....	12
Figura 1.2. “Coupling model”	13
Figura 1.3. Modelo de innovación interactiva.....	14
Figura 1.4. Modelo de “Open Innovation”	16
Figura 2.1. Métodos de acceso a los mercados internacionales	29
Figura 2.2. Estrategias de internacionalización	31
Figura 2.3. Modelo de ciclo de vida del producto	33
Figura 2.4. Modelo de Uppsala.....	34
Figura 4.1. Modelo de calidad total de Mercadona	41
Figura 4.2. Modelo de coinnovación de Mercadona	45
Gráfico 4.1. El comportamiento de la distribución alimentaria en 2020.....	55
Gráfico 4.2. Establecimientos de Irmãdona en Portugal	59

RESUMEN

Como consecuencia del incremento de la competencia por la presencia de empresas internacionales, el desarrollo de actividades innovadoras se ha consolidado como un factor clave a la hora de tener éxito en el mercado. La innovación y la internacionalización son dos conceptos estrechamente interrelacionados, pudiendo ser cada uno de ellos consecuencia del otro, así como fuentes de ventaja competitiva para la empresa. El presente trabajo aborda el estudio de dichos conceptos, desde la evolución histórica de los modelos teóricos propuestos, hasta los diferentes tipos y estrategias que las empresas pueden poner en práctica en ambos sentidos. Así mismo, desde un punto de vista práctico, se presenta el caso de Mercadona, empresa líder en uno de los sectores más competitivos que existen, la distribución minorista. Esta empresa es un claro ejemplo de éxito en materia de innovación en nuestro país y su liderazgo en su sector ha sido el incentivo necesario para comenzar recientemente su andadura en el mercado internacional.

Palabras clave: innovación, internacionalización, estrategia, Mercadona, distribución minorista.

ABSTRACT

As a consequence of the increased competition due to the presence of international companies, the development of innovative activities has been consolidated as a key factor when it comes to being successful in the market. Innovation and internationalization are two closely interrelated concepts, each of which can be a consequence of the other, as well as sources of competitive advantage for the company. Additionally, both of them can be sources of company's competitive advantage. This paper addresses the study of these concepts, from the historical evolution of the proposed theoretical models, to the different types and strategies that companies can implement in both aspects. Likewise, from a practical point of view, the case of Mercadona is presented. This company is a leader in one of the most competitive sectors in the market, retail distribution. In our country, Mercadona is a clear example of success in terms of innovation, and its leadership in its sector has been the driving force behind its recent entry into the international market.

Keywords: innovation, internationalization, strategy, Mercadona, retail distribution.

INTRODUCCIÓN

El panorama económico actual está cada vez más influido por el fenómeno de la globalización, que se puede describir como la tendencia de los mercados y las empresas a expandirse sobrepasando las fronteras nacionales para tener una visión a nivel mundial. Este proceso engloba aspectos políticos, económicos, sociales y ecológicos, y tiene como consecuencia una cada vez mayor integración económica de todos los países del mundo bajo el control de las grandes empresas.

Para poder adaptarse a esta nueva situación, las empresas necesitan expandir sus mercados internacionalizándose, es decir, entrando en mercados extranjeros mediante operaciones que les vinculen a ellos, ya sea a través de la exportación o importación de productos y servicios o bien estableciéndose en un nuevo país. Este proceso puede ser considerado una gran oportunidad de negocio, y permite a las organizaciones aumentar sus ingresos.

El hecho de vivir en un mundo tan internacionalizado ha fomentado la competitividad dentro los mercados, debido en parte a la aparición en ellos de empresas extranjeras, es decir, de nuevos competidores. Esto ha supuesto que las empresas tengan que estar atentas a los cambios que suceden en su entorno, sean del tipo que sean, y realizar adaptaciones en sus estrategias y modelos de negocio para poder tener éxito. Es por ello, que en este entorno marcado por la presencia de compañías internacionales, solo lograrán tener éxito aquellas empresas capaces de innovar. En este sentido, algunas cuentan con departamentos de I+D+i, cuya finalidad es la de encontrar ventajas competitivas que las diferencien del resto.

Por lo tanto, se puede decir que es muy difícil que una empresa se abra a nuevos mercados con éxito si no cuenta con una mínima capacidad innovadora. La internacionalización y la innovación son, en parte, procesos complementarios, por lo que deben ir juntas y potenciarse.

Dada la relevancia que tienen en la actualidad tanto la innovación como de la internacionalización, el presente Trabajo de Fin de Grado se centra en el estudio y análisis de ambos mediante la aplicación de conceptos teóricos al caso de Mercadona, una de las cadenas de supermercados españoles más importantes del panorama actual.

OBJETIVOS

Con este trabajo se pretende realizar un análisis tanto de la actividad innovadora como del proceso de internacionalización de la cadena de supermercados española líder del mercado, Mercadona. Para tratar de alcanzar este propósito, se ha considerado oportuno dividirlo en varios objetivos específicos:

- Analizar qué es el concepto de innovación, así como sus fuentes, tipos, modelos.
- Establecer cuáles son los diferentes procesos de internacionalización a los que pueden acceder las empresas.
- Establecer una relación entre los conceptos de innovación e internacionalización.
- Analizar el modelo de innovación de Mercadona y cuáles han sido sus innovaciones más destacadas.
- Realizar un estudio de la reciente expansión de Mercadona a Portugal y de sus perspectivas de futuro.

METODOLOGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos, se ha realizado una revisión de la literatura, acudiendo a diversas fuentes bibliográficas como libros, artículos en revistas de impacto y prensa económica e informes tanto teóricos como empíricos sobre los aspectos objeto de este estudio.

A partir de dicha revisión, en el primer capítulo, se analiza el concepto de innovación, en el que se incluyen sus características modelos, fuentes y tipos. En un segundo capítulo se aborda el tema de la internacionalización haciendo hincapié en las principales razones que conducen a las empresas a innovar, los riesgos que conlleva, los métodos de acceso, las estrategias y los modelos de la internacionalización más habituales. A ello se añade un tercer capítulo en el que se establece la relación existente entre ambos procesos para conformar el primer bloque, dedicado a aspectos teóricos.

En el segundo capítulo de este trabajo, se han aplicado los conceptos analizados en un caso práctico, concretamente el de la empresa Mercadona. Para ello se ha utilizado información secundaria recopilada en la página web de la compañía, así como otra procedente de noticias publicadas en la prensa económica. Con esta información ha sido posible conocer cómo se desarrolla el proceso innovador dentro de la cadena de supermercados, cuáles han sido sus innovaciones más importantes a lo largo de la historia y algunas de sus innovaciones más recientes. Igualmente, se ha podido analizar su reciente proceso de internacionalización, desde su motivación inicial hasta sus perspectivas de futuro.

Finalmente, en base al análisis teórico y al caso práctico, se han podido extraer unas conclusiones que se presentan en el apartado final de este trabajo.

1. LA INNOVACIÓN

1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE INNOVACIÓN

El concepto de innovación es bastante complejo y dinámico, lo cual ha supuesto que haya ido evolucionando a lo largo de la historia. Esta situación conlleva grandes dificultades para definirlo de forma exacta y englobando todos sus aspectos. Es por ello que conviene comparar las aportaciones de varios autores.

La primera vez que se introdujo el concepto de innovación empresarial, fue cuando el economista Joseph Schumpeter (1939) la identificó como un motor principal de los ciclos económicos de las empresas. Schumpeter (1939, p.75) describe la innovación como “la introducción de un nuevos bienes y servicios en el mercado, o que tenga mejor calidad que los ya existentes, la introducción de nuevos métodos de producción y transporte, la apertura de nuevos mercados, la generación de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de organización de procesos y nuevas formas de competir. Todo ello tiene como resultado una redefinición de la industria.

En el cuadro 1.1 se recogen diversas definiciones de este concepto teniendo en cuenta la perspectiva de diferentes autores. Como aspecto a destacar es que en la mayoría de ellas, de un modo y otro, se hace referencia al término “nuevo”. Todos los autores identifican la innovación con el concepto de cambiar o crear, ya sea en los procesos de producción, en el producto, o los métodos de trabajo de la empresa. A su vez, también destaca la idea de que las innovaciones son algo beneficioso para la organización.

Cuadro 1.1. Definiciones de innovación

AUTOR (año)	DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN
Schumpeter (1939)	Cambio histórico irreversible en la forma de hacer las cosas.
Peter Drucker (1977)	Análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio.
James (1979)	Crear e introducir soluciones a las necesidades que existan y a las nuevas que surjan.
Martínez (1991)	Introducir nuevas combinaciones de factores de producción para fabricar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el medio ambiente, y que conlleve tanto a beneficios económicos como sociales.
Porter (1991)	Nueva manera de hacer las cosas. Se puede materializar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de marketing o una nueva manera de formar u organizar.
Medina y Espinosa (1994)	Cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.
Valdés (2002)	Aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos, realizada por mentes desafiantes y visionarias que, al implementarlas en el mercado, cambian las reglas del juego y la forma de competir dentro de la industria.

Fuente: Elaboración propia

El Manual de Oslo en 1992 constató por primera vez que el alcance del esfuerzo innovador en la empresa no se limita únicamente a las actividades de I+D, sino que se debe incorporar otro aspecto como es la innovación “I+D+i”. En la actualidad, la definición más aceptada generalmente es la que se recoge en la edición posterior de este mismo manual, que describe la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un nuevo proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, en la disposición del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la compañía” (OCDE, 2005, p.56).

Posteriormente, algunos economistas (Schilling, 1998; Teece, 1996) han mostrado preocupación por identificar las características del proceso de innovación tecnológica. Schilling y Teece (1998) señalan conjuntamente que el proceso de innovación tiene cuatro características relevantes, que se describen a continuación:

- 1) Continuidad: el proceso de innovación tecnológica tiene su esencia en la acumulación de conocimientos a lo largo del tiempo, ya sea a través de la realización de actividades de I+D, por la puesta en práctica y el uso de conocimientos o incluso mediante el aprendizaje a través de los errores. A su vez, las innovaciones están en continuo desarrollo y cambio constante, y son el resultado de un proceso de cambio continuado.
- 2) Está sujeto a condicionantes históricos: la evolución de una tecnología depende fundamentalmente de la trayectoria que ha seguido en el pasado (*path dependency*). Esta idea puede recogerse esquemáticamente teniendo en cuenta tres posibilidades (Foray, 1992): a) la elección de una innovación frente a otra que desempeña la misma función está influida por las decisiones que se hayan tomado anteriormente; b) los pequeños acontecimientos históricos ocurridos al comienzo del proceso y el contenido de las primeras elecciones, juegan un papel esencial en la evolución futura; c) las elecciones anteriores determinan, no sólo la próxima elección, sino la posibilidad de que sea escogida cada alternativa. Dicho de otra manera, las innovaciones tendrán lugar dependiendo del proceso que hayan seguido durante su desarrollo.
- 3) Es parcialmente irreversible: al producirse una innovación tecnológica se generan una serie de nuevos conocimientos, gracias al uso de ciertos mecanismos de retroalimentación que influyen en la mejora de su rendimiento (Arthur, 1997). Estas pueden ser el aprendizaje por la práctica, aprendizaje por el uso, las economías de red o las tecnologías complementarias, entre otras. En consecuencia, estas nuevas tecnologías terminarán por prevalecer sobre las alternativas anteriormente descartadas. Asimismo, cuanto más se difunde una tecnología más posibilidades tiene de seguir difundándose en el futuro (Teece, 1996), es decir, al introducir una innovación, es ciertamente improbable que se vuelvan a utilizar las tecnologías ya existentes.

- 4) Se encuentra afectado por la incertidumbre: de acuerdo con Nieto Antolín (2003), la incertidumbre puede ser considerada la característica más significativa del proceso innovador. Esta incertidumbre puede surgir por diversas causas, y puede ser apreciada durante todo el proceso. Generalmente, se han identificado tres modalidades diferentes de incertidumbre. En primer lugar, la incertidumbre técnica, ligada a las actividades de I+D, dado que, en el momento de embarcarse en este tipo de proyectos, se desconocen una serie de factores como: cuáles serán los costes, el tiempo que se deberá invertir o si se conseguirá alcanzar el resultado deseado. A continuación, cabe destacar la incertidumbre sobre los posibles usos de la tecnología. Cuando aparece una nueva tecnología, no siempre es evidente la aplicación que podrá tener en un futuro o su utilidad en los posibles mercados potenciales. En último lugar, existe la incertidumbre sobre la evolución futura de los rendimientos de la tecnología, ya que no existe la posibilidad de predecir cuál será su desarrollo futuro o cuáles serán sus consecuencias en la economía.

En definitiva, la innovación es un proceso ligado a la investigación y al desarrollo, y cuyo propósito es introducir en el mercado nuevos (o mejorados) productos, servicios, procesos o métodos organizativos. Todo este proceso tiene lugar de forma continuada, está sujeto a condicionantes históricos, es parcialmente irreversible y, se encuentra muy afectado por la incertidumbre. Además, debido a que el concepto de lo que se entiende por innovación ha ido evolucionando históricamente, cabe destacar que a la par, se han ido desarrollando algunos modelos que han tratado de explicar las diferentes fases que se atraviesan hasta conseguir una innovación.

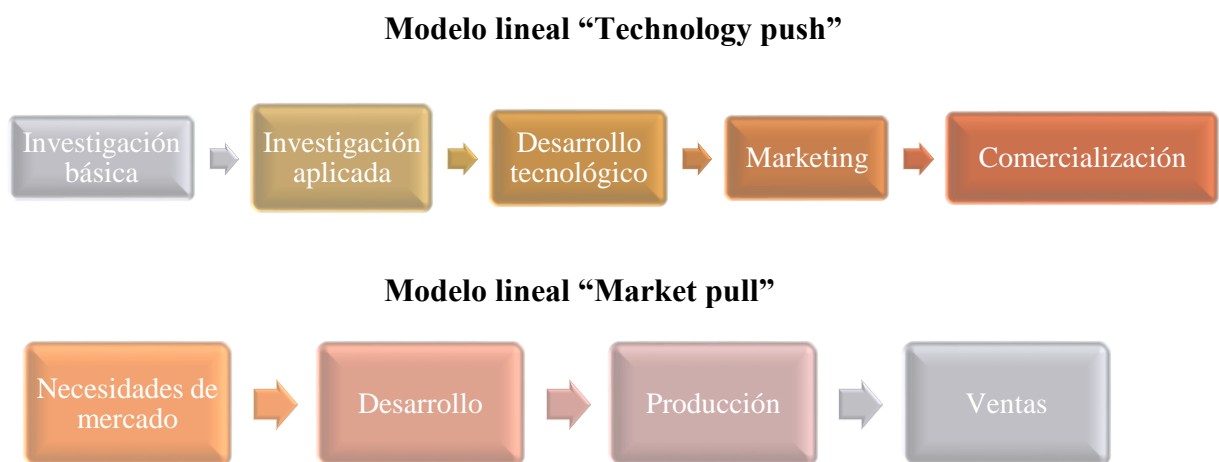
1.2 MODELOS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN

Dado que, tal y como se ha señalado anteriormente, la innovación es el resultado de un proceso, conviene conocer la evolución histórica que han seguido los diferentes modelos o teorías sobre dicho proceso innovador. Teniendo en cuenta las aportaciones de Rothwell (1994), se pueden identificar cinco generaciones de modelo de innovación.

Tradicionalmente se han dado por válidos, en dos momentos diferentes, dos modelos lineales: “*technology push*” o empuje de la tecnología y “*market pull*” o tirón del mercado. En el primero de ellos, considerado por Rothwell como la primera generación y predominante durante las décadas de los 50 y 60, plantea que el mercado absorbe los resultados de la investigación. El segundo, denominado por Rothwell como

segunda generación y que se desarrolló en las dos décadas posteriores, asigna una mayor importancia al análisis de las necesidades como motor de la innovación, dejando en un segundo plano el interés por las mejoras de las condiciones tecnológicas (del Rey y Laviña, 2008). En estos modelos, las funciones de cada agente están bien definidas y repartidas. Por su parte, las actividades de I+D+i, se desarrollan con riguroso orden dentro de la empresa. En la figura 1.1, podemos observar las diferentes etapas que sigue el proceso de innovación según estos modelos tradicionales.

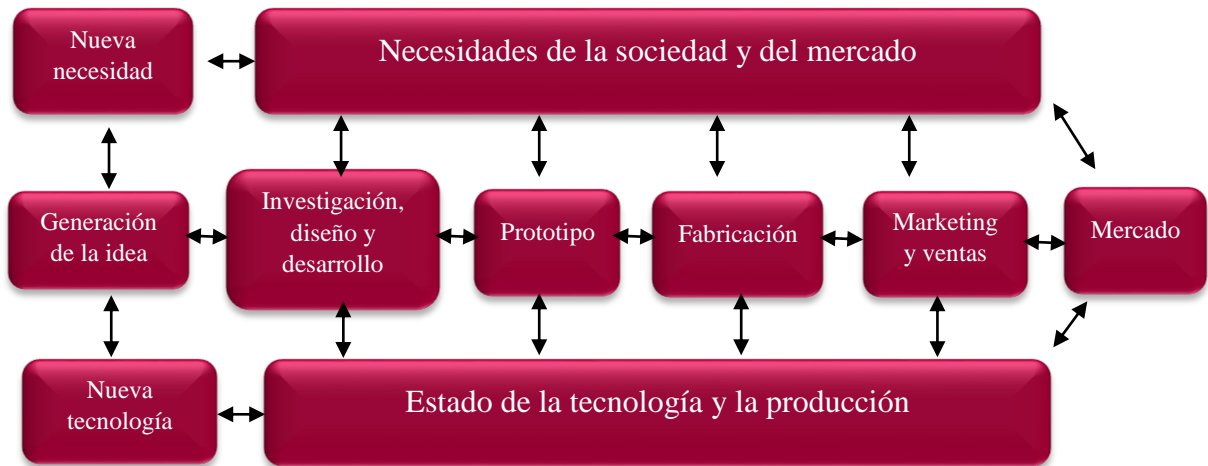
Figura 1.1. Modelos tradicionales de innovación



Fuente: Rothwell (1994)

La siguiente y tercera generación planteada por el autor, es el “*coupling model*” (ver Figura 1.2). También plantea un modelo lineal de innovación, por etapas, pero considera que raramente la innovación surge puramente por el impulso de la tecnología o por las fuerzas de atracción del mercado, sino que es una combinación de los dos. Esto quiere decir que tanto la I+D como el marketing, tienen un papel equilibrado dentro del proceso. Aunque se sigue entendiendo la innovación como un proceso secuencial, al tener en cuenta elementos de los modelos anteriores, tanto del *technology pull* como del *market pull*, es un modelo que representa mejor el proceso de innovación (Forrest, 1991).

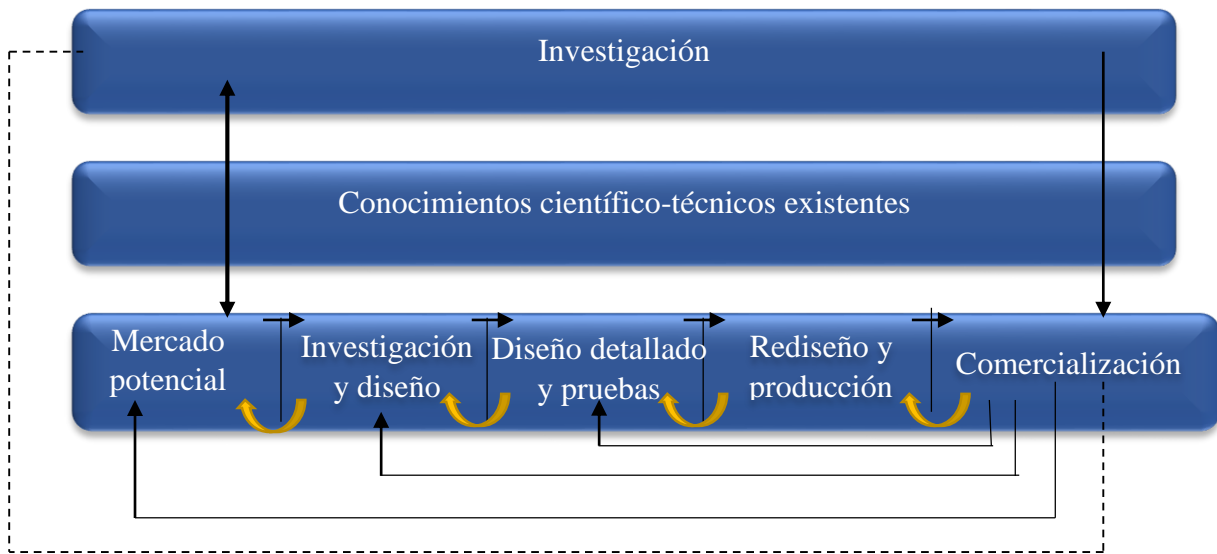
Figura 1.2. “Coupling model”



Fuente: Rothwell (1994)

Los modelos descritos anteriormente son una manera muy sencilla de entender la forma en la que se desarrolla el proceso de innovación, aunque presentan varias deficiencias. Durante las dos últimas décadas del S.XX, el carácter lineal del proceso se empieza a cuestionar, y se plantean los primeros modelos interactivos. Uno de los más importantes fue el planteado por Kline y Rosenberg (1985), denominado “Modelo de innovación interactiva”, cuyo diagrama puede verse en la figura 1.2. En él se distinguen tres grandes bloques: la investigación, el conjunto de conocimientos y la cadena central de la innovación. Cabe destacar la interacción permanente que existe entre las necesidades reales del mercado y las áreas de conocimiento y de investigación, junto con la oportunidad de fomentar los flujos de información entre los diferentes bloques. De este modo se considera que existe retroalimentación entre todas las partes del proceso, y se plantea que es posible alcanzar una innovación siguiendo diferentes caminos.

Figura 1.3. Modelo de innovación interactiva



Fuente: Kline y Rosenberg (1985)

Este modelo tampoco estuvo exento de críticas, ya que según el profesor Morcillo (1997), sigue manteniendo un cierto carácter lineal y la duración del proceso continúa siendo excesiva, lo que supone un retraso en la toma de decisiones. Como resultado, surgieron nuevos modelos que acababan con la secuencialidad que presentaban los anteriores, y que hacen más hincapié en el *feedback* que tiene lugar entre los diferentes elementos. Son los modelos considerados por Rothwell como cuarta generación o “modelos integrados” o “paralelos”. Se consideró que las etapas son procesos solapados y que en ocasiones, ocurrían simultáneamente (Takeuchi y Nonaka, 1986). Por lo tanto, estos nuevos modelos intentan capturar el alto grado de integración funcional que tiene lugar dentro de la empresa, así como su integración con actividades de otras empresas, incluyendo a proveedores, clientes, e incluso en algunos casos, universidades y agencias gubernamentales (Hobday, 2005).

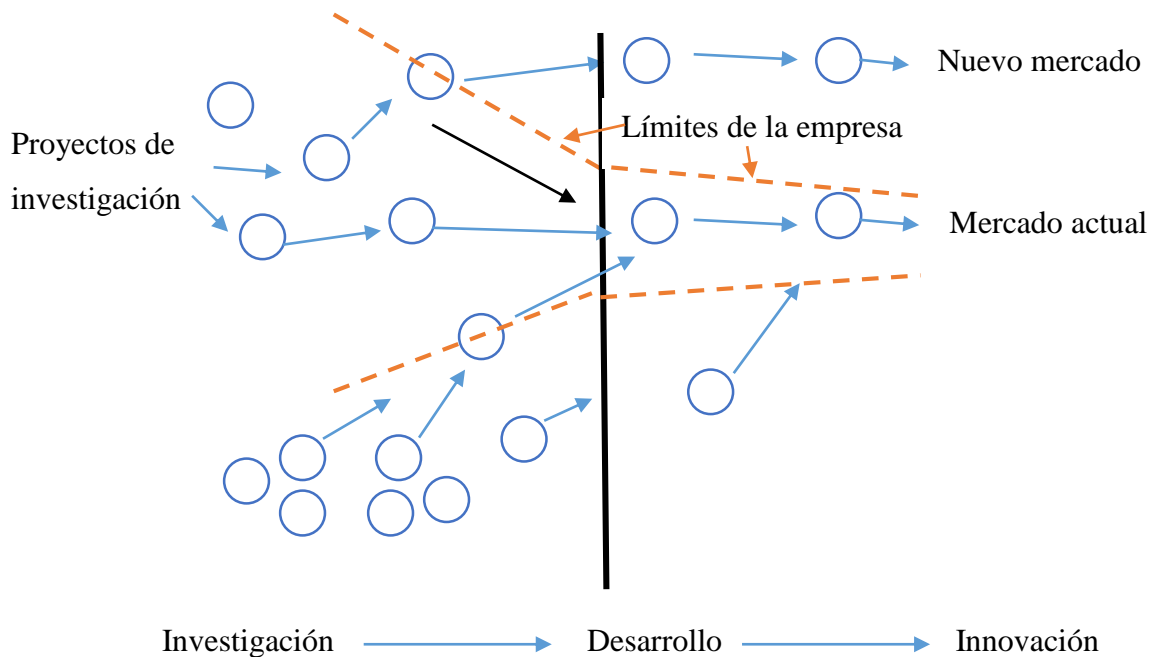
Hoy en día, muchas de las tendencias estratégicas establecidas durante la década de 1980 continúan. Algunas de ellas, incluso, cobran aún más importancia. Las empresas líderes en el mercado siguen apostando por la acumulación tecnológica, se esfuerzan por poner en práctica estrategias de fabricación y productos cada vez mejor integradas, y con mayor flexibilidad y adaptabilidad en el mercado (Rothwell, 1995). Sin embargo, a partir de la década de los noventa y hasta la actualidad, ha comenzado a ser más notable la preocupación por la degradación del medio ambiente y la limitación de recursos,

convirtiéndose en cuestiones fundamentales. Asimismo, a partir de esa misma década, la economía mundial se ha tambaleado y los niveles de desempleo y de fracaso empresarial han crecido a un ritmo acelerado, por lo que muchas empresas han tenido que luchar y trabajar duro para poder sobrevivir. Es por ello que, uno de los principios que más se ha tenido en cuenta a la hora de innovar en los últimos años ha sido el de la velocidad de desarrollo. Ser un “innovador rápido” se ve cada vez más como un factor clave que determina la competitividad de una empresa, especialmente en áreas donde el cambio tecnológico es rápido y los ciclos de producto, cortos.

Por lo tanto, durante un período de crecientes limitaciones de recursos, muchas empresas se enfrentan a la necesidad de acelerar las tasas de desarrollo de productos en un entorno intensamente competitivo. Ser el primero en comercializar un nuevo producto o un nuevo modelo que ofrezca a los clientes un beneficio económico, conlleva ciertas ventajas obvias como una mayor participación en el mercado, beneficios derivados de la curva de experiencia, beneficios monopolísticos y una mayor satisfacción del cliente (Reiner, 1989). Como resultado, en los últimos años, la atención se ha centrado en la integración de sistemas y la creación de redes para garantizar la flexibilidad y la velocidad de desarrollo.

A partir de esas ideas, se han establecido asociaciones estratégicas avanzadas, así como acuerdos de investigación y marketing colaborativos, reconociendo la importancia que tiene la cooperación con agentes externos a la empresa para el desarrollo de innovaciones. Surge así el modelo conocido como la “*Open Innovation*” (Chesbrough, 2003), cuyo diagrama podemos ver en la figura 1.4.

Figura 1.4. Modelo de “Open Innovation”



Fuente: Chesbrough (2003)

El modelo desarrollado por Chesbrough (2003) puede ser considerado la antítesis a los modelos tradicionales de innovación. De acuerdo con este autor, la innovación abierta consiste en permitir la entrada y salida de conocimiento dentro de la empresa para acelerar la innovación interna, y expandir los mercados para el uso externo de la innovación. Por lo tanto, es un paradigma que asume que las empresas pueden y deben usar externas, así como ideas internas, y caminos internos y externos al mercado, a medida que buscan avanzar en su tecnología. Se asume también que las ideas internas pueden ser llevadas al mercado por canales externos, que traspasen los límites de la empresa, con el fin de crear un valor adicional. Se trata el I+D+i como un sistema abierto, ya que se considera que las ideas valiosas pueden surgir tanto en el interior como en el exterior de la empresa, y viceversa.

Otra de las ideas que asume Chesbrough es que el conocimiento es que el conocimiento está ampliamente distribuido, y que incluso las empresas con más capacidad para invertir en I+D+i deben identificarlo y aprovechar las fuentes externas como uno de los factores esenciales en la innovación.

En definitiva, este modelo no solo está dirigido al mercado tradicional de la empresa en cuestión, sino que va más allá en la búsqueda de nuevos mercados. Además, se pone de manifiesto la importancia de la interacción social, ya que es una forma de recibir conocimientos que no posee internamente, con los que generar nuevas ideas y formas de hacer las cosas, ampliando así los horizontes de la empresa.

1.3 FUENTES DE INNOVACIÓN

Tras haber descrito el concepto de innovación, sus características, y los diferentes modelos que han surgido a lo largo de la historia, es necesario hacer referencia a las razones por las cuales tiene lugar este proceso. Por supuesto, existe la posibilidad de que una innovación surja a partir de una idea brillante de algún emprendedor y acabe teniendo éxito en el mercado. Ahora bien, en su mayoría, de acuerdo con Drucker en su artículo “*The Discipline of Innovation*” (2004), estas suelen ser el resultado final de una larga y costosa búsqueda de oportunidades que ocurren en circunstancias concretas. Las diferentes fuentes que inspiran a la innovación, que se dan tanto dentro como fuera de la empresa, son siete y son las siguientes (Drucker, 2004):

1. Acontecimientos inesperados: hechos históricos sin precedentes, éxitos inesperados o incluso el fracaso de algunos productos o empresas pueden ser aprovechados por las organizaciones como fuentes de inspiración. Un ejemplo de ello fue el lanzamiento del modelo de automóvil Ford Edsel, que pese al gran esfuerzo realizado por la empresa, fue un fracaso en el mercado. Es por esto que la empresa identificó un cambio en la perspectiva de la sociedad y ello les inspiró para diseñar el modelo Mustang, que a su vez alcanzó un éxito rotundo.
2. Incongruencias: la motivación por innovar puede surgir debido a la existencia de incoherencias entre diferentes realidades económicas o también gracias a diferencias entre las expectativas y resultados de un experimento. Entre otros, cabe destacar el caso de los constructores navales durante la primera mitad del S. XX. Estas empresas tenían como objetivo aumentar la rapidez de las naves y reducir el combustible que éstas consumían. No obstante, aunque lo consiguieron, el sector no dejaba de deteriorarse. Este hecho los llevó a darse cuenta de que la pérdida de dinero no tenía lugar cuando las naves estaban en funcionamiento, sino cuando no lo estaban.

3. Necesidades de proceso: la necesidad de introducir cambios para un buen funcionamiento y desarrollo de procesos. Este es el caso de la introducción de un reflector en las autopistas de Japón para mejorar sus condiciones de visibilidad y conseguir que puedan transitar tanto coches como camiones.
4. Cambios sectoriales y de mercado: habitualmente, cuando un sector crece rápidamente, su estructura cambia, y las empresas ya establecidas en él suelen descuidarse. Esto puede ser visto como una nueva oportunidad por el resto de empresas para innovar.
5. Cambios demográficos: aquellos que observan los cambios demográficos y deciden explotarlos suelen obtener grandes recompensas. Se suele pensar que los cambios tanto en el número de personas como en la distribución por edades, ubicación geográfica, educación y ocupaciones se dan lentamente, aunque en el último siglo esto no ha sido así. Esta fuente de innovación se ha convertido en una de las más beneficiosas y de igual forma, una de las que menor riesgo entraña para las empresas.
6. Cambios de percepción: transformar la visión de ver “el vaso medio vacío” hacia “ver el vaso medio lleno” nos hace cambiar el significado que le damos a los hechos y puede ser una fuente de innovación muy productiva. Un ejemplo de ello es la creciente importancia que le damos a la salud física. Muchas empresas de alimentos procesados, en lugar de verlo como una amenaza, han decidido apostar por el lanzamiento de nuevos productos más sanos.
7. Nuevo conocimiento: esta última fuente ha sido históricamente la más importante como origen de innovaciones. Las innovaciones que surgen por la aparición de nuevos conocimientos tienen un mayor tiempo de desarrollo, debido a que desde la aparición de este conocimiento hasta su manifestación en el mercado en forma de productos, procesos o servicios, habitualmente transcurre un largo período de tiempo.

1.4 TIPOS DE INNOVACIÓN

Una vez descritas las fuentes que inspiran a la innovación dentro de la empresa, es necesario tratar los diferentes tipos que se pueden desarrollar. Schumpeter (1934) distinguió cinco tipos diferentes de innovación: nuevos productos, nuevos métodos de producción, explotación de nuevos mercados, nuevas formas de ofrecer productos y nuevas formas de organización empresarial. De igual modo, J. Schmookler (1966), diferenciaba el “producto tecnológico” de la “producción tecnológica”, refiriéndose el primero a la definición de innovación como la creación o mejora de productos, y el segundo al modo en el que se desarrollan.

Es necesario recalcar que, la propia definición de innovación que sugiere el Manual de Oslo (OCDE, 2005), ofrece una guía de referencia que identifica cuatro tipos de innovación:

- Innovación de producto: conlleva la introducción de un nuevo bien o servicio, o una mejora significativa de un producto ya existente, bien sea en sus características o en el uso al que va a ser destinado. Estas mejoras significativas tienen lugar cuando se incluyen cambios en los materiales, componentes u otras propiedades para mejorar su rendimiento.
- Innovación de proceso: consiste en implementar un proceso de producción o de distribución nuevo, o en su defecto, uno significativamente mejorado. Esto se consigue gracias a cambios en las técnicas, los materiales empleados y también a los programas informáticos. Este tipo de innovaciones se realizan con el objetivo de aminorar los costes de producción o distribución unitarios de los productos, para mejorar la calidad, o con la finalidad de lanzar al mercado nuevos productos o mejorados.
- Innovación organizativa: hace referencia a la utilización de un nuevo método organizativo dentro de las empresas, tanto en las prácticas y el lugar de trabajo, como en las relaciones externas de las mismas. Su finalidad es normalmente la de obtener mejores resultados en la empresa, mediante la reducción de costes de administración, una mayor satisfacción en el trabajo por parte de los empleados o una disminución en los costes de los suministros. Para que sea considerado innovación organizativa, el nuevo método organizativo no debe haber sido utilizado con anterioridad dentro de la empresa, y debe ser establecido en función de decisiones estratégicas determinadas por el equipo directivo.

- Innovación de mercadotecnia: supone el empleo de una nueva forma de comercialización o estrategia de mercado nunca antes utilizado en esa empresa. Debe conllevar cambios en el diseño, *packaging*, posicionamiento, promoción o en el establecimiento del precio de un determinado bien o servicio. Se puede aplicar a nuevos productos o a otros ya existentes. Su finalidad es la de satisfacer de mejor forma las necesidades de los consumidores, abrirse a nuevos mercados, o la de aumentar las ventas mediante un mejor posicionamiento del producto.

Por lo que se refiere tanto a las innovaciones de producto como a las de proceso, ambos son conceptos estrechamente vinculados al concepto de innovación tecnológica, y están normalmente entrelazadas entre sí, ya que la mejora de un nuevo o mejorado sistema de producción suele tener como consecuencia la obtención de un nuevo producto o uno con mejores características, y viceversa.

Así mismo, existe una tipología diferente para clasificar las innovaciones tecnológicas teniendo en cuenta su grado de novedad (Fernández-Quijada, 2013):

- Innovación incremental: consiste en mejorar alguna característica del producto o proceso mediante cambios menores. Se explota el potencial del diseño original del producto, a través de pequeñas mejoras. Conlleva menor riesgo empresarial y es más fácil de obtener a corto plazo, aunque con el paso del tiempo no suelen resultar ser innovaciones determinantes para obtener ventajas competitivas sostenibles respecto a los competidores.
- Innovación radical o disruptiva: consiste en el desarrollo de nuevos conceptos o ideas gracias a la utilización de diferentes principios científicos y de ingeniería. Tiene como resultado la creación de productos, procesos, métodos organizativos o de comercialización totalmente novedosos.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Como se ha mencionado anteriormente, la innovación dentro de la empresa es un factor fundamental para obtener ventajas competitivas sobre los competidores. Al mismo tiempo, es necesario destacar otra de las estrategias consideradas clave para competir con éxito dentro del mercado: la internacionalización.

La estrategia de internacionalización se puede describir como “los procesos de dirección estratégica mediante los cuales las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales” (Pla Barber, 2016, p. 46). Dicho de otro modo, la internacionalización implica que las empresas comercialicen sus productos en países diferentes al de origen, posibilitando así el crecimiento económico.

2.1 RAZONES PARA INTERNACIONALIZARSE

Para poder entender bien en qué consiste y cómo transcurre el proceso de internacionalización dentro de una empresa, es necesario comenzar analizando los factores motivadores que llevan a los directivos a tomar esta decisión.

En primer lugar, dentro de la organización deben existir factores “impulsores” o “facilitadores”, ya sean internos, como un cambio de mentalidad de los directivos, o externos, como sucede actualmente debido a la influencia de la globalización y las nuevas tecnologías. No obstante, la existencia de estos factores no es determinante para que el proceso de internacionalización salga adelante, sino que, para que la empresa decida hacerlo de forma segura y racional, se necesitan motivos de mayor peso, que se suelen clasificar en dos grandes grupos: factores *push* y factores *pull* (Forrest, 1991; Rothwell, 1994).

Los factores *push* suelen asociarse con las dificultades que debe afrontar la empresa dentro de su mercado local. Pueden surgir por una sobresaturación de éste, por la existencia de una competencia muy intensa o por un entorno económico o demográfico desfavorable.

Por otra parte, los factores *pull* están más asociados a una visión proactiva de los directivos hacia las actividades internacionales. Aun cuando la empresa todavía puede tener capacidad para expandirse dentro del mercado nacional, se percibe la necesidad de

acceder a nuevos mercados internacionales. Estos motivos, de acuerdo con Pla Barber (2004), se pueden clasificar en los siguientes apartados:

- Motivos relacionados con el mercado o *market seekers*: la internacionalización ofrece a las empresas la posibilidad de aumentar su cifra de negocios. Además la aparición de mercados emergentes, como China, Brasil o India, que reflejan unas tasas de crecimiento o un potencial muy altos, justifican el hecho de asumir este riesgo.
- Motivos relacionados con la obtención de recursos o *resource seekers*: numerosas empresas deciden salir al mercado internacional en busca de mano de obra o materias primas que sean más baratas para así poder reducir los costes de producción. De igual manera, algunas empresas deciden internacionalizarse porque necesitan para su proceso productivo *inputs* que no se producen o que son de difícil acceso en el mercado nacional.
- Motivos relacionados con la búsqueda de la eficiencia o *efficiency seekers*: esta motivación está relacionada con la obtención de economías de escala. En ciertas industrias es necesario un tamaño de empresa mínimo para poder competir de forma eficiente, y la salida al mercado internacional es una forma de alcanzarlo. Además, también se suele buscar la diversificación del riesgo que asume la empresa al estar en un único mercado. Es decir, la apertura a nuevos mercados les ofrece la posibilidad de poder compensar las etapas de recesión o cambios de ciclo que se puedan producir dentro del mercado nacional.
- Motivos estratégicos o *strategic asset seekers*: en algunas ocasiones, la motivación por la internacionalización es una reacción a los movimientos de empresas competidoras. Debido a la globalización, muchas empresas se han visto amenazadas por la entrada de compañías extranjeras, y se han encontrado obligadas a salir al mercado exterior para no perder su posición competitiva.

En conclusión, será necesario que exista en la empresa una inquietud por salir al mercado extranjero, pero, para que esta idea se lleve a cabo, harán falta motivos de mayor peso, que normalmente están relacionados con las condiciones del mercado o con la obtención de beneficios económicos.

2.2 FACTORES Y RIESGOS A TENER EN CUENTA

Si bien es cierto que encontrar motivos suficientes y racionales para internacionalizarse es un factor crucial en el proceso, es igual de importante que las empresas sopesen los riesgos y factores a los que tendrán que enfrentarse al tomar esta decisión.

A la hora de elegir un nuevo mercado, es necesario analizar por un lado las características generales del país al que se va a dirigir la empresa y, por otro, la capacidad de adaptación y ajuste que tendrá su producto a ese mercado.

Una de las principales variables a tener en cuenta es el nivel de desarrollo y la estabilidad económica del país, es decir, si este muestra o no grandes variaciones en sus índices macroeconómicos. Los indicadores más utilizados son, entre otros, la renta per cápita y su distribución, el PIB e índice de crecimiento, la tasa de desempleo o las inversiones extranjeras. De igual manera, es necesario realizar un análisis sobre el riesgo-país, que se define como el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía (Durán, 2000). Dicho riesgo puede dividirse en tres tipos: el riesgo político, el riesgo administrativo y el riesgo soberano (Pla Barber, 2004).

El riesgo político al que se enfrenta una empresa al internacionalizarse se refiere a la posibilidad de impago por parte del sector público, la imposibilidad de realizar el pago en divisas por falta de fondos y/o a la probabilidad de que surjan guerras o situaciones de violencia política, entre otras. Por otro lado, en cuanto a lo que al riesgo administrativo se refiere, encontramos las medidas establecidas por los gobiernos que regulan la libre movilidad de los factores productivos y el funcionamiento de los mercados. El último tipo de riesgo que se evalúa dentro del riesgo-país es el riesgo soberano, en el que están implícitas las condiciones económicas del país. Más concretamente, se define como el riesgo que asumen los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y Estados.

Por otra parte, se debe tener en cuenta el ajuste producto-mercado en cada país (Pla Barber y Darder, 2004), es decir, tener en cuenta si los productos de la empresa serán aceptados en el nuevo país y la capacidad de esta para satisfacer las necesidades de los consumidores. Para afrontar este riesgo, será necesario evaluar si el producto o la estrategia de marketing necesitan modificaciones sustanciales con el fin de adaptarse a

las exigencias del nuevo mercado. Además, se debe tener en cuenta el tamaño y el potencial del mercado al que se va a dirigir la empresa, ya que algunos aspectos como el ciclo de vida del producto o las características de la demanda, son claves a la hora de establecerse en un nuevo país. Dentro de este ajuste-producto, es preciso analizar la estructura competitiva del mercado, es decir, cómo son los productos de las empresas competidoras a las que se va a enfrentar, las barreras de entrada que puedan surgir, ya sea por parte de los gobiernos o por la propia industria, y el poder de negociación que se podrá alcanzar frente a los posibles proveedores locales.

En último lugar, cabe destacar la importancia de las diferencias culturales entre países como factor de riesgo a tener en cuenta a la hora de internacionalizar una empresa (Berrelleza, Talavera y Rivera, 2013). El estilo de vida y los hábitos de consumo de los potenciales compradores, la forma de entender los negocios o la percepción que exista de nuestra empresa en el país de destino, serán variables cruciales a tener en cuenta. Cuantas más semejanzas existan entre el país de origen de la empresa y el país al que se quiere ampliar el mercado, más sencillo y menos arriesgado será alcanzar el éxito, y viceversa. Por consiguiente, los mercados más alejados culturalmente estarán ligados a un mayor nivel de incertidumbre debido al desconocimiento, lo que obligará a la empresa a asumir costes más elevados con el fin de suavizarlo. Así pues, lo más habitual es que la internacionalización de una empresa comience en países que culturalmente se asemejen al de su país natal.

2.3 MÉTODOS DE ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

En el momento en el que una empresa ha sopesado los motivos para abrirse a mercados exteriores y los riesgos que deberá asumir, ha de hacer frente a la decisión de escoger el método de acceso a este nuevo mercado que más le favorezca.

Tradicionalmente, existen tres formas genéricas de acceder al mercado internacional (Pla Barber, 2004): 1) a través de exportaciones, 2) de conceder licencias o 3) de realizar inversiones directas propias. El propio autor sostiene que la exportación se diferencia de los otros dos métodos por el “efecto localización”, puesto que el valor añadido que se crea tiene lugar en el país de origen, lo que difiere de las otras dos alternativas, que lo generan en mercados externos. Por otra parte, las licencias se

diferencian a su vez por el “efecto internacionalización”, ya que la organización vende los derechos sobre el uso de ciertos activos a una firma, mientras que en las otras opciones dichas actividades están internalizadas y permanecen dentro de la empresa inicial. Tanto la exportación como la inversión directa pueden llevarse a cabo por la propia empresa o en alianza con otra; cada una de estas formas de entrada en mercados internacionales implica un compromiso de recursos diferentes y, por consiguiente, un grado de internacionalización distinto (Canals, 1994). Habitualmente, los tres métodos son secuenciales, es decir, que las empresas que comienzan exportando y continúan con su proceso de internacionalización, acaban por realizar también inversión directa.

2.3.1 La exportación

La exportación es, de forma muy habitual, el método que eligen la mayoría de las empresas como primera toma de contacto con el mercado internacional, dado que es el que menos riesgo y esfuerzo entraña para la empresa. Implica la producción de bienes en el mercado local para su posterior venta en mercados exteriores, por lo que permite evitar muchos de los costes fijos a los que debería hacer frente la empresa al establecerse en el exterior. A pesar de que es un método bastante sencillo, existen varias modalidades, entre las que destacan la exportación indirecta y directa.

En el caso de la exportación indirecta (Valdéz, 2004), la venta al exterior se realiza a través de un intermediario. Este intermediario puede ser desde un comprador extranjero o bróker que pone en contacto a ambas partes para llegar a un acuerdo, hasta la utilización de la red de ventas de otra compañía local o extranjera, pasando por las compañías especializadas en la exportación como las denominadas *trading companies* o los consorcios de exportación. Esta modalidad puede resultar muy beneficiosa para la empresa si no se tiene experiencia previa o si no se dispone de suficientes recursos para llevar a cabo todos los trámites de una transacción internacional, puesto que todas las gestiones de logística, documentación, contactos, etc. corren a cargo de un profesional. Sin embargo, esto puede desembocar en una pérdida de control total por parte de la empresa, que no tendrá poder de decisión respecto a las variables del marketing mix, quedando relegada a aceptar o rechazar las propuestas realizadas por los intermediarios. Es decir, es una estrategia pasiva en la que toda la responsabilidad de la operación se delega en agentes externos, y suele desarrollarse en empresas en las que el porcentaje de ventas internacionales es muy pequeño.

La segunda modalidad es la exportación directa (Valdéz, 2004). Suele escogerse en las empresas que reconocen la importancia de las operaciones en mercados extranjeros para el éxito de su negocio, y se establecen departamentos de exportación propios. En contraposición con la exportación indirecta, ésta es una estrategia activa, ya que es la propia empresa local la que investiga los posibles mercados y la que se encarga de la búsqueda de contactos y de todos los trámites y gestiones derivados del proceso. Implica una mayor necesidad de recursos, pero, como consecuencia, la empresa tendrá más poder de decisión y control en la toma de decisiones. De igual manera que la exportación indirecta, la directa se puede gestionar de diferentes formas, dependiendo del grado de importancia que tenga el volumen de ventas internacionales dentro de la empresa. Puede realizarse a través de agentes pertenecientes al departamento de exportación de la empresa, a través de un distribuidor o con la creación de una oficina o delegación comercial dedicada a este tipo de operaciones.

2.3.2 Las licencias

“Un acuerdo de licencia consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza a esta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas” (Pla Barber, 2004, p.70). Los derechos de los que se habla en la definición suelen estar ligados a diferentes activos intangibles como son los conocimientos (“*know-how*”) o saber hacer, una marca registrada, la forma en que se organiza el negocio, un nombre comercial o una patente, etc.

Las empresas suelen elegir este método principalmente por dos motivos (Calderón, 2006). Bien porque la empresa desea conseguir ventas adicionales y tener presencia a nivel internacional pero no dispone de suficientes recursos o no considera que la inversión sea lo suficientemente rentable, o como un medio para la transmisión y desarrollo de nuevas tecnologías entre las empresas líderes de la industria. En este sentido, el uso de licencias está estrechamente vinculado con las políticas de I+D+i de la empresa, y el intercambio de las innovaciones tecnológicas serán un factor clave en este tipo de operaciones.

Al igual que en el anterior método, dentro de las licencias se pueden identificar diferentes alternativas, cuya elección vendrá determinada en función de los derechos de las partes. Según la UNCTAD (1988), se distinguen los siguientes tipos de licencia, ordenadas de menor a mayor libertad por parte del licenciataria: acuerdos de distribución en el ámbito internacional, contratos de gestión, franquicias, contratos de fabricación y cesión de patentes.

2.3.3 La inversión directa

Como última forma de internacionalización, y también la más arriesgada para la empresa, se encuentra la inversión directa (Pla Barber, 2004). Supone la utilización de recursos propios de la empresa en el exterior, proporcionando el máximo nivel de control de las operaciones internacionales, siendo la más rentable en el largo plazo. Dentro de esta modalidad existen principalmente dos alternativas, dependiendo de si se desea utilizar únicamente los recursos de la empresa o si se busca formar algún tipo de alianza con empresas del país de destino, es decir, si la inversión será en solitario o compartida:

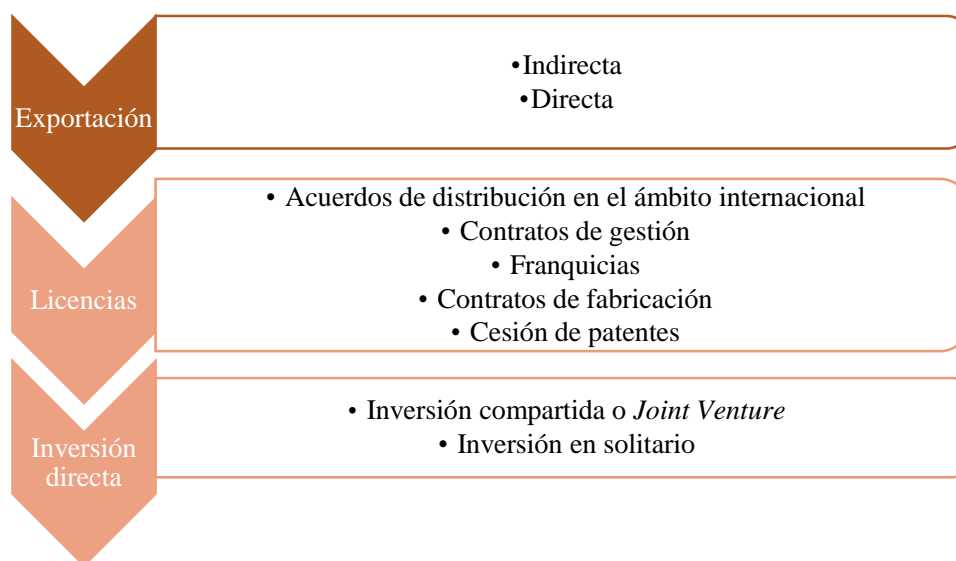
- Inversión compartida o *Joint Venture*: puede definirse como “el acuerdo de dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla” (Echarri, Alberto *et al.*, 2002, p.13). En cambio, también se pueden considerar una inversión compartida las alianzas estratégicas que se establecen entre algunas empresas para cooperar en algún aspecto como consorcios o acuerdos de I+D. En muchas ocasiones, este tipo de acuerdos se desarrollan entre empresas competidoras, con el fin de aprender del *know-how* del socio y utilizarlo posteriormente fuera de la alianza en beneficio propio. Aparentemente puede resultar una estrategia muy atractiva, aunque la realidad es que el porcentaje de fracasos en los acuerdos entre empresas, especialmente entre las que se encuentran en países desarrollados y las que están en otros en vías de desarrollo, es bastante elevado. Como sostiene Lasserre (2003), el motivo de estos fracasos se debe principalmente a la selección precipitada de un socio, sin haber analizado previamente la compatibilidad estratégica, cultural y organizativa de las empresas. Por lo tanto, cuando una empresa decide internacionalizarse a través de una inversión compartida, debe

realizar un gran esfuerzo en seleccionar cuidadosamente al socio y en promover una buena comunicación por ambas partes para que exista cooperación.

- Inversión en solitario: puede llevarse a cabo de dos formas diferentes. Por un lado, la empresa puede comprar capital de otra empresa ya establecida en el mercado al que pretende expandirse, con la finalidad de obtener el control de ésta. Habitualmente, “la empresa resultante después de la adquisición utiliza los activos de la empresa local adquirida y los combina con los recursos de la empresa inversora” (Pla Barber, 2004). Esta adquisición puede ser total, si se adquiere el 100% de ésta, o parcial. Esta acción permite a la empresa acceder rápidamente al nuevo mercado, recuperar la inversión realizada en un corto período de tiempo, y evitar muchos de los riesgos culturales citados anteriormente. La última ventaja, a su vez, puede considerarse un problema, puesto que al tener la empresa adquirida su propia cultura, objetivos y procesos, podría resultar incompatible con la empresa compradora. Así pues, la empresa deberá desarrollar una estrategia de integración para que la operación sea exitosa. La segunda modalidad de inversión en solitario son las filiales de nueva creación. En este caso, la empresa crea una nueva filial de venta y/o producción en el país destino con sus propios medios. Se tiene total libertad sobre la operación, lo que supone una gran implicación de recursos y mayor tiempo de desarrollo. Es el método de internacionalización que mayor esfuerzo y riesgo conlleva para la organización, pero en ocasiones es la única vía posible para ésta, al no existir otras empresas o socios potenciales adecuados. Además, la creación de nuevas filiales está muy favorecida por los gobiernos locales, ya que son una fuente de creación de empleo y aumentan la riqueza para el país.

A modo resumen, en la figura 2.1 aparecen, ordenados de menor a mayor grado de implicación de la empresa en la internacionalización, los diferentes métodos de acceso a los mercados internacionales descritos anteriormente.

Figura 2.1. Métodos de acceso a los mercados internacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de Pla Barber (2004)

En definitiva, las empresas se decantarán por la elección de una u otra forma de entrada en un mercado internacional dependiendo de la importancia que este proceso tenga dentro de la actividad empresarial del negocio y de los riesgos y costes que la empresa esté dispuesta a asumir. Además, se deberán evaluar las ventajas e inconvenientes de cada método. Sin embargo, aunque estos procedimientos puedan parecer secuenciales, a lo largo de la historia han surgido diferentes enfoques para explicar cómo se desarrolla el proceso de internacionalización dentro de una empresa.

2.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como se ha señalado anteriormente, cuando las empresas salen a mercados extranjeros, independientemente del método de acceso que empleen, deben desarrollar una estrategia para competir al mismo nivel que el resto de empresas existentes en el mercado. Por lo tanto, uno de los mayores dilemas a los que se tendrán que enfrentar las organizaciones es decidir si les conviene hacer variaciones de sus productos en cada mercado para que armonicen con los gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo. De acuerdo con Barlett y Ghoshal (1986) existen fundamentalmente cuatro enfoques diferentes: a) internacional, b) multinacional (denominado mult-doméstico por Porter), c) global y d) transnacional.

Una organización desarrolla una estrategia multidoméstica o multinacional cuando, en cada país en el que está presente, realiza cambios para adaptarse a las particularidades del mercado local, es decir, adoptará las pautas de comportamiento y de relación con los agentes del entorno propias del país de acogida (Rosenzweig y Singh, 1991). Así pues, la empresa intentará actuar como lo haría una empresa local, dado que se entiende que las dos naciones son fundamentalmente diferentes entre sí y que el éxito en ellos vendrá dado en función de la adopción de un marketing específico que permita explotar los recursos y capacidades de forma diferenciada en cada uno de los mercados (Cerviño Fernández, 2014). Es por esto que la empresa matriz dota a las filiales de cierta autonomía, se suelen descentralizar las funciones directivas, y más especialmente la de marketing, ya que se considera que cada país necesita un plan de marketing totalmente diferenciado. Este enfoque se suele emplear cuando el país destino tiene un fuerte componente cultural y los gustos y hábitos de los consumidores están muy marcados.

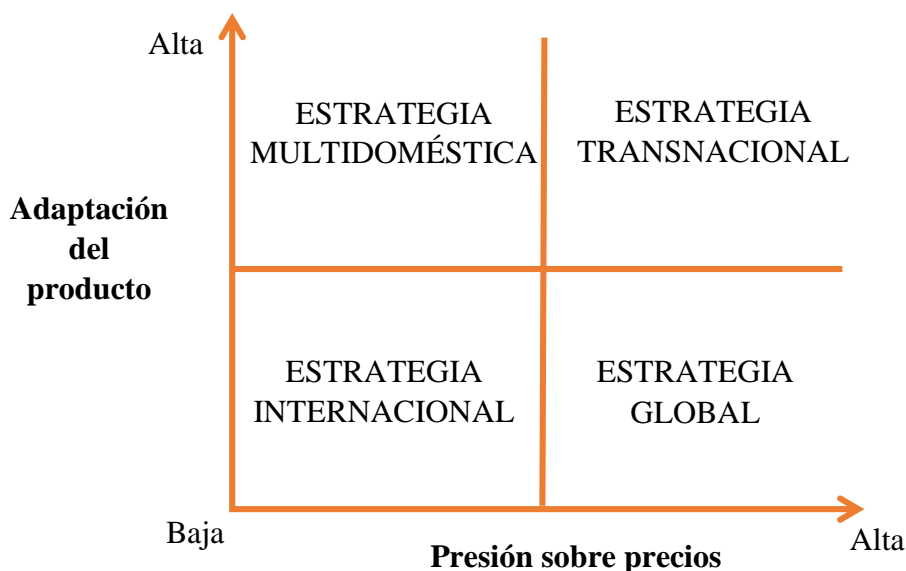
El enfoque global consiste en optar por la estandarización de productos y servicios. Se opera a nivel global, es decir, que la organización enfoca el mundo como un mercado único y no varía su forma de actuar. En consecuencia, la empresa desarrolla políticas y organiza sus actividades desde una perspectiva global o mundial. Normalmente, las políticas de marketing son diseñadas por un equipo multicultural, y se busca proyectar una imagen de marca y un posicionamiento de productos uniforme en todos los mercados a los que se tiene acceso (Cerviño Fernández, 2014). En otras palabras, se puede decir que todas las políticas de marketing mix son uniformes y están estandarizadas. En este caso, la ventaja se obtiene mediante las economías de escala y la reducción de costes, ya que al existir un único producto, es más fácil conseguirlo. Al contrario que la anterior estrategia, las filiales no tienen apenas poder de decisión, ya que este recae principalmente en la empresa matriz. Es una buena alternativa cuando se compite en sectores en los que la presión de los precios es alta.

Por otro lado, el enfoque internacional se basa en el desarrollo por parte de la empresa matriz de nuevos productos en los que recae una ventaja estratégica y en su transferencia, a posteriori, a las empresas filiales. Mediante el uso de esta estrategia, las empresas crean valor gracias a la transferencia de *skills* y productos hacia mercados extranjeros en los que la competencia carece de ellos. Esto les permite obtener una ventaja en cuanto a precios frente a la competencia. Se emplea frecuentemente en mercados en

los que la presión sobre los precios es baja y no se exige un nivel muy alto de eficiencia y adecuación del producto.

Finalmente, las empresas pueden adoptar un enfoque transnacional, que resulta una combinación eficiente de características tanto del enfoque multidoméstico como del global. Consiste en la coordinación de las operaciones de la red global entre unidades de negocio o filiales que desarrollen actividades similares, al igual que entre unidades que desarrollen actividades complementarias. Además, estas adaptaciones deberán incluir la difusión de los conocimientos y aprendizajes de la empresa matriz al resto de unidades que conforman la organización. De esta forma, la empresa es capaz de mantener ciertos recursos, como la investigación básica o el registro de marcas y propiedad industrial centralizados en el país de origen, ya sea para obtener economías de escala o para proteger sus competencias esenciales.

Figura 2.2. Estrategias de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de Barlett y Ghoshal (1986)

2.5 MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Considerando las formas de entrada en el mercado internacional como las etapas de un proceso progresivo de expansión, se puede concluir que la internacionalización, al igual que sucede con la innovación, puede ser considerado como el resultado final de este. En consecuencia, algunos autores han desarrollado modelos económicos desde una perspectiva dinámica para dar respuesta a la inversión de las empresas en mercados

extranjeros. Principalmente, podemos destacar tres: el modelo de ciclo de vida del producto de Vernon, el modelo de Uppsala y el enfoque de redes.

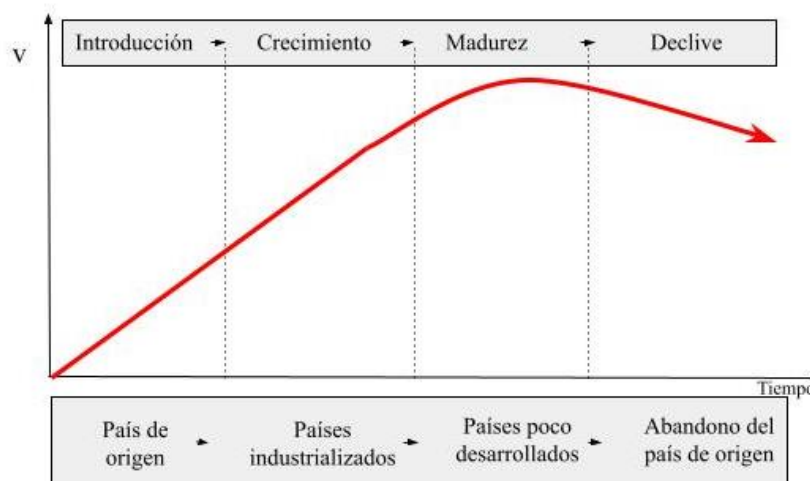
2.4.1 Modelo de ciclo de vida del producto

Vernon (1966) establece conjuntamente nociones de la teoría clásica del comercio internacional con una perspectiva basada en cómo se comportan las empresas individualmente. Partiendo de esta premisa, introduce aspectos como la innovación en el producto o las economías de escala, y consigue dotar de mayor realismo a la teoría de la ventaja comparativa (Pla Barber y Suárez Ortega, 2001). El modelo propuesto por este autor sostiene que las diferentes etapas que atraviesa un nuevo producto en su ciclo de vida, están relacionadas con las decisiones que toma la empresa acerca de dónde producirlo.

De acuerdo con Vernon (1979), tras el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, resultado del proceso innovador de alguna empresa, éste atraviesa cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. La primera etapa, tendrá lugar fundamentalmente en países con altos ingresos per cápita y altos costes salariales, dado que el incentivo para desarrollar nuevos productos con el fin de satisfacer nuevas necesidades o ahorrar costes es alto. En la etapa de madurez, los consumidores tienen un mayor conocimiento sobre el producto, por lo que es más fácil estandarizarlo y obtener economías de escala. Es por ello habitual que la empresa decida buscar países en los que la renta sea lo suficientemente alta como para poder comprar el producto, pero con un menor nivel de desarrollo que el propio país para no encontrar demasiada competencia. Finalmente, debido a la estandarización del producto, el número de empresas competidoras aumenta y el precio se convierte en un factor decisivo, por lo que las empresas escogerán localizar la producción en países menos desarrollados que les permitan reducir los costes.

En la figura 2.2 se puede observar un gráfico en el que se describen las etapas que atraviesan los productos durante su ciclo de vida, asociadas al tipo de país en el que, según Vernon, las empresas deciden producirlos.

Figura 2.3. Modelo de ciclo de vida del producto



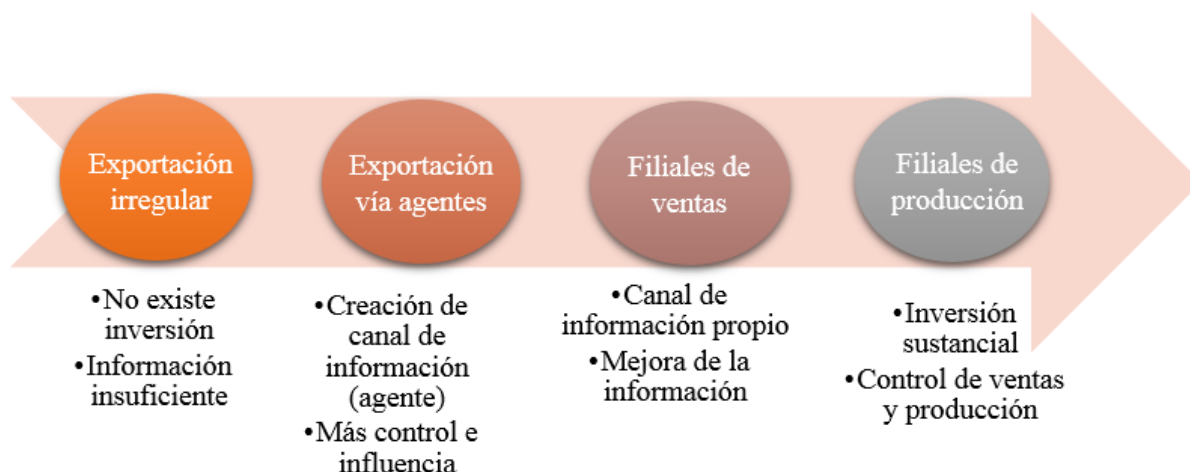
Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de Vernon (1966)

2.4.2 Modelo de Uppsala: proceso de internacionalización secuencial

De acuerdo con este modelo, desarrollado por autores escandinavos, la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre los mercados externos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De este modo, las empresas atraviesan una serie de etapas en las que la importancia de las operaciones internacionales dentro de la empresa se va incrementando (Rialp, 1999). Además, en cada una de ellas, dado que se va adquiriendo experiencia en mercados exteriores, el nivel de recursos comprometidos es mayor (Pla Barber, 2004). La asunción básica del modelo es que la escasez de conocimientos acerca de mercados exteriores supone un obstáculo para desarrollar operaciones internacionales y, es por ello, que según aumentan los conocimientos, también aumenta el nivel de recursos empleado en la actividad internacional (Pla Barber y Suárez Ortega, 2001).

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) establecieron que, la mayoría de empresas suecas, seguían el mismo esquema en cuanto al modelo de entrada en un determinado país, incrementando gradualmente los recursos comprometidos y los niveles de información disponibles acerca del mercado, como se observa en la figura 2.2.

Figura 2.4. Modelo de Uppssala



Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de Johanson y Wiedershein-Paul (1975)

Asimismo, en este modelo se introduce el concepto de distancia psicológica, que se refiere a la influencia negativa de factores como las diferencias en el lenguaje, políticas, culturales, o educacionales, entre otras en el flujo de información entre mercados y empresas. Como consecuencia, en las primeras etapas del proceso, las empresas preferirán introducirse en países que sean semejantes al de origen, mientras que a medida que se va avanzando, se optará por países más distantes psicológicamente, e incluso aumentará el nivel de compromiso.

2.4.3 Modelo de enfoque de red

El modelo de enfoque de red (Johanson y Mattson, 1988) entiende la internacionalización como el resultado de establecer relaciones interactivas entre nuevos mercados con el resto de agentes que intervienen en ellos y también por las conexiones a redes existentes en otros países. Las multinacionales, por ejemplo, forman parte de un amplio conjunto de relaciones en el que están envueltas no solo los proveedores y los clientes, sino también la competencia, los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, formándose así una red o *network*.

Se contempla la entrada en mercados exteriores como una función entre las relaciones interorganizativas continuas de las empresas locales y sus redes, lo que significa que las oportunidades de mercados exteriores llegan a través de miembros de la red. Se explica la internacionalización a partir de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquellas correspondientes a las redes (Blakenburg Holm, 1995; Ford, 1980). La empresa desarrolla relaciones en los mercados extranjeros en

función de sus características, ya que éstas dependen del grado de internacionalización de la empresa y de la red a la que pertenece. La figura 4.2 refleja las alternativas existentes al respecto (Johanson y Mattson, 1998).

Figura 2.5. Modelo de redes

		Grado de internacionalización de la red	
		BAJO	ALTO
Grado de internacionalización de la empresa	BAJO	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	ALTO	La empresa solitaria	La empresa internacional junto con otras

Fuente: Johanson y Mattson (1998)

2.4.4 International New Ventures

Las *International New Ventures* se definen como “una organización empresarial que, desde el inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la venta de productos en varios países” (Oviatt y McDougall, 1994, p. 49). Estas empresas siguen un proceso de internacionalización mucho más rápido que rompe con los fundamentos de modelos secuenciales como el de Uppsala. En cambio, el factor básico que tiene en cuenta esta teoría es la edad de las empresas cuando pasan a ser internacionales, y sostiene que es más importante el creciente compromiso exportador que el progreso sistemático desde la exportación hacia otras formas de entrada (Madsen y Servais, 1995).

De acuerdo con Pla Barber (2004) los factores clave que facilitan la aparición de las *International New Ventures* y la aceleración de su proceso de internacionalización son tres. En primer lugar, la actitud que tengan los directivos hacia la estrategia internacional, puesto que las actitudes y expectativas positivas hacia la expansión al mercado exterior son un factor *pull* que lo favorecerá mucho. Por otro lado, tendrán mucha importancia las características de la estrategia que desarrolle la empresa. Dicha estrategia, que podrá ser de marketing o de política de innovación, le servirá a la empresa para paliar las desventajas iniciales que tendrá respecto a las empresas ya existentes en el mercado. El último factor son las características del sector en el que compite la empresa. La naturaleza de la empresa será una variable a tener en cuenta, ya que, por ejemplo, se considera que

la internacionalización es más fácil en ámbitos como la informática, los equipamientos médicos, o la telefonía móvil. Además, las relaciones que tenga la empresa con la competencia también ayudarán a mitigar las desventajas iniciales debido a la falta de experiencia.

3. RELACIÓN ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN E INNOVACIÓN

A pesar de que tradicionalmente ambos procesos se han tratado de forma independiente, desde hace unos años, en el mundo académico se ha llegado a la conclusión de que la innovación y la internacionalización están estrechamente interrelacionadas.

Paralelamente a la aparición de la teoría de Uppsala en los países escandinavos, surgió en Estados Unidos una corriente de autores que explicaban el proceso de internacionalización desde una perspectiva que la relaciona con los procesos de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkta, 1982). Estos autores asocian el proceso de aprendizaje dentro de las empresas con la adopción de innovaciones, y consideran que la decisión de internacionalización es una innovación dentro de la empresa. En su modelo se afirma que tanto las decisiones de internacionalización como las de innovación son decisiones creativas, previamente deliberadas dentro de la empresa, tomadas bajo cierta incertidumbre y que tienen lugar dentro de los límites establecidos en el mercado y de las capacidades internas de la organización. Czinkota (1982) estableció las fases por las que pasa una empresa en el proceso de expansión internacional. Según el autor, los incentivos que tienen dichas empresas para salir al mercado interior aumentarán en función de que lo hagan su experiencia y su capacidad innovadora. Estas etapas son: 1) empresa desinteresada, 2) empresa parcialmente interesada, 3) empresa exploradora, 4) empresa experimentada, 5) pequeño exportador y 6) gran exportador. El resto de autores, como Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (2011) o Reid (2007), también proponen modelos por etapas, con ligeras diferencias basadas en los comportamientos de las empresas.

Debido a la globalización, la economía mundial ha sufrido un cambio dramático por la aparición de un nuevo escenario económico, en el que se requiere combinar el emprendimiento, la innovación y la internacionalización (Hagen *et al*, 2014). Gran parte

de este cambio se debe a la internacionalización tanto de la creación de la tecnología como de la innovación. Actualmente, los actores son principalmente las multinacionales que organizan su estrategia tecnológica sobre una base internacional, mediante, por ejemplo, el desarrollo de actividades de I+D+i en mercados que no son el de origen, o la compra de empresas de carácter innovador en otros países. Por otro lado, la innovación tecnológica se ha visto muy favorecida debido a la creciente importancia de las nuevas tecnologías y la incorporación de innovaciones no tecnológicas (organizativas, de mercadotecnia, etc.), lo que ha supuesto un cambio drástico dentro de las organizaciones a nivel empresarial, administrativo y de innovación. La interacción entre todos estos procesos es un factor fundamental a la hora de explicar el cambio de las estructuras competitivas internacionales, dicho de otro modo, la internacionalización ha supuesto una alteración en las teorías tradicionales sobre estrategia empresarial y ventaja competitiva. Las empresas han pasado de la búsqueda de la diferenciación a la de mercados que les permitan reducir costes (a nivel internacional) como ventaja competitiva. En España, esta dimensión de empresa internacional no se desarrolló hasta los últimos años del S.XX, por lo que es considerado un fenómeno relativamente actual.

De igual manera, es necesario hacer hincapié en la existencia de numerosos estudios en los que se argumenta que las empresas internacionales son propensas a explotar sus capacidades innovadoras en diversos mercados (Pla-Barber y Alegre, 2007; Kafouros *et al.*, 2008; Denicolai *et al.*, 2014). De acuerdo con Osuna (2014) existe una estrecha relación entre estos dos procesos, bien porque encontrar nuevos mercados implica procesos creativos dentro de la propia empresa, o porque al estar presente en mercados internacionales se obtienen nuevos conocimientos que derivan en que la empresa decida desarrollar nuevos productos y/o procesos. La internacionalización y la innovación están enmarcados en un mismo proceso, el uno es causa determinante del otro existiendo una interacción en ambos sentidos.

Asimismo, la innovación incrementa las oportunidades de internacionalización en las empresas (Kotabe, 2007), dado que cuando una empresa obtiene una ventaja competitiva derivada de su actividad innovadora tiene más facilidades para competir a nivel internacional. Esto se debe a que, como se ha descrito anteriormente, cuando una empresa entra en un mercado extranjero necesita paliar las desventajas que encontrará frente a sus competidores, y una empresa innovadora tendrá más capacidad para adaptarse

a los nuevos retos que se le puedan plantear en los nuevos mercados. Además, será probable que disponga de productos mejores que los de la competencia.

Para que una empresa sea exitosa en mercados exteriores deberá contar con recursos estratégicos, y particularmente, conocimientos que le otorguen una ventaja competitiva sobre las empresas locales. En consecuencia, las empresas que posean este tipo de capacidades y recursos que se derivan de la realización de actividades innovadoras están en mejores condiciones para enfrentarse a los retos que supone la salida a mercados exteriores. En definitiva, la internacionalización radica en aprovechar en otros países las ventajas competitivas que se han alcanzado en los mercados nacionales gracias a procesos innovadores (Jordá y González, 2009). Igualmente, la decisión de una empresa para introducirse en mercados extranjeros puede ser considerada un proceso innovador (Cassiman y Golovko, 2011).

4. CASO PRÁCTICO: INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

Como se ha descrito a lo largo de los apartados anteriores, tanto la innovación como la internacionalización son, en la actualidad, procesos claves para el buen funcionamiento de las empresas. Es por esto que resulta necesario hacer un breve análisis de la situación de las empresas españolas respecto al resto de empresas europeas en estos dos ámbitos.

Por una parte, en cuanto a innovación se refiere, los últimos datos presentados en el diario El Economista (2021) apuntan a que, a pesar de ser la quinta economía dentro de Europa, España se encuentra en los últimos puestos de la clasificación en inversión en I+D respecto al PIB. Mientras que países como Francia o Alemania tienen un gasto superior al 2%, en ocasiones incluso por encima del 3%, el máximo histórico español se sitúa en el 1,25%. Si bien estas cifras son generales, en el caso del sector de la distribución, que es el que nos interesa en este trabajo, se observa que existe una cadena de supermercados que en los últimos años ha destacado por su actividad innovadora, Mercadona, cuyo gasto medio anual en esta materia alcanzó los 21,4 millones de euros entre 2012 y 2015 según el estudio “El valor de la innovación continuada”, llevado a cabo por el Institut Cerdà sobre el modelo empresarial de Mercadona. Asimismo, durante el último año, la empresa realizó, entre otros, un desembolso de un millón de euros para impulsar uno de sus centros de innovación más importantes, al igual que 8 millones de euros para desarrollar otro centro en Portugal. Durante este mismo período de tiempo, en el que se ha visto afectada por la pandemia, Mercadona ha invertido una suma de 200 millones de euros en mejoras informáticas para afrontar la crisis

En cuanto a lo que respecta a la situación de las empresas internacionales en España, de acuerdo con el estudio “Las empresas españolas con actividad internacional”, realizado por la compañía CESCE (2019), únicamente el 8% de las empresas españolas realiza operaciones internacionales. De este estudio se deduce también que el tamaño de la empresa tiene relación con su internacionalización, puesto que de las grandes empresas, tiene actividad internacional el 78%, mientras que tan solo el 6,5% de las micro empresas están involucradas en este proceso. Los sectores que tienen más protagonismo dentro de este 8% son el comercio y la industria, con un 52% y 24% respectivamente. Es por esto que no resulta sorprendente la reciente internacionalización de la empresa Mercadona

hacia Portugal en 2019, al tratarse de una gran empresa que actúa en el sector de la distribución con un, y su creciente interés por seguir expandiendo su mercado a nivel mundial.

Es por todo ello que esta segunda parte del trabajo, con un enfoque práctico, se centrará en analizar la actividad innovadora e internacional desarrollada por Mercadona a lo largo de su historia. En ese sentido la empresa se ha convertido en un referente entre las cadenas de supermercado en materia de innovación, al igual que es interesante conocer su proceso de internacionalización con su reciente entrada al país vecino y sus perspectivas de futuro.

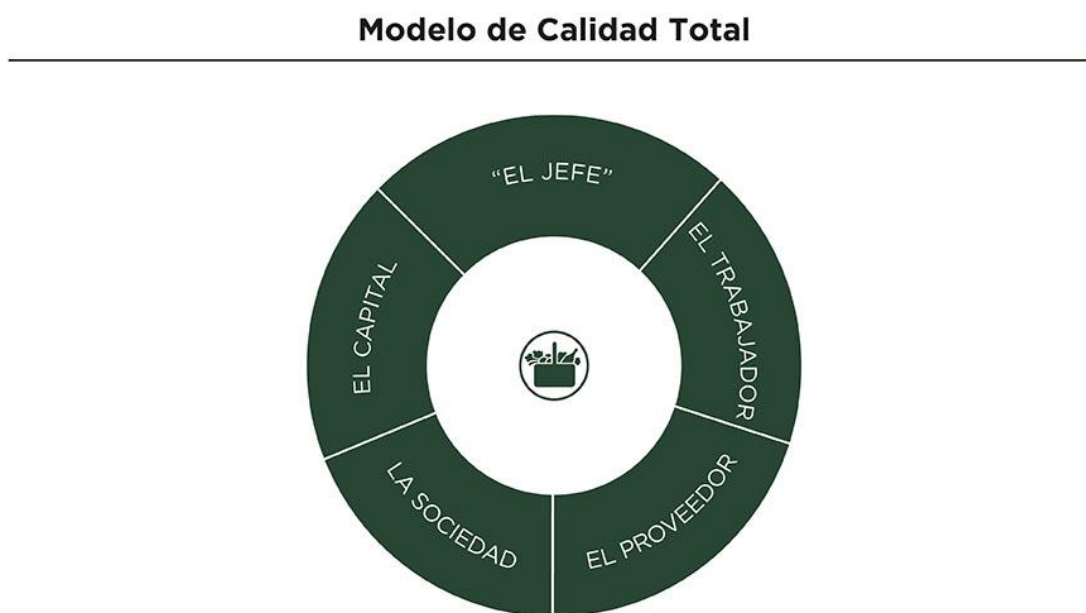
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Mercadona es una empresa de capital familiar, y es considerada una de las principales compañías de supermercados físicos y *online* en España. Fue fundada en 1977 por el matrimonio formado por D. Francisco Roig Ballester y D^a Trinidad Alfonso Mocholí, dentro del Grupo Cárnicas Roig, empresa familiar dedicada inicialmente al sector cárnico que posteriormente pasó a desarrollar su actividad como empresa de ultramarinos. En 1981, uno de sus hijos, Juan Roig, junto a su esposa y el resto de sus hermanos, compró la compañía a sus padres, pasando a asumir la dirección de la misma, comenzando a ejercer su actividad como una empresa independiente. Desde ese momento comenzó a expandirse inicialmente en la Comunidad Valenciana, y después a nivel nacional. Actualmente dispone de 1.639 tiendas en el país y de 20 en Portugal, y cuenta con una plantilla de 95.000 empleados. Es decir, Juan Roig ha convertido la pequeña empresa cárnica de su padre en una gran empresa con una cifra de negocio cercana a los 20.000 millones de euros anuales.

La misión de la compañía es “poner a disposición del consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales asegurando siempre seguridad alimentaria, máxima calidad, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo”. Su visión puede describirse como un intento por “conseguir una cadena agroalimentaria sostenible, que sea bien valorada por todos los que la conforman y que se sientan orgullosos por formar parte de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”.

El concepto de ‘El Jefe’ se explica en el modelo de negocio que aplica la empresa. En 1993, Juan Roig implantó una nueva estrategia comercial basada en la reducción de precios llamada SPB (Siempre Precios Bajos) y que es la base del modelo de Calidad Total actual. Dicho modelo busca satisfacer por igual y con la misma intensidad a los cinco componentes: el jefe (como denomina al cliente), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital, como se ilustra en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Modelo de calidad total de Mercadona



Fuente: Página web de Mercadona (2021)

En función de este modelo, se han establecido dentro de la empresa unos objetivos para satisfacer correctamente las necesidades de cada uno de los componentes que lo conforman, y son los siguientes:

- El Jefe: entendiéndolo como tal al cliente. A este respecto el objetivo de Mercadona es conseguir que tenga una satisfacción general, ya que es el centro de todas las decisiones de la empresa. Para conseguirlo, Mercadona ofrece siempre productos de máxima calidad y variedad, manteniendo unos precios bajos y un buen servicio de atención al cliente.
- El trabajador: teniendo en cuenta que son las personas que atienden y están en contacto con los clientes, es importante que a su vez se encuentren satisfechos. Para ello basa su política de recursos humanos en la idea de que “para poder

recibir, primero hay que dar”. Es por ello que, para lograr que sus trabajadores estén motivados, fomenta valores como la estabilidad, igualdad, conciliación familiar, formación y promoción, y retribución, ya que la compañía reparte el 25% del beneficio anual entre la plantilla.

- El proveedor: trabaja conjuntamente con Mercadona para poder lograr el objetivo principal de satisfacer a “El Jefe”, tratando de suministrar un surtido de productos adecuado que aporte diferenciación, con la máxima calidad y el mínimo coste posible. Además, Mercadona colabora con una red de 2.700 proveedores comerciales con los que desarrolla su surtido de productos, que actualmente está en torno a las 8.000 referencias. Para conseguirlo, la compañía cuenta con 1.400 proveedores *totaler* (o interproveedores), que son especialistas en cada producto y persiguen la excelencia a través de la introducción de mejoras que aporten valor al cliente. Mercadona y sus interproveedores mantienen una relación estable a largo plazo, basada en la confianza mutua. Por lo tanto, todo el conjunto de proveedores, tanto *totaler*¹ como comerciales y no comerciales, asumen un papel muy importante dentro de la empresa, debido a que la implicación de todos estos agentes ha permitido implementar un proyecto de crecimiento compartido que genera valor en los entornos en los que opera.
- La sociedad: es un factor clave dentro de su modelo de negocio, puesto que la empresa pretende contribuir en la mejora de la calidad de vida de las personas e innovar para conseguir la transformación de la sociedad, mediante la visión conjunta de todos los integrantes que conforman Mercadona. Esta compañía pretende convertirse en una empresa cuya existencia sea valorada por la clientela y que se esfuerza para que sus trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a ella. Con estas ideas en mente, la empresa se ha embarcado en diversos proyectos de índole social como son sus compromisos éticos y medioambientales, la elaboración de un plan interno de acción social o su esfuerzo constante para tratar de reducir el impacto ambiental que genera su actividad empresarial.
- El capital: únicamente es posible si se satisface al resto de componentes de la organización. Tal y como se expone en su página web, si Mercadona logra satisfacer a los clientes llegar las ventas, y por tanto los beneficios y, a partir de

¹ Proveedores *Totaler*: Interproveedores líderes en su sector

ahí, el crecimiento compartido. En consecuencia, su objetivo principal en cuanto al capital es crear un proyecto de empresa totalmente sostenible que genere prosperidad compartida con el resto de factores, para poder perdurar en el tiempo, seguir obteniendo beneficios y que esto permita el crecimiento y la continuidad de la empresa.

4.2 INNOVACIONES DE MERCADONA

En Mercadona, saben que la innovación marca la diferencia, es por eso que cada año consiguen mantener e incluso ampliar su cuota de mercado dentro del sector alimentario, ya que apuestan por un modelo de innovación centrado en los procesos, la tecnología, el concepto de tienda y el producto que ofrecen a sus clientes.

De entre todas las compañías de supermercados españolas, Mercadona es la que más invierte en ofrecer nuevos productos, con una media anual que alcanza los 85,5 millones de euros. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (2018), Mercadona junto con sus proveedores, invierte en I+D+i, más recursos que la media española del sector, un 2,47% frente al 1,06% de la media nacional.

Ha sido, incluso, destacada en un caso de estudio a nivel internacional, siendo la protagonista del libro *“Rocket, eight lessons to secure infinite growth”*, editado por *The Boston Consulting Group* (2015). En el libro se equipara a la empresa española a nivel de innovación y creación de con prestigiosas compañías como IKEA, Walmart o Amazon. Tal y como se presenta en el libro, Mercadona, se ha convertido en la cadena de supermercados más admirada en Europa, ya que, por encima de todo, ha sido capaz de reinventar el segmento de los supermercados en un contexto global. Todo esto ha sido posible gracias a que, en Mercadona, lo más estable es el cambio, y están convencidos de que si no existen fracasos o se comenten errores, es porque no se está innovando lo suficiente. Además, el Institut Cerdà de innovación de Barcelona, ha hecho referencia al importante papel de Mercadona y ha reconocido uno de sus centros de coinnovación como una de las principales innovaciones de su sector, así como varios de los productos novedosos que la cadena ha lanzado al mercado.

4.2.1 Modelo de innovación de Mercadona

En el año 2011, Mercadona decidió optar por la innovación colaborativa, también llamada coinnovación, con el fin de conseguir una de sus prioridades: hacer que “El Jefe” quede completamente satisfecho. A partir de ese año, la compañía ha ido abriendo progresivamente centros de coinnovación o “pisos” (en el argot de la compañía), hasta alcanzar los 16 de los que dispone en la actualidad, distribuidos por varios supermercados de todo el país. Actualmente existen centros para innovar en alimentos de desayuno y meriendas; aperitivos; bebidas y refrescos; limpieza; cocinar, conservas y platos preparados; bebé; postres lácteos y helados; mascotas; cafés, cacao e infusiones; perfumería; y mantenimiento del hogar, entre otros.

Desde ese momento se optó por adoptar la “Estrategia Delantal”, un método basado en “ponerse el delantal”. Mediante esta estrategia se permite que los “jefes” prueben los productos de alimentación, limpieza de ropa y hogar, aseo personal y alimentación y cuidado de mascotas en uno de los centros de innovación, mientras son observados por monitores contratados para ello. Durante este proceso se pretende captar las necesidades de los clientes para poder trasladarlas después a la empresa y a sus proveedores. Es decir, se innova con el cliente y para el cliente. La información que se obtiene se destina a mejorar los productos que ya existen o a adaptar las soluciones a los hábitos de consumo y gasto del consumidor. De acuerdo con la compañía, “el objetivo de la coinnovación es conocer las necesidades de “los jefes” y saber cómo usan los productos, experimentar su consumo para poder ofrecer soluciones más acertadas. Mediante la fórmula de escuchar y observar, con la colaboración de los clientes, podemos responder mejor a las necesidades reales en la introducción de nuevos productos”.

Mercadona impulsa la mejora continua en los procesos y productos a través de la innovación para ofrecer a los consumidores las mejores soluciones en un contexto cada vez más cambiante, dado que es consciente de que cuanto más invierte en innovación y por consiguiente más innova, obtiene un mayor retorno.

En la Figura 4.2 se puede observar el modelo cíclico de coinnovación de Mercadona, en el que se describen las tres etapas que se desarrollan a lo largo del proceso.

La primera etapa consiste en la identificación de las necesidades de los clientes o “jefes”, ya sea en la tienda o en el centro de coinnovación, mediante la observación, la escucha y la interpretación que tiene lugar en el momento en que se les ofrece probar los

nuevos productos. En el segundo estadio, una vez se han identificado las necesidades, se diseña una solución y se traslada la información a los proveedores especialistas o interproveedores, para la fabricación del producto. Finalmente, en la tercera etapa, los proveedores ponen a disposición de Mercadona la solución, y se implanta en los supermercados.

Figura 4.2. Modelo de coinnovación de Mercadona



Fuente: Página Web de Mercadona

Tras realizar el análisis del modelo de innovación de Mercadona, se puede concluir que se asemeja al modelo de innovación interactiva propuesto por Kline y Rosenberg (1985). La compañía considera la innovación como un proceso secuencial, y establece unas etapas precisas necesarias para conseguir innovaciones exitosas, comenzando por captar las necesidades de clientes hasta la comercialización de los productos, entre las que se encuentra la fase en la que se investiga y desarrolla la innovación. Asimismo, las necesidades reales del mercado están en constante interacción con las áreas de conocimiento y de investigación a través de los denominados “centros de innovación”, cuya finalidad es la de fomentar los flujos de información entre mercado y empresa. Por lo tanto, existe retroalimentación entre las diferentes etapas.

Por otra parte, aunque no sea parte del propio modelo de innovación de Mercadona, cabe destacar la presión que esta empresa ejerce sobre los interproveedores para que se esfuercen continuamente en mejorar sus productos y poder así cumplir con el objetivo de ofrecer a los clientes productos de máxima calidad al precio más bajo posible. Dichos interproveedores, que pertenecen generalmente al sector primario, reciben recomendaciones de la compañía, fundamentalmente orientadas hacia la innovación en

procesos y la optimización de la cadena logística. Sin embargo, estos también pueden proponer ideas a Mercadona, que pueden ser admitidas o rechazadas. La empresa es habitualmente bastante exigente a la hora de aceptar propuestas de otras empresas, dado que según un informe del Radar de Innovación de Kantar (2019), únicamente el 10% de las innovaciones propuestas por marcas externas han sido introducidas en Mercadona, mientras que en otros supermercados dicha cifra ascendió al 70%.

En este sentido, el proceso innovador de Mercadona no está centrado exclusivamente en el esfuerzo interno, sino que aprovecha las oportunidades que brinda su colaboración con agentes externos para innovar conjuntamente con ellos. Dicho de otra forma, la empresa desarrolla una innovación participativa, multiagentes y con un papel destacado de los centros de investigación. Entre estos agentes externos encontramos los ya citados proveedores (en los que se incluyen los interproveedores con los que trabaja conjuntamente en el desarrollo de innovaciones) y los clientes o “jefes”, que participan en “Estrategia delantal”. Por lo tanto, el proceso de innovación de Mercadona también presenta características del modelo denominado “*Open Innovation*”, propuesto por Chesbrough en 2003, ya que aunque no es la única forma que tiene de innovar, se beneficia de fuentes externas para poder sobrepasar los límites existentes dentro de la empresa.

En conclusión, Mercadona capta ideas de las dos fuentes citadas, especialmente de los usuarios, aunque también de las empresas que le proveen de productos del sector primario, para conseguir innovaciones que satisfagan las necesidades de los clientes y poder implantarlas lo antes posible.

4.2.2 Fuentes de innovación

De acuerdo con las posibles fuentes de innovación propuestas por Drucker (2004), la principal fuente que impulsa a la empresa Mercadona es principalmente la búsqueda de nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos. Sin embargo, en múltiples ocasiones la idea de innovar también surge de las necesidades de proceso, es decir, cuando es preciso introducir cambios para un buen funcionamiento del negocio. Su proceso de innovación está enfocado en aportar valor al “jefe” o consumidor final. Es por esto que el criterio de selección que utilizan para aceptar ideas es sencillo: si la incorporación de esa innovación dentro del modelo de negocio no va a aportar beneficio real a dicho consumidor, ya sea un precio más bajo o una mejor calidad, se descarta.

Aunque las dos razones citadas sean los principales motivos que incitan a Mercadona a innovar, es necesario señalar de dónde surgen las ideas que les inducen a ello.

El origen principal de las ideas innovadoras de esta cadena de supermercados son fundamentalmente los propios trabajadores de la empresa, cuya tarea dentro del modelo de negocio de la empresa consiste en escuchar a los clientes y trasladar sus opiniones a los centros. Además, estos trabajadores también tienen la posibilidad de sugerir ideas para fomentar mejoras internas en los procesos, como por ejemplo los de las tiendas.

Como segunda fuente de ideas para innovar podemos citar los proyectos corporativos existentes dentro de la compañía, enmarcados dentro de estrategias definidas y que siguen manteniendo el fin de satisfacer al consumidor. Uno de estos proyectos, cuya fecha de inicio fue el año 2019, consiste en que Mercadona busca emprendedores innovadores para impulsar el desarrollo sostenible de la cadena alimentaria con el fin de dar respuesta a la creciente demanda de la sostenibilidad y del cuidado del medio ambiente. Está estructurado en cinco áreas: productos saludables, eliminación y reducción de plásticos, gestión de residuos, ahorro de energía y modelo de distribución urbana.

Por último, y como ya se ha citado anteriormente al describir su modelo de innovación, la tercera fuente de ideas son los centros de coinnovación en los que se trabaja conjuntamente con “El Jefe”. En ellos se llevan a cabo sesiones en las que se comparten experiencias de consumo y escucha directamente a los clientes para captar de primera mano sus necesidades. Debido a la crisis sanitaria ocurrida en 2020, la empresa se vio obligada a adaptar este modelo, incluyendo las videollamadas a clientes que realizan los empleados del departamento de prescripción. De este modo, se ha garantizado la continuación de esta estrategia.

En conclusión, cabe destacar la importancia que tiene la innovación dentro de la empresa, pues cuenta con proyectos y estrategias dedicadas exclusivamente a este fin. Además, los orígenes de las ideas en las que se basa para innovar son diversos, ya que se involucra a todos los componentes del modelo de empresa, pero siempre se tiene presente el principio más importante de la compañía: la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.2.3 Tipos de innovaciones

Mercadona es una empresa que destaca en el campo de las innovaciones radicales, es decir, que lleva a cabo innovaciones de productos, procesos, métodos organizativos o de comercialización totalmente novedosos. De esta forma, gracias también a su modelo de innovación transversal, ha conseguido desarrollar en 2020 y pese a la pandemia, un total de 290 nuevos productos. Varias de estas innovaciones han sido reconocidas por el Observatorio de Innovación en Gran Consumo del Institut Cerdà. Por lo tanto, se puede considerar a esta compañía como la principal locomotora de I+D+i en España, en los sectores de alimentación, droguería y perfumería, entre otras.

La empresa implanta las innovaciones dentro de la empresa a través de estrategias descritas con nombres llamativos como se verá a continuación, con el fin de facilitar la implicación de los empleados y de los proveedores en el proceso.

Aunque desarrolla los cuatro tipos de innovaciones recogidas en el Manual de Oslo (2005), se han centrado especialmente en las innovaciones en procesos y logística. Su objetivo principal es el de mejorar y optimizar la cadena de valor de la empresa para conseguir reducir costes innecesarios. De esta forma, se consigue que los clientes puedan comprar al menor precio posible. A lo largo de su historia, se han ido implantando diferentes estrategias innovadoras en esta área, entre las que destacan fundamentalmente las siguientes:

- Economía del céntimo: esta política fue creada e implantada por Juan Roig en 2009. Se sustenta en la idea de que no se debe renunciar nunca al ahorro, por muy pequeño que sea, puesto que la reducción del precio de un producto en un céntimo, marca la diferencia en grandes volúmenes de producción. Es por ello que el dueño de la compañía obliga a los directivos a llevar siempre un céntimo en el bolsillo, para que sean conscientes de que ese céntimo puede marcar la diferencia a la hora de gestionar costes. Dos de los ejemplos más importantes de la aplicación de esta política son los siguientes: la eliminación de las cajas de cartón de los dentífricos, ya que de acuerdo con la compañía suponen un coste inútil, y la imposición a los interproveedores de aceite de usar envases cuadrados en lugar de redondos para aumentar el número de botellas que se transportan en cada pallet. De esta forma, se incrementaron en 44 las botellas por pallet, lo que supuso un ahorro de gasto logístico de 2 céntimos por botella y, por consiguiente, 7 euros por cada pallet.

- Logística prácticamente automatizada al 100%: Mercadona cuenta con varios centros logísticos o *hubs* distribuidos a lo largo del país, entre los que destacan el de Madrid, Barcelona, Valencia, Vitoria o Villadangos del Páramo (León). Un *hub* es un espacio físico compartido por profesionales emprendedores e inversores con el fin de conseguir innovaciones para las empresas. En estos centros se promueven la tecnología, la innovación y las ciudades inteligentes. Por tanto, Mercadona trabaja en estos centros con empresas informáticas como Cimcorp con el fin de proporcionar soluciones logísticas para una rápida ejecución de los pedidos. De este modo y gracias a la automatización de sus centros logísticos, Mercadona ha conseguido que sus clientes reciban sus productos frescos de la manera más rápida posible.
- Sistema de descarga nocturna y silenciosa: la compañía decidió optar por el transporte de sus mercancías durante las horas nocturnas, aprovechando las horas en las que el tráfico es menos denso. De esta forma, se redujeron los tiempos de transporte y la contaminación acústica y, por consiguiente, se consiguió abaratar su coste.
- Estrategia “compra sobre muelle”: consiste en que es la propia compañía quien acude a las instalaciones de los proveedores de productos para conseguir una optimización de los viajes y de esta forma facilitar que los camiones circulen siempre llenos. Con esto se consiguió mejorar la eficiencia de cada viaje a la vez que se redujo el impacto ambiental del proceso.
- Optimización de sus medios de transporte: dado que el transporte de las mercancías se continúa realizando por carretera, Mercadona ha decidido incorporar en su flota vehículos como el mega-tráiler, que permite la carga de hasta 51 palés, es decir, se consigue transportar más carga útil en cada viaje y por consiguiente se reduce considerablemente el número de viajes. Asimismo, ha impulsado, junto con las empresas encargadas de fabricar su flota de transporte, numerosas mejoras en el resto de camiones. Dichas innovaciones han permitido aligerar el peso total del vehículo, lo que a su vez se traduce en la posibilidad de aumentar su velocidad, y de esta forma se han reducido los tiempos de transporte.
- Estrategia de los girasoles: Mercadona firma con sus proveedores contratos de compra asegurada, por los que se establecen relaciones comerciales de largo

plazo. En dichos acuerdos se pacta la transparencia en los márgenes y gracias a ellos todas las partes salen beneficiadas. Si alguno de los contratantes rompe el compromiso, existe un plazo de tres años para desvincularse completamente. Asimismo, la empresa está proponiendo a dichos interproveedores que empleen la misma estrategia con sus propios proveedores, haciendo especial hincapié en los sectores ganadero y agrícola. De acuerdo con Roig, la estrategia recibe el nombre de los girasoles puesto que, mediante su aplicación, se contribuye a que los cultivos que están desapareciendo de España permanezcan en el país.

- Código de barras: en 1977, en uno de sus establecimientos de Valencia, fue la primera vez que una cajera utilizaba un escáner para leer un código de barras en el envoltorio de un estropajo. Algunos años más tarde, en 1982, esta tecnología estaba totalmente implantada dentro de la empresa. Gracias a ello se consiguió agilizar el trabajo en caja y por consiguiente, una reducción en el tiempo de espera de los clientes en el momento de ir a pagar.

Por otro lado, en cuanto a las innovaciones realizadas por la compañía en el ámbito de mercadotecnia o *marketing*, se pueden destacar principalmente las dos siguientes:

- Estrategia “Brad Pitt”: esta estrategia se implantó en los supermercados durante la época de crisis de 2008. Se basa en la idea de que “la gente prefiere ver a Brad Pitt al natural, a pesar de que se le puedan notar más los defectos”, lo cual, aplicado a productos implicaría que, aunque dichos productos no sean perfectos, los clientes prefieren verlos al natural que en una fotografía que no refleja al cien por cien la realidad. Se decidió entonces comenzar a vender los productos en envases transparentes, para que los clientes pudieran ver lo que había realmente en su interior. De esta forma, se consiguió reducir el coste de los productos en 2 céntimos por unidad (en tinta e impresión de las imágenes). No obstante, se debió mejorar la calidad de los productos y aumentar sus cuidados, puesto que, si el contenido que se ve está deteriorado o no tiene buena presencia, los clientes no estarían dispuestos a comprarlo.
- Estrategia “Hortalizas: Las feas”: esta medida se estableció en 2009, cuando se comenzó a vender de nuevo las frutas y las verduras a granel. Reside en la idea de que estos alimentos frescos no son menos sabrosos cuando tienen un aspecto menos atractivo. Es decir, que si estos alimentos no cumplen los estándares de

tamaño, color, forma u otros condicionantes no significa que no sean de buena calidad. Por lo tanto, para conseguir sacar al mercado las frutas y verduras que no se vendían, se decidió comenzar a venderlas a un precio reducido. Mediante esta acción se consigue que estos alimentos se vuelvan más “atractivos” para el cliente, que se verá beneficiado por la reducción en el precio.

- Estrategia SPB (Siempre Precios Bajos): esta estrategia consiste en hacer todo lo necesario para conseguir comercializar los productos al menor precio posible, sin que su calidad se vea afectada. Mercadona, a diferencia de otros supermercados, no ofrece descuentos ni promociones periódicas en sus supermercados como reclamo para los clientes, lo que le permite ahorrar un coste elevado en folletos y publicidad y de esta forma también se consigue una disminución en el precio de sus productos.

En tercer lugar, es necesario señalar las innovaciones a nivel organizativo que se han desarrollado dentro de la empresa. El propio modelo de negocio basado en la calidad total que aplica la empresa (ver figura 4.1), tiene por objetivo satisfacer por igual las necesidades de sus cinco componentes y es en sí una innovación de tipo organizativo. Además, Mercadona ha sido la precursora de innovaciones más específicas como las siguientes:

- Marcas propias: en 1996 Mercadona fue la primera cadena de supermercados en lanzar marcas propias. Concretamente en este año lanzaron al mercado cuatro nuevas marcas: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. Estas marcas abaratan la cadena de suministro en comparación con otras marcas, dado que se ahorra en publicidad y el precio del producto resulta más bajo. Sin embargo, esta disminución en el precio no reduce la calidad del producto, por lo que se impulsan las ventas y en consecuencia se aumentan los beneficios.
- Estrategia 6.25: la compañía también ha decidido incorporar innovaciones en materia de medio ambiente. Para ello, cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental propio y aplica los principios de la Economía Circular, además de que promueve el uso de sistemas logísticos sostenibles, la eficiencia energética, la gestión responsable de residuos, la producción sostenible y la reducción del plástico. Con la implantación de esta estrategia, la cadena suprimirá las bolsas de plástico en todas sus secciones, al igual que los desechables de plástico. Además,

se ha propuesto el objetivo de reciclar la totalidad de los residuos plásticos que se generen tanto en las tiendas como por los servicios a domicilio y *online*. Para poder desarrollar esta estrategia, Mercadona ha formado a sus 90.000 empleados, y quiere hacer partícipes de estos objetivos a sus proveedores. Para facilitar la adaptación de los clientes a estas nuevas medidas, la empresa ha instalado en Valencia una tienda prototipo denominada “Tienda 6.25”, que es la escenificación de esta estrategia en el punto de venta. De esta forma, se ayudará a “El Jefe” a comprender los objetivos de la misma, al mismo tiempo que se tendrán en cuenta sus opiniones al respecto para llevar a cabo las adaptaciones necesarias y poder implantar este modelo en todas las tiendas de la cadena.

Finalmente, es necesario destacar las innovaciones que realiza la empresa a nivel de producto. Su objetivo es desarrollar productos con una experiencia de consumo impecable, en colaboración con los interproveedores. Mercadona incluye dentro de su catálogo nuevos productos en función de las opiniones de sus consumidores. Entre sus innovaciones, algunas de ellas galardonadas, se encuentran:

- Barritas de chocolate: en 2019 la compañía lanzó al mercado unas barritas de chocolate con crujiente de semillas de la marca Hacendado. Fue considerado una innovación por el Observatorio de Innovación en Gran Consumo, del Institut Cerdà, al ser una alternativa saludable en la categoría de *snacks*, resultado del gran esfuerzo en investigación realizado por la empresa.
- Pizza de masa madre: es una de las últimas incorporaciones en el catálogo de Hacendado. Es producida por la empresa Casa Tarradellas y ha supuesto una revolución en el sector de las pizzas congeladas.
- Chicles de jengibre y limón: es uno de los ejemplos de productos lanzados al mercado en colaboración con “El Jefe”. El sabor fue desarrollado con la participación clientes de varios supermercados junto con el equipo del I+D del proveedor, Chic-kles Gum.
- Nuggets de pavo sin gluten y sin lactosa: la cadena de supermercados lanza cada año nuevos productos sin gluten para satisfacer también a sus clientes celíacos, al igual que otros alimentos para diferentes tipos de intolerancias, como por ejemplo la lactosa. En 2021, junto con su proveedor Totaler Fripozo, ha comercializado estos *nuggets* congelados, que han sido muy bien recibidos por sus clientes.

- Café Filtro Americano Hacendado: es otra de las innovaciones premiadas por el Institut Cerdà (2021). Este café, elaborado en Logroño por el Proveedor Totaler UCC Coffee Spain, permite a los clientes la posibilidad de tomarse un café de filtro tipo americano de forma sencilla y práctica, ya que no es necesario el uso de ninguna cafetera.
- Tempura de verduras: a petición de sus clientes, Mercadona ha mejorado la calidad de este producto. El proveedor Totaler Gedesco, elabora este producto en su centro de Montcada i Reixach (Barcelona).
- Nuevos sabores de patatas fritas: a través de varias sesiones de coinnovación con los clientes, Mercadona ha desarrollado nuevos sabores de patatas fritas: pollo asado al limón, elaborado por Rubio Snacks en Bullas (Murcia) y chili y lima, por El Valle en Villena (Alicante).

4.3 PROCESO Y PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

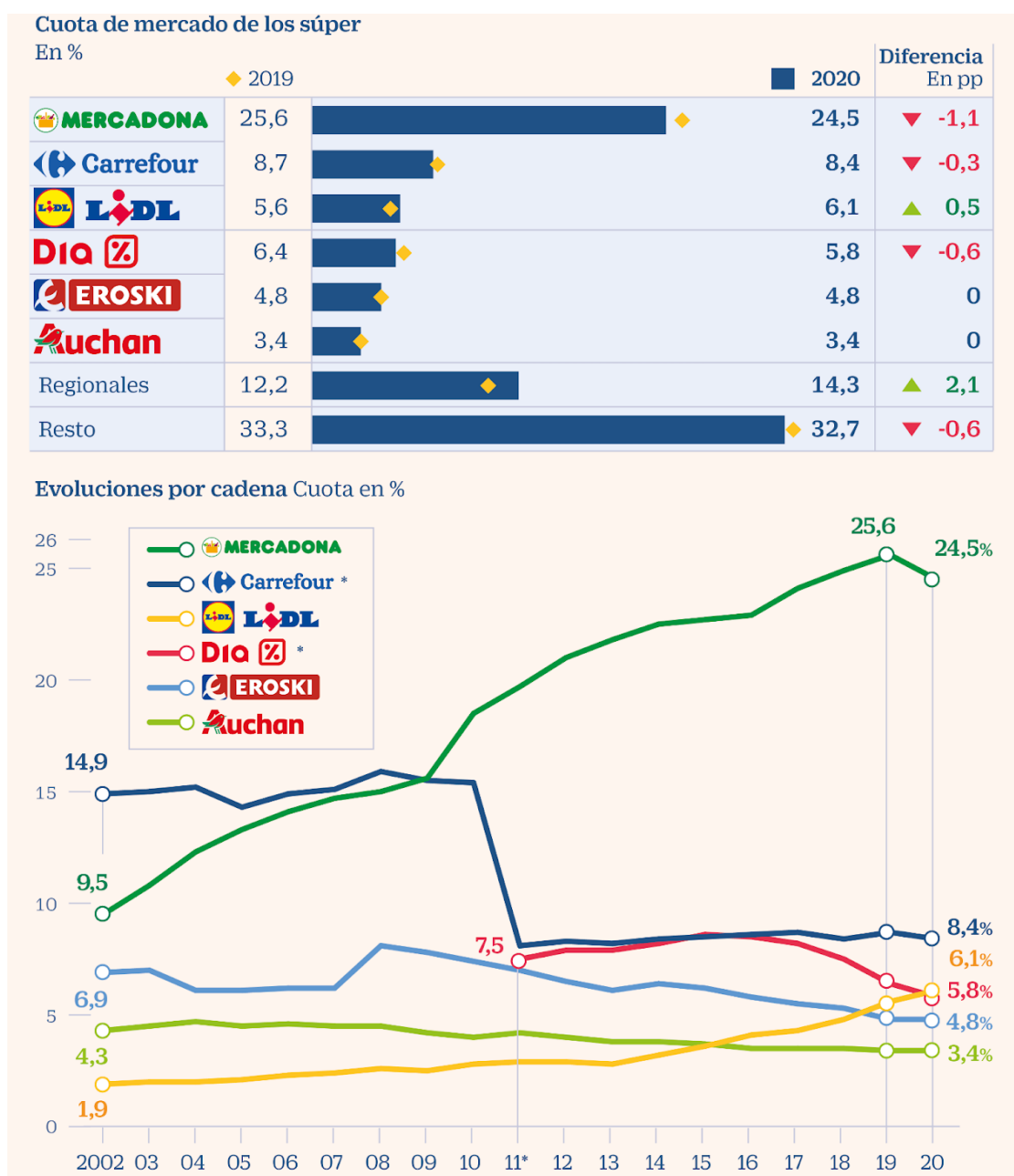
Desde su creación en 1977 por la familia Roig, Mercadona siempre había operado dentro del mercado nacional español. Sin embargo, a comienzos de la década del 2000, se comenzó a plantear dentro de la compañía la posibilidad de redimensionar la empresa hacia el mercado internacional. No obstante, esta idea se descartó, pues se consideró que la empresa se había alejado de su idea original de modelo de gestión, y que antes de entrar en nuevos mercados, debían consolidar el negocio en España. Tras unos años en los que la compañía trabajó en mejorar este aspecto, se volvió a plantear la idea de la internacionalización y fue entonces, en 2012, cuando Juan Roig declaró su intención de internacionalizarse a través de un comunicado oficial. Finalmente, fue en Junio de 2016 cuando anunció la expansión de la cadena de supermercados a Portugal. Desde ese momento, Mercadona ha seguido trabajando en otros proyectos, aunque aún no se han llevado a la práctica, es decir, que la internacionalización es el reto actual más importante para la empresa. Teniendo en cuenta todo lo que se ha planteado en el apartado teórico sobre la internacionalización, se va a proceder a realizar un análisis del proceso de internacionalización llevado a cabo por Mercadona, y una síntesis de sus planes futuros de internacionalización.

4.3.1 Razones para internacionalizarse

Tal y como apuntan Forrest (1991) y Rothwell (1994), para que dentro de una empresa surja la idea de dar el paso de entrar en un mercado extranjero, primeramente deben existir en la empresa ciertos factores facilitadores o impulsores que le lleven a plantearse la idea, ya sean internos o externos. En el caso de Mercadona, Juan Roig ya se planteaba la internacionalización de su empresa desde una etapa relativamente temprana, por lo que cabría destacar la mentalidad ambiciosa de este empresario. De igual forma es necesario hacer hincapié en la influencia que ejerce la globalización sobre las empresas para seguir creciendo.

De manera más específica se podría decir que existe principalmente un factor *push* que incita a la cadena de supermercados a salir al mercado extranjero, la sobresaturación del mercado nacional, puesto que dentro del sector de la alimentación existe una competencia bastante fuerte y es cada vez más feroz debido al desarrollo de las tecnologías y a la creciente importancia del *e-commerce*. Además, Mercadona es indiscutiblemente, de acuerdo con un estudio presentado por Kantar Worldpanel en 2021 (ver gráfico 4.1), el líder absoluto del mercado, con una cuota de 24,5%, por lo que sería difícil seguir creciendo dentro del mercado nacional. No obstante, a pesar de su posición de liderazgo en el mercado español, en 2020 la empresa descendió su cuota en 1,1 puntos respecto al año 2019, de acuerdo con el mismo estudio realizado el año anterior.

Gráfico 4.1. El comportamiento de la distribución alimentaria en 2020



Fuente: Kantar Worldpanel (2021)

Asimismo, es necesario citar los factores *pull*, que son los que están más relacionados con la visión proactiva de Juan Roig hacia este proceso. Uno de los motivos citados anteriormente por Pla Barber (2004) es el de buscar un nuevo mercado, y es ciertamente uno de los motivos que ha llevado a Mercadona a expandirse, dado que es una manera de aumentar su cifra de negocios. Por otra parte, se debe agregar el sentimiento de compromiso de Juan Roig junto con todas las personas que forman el Proyecto Mercadona por contribuir al progreso económico y social, así como por dar un

impulso al sector agroalimentario del país. Además, otro de los motivos es la búsqueda de la eficiencia, no con el fin de obtener economías de escala, sino que Juan Roig señaló, en el caso de Portugal, que es un país del que Mercadona podría aprender, tanto de los consumidores como del funcionamiento del sector de la distribución en el país. Es decir, que la expansión al país luso podía proporcionar a Mercadona la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que les sirvieran para alcanzar la máxima eficiencia posible. Por otro lado, siguiendo la política de siempre precios bajos, puede que la obtención de materias primas o mano de obra más baratos fuesen un motivo de los que llevaron a la compañía a abrirse a nuevos mercados, con la finalidad de abaratar el precio de sus productos en beneficio de “El Jefe”. Sin embargo, no se pueden considerar los motivos estratégicos como uno de los que impulsaron a la compañía a internacionalizarse, dado que no existe ninguna compañía extranjera que haya accedido al mercado español y haya sido considerada una amenaza para Mercadona.

4.3.2 Factores y riesgos a tener en cuenta

Una vez que se hizo oficial la intención de internacionalizarse, antes de comenzar a desarrollar el proceso, Mercadona tuvo que analizar y sopesar los riesgos y factores a los que habría de enfrentarse. Como se ha descrito en la primera parte del trabajo, es necesario que se evalúen tanto las características del país como la capacidad y adaptación que tendrá el producto en el mercado. Es por ello que a continuación se va a realizar un análisis de las características de Portugal, primer país elegido por la empresa para expandirse al mercado extranjero, puesto que a pesar de encontrarse dentro de la península Ibérica, ambos países difieren en algunos aspectos.

En primer lugar, comparando las características de ambos países, cabe destacar la diferencia tanto en tamaño como en población existente entre ellos. La superficie de España es 5,4 veces mayor que la de Portugal, y en cuanto a lo que en población respecta, nuestro país lo cuadruplicaría. En términos económicos, durante el período de 2010-2019, el PIB per cápita de Portugal siempre fue inferior al de España, aunque mantuvieron trayectorias similares, y ambas por debajo de la media de la Unión Europea. En contraste, la tasa de desempleo en Portugal en 2019 se situó en 6,5%, únicamente 0,2 puntos por encima de la media europea, mientras que España tuvo la segunda más alta, alcanzando el 14,1% (Península Ibérica, INE, 2020). No existe riesgo político, ya que Portugal es un país estable, pues se rige por la Constitución de 1976, año en el que se estableció una

república democrática. Además, el hecho de que ambos países pertenezcan a la Unión Europea facilita las relaciones políticas entre ellos. De acuerdo con todos estos factores, Portugal sería un país favorable para abrir mercado.

En segundo lugar, es necesario hacer una reflexión acerca del tipo de comercio que es Mercadona y el ajuste producto-mercado que existirá en el país. Se trata de una cadena de supermercados, por lo que opera en uno de los sectores en los que la competencia es más elevada. En el caso de Portugal, habría de competir en un mercado en el que más del 50% de la cuota se divide entre dos grupos: el supermercado Continente y los Pingo Doce. Otro factor a tener en cuenta es el del modelo de empresa que aplica Mercadona y su política de “Siempre Precios Bajos”. Pese a ser muy exitosa en España, los consumidores portugueses tienen otros patrones de consumo y están habituados a comprar en establecimientos caracterizados por ofrecer promociones y descuentos. A nivel de precios, los que ofrecen los supermercados lusos no difieren mucho de los españoles, por lo que la existencia de dichas ofertas podría ser un factor crucial. Por lo tanto, existía el riesgo de que la sociedad portuguesa no se adaptase a esta forma de comprar. Otra de las diferencias existentes entre los consumidores de los dos países es que los españoles suelen tener una mentalidad más abierta a la hora de acudir a hacer la compra, mientras que los clientes portugueses se rigen estrictamente a comprar lo que han planificado.

En términos de logística y organización de la empresa, Mercadona cuenta con la ventaja de la proximidad geográfica de Portugal, por lo que el abastecimiento desde los centros españoles es bastante fácil debido tanto a la reducida distancia como a las comunicaciones. Por otra parte, si la compañía quería aplicar su modelo de negociación con interproveedores, debería realizar un esfuerzo extra por encontrar proveedores locales que aceptasen sus condiciones de trabajo y fabricasen su marca bajo el nombre de las marcas de Mercadona.

Por último, aunque existen rasgos comunes y afinidad cultural entre los dos países, también existen ciertas discrepancias a destacar. Los habitantes del país luso siguen un horario de comidas mucho más europeizado y, mientras que en España los supermercados habitualmente cierran los domingos, en Portugal este día es el segundo de la semana en el que se realizan más compras. Asimismo, también existen algunas diferencias

gastronómicas y por lo tanto el supermercado se deberá adaptar a las exigencias de sus nuevos consumidores.

Así pues, Mercadona decidió comenzar su proceso de internacionalización en un país cercano al de origen para minimizar los riesgos y beneficiarse de las ventajas que esta localización le podía ofrecer. Aunque es un país más pequeño, se puede decir que no difiere demasiado de España en términos económicos y que es un país políticamente estable. Además, aunque existen diferencias culturales, estas son mínimas y conseguir una total adaptación en el mercado portugués sería fácil de llevar a cabo. Por todo ello, se puede concluir que la elección del país fue acertada y la cadena de supermercados no realizó una apuesta demasiado arriesgada.

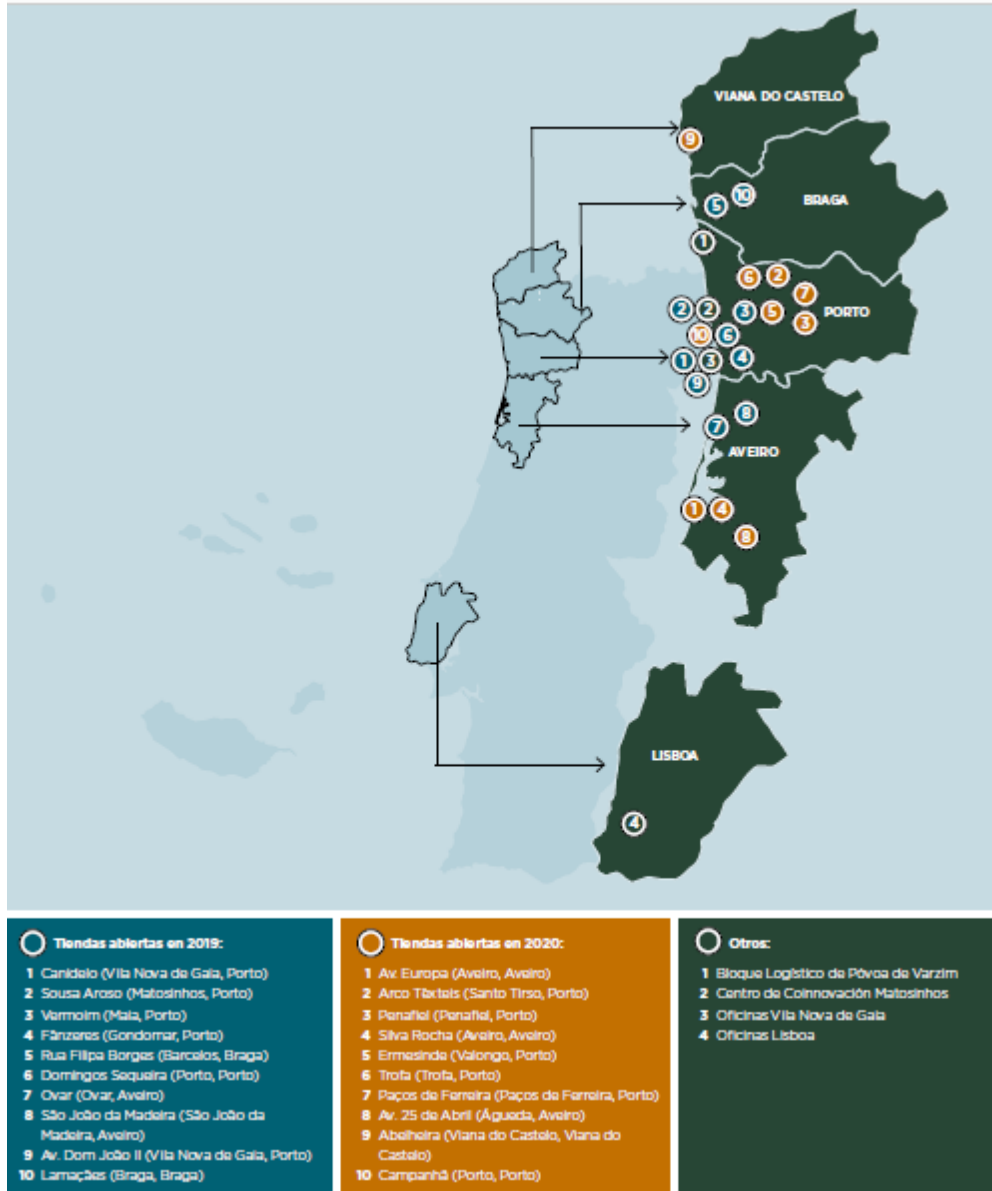
4.3.3 Métodos de acceso a los mercados internacionales

En su primer contacto con el mundo internacional, Mercadona decidió optar por el crecimiento orgánico y por tanto apostó directamente por la inversión directa en solitario, es decir, crear desde cero una nueva filial en el país destino, en este caso Portugal. Anteriormente la empresa nunca había participado en ninguna otra de las actividades de internacionalización, sino que siempre había operado únicamente en el mercado nacional.

Después de que Juan Roig anunciara oficialmente su intención de dar el paso hacia la apertura al mercado del país vecino, la idea se materializó con la apertura de un centro de Coinnovación en Matosinhos en 2017. Posteriormente, Juan Roig decidió crear la sociedad *Irmãdona* supermercados S.A, cuyo significado es “hermana de Mercadona”, y que tiene sede en Oporto. Finalmente, el 2 de julio de 2019 la internacionalización se hizo realidad y la compañía vivió el hito histórico de la apertura de su primera tienda en un mercado extranjero, concretamente en Canidelo, en Vila Nova de Gaia. Durante ese mismo año se abrieron en Portugal otras 10 tiendas, situadas en los distritos de Porto, Braga y Aveiro, además de un Bloque Logístico en Pòvoa de Varzim. Un año después, Mercadona cerró su ejercicio con un total de 20 tiendas ubicadas en Portugal, incluyendo como novedad su establecimiento en Viana do Castelo. Asimismo, se ha construido en su tienda situada en Avenida Dom Joao II, en Vila Nova de Gaia, un edificio totalmente nuevo para instalar oficinas. En ellas se trabaja en un concepto totalmente adaptado a las necesidades de la empresa en Portugal, y se cubren las posibles necesidades que surjan en cuanto al crecimiento de la empresa. En el gráfico 4.2, que se muestra a continuación,

se puede observar la situación en 2020 de los establecimientos de los que disponía Mercadona en Portugal al cierre de este año.

Gráfico 4.2. Establecimientos de Irmãdona en Portugal



Fuente: Memoria anual de Mercadona (2020)

Durante 2021, la empresa tiene prevista la apertura de 9 tiendas más dejando constancia del compromiso que tiene la compañía por la satisfacción de “O Chefe” gracias a la generación de riqueza y crecimiento sostenible dentro del país. De acuerdo con la memoria anual de Mercadona del año 2020, la empresa cuenta con 1.700 trabajadores y trabajadoras en total en el país luso, y las expectativas de Juan Roig son las de alcanzar un total de 150 supermercados en este país en los años venideros.

Mercadona realizó hasta 2019 una inversión de 335 millones de euros en Portugal, que ascendió hasta 220 millones de euros en 2020. Además, el pasado enero se aprobó una nueva aportación adicional de 400 millones de euros en 2021, a realizar en un plazo máximo de 3 meses, con el fin de aprovisionar a la empresa ante la apertura de nuevas tiendas y un centro logístico en la ciudad de Almeirín. Esto quiere decir que Mercadona ha invertido un total de 955 millones de euros en su proceso de internacionalización.

Su cifra de negocio en el cierre del ejercicio del año 2019 ascendió a 32 millones de euros, y pasó a ser de 186 millones de euros en el año siguiente. A pesar de estos resultados positivos, la empresa cerró ambos años con un resultado de explotación negativo, aunque cabe destacar que el déficit se redujo en 2020 respecto al año anterior.

En conclusión, la compañía ha realizado una gran apuesta por el mercado portugués, creando desde cero una nueva empresa que comparte los valores de Mercadona pero adaptada a las necesidades del país, y cuyo desembolso inicial de dinero ha sido bastante elevado. Sin embargo, en vistas de los resultados obtenidos hasta ahora, queda claro que esta cadena de supermercados aún debe realizar grandes esfuerzos para poder alcanzar una cifra de negocio positiva, ya que este método de entrada es muy costoso y arriesgado.

4.3.4 Estrategias de internacionalización

Desde el primer momento en que Mercadona decidió internacionalizarse, su presidente, tuvo claro que la compañía no solo debía llegar a Portugal, sino integrarse dentro del mercado. Es por esto que *Irmãdona* supermercados S.A se constituyó como una sociedad mercantil portuguesa que paga en este país todos sus impuestos. En términos de condiciones de trabajo, todos los empleados de los supermercados portugueses han recibido formación durante un año y medio, cuyo coste para la empresa ha sido de 50.000€. Además, el salario y las condiciones con las que trabajan son superiores a los de la media de la competencia.

En cuanto a las estrategias de internacionalización existentes propuestas en la parte teórica, se puede concluir que Mercadona aplica varias de las características de la estrategia transnacional, es decir, una mezcla del enfoque global y el multidoméstico.

En primer lugar, Mercadona tiene un modelo de negocio muy exitoso y diferenciado, y es en lo que reside gran parte de su éxito, y es por ello que Juan Roig ha

seguido aplicando dicho modelo en el país vecino. La estrategia en Portugal consiste en aplicar un modelo de Calidad Total de productos de proximidad, siempre teniendo presente el principal objetivo de su empresa matriz, es decir, conseguir siempre precios bajos y la máxima calidad posible para satisfacer las necesidades de los clientes y de los otros cuatro componentes. En este sentido, la compañía quiere aplicar también su particular estrategia de negociación y cooperación con los interproveedores, al igual que su modelo de centros de coinnovación. Sin embargo, en cuanto a los productos, a su llegada al país luso, Juan Roig alegó que debían adaptar los productos que la empresa comercializaba pues, pese a ser un país gastronómicamente parecido a España, había productos como el queso manchego o el vino español que no tendrían éxito en el nuevo mercado. La compañía pretende ofrecer a los clientes portugueses aproximadamente un 40% de los productos que se venden en el mercado español, es por esto que se espera que incluso un 60% de los productos ofrecidos sean adaptados al mercado portugués. A pesar de ello, los clientes portugueses que habían comprado con anterioridad en los supermercados españoles, reclaman a la cadena algunos productos que no se han comercializado en su país, como la salsa Ali-Oli de Chovi o los churros congelados. Sin embargo, Mercadona ha asegurado que se tomarán en cuenta los deseos y sugerencias de los clientes de disponer dichos productos, pues su objetivo es ofrecer un surtido que esté adaptado a las exigencias del mercado portugués.

Por lo tanto, Mercadona ha aplicado su esquema estratégico en su filial, desde su política de recursos humanos hasta su estrategia de marcas propias, pero ha realizado un esfuerzo por conocer al consumidor portugués y llevar a cabo una adaptación de los productos, pues la cadena pretende ser reconocida como una empresa portuguesa con matriz española.

4.3.5 Perspectivas de futuro

A pesar de tener muy clara su intención de expandirse hacia Portugal, cuando la idea de internacionalizarse aún no se había materializado en la compañía, surgieron rumores de que Juan Roig barajaba la compra de la cuarta cadena de supermercados italiana, “*Esselunga*” en 2008. A pesar de ello, no se hizo posible debido a la negativa de su dueño, Bernardo Caprotti, mensaje en el testamento para sus herederos fue “vender la empresa a la competencia, nacional o extranjera, salvo a Mercadona”.

Recientemente, Juan Roig ha anunciado que debido a la sobresturación del mercado español, Mercadona no tiene prevista la apertura de nuevas tiendas sino que está centrada en la reforma y renovación de las ya existentes, y si la experiencia en Portugal resulta satisfactoria, es probable que la compañía siga apostando por expandir sus fronteras a otros mercados internacionales. En 2019, el empresario ya confirmó su intención de estudiar nuevos mercados, especialmente los de tres o cuatro países, aunque se pudo sobreentender que las principales opciones de internacionalización para la empresa, después de Portugal, serían Italia y Francia.

En un principio la elección de Francia podría parecer más razonable, pues la logística desde los centros de Cataluña resultaría más sencilla, aunque todo apunta a que el país elegido será Italia, pues además es una de las empresas de este país la que sirvió como inspiración para elegir el nombre Mercadona. Asimismo, la cultura italiana tiene rasgos comunes con la española, por lo que la implantación del modelo podría resultar más sencilla.

La hipótesis que se plantearía dentro de la compañía no sería la idea inicial de comprar una cadena de supermercados italiana, sino replicar el modelo utilizado en su expansión hacia Portugal, es decir, la creación de una filial propia para obtener un crecimiento orgánico y la implantación por goteo, tienda a tienda. Además, será necesaria la creación de centros logísticos y de coinnovación, y la negociación con proveedores italianos para poder aplicar el modelo de negocio. Para ello, será de vital importancia realizar un análisis tanto del mercado como de los consumidores, y la inversión de una elevada suma de dinero.

A pesar de todo ello, la compañía a día de hoy no ha confirmado oficialmente esta operación, pero varios diarios económicos como “El Confidencial” aseguran que la apertura hacia Italia será un hecho inminente, pues hace años que los responsables de compras de Mercadona estudian el mercado italiano.

En síntesis, se podría concluir que Mercadona es una empresa cuyo modelo de negocio tiene mucho potencial en el mercado internacional, aunque a la hora de introducirse en un mercado extranjero habrá de tener en cuenta a los consumidores del país, puesto que, a pesar de su liderazgo rotundo en el mercado español, no todos los clientes están habituados a su política de siempre precios bajos. Su salto al mercado portugués ha resultado muy costoso tanto a nivel económico como estratégico, y los

resultados aún no parecen ser satisfactorios para la empresa matriz ya que, a pesar de todos los esfuerzos realizados, ha derivado en pérdidas durante dos años consecutivos. Por lo tanto, en una posible futura expansión hacia Italia, habrá de analizar los resultados obtenidos en el mercado portugués y tenerlos presentes a la hora de elegir el método de entrada y la estrategia de internacionalización.

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, conviene nuevamente resaltar la importancia que actualmente tiene para las empresas tanto la innovación como la internacionalización, ya que este ha sido el factor que ha motivado la elección de este tema para realizar este Trabajo Fin de Grado.

En él se ha llevado a cabo, primeramente, una revisión de la literatura sobre ambos aspectos, claves para el éxito empresarial. En este sentido se han analizado las principales características asociadas al primero de esos conceptos, los diferentes modelos que han ido surgiendo a lo largo de la historia, las fuentes utilizadas por las empresas para obtener ideas innovadoras, así como los tipos de innovaciones que pueden resultar de la realización de este tipo de actividades. De igual manera, se han analizado las razones que llevan a una empresa a internacionalizarse, los factores y riesgos que han de tener en cuenta cuando se embarcan en este proceso, los modelos teóricos que explican la internacionalización, y los métodos de acceso y estrategias que se pueden poner en marcha. Dada la estrecha interconexión que existe entre estos dos procesos, el último apartado de la parte teórica se ha centrado en analizar dicha interrelación y sus efectos en las empresas. Tras la realización de este análisis teórico y con la finalidad de complementar los argumentos teóricos y plasmarlos en la realidad del panorama económico actual, se ha procedido a desarrollarlos en un caso práctico en la empresa Mercadona. A raíz de todo ello, es posible extraer las siguientes conclusiones que vienen a confirmar el logro de los objetivos establecidos previamente.

En primer lugar, se ha podido comprobar la vinculación entre innovación e internacionalización, puesto que son dos procesos que se retroalimentan entre sí. Ambos procesos son de vital importancia para una empresa, pues pueden ser la forma mediante la cual se logre la diferenciación del resto de competidores. Una empresa que decida internacionalizarse deberá esforzarse por innovar para seguir siendo competitiva, mientras que una empresa innovadora tendrá más facilidades para abrirse a los mercados internacionales, pues posiblemente cuente con ventajas competitivas que le diferencien de los demás. Incluso, la propia decisión de iniciar una apertura hacia mercados extranjeros puede ser considerada en sí misma como un proceso innovador.

Por otra parte, teniendo en cuenta el caso de Mercadona, se ha podido comprobar que se trata de una empresa pionera en materia de innovación en España, y que lo ha sido

a lo largo de toda su historia. Su rotundo éxito en el mercado español reside fundamentalmente en su modelo de negocio, considerado en sí como una innovación propia de la empresa. También caben destacar otras innovaciones que incorporó en su negocio y que con el paso del tiempo se han convertido en una generalidad en este sector, como han sido las marcas propias o los códigos de barras. Otro aspecto que debe ser remarcado es su constante interés por desarrollar nuevos productos con los que satisfacer las necesidades de sus clientes. Su modelo de innovación sigue las pautas de la innovación abierta, haciendo partícipes en él a todos los componentes de la empresa, desde los clientes o “jefes” hasta los proveedores.

En cuanto a su proceso de internacionalización, se puede concluir que la empresa ha optado por la inversión directa, en un mercado que no le supone demasiado riesgo, Portugal. A pesar de intentar plasmar el mismo modelo de negocio que se aplica en España, se ha querido que Irmadona (su marca portuguesa) cuente con productos personalizados y adaptados al mercado portugués, lo que ha supuesto una gran inversión en dinero y esfuerzo que a día de hoy aún no ha sido recompensada. No obstante, Juan Roig sigue teniendo expectativas internacionales para su negocio, y aunque aún no se ha realizado ningún comunicado oficial, es probable que en un futuro más o menos próximo la empresa decida abrir sus puertas al mercado italiano.

Por último, a nivel personal, considero que la realización de este trabajo me ha permitido comprender en profundidad cómo se desarrollan los procesos de innovación y de internacionalización, brindándome la oportunidad de entender mejor el modelo de negocio y las claves del éxito de una empresa presente en las compras habituales de muchas familias españolas, Mercadona. La recopilación de información para la elaboración del trabajo me ha resultado motivadora y muy formativa, puesto que era un tema de mi interés y sentía curiosidad por entender el funcionamiento de esta empresa tan relevante en el mercado nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, O. (1993). *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Antolín, N. (2003). *Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa*. *Dialnet.Unirioja.Es*, 9, 111–128.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793513.pdf>
- Arnoldo Araya L. (2009). *El Proceso de Internacionalización de Empresas*. *TEC Empresarial* 3 (3). Pág. 18-25.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codi>
- Bankinter. (2010). *El arte de innovar y emprender*. 14, 25–27.
- Bankinter (2021). *¿Qué es la innovación? Definición y Características*. Fundación Innovación Bankinter.
<https://www.fundacionbankinter.org/blog/noticia/fundacion/-que-es-la-innovacion-definicion-y-caracteristicas>
- Benedicto, I. (2016). *Mercadona invierte 21 millones en innovación*. *Crónica Global*.
https://cronicaglobal.elespanol.com/business/mercadona-invierte-21-millones-en-innovacion_63774_102.html
- Berrelleza Carrillo, M., Talavera Chavez, R., & Rivera Plazola, M. S. (2007). *Identificar las diferencias culturales que afectan en el desarrollo de los negocios internacionales*. 3, 61–72.
- Bonilla, M. (2019). *Mercadona al desnudo: todos los detalles que no conoces*. *El Español*. https://www.elespanol.com/cocinillas/actualidad-gastronomica/20190404/mercadona-desnudo-detalles-no-conoces/388462163_0.html
- Brines, J. (2011). *Mercadona: de Brad Pitt a los girasoles*, *Expansión*.
<https://www.expansion.com/2011/03/14/empresas/distribucion/1300142221.html#:~:text=Envases%3A Estrategia de Brad Pitt,productos y se hicieran transparentes>
- Calero, J. F. (2019). *La radical apuesta por la innovación que ha llevado a Mercadona a ganar el pulso al sector - innovación en español*. *Innova Spain*.
<https://www.innovaspain.com/mercadona-innovacion-la-colmena-listo-para-comer/>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. In [orga.blog.unq.edu.ar](http://orga.blog.unq.edu.ar/content/uploads/foro_deluni/INTCI_Canals_2_Unidad_1.pdf).
http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/foro_deluni/INTCI_Canals_2_Unidad_1.pdf
- Caparrós, A. (2019). *Mercadona abre en Portugal con su modelo de marcas y surtido propio en el país donde triunfan las ofertas*. *ABC*.
https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-mercadona-abre-portugal-modelo-marcas-y-surtido-propio-pais-triunfan-ofertas-201907010908_noticia.html

- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). *Teorías de internacionalización*. Panorama, 1(3). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Castiblanco Moreno, S. E., Castro Castell, O. P., & Gómez Ramírez, A. P. (2017). *Services sector in Colombia: relationship between innovation and internationalization*. Dimensión Empresarial, 15(2). <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.927>
- Castillo, M. (2017). *La inversión en I+D se reduce un 9% durante la crisis y las autonomías más punteras pierden peso en innovación*. Expansión. <https://www.expansion.com/economia/2017/03/18/58cbc33c46163f13708b45b6.html>
- Cet. (2021). *Mercadona pierde cuota anual por primera vez y Lidl sube al top 3 de los súper en España*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/16/companias/1613470487_211290.html#:~:text=En ese contexto Mercadona sigue,al que tuvo en 2019
- Chacón, F. (2021). *Mercadona crece en Portugal hasta los 29 establecimientos*. ABC. https://www.abc.es/economia/abci-mercadona-crece-portugal-hasta-29-establecimientos-202102271237_noticia.html
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Berkeley, California. Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Council of Europe (n.d.). *La globalización*. Retrieved June 1, 2021, from <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>
- D.V. (2021). *Las novedades de Mercadona distinguidas entre las principales innovaciones del año 2020 en España*. ABC. https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-novedades-mercadona-distinguidas-entre-principales-innovaciones-2020-espana-202103231319_noticia.html
- DA Retail. (2019). *Mercadona inicia la internacionalización. Abre su primer supermercado en Portugal*. DA Retail. <https://www.distribucionactualidad.com/mercadona-abre-primer-supermercado-portugal-e-inicia-la-internacionalizacion/>
- DA Retail. (2020). *Conoce el modelo de coinnovación de Mercadona*. DA Retail. <https://www.distribucionactualidad.com/modelo-coinnovacion-mercadona-325-productos-diseñados-jefe/#:~:text=325 productos diseñados con el 'jefe'&text=Además de adaptar medidas de,ayuda de sus 'jefes>
- del Rey, J., & Laviña, J. (2008). *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. Fundación EOI.

<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20593/criterios-e-indicadores-de-la-excelencia-en-la-innovacion-empresarial>

Drucker, P. F. (2004). *La disciplina de la innovación*. 3–7. Harvard Business School Publishing Corporation.

Echarri Ardanaz, A., Pendás Aguirre, Á., & de Quintana Sanz-Pastor, A. (2002). *Joint venture*.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dRQoMwHnRK0C&oi=fnd&pg=PA5&dq=joint+venture+&ots=xTS31BIZ_6&sig=CP1tbLbXWJZ2aFwTRdd-5qbPAZ8#v=onepage&q=joint+venture&f=false

Efe. (2015). *Mercadona, empresa destacada por su modelo de innovación “radical.”* El Economista. <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/7203225/12/15/Mercadona-empresa-destacada-por-su-modelo-de-innovacion-radical.html>

Efe. (2019). *Mercadona pondrá a prueba su modelo en Portugal, el “paraíso” del descuento.* Expansión. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/01/01/5c2b5b12e2704e03be8b4637.html>

El Mundo (2015). *Mercadona, destacada como “modelo de innovación radical” a nivel internacional.* El Mundo. <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2015/12/31/5684f936ca4741920b8b457a.html>

El Plural. (2021). *Mercadona, reconocida entre las grandes innovaciones de consumo.* El Plural. https://www.elplural.com/economia/empresas/mercadona-reconocida-innovaciones-consumo_262601102

Fanjul, E. (2017). *Por qué internacionalizarse.* <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>

Fernández Quijada, D. (2013). *La innovación tecnológica. Creación, difusión y adopción de las TIC.* Editorial UOC.
https://books.google.es/books?id=O_TC6fgcij8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ferràs, X. (2014). *UNA DEFINICION DE INNOVACION / INNOVACIÓN 6.0.* <https://xavierferras.com/2014/09/una-definicion-de-innovacion/>

Fonfría Mesa, A., & Molero Zayas, J. (1998). *Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras españolas.* Universidad Complutense de Madrid.

Garzón Castrillón, M. A., & Ibarra Mares, A. (2013). *Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura.* Revista Dimensión Empresarial (Vol. 11, Issue 1).

- Gutiérrez, C., & Baumert, T. (2018). *Smith, Schumpeter y el estudio de los sistemas de innovación*. Economía y Política, ISSN-e 0719-4803, Vol. 5, Nº. 1, 2018, Págs. 93-111, 5(1), 93–111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6543950>
- Hagemeister, M., & Lertxundi, A. (2007). *Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3028517>
- INE (2021). *Península Ibérica en cifras 2020*. <https://www.ine.es/prodyser/pubweb/pin/pin2020/4/index.html>
- Instituto Cerdà (2015). *El valor de la innovación conjunta. Estudio Mercadona e Interproveedores 2012–2015*. <https://info.mercadona.es/document/es/el-valor-de-la-innovacion-conjunta.pdf>
- Lozano, A. (2019). *De 120 interproveedores a 1.400 proveedores 'Totaler'*. Revista Mercados. <https://revistamercados.com/articulo/de-120-interproveedores-a-1-400-proveedores-totaler-mercadona/#:~:text=De esta forma%2C implementan la, desde la demanda del Jefe.>
- Macías, E. (2020). “*Mercadona invierte 200 millones de euros al año en mejoras informáticas*”. Computer World. <https://www.computerworld.es/entrevistas/mercadona-invierte-200-millones-de-euros-al-ano-en-mejoras-informaticas>
- March, I. (2016). *INNOVACIÓN ABIERTA: EMPRESA-PROVEEDOR-CLIENTE*. Innova Avant. <https://www.innovaavant.com/2016/11/25/innovacion-abierta-empresa-proveedor-cliente/>
- Mercadona (2016). *Reportaje del Modelo de Innovación de Mercadona en Antena 3*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=hDsCclb5tv4>
- Mercadona (2018). *La Coinnovación de Mercadona con los clientes*. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=I_RIxVLnXrw
- Mercadona (2018). *Modelo de coinnovación Mercadona*. <https://info.mercadona.es/es/actualidad/asi-es-la-innovacion-conjunta-con-los-clientes-de-mercadona-/news>
- Mercadona (2020). *Memoria-Anual-2019*.
- Mercadona (2021). *[Página web oficial]*. <https://info.mercadona.es/es/inicio>
- Mercadona (2021). *Memoria Anual 2020*.
- Montoya Suárez, O. (2004). *Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico*. Scientia et technica, 10(25), 209-213.
- Navarro, N. (2021). *La innovación alimentaria de Mercadona que revoluciona las redes sociales*. La Vanguardia.

<https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20210424/7080929/innovacion-alimentaria-mercadona-revoluciona-redes-sociales.html>

OCDE (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 3rd Edition*. París, Francia: OECD Publication.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). *Challenges for internalization Process Theory: The case of International New Ventures*.

Pinilla Jara, J., & Rialp Criado, A. (2017). *Innovación e internacionalización exportadora en las PYMES industriales catalanas. El papel de las orientaciones estratégicas*. <https://ddd.uab.cat/record/175997>

Pla Barber, J, León Darder F. (2016). *Dirección internacional de la empresa*. McGraw-Hill Education.

Pla Barber J, León Darder F. *La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional*. *Universia Bus Rev.* 2004;(3):84-101.

Ramos Maroño, M. (2017). *Mercadona: Innovación continua*. Manuel Ramos Maroño. <http://www.manuelramosmarono.com/index.php/2017/10/24/mercadona-innovacion-continua/>

Rodríguez, O. (2019). *Mercadona desembarca en Portugal: así es la competencia lusa que encontrará Hacendado*. *El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190702/mercadona-desembarca-portugal-competencia-lusa-encontrara-hacendado/410459938_0.html

Romera, J. (2014). *Mercadona lidera la innovación en España con 400 lanzamientos al año*. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/5868099/06/14/Mercadona-lidera-la-innovacion-en-Espana.html>

Romero, V. (2019). *Juan Roig ya ha decidido la próxima estación de Mercadona: tras Portugal vendrá Italia*. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-07-03/juan-roig-portugal-italia-mercadona_2102418/

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *Internacionalización e innovación de la empresa*. ESIC. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qLMnDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=internacionalización+como+innovación&ots=JSJngH8Od8&sig=-0igS0G-Ubf37INZFn41wx3MjS8#v=onepage&q=internacionalización+como+innovación&f=false>

Santander Trade. (2021). *Política y economía Portugal*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/portugal/politica-y-economia>

- Schumpeter, M. O. (2004). *Innovación y determinismo tecnológico*. Scientia et Technica, 25(25), 209–214.
- Sintetia. (2016). *La envidia nacional y la innovación de Mercadona*. Sintetia. <https://www.sintetia.com/la-envidia-nacional-y-la-innovacion-de-mercadona/>
- Suárez Mella, R. P. (2018). *Reflexiones sobre el concepto de innovación*. Dialnet.Unirioja.Es. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>
- Suser Valdéz, R. A., Pedroza Escandón, J.E. (2004). *Exportación Efectiva*. ISEF
- Trincado, B. (2019). *Cotec: Las empresas tiran de la I+D+i española, pero la brecha con Europa crece*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/06/companias/1559837573_195156.html
- Urdiales, G. (2017). *Cómo es la innovación conjunta de Mercadona con los clientes*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8582043/08/17/Como-es-la-innovacion-conjunta-de-Mercadona-con-los-clientes.html>
- Velasco, E. (2003). *EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS SOBRE EL PROCESO DE INNOVACIÓN: DESDE EL MODELO LÍNEAL HASTA LOS SISTEMAS DE INNOVACIÓN*. 1–15. Dialnet. Unirioja. Es. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438>
- Vila, E. (2018). *Innovación y un surtido eficaz, la clave del éxito de Mercadona*. Diario de Ibiza. <https://mas.diariodeibiza.es/125-aniversario/innovacion-clave-exito-mercadona/>
- Villaécija, R. (2016). *En el “cerebro” de Hacendado: así fabrica Mercadona sus productos más innovadores*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2016/08/15/57a31030e2704eca5b8b461d.html>
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Dialnet.Unirioja.Es. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708600>