

ANEXO 1



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2022/2023

**SOLIDEZ PATRIMONIAL, FINANCIERA Y
ECONÓMICA EN EL INCIPIENTE PROCESO
DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
MERCADONA HACIA PORTUGAL**

(PATRIMONIAL, FINANCIAL AND ECONOMIC
STRENGTH IN THE EMERGING
INTERNATIONALIZATION PROCESS OF
MERCADONA TOWARDS PORTUGAL)

Realizado por el Alumno D. Moisés Castrillo García

Tutelado por la Profesora D^a María Pilar Sierra Fernández

León, a 10 de julio de 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal

Póster

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETO DEL TRABAJO	8
3. METODOLOGÍA	9
4. TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	10
4.1. FACTORES PARA INTERNACIONALIZARSE.	11
4.2. VENTAJAS Y RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	13
4.2.1. Ventajas de la internacionalización.	13
4.2.2. Riesgos de la internacionalización.	13
4.3. METODOS DE ENTRADA EN MERCADOS INTERNACIONALES	14
4.3.1 La exportación	15
4.3.2 Las Licencias.....	16
4.3.3. La inversión directa	17
4.4. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE.....	20
4.4.1. Estrategia global	21
4.4.2. Estrategia multipaís.....	22
4.4.3. Estrategia transnacional	23
4.4.4. Estrategia internacional.....	23
5. MERCADONA: LÍDER EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA.	25
5.1. IDENTIDAD DE MERCADONA	25
5.2. MODELO DE EMPRESA	26
5.3. CUOTA DE MERCADO DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA	31

5.4. CARACTERIZACIÓN PATRIMONIAL, FINANCIERA Y ECONÓMICA.....	32
5.4.1. Caracterización de la cuenta de resultados (fuera de análisis patrimonial)	32
5.4.2. Análisis patrimonial.	34
5.4.2.1. <i>Mix Financiero.....</i>	34
5.4.2.2. <i>Impacto de la deuda (IDE).....</i>	35
5.4.2.3. <i>Conclusiones del análisis patrimonial.....</i>	36
5.4.3. Análisis financiero.	37
5.4.3.1. <i>Financiación del activo no corriente (ANC).....</i>	37
5.4.3.2. <i>Financiación del AC.....</i>	40
5.4.3.3. <i>Estructura de balance</i>	41
5.4.3.4. <i>Conclusiones del análisis financiero.....</i>	41
5.4.4. Análisis económico.....	42
5.4.4.1. <i>Rentabilidad Económica (RE).....</i>	42
5.4.4.2. <i>Rentabilidad Financiera (RF).....</i>	43
5.4.4.3. <i>Apalancamiento Financiero.....</i>	44
5.4.4.4. <i>Conclusiones del análisis económico.....</i>	45
5.4.5. Conclusiones del balance de Mercadona.	46
6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA	48
6.1. RAZONES PARA INTERNACIONALIZARSE.....	48
6.2. RIESGOS A TENER EN CUENTA.....	48
6.3. MÉTODOS DE ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES	49
6.3.1. Competencia en el sector de la distribución de Portugal.....	49
6.3.2. Cuota de mercado del sector de la distribución en Portugal.....	52
6.3.3. Método de Entrada de Mercadona en Portugal	53
6.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	54

6.4.1. Perspectivas de futuro.....	55
7. CONCLUSIONES.....	56
8. REFERENCIAS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Tabla Salarial de Mercadona en 2022.....	28
Tabla 5.2. Ratio de endeudamiento.....	35
Tabla 5.3. Impacto de la deuda	36
Tabla 5.4. Financiación del Activo no corriente.....	39
Tabla 5.5. Financiación del activo corriente	40
Tabla 5.6. Rentabilidad Económica	43
Tabla 5.7. Rentabilidad financiera	44
Tabla 5.8. Apalancamiento financiero.....	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Factores para la internacionalización	12
Cuadro 4.2. Ventajas y riesgos de la internacionalización	14
Cuadro 4.3. Comparación de los métodos de entrada.....	19
Cuadro 5.1: Principales cifras de Mercadona.....	26
Cuadro 6.1. Empresas competidoras en el sector de distribución en Portugal	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Evolución cuota de mercado sector distribución (2002-2020).....	31
Gráfico 5.2: Establecimientos de Mercadona (2016-2021)	32
Gráfico 5.3: Resultado de Mercadona (2016-2021)	34
Gráfico 6.1. Cuota de mercado del sector de distribución minorista en Portugal	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Tipos de estrategia competitiva internacional.	24
Figura 5.1: Modelo de calidad Total: Los cinco componentes.	26
Figura 5.2. Red de bloques logísticos de Mercadona	29
Figura 5.3. Aportación total de renta, empleo y recaudación fiscal de Mercadona (2021) 30	
Figura 5.4. Cumplimiento de la primera regla de financiación	37
Figura 5.5. Cumplimiento de la segunda regla de financiación	38
Figura 5.6. Incumplimiento de las reglas de financiación	39
Figura 5.7. Estructura de balance de Mercadona (2016-2021)	41
Figura 6.1. Tiendas de Irmãdona en Portugal en 2022.....	53

RESUMEN.

Con el fin de observar el proceso de internacionalización de Mercadona, se ha revisado la teoría básica sobre la internacionalización para extraer así los principales factores que impulsan a las empresas a buscar oportunidades en el extranjero, así como los riesgos a los que a menudo se enfrentan, los métodos de entrada empleados más frecuentemente y las estrategias que tienden a seguir durante la internacionalización; y aplicarlo a esta empresa española, líder en el sector de la distribución minorista nacional. La solidez de su cuenta de resultados, sus cuentas patrimoniales y algunos ratios financieros y económicos han sustentado el incipiente proceso de expansión de Mercadona hacia Portugal, iniciado en 2016, con unas crecientes perspectivas de éxito.

Palabras clave: Internacionalización, Mercadona, distribución minorista, solidez económica, Portugal.

ABSTRACT.

In order to observe the internationalization process of Mercadona, internationalization's basic theory has been revised so as to extract the main factors that drive companies to look for opportunities abroad, as well as the challenges they may sometimes face, the most used entry methods and the strategies they tend to carry out during internationalization; and apply it to this Spanish company, the leader in the retail grocery distribution sector. The strength of its income statement, its equity accounts and some financial and economic ratios have underpinned the emerging process of expansion of Mercadona towards Portugal, started in 2016, with growing perspectives of success.

Key words: Internationalization, Mercadona, retail grocery distribution, economic strength, Portugal.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización está siendo uno de los fenómenos económicos de mayor trascendencia desde finales del siglo anterior, y las empresas están dándose cuenta de que no pueden ser ajenos a él. Surge entonces la necesidad de ampliar horizontes y expandir el negocio a otros países, bien porque el negocio nacional se encuentra estancado o para protegerse de los movimientos de una competencia que cada vez resulta más feroz.

El proceso de internacionalización implica una serie de cambios dentro de cualquier empresa. La adaptación a un nuevo entorno político, social y económico, así como la elección del mercado de destino, el método de entrada y la estrategia a seguir, suponen un gran reto para cualquier compañía, pero a su vez una gran oportunidad de expandir su negocio exitosamente.

Para llevar a cabo la expansión del negocio de una manera satisfactoria es primordial gozar de una buena salud empresarial. La internacionalización es un proceso que en ocasiones puede ser lento, por lo que aquellas empresas que no gocen de una situación patrimonial ventajosa difícilmente podrán verse implicados en este trabajo.

En la actualidad, el sector de la distribución minorista es uno de los que presenta una mayor tasa de competencia entre sus componentes debido a los bajos márgenes del negocio y a una baja diferenciación del producto ofrecido. La saturación del mercado español ha sido la principal razón que ha propiciado la decisión de Mercadona de expandir su negocio al país vecino, Portugal.

Se ha llevado a cabo una revisión de la literatura sobre la teoría de la internacionalización, apoyándose principalmente en manuales, artículos de revistas y páginas web. Se ha analizado el concepto de internacionalización, los factores que impulsan la internacionalización de las empresas, las ventajas y riesgos que derivan del proceso, los métodos de acceso a mercados internacionales y las estrategias empresariales que siguen las empresas cuando empiezan su internacionalización. Asimismo, se ha estudiado el modelo de negocio y la identidad empresarial de Mercadona, empresa líder del sector de distribución minorista en España. A continuación, con la información recogida en la base de datos "SABI", se ha realizado un estudio de la situación patrimonial, financiera y económica de Mercadona, para poder comprobar cuál es la salud financiera de la empresa y proceder a realizar posteriormente el análisis del proceso de internacionalización de

Mercadona hacia Portugal, analizando los factores que han impulsado su internacionalización, los riesgos a los que ha tenido que hacer frente, el método de acceso seleccionado, y la estrategia llevada a cabo. A su vez se ha realizado un análisis sobre la situación de la competencia dentro del sector en Portugal y una breve reflexión sobre los posibles planes futuros de internacionalización hacia otros países.

Mi pertenencia a Mercadona como trabajador en el bloque logístico de Villadangos del Páramo desde 2018 ha sido el principal motivo para la elección de este tema ya que la apertura de la primera tienda portuguesa en 2019 supuso un reto para todos los trabajadores por la necesidad de garantizar todos los estándares de calidad por la importancia que tiene dar una buena imagen ante la apertura en un nuevo país.

2. OBJETO DEL TRABAJO

Este Trabajo Fin de Grado ha sido realizado con el objeto de analizar el incipiente proceso de internacionalización de Mercadona, empresa líder en el sector de la distribución minorista en España, así como el análisis de sus estados financieros, con el fin de interrelacionarlos entre sí y considerar si puede apoyarse en su situación patrimonial, financiera y económica para seguir expandiéndose. Para su consecución, podemos dividir el trabajo realizado en la consecución de los siguientes objetivos:

- Definir el concepto de internacionalización, así como el estudio de la teoría de la internacionalización
- Conocer la identidad de Mercadona, así como su modelo de negocio.
- Analizar el sector de la distribución en España.
- Realizar un análisis patrimonial, económico y financiero de Mercadona, con el fin de poder considerar si se encuentra en una situación favorable para emprender el proceso de internacionalización.
- Analizar el reciente proceso de internacionalización de Mercadona hacia Portugal, así como estudiar cuál es su competencia en ese país y las perspectivas de futuro tanto en el país luso como en otros países.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este TFG es descriptiva, de carácter exploratorio, basada en la utilización de diversas fuentes secundarias, como libros, artículos en revistas y prensa económica y diferentes blogs y páginas web. Asimismo, también se han utilizado fuentes primarias.

En el primer apartado, tanto para entender a teoría de la internacionalización como para definir su proceso en referencia a los factores que llevan a las empresas a internacionalizarse, los riesgos y ventajas que conlleva, los métodos de entrada y las estrategias que llevan a cabo. Para ello, diferentes manuales, páginas web, informes y publicaciones han sido consultados.

En el segundo apartado, para desarrollar la identidad y el modelo de negocio de Mercadona, se han consultado fuentes de información primarias, como lo son las memorias anuales de los últimos cinco años, así como la página web corporativa. A su vez, para llevar a cabo el análisis patrimonial, económico y financiero de la empresa, se ha hecho uso de otra fuente de información primaria: el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), una base de datos que engloba información económico-financiera de dos millones de empresas españolas. Contiene la suficiente información para llevar a cabo el análisis propuesto y sus datos están extraídos del Registro Mercantil español, por lo que su fiabilidad es plena. Todas las cifras que figuran en este apartado se encuentran expresadas, si no se indica lo contrario, en millones de euros. Se ha utilizado esta medida para hacer más sencilla la elaboración de las tablas y facilitar la lectura del documento. Se ha utilizado también la técnica del redondeo para evitar excesivos decimales.

En el último apartado, para conocer la situación de la competencia en Portugal, se han utilizado tanto fuentes primarias (páginas web de las empresas competidoras) como fuentes secundarias, incluyendo artículos de prensa económica y revistas.

4. TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Podemos definir la internacionalización de las empresas como “la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno, y mediante las cuales una empresa participa de la globalización” (Arnoldo Araya, 2009). La internacionalización supone la participación de la empresa en la comercialización de bienes y servicios en países diferentes, habilitando así la expansión del negocio.

Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de España en 2015, en el que se encuestaba a más de 1300 directivos de empresas españolas con negocio exterior, los principales factores de éxito son unos precios competitivos, la disposición de un buen equipo humano, el establecimiento de una marca que diferencie tu producto de los demás; y las posibles alianzas que se puedan establecer con otras empresas.

En España, como ejemplo en el aspecto exportador, el número de empresas exportadoras se ha multiplicado por 1,9 desde el 2009, hasta alcanzar la cifra de 203990 empresas, lo que supone un 6,1% del total de empresas españolas (Fundación BBVA, 2019).

España es el país de la Union Europea que más ha aumentado su internacionalización en los últimos años según un estudio realizado por la consultora KPMG (Ticpymes, 2022). A fecha de 2022, la mitad de las empresas españolas venden regularmente sus productos o servicios a clientes en el extranjero. Además, la presencia de filiales españolas en territorio internacional se ha incrementado un 65% desde 2009, hasta alcanzar la cifra de 7.000. España destaca como país organizador de congresos internacionales, alcanzando en 2021 el segundo puesto del ranking mundial con 369 congresos, solo por detrás de Estados Unidos (Ticpymes, 2022).

Una vez las empresas se han decidido por emprender el proceso de internacionalización, han de relacionarse con clientes, proveedores, socios, empleados y gobiernos de otros países, con la consiguiente necesidad de adaptarse a las normas, barreras comerciales o diferencias culturales que pudieran existir para así llevar a cabo intercambios satisfactorios (Otero Simón, 2008).

Las empresas que se decidan por la internacionalización generalmente lo harán motivadas por una serie de razones. En el siguiente apartado se expondrán varias de ellas.

4.1. -FACTORES PARA INTERNACIONALIZARSE.

El proceso de internacionalización en una empresa comienza cuando el empresario ve adecuada la idea de internacionalizarse para el desarrollo de su compañía. No obstante, previo a tomar cualquier decisión, ha de tener una motivación clara y precisa que le lleve a actuar correctamente, ya que la falta de compromiso puede llevar el proyecto al fracaso ante las primeras adversidades (Otero Simón, 2008).

Antes de comenzar a explicar el proceso de internacionalización, hemos de exponer cuáles son los factores que llevan al empresario a dar el paso.

Primero, deben existir factores impulsores de la internacionalización, que pueden ser tanto internos como externos. Un cambio de mentalidad hacia lo internacional supone un factor de ámbito interno, mientras que la existencia de asociaciones de empresarios que facilitan el proceso supone un factor externo (Barber y Darder, 2004). Estos factores son condición necesaria pero no suficiente a la hora de justificar la internacionalización, por lo que deben de existir razones de mayor peso que garantice la necesidad de la empresa de adoptar la estrategia internacional de manera rotunda. De acuerdo con Barber y Darder (2004), estos factores se clasifican en dos grupos: factores *push* y factores *pull*.

Los factores *push* se asocian normalmente a dificultades en el mercado local, por las que la empresa decide internacionalizarse debido a imposibilidad de crecimiento en él. Ejemplos de factores *push* son la saturación del mercado nacional, ciclo de vida de producto en declive o condiciones desfavorables, como demografía negativa, requisitos legales o el incremento de los factores productivos.

A su vez, los factores *pull* se asocian a una actitud proactiva de los empresarios frente a las actividades internacionales aun cuando podrían continuar su expansión en el mercado nacional. Barber y Darder (2004) agrupan en 4 apartados los factores *pull*:

1. Motivos relacionados con el mercado o *market seekers*: la existencia de mercados con un gran tamaño o una alta tasa de crecimiento puede justificar el riesgo que asume la empresa para internacionalizarse. Mercados emergentes donde el producto no haya alcanzado el período de madurez pueden resultar interesantes.
2. Motivos relacionados con la obtención de nuevos recursos o *resource seekers*: la posibilidad de obtener materias primas y mano de obra más asequible moviliza a

las empresas hacia el exterior. Asimismo, la búsqueda de recursos más difíciles de encontrar en su mercado nacional como innovaciones tecnológicas.

3. Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia o *efficiency seekers*: en muchas ocasiones, las empresas necesitan desarrollar economías de escala para obtener beneficios. Esto supone alcanzar un determinado tamaño y la internacionalización es un proceso que ayuda a alcanzarlo. A su vez, mediante la expansión a mercados internacionales, las empresas diversifican el riesgo al no verse afectadas al 100% por un cambio en la coyuntura económica del mercado nacional.
4. Motivos estratégicos o *the strategic asset seekers*: hay veces que las empresas deciden internacionalizarse para protegerse de movimientos realizados por empresas competidoras, como internacionalizarse hacia el país de una empresa competidora porque esta se ha internacionalizado previamente a nuestro mercado nacional. Otras empresas han seguido a sus clientes en su proceso de internacionalización, para poder ofrecerles sus productos allí donde estén (este ejemplo se adapta mejor a empresas de servicios).

Cuadro 4.1. Factores para la internacionalización

FACTORES PUSH	FACTORES PULL
<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del mercado nacional • Ciclo de vida del producto en declive • Condiciones desfavorables en origen 	<ul style="list-style-type: none"> • Market seekers • Resource seekers • Efficiency seekers • Strategic asset seekers

Fuente : Elaboración Propia a partir de Barber y Darder (2004)

En definitiva y resumiendo lo anterior, para que una empresa dé el paso de expandirse hacia el exterior, deberá existir una motivación previa, aunque esta no será por si sola suficiente, sino que deberá sustentarse en razones de mayor peso, y estas vienen definidas por los factores *push* y los factores *pull*.

4.2. VENTAJAS Y RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Actualmente, debido al proceso de globalización en el que el comercio se ha visto inmerso, es fundamental para los empresarios internacionalizarse y poder así seguir expandiendo su negocio. Sin embargo, también supone ciertos riesgos causados principalmente por el desconocimiento o por miedo a llevar a cabo el proceso. (EADA, 2013). A continuación, se enumerarán ventajas que conlleva la internacionalización, así como factores de riesgo a tener en cuenta.

4.2.1. Ventajas de la internacionalización.

Por lo general, las empresas que deciden internacionalizarse obtienen un mayor índice de productividad, llegando a crecer hasta un 50% su facturación (ABC, 2015). A su vez, y relacionado con su mayor productividad, el empleo que generan es más cualificado y mejor retribuido, debido a que son más competitivas.

Tienden a resistir mejor las crisis económicas, ya que su negocio está diversificado geográficamente y una crisis coyuntural en una zona de influencia de la empresa no afectará tanto al volumen de negocio total de la empresa (Laboral Kutxa, 2020).

Al estar presente en otros países, es más fácil para la empresa encontrar nuevas oportunidades de negocio y acceder a mercados de mayor crecimiento (Laboral Kutxa, 2020).

La presencia en países en vías de desarrollo permite trasladar la actividad productiva asumiendo menores costes, debido al menor precio de las materias primas y la mano de obra en estos países (Laboral Kutxa, 2020).

Por último, la internacionalización de la empresa genera confianza frente al consumidor ya que por lo general está ligada a valores positivos, lo que ayuda a publicitar el producto o servicio que se ofrece (Laboral Kutxa, 2020).

4.2.2. Riesgos de la internacionalización.

A pesar de los múltiples beneficios derivados de la internacionalización, es necesario ser conscientes de los riesgos y dificultades que pueden surgir en el proceso. La internacionalización requiere un alto grado de especialización, por lo que puede ser necesaria la creación de un departamento específico (Laboral Kutxa, 2020).

Cada país tiene unas costumbres diferentes, y la cultura empresarial no es una excepción. Estas diferencias pueden generar muchas dificultades, tanto a la hora de trabajar, como a la hora de vender el producto a los clientes (Laboral Kutxa, 2020).

El riesgo político es un factor importante a tener en cuenta. Establecerse en un país inestable tanto social como económica como políticamente hablando no es recomendable ya que puede afectar al volumen de negocio de la compañía (Laboral Kutxa, 2020).

La distancia entre la sede principal y las sedes extranjeras puede generar a su vez dificultades, sobre todo en materia de transporte y comunicación con proveedores. Pueden hacer que los precios de los productos se incrementen y éstos no sean vendidos en esos países (Laboral Kutxa, 2020).

Por último, hay que tener en cuenta las políticas arancelarias existentes entre los países cuyo objetivo consiste en proteger a las empresas nacionales frente a productos extranjeros. Éstas pueden suponer un lastre para nuestras oportunidades y hacer que no sea rentable establecerse en determinados países (Laboral Kutxa, 2020).

Cuadro 4.2. *Ventajas y riesgos de la internacionalización*

VENTAJAS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor facturación • Mayor resiliencia • Acceso a más mercados • Reducción de costes • Genera confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta especialización • Diferencias culturales • Riesgo político • Distancia • Políticas arancelarias

Fuente : Elaboración Propia a partir de Laboral Kutxa (2020)

4.3. METODOS DE ENTRADA EN MERCADOS INTERNACIONALES

Una vez la empresa ha considerado la idea de expandirse al exterior, ha de seleccionar el método de entrada que le resulte más favorable para ese determinado país. Esta no es una decisión baladí, sino que es una decisión importante que requiere de un análisis detenido,

ya que de esta elección derivará el futuro éxito o fracaso de la experiencia internacional de la empresa (Otero Simón, 2008).

Existen numerosos métodos de entrada a mercados internacionales. Se diferencian entre ellos en el grado de control y compromiso que tiene la empresa sobre ellos, los recursos con los que tiene que comprometerse, o el riesgo asumido (Guerras y Navas, 2022).

Según Barber y Darder (2004), existen principalmente tres formas genéricas de servir los mercados internacionales: exportar, conceder licencias o inversiones directas propias.

4.3.1 La exportación

La exportación es el método en entrada más utilizado a la hora de iniciar la andadura internacional de una empresa, ya que es el que menor riesgo y esfuerzo requiere. Mediante esta opción se producen los bienes en el país de origen y se venden en el exterior. Pese a su sencillez, puede dividirse a su vez en dos modalidades: exportación directa y exportación indirecta (Barber y Darder, 2004).

La exportación directa consiste en la venta directa de un producto desde el mercado de origen al vendedor final. Es una etapa activa ya que es la empresa la que se encarga en persona de la búsqueda de contactos, la investigación de mercados, la gestión de la documentación y distribución y el establecimiento de la política de precios. La exportación directa implica más recursos, pero a cambio la empresa puede establecer un control más férreo de las operaciones. La exportación directa se puede subdividir a su vez en cuatro grupos, en función del grado de compromiso de la empresa (Barber y Darder, 2004):

- Agentes pertenecientes al departamento exterior de la empresa. Pueden residir o no en el país extranjero
- Agentes independientes: no pertenecen a la empresa pero son responsables de la venta del producto en el país extranjero.
- Distribuidor o importador: adquiere la propiedad del producto y opera con mayor facilidad en el mercado, posicionando rápidamente el producto
- Delegación comercial: apoya a los comerciales en la distribución del producto, convirtiéndose en un mecanismo de control.

La otra modalidad es la exportación indirecta. Consiste en vender los productos en mercados extranjeros a través de otras empresas. Por lo tanto, es un método de exportación pasiva ya que son los intermediarios independientes los que se van a encargar de todo el proceso: contactos, logística, documentación, etc. Es un modelo ideal cuando las exportaciones representan un bajo porcentaje del volumen de negocio de la empresa, ya que ésta se limitará a aceptar o rechazar el precio ofrecido por el cliente. Su mayor desventaja es la pérdida de control sobre las variables de marketing mix del producto, ya que como se ha dicho, la empresa se desvincula del proceso. Asimismo, la información que se obtiene del mercado es muy limitada al no estar en contacto directo con los clientes. Al igual que la exportación directa, la exportación indirecta se puede llevar a cabo de tres maneras (Barber y Darder, 2004):

- Mediante un departamento de compras de una empresa extranjera o un bróker; coloca los productos en el mercado a cambio de una comisión.
- Compañías especializadas en exportar. Generalmente, actúan para varias empresas y pueden operar como agentes de compras, localizando demandantes y ofertantes del producto en cuestión y poniéndolos en cobrando una comisión; o simplemente adquiriendo el producto y vendiéndolo por su cuenta.
- Utilizando la red de ventas de una compañía establecida en ese país (puede ser local o extranjera) Esto se conoce como Piggyback. A cambio de una comisión, la empresa podrá usar la red de contactos de otra compañía para vender los productos a través de ella (Gedescos, s.f).

4.3.2 Las Licencias

Podemos definir licencia como “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” (Barber y Darder, 2004, p.70). Los derechos son generalmente activos intangibles pertenecientes a la empresa, como marcas, patentes o “know-how” o saber hacer.

Las empresas pueden utilizar las licencias por dos motivos diferentes entre sí. Primero, como una alternativa a la inversión directa en el exterior. La empresa quiere estar presente en otros mercados, pero o bien no dispone de los recursos necesarios o bien considera la inversión directa como no rentable. Sin embargo, no se debe considerar las licencias como

un punto final sino como un medio para el desarrollo de otras estrategias. Por otro lado, las empresas utilizan las licencias como medio de transmisión y desarrollo de nuevas tecnologías entre las empresas líderes de una industria, formando parte de la política de I+D de la empresa (Barber y Darder, 2004).

Al igual que en la exportación, existen diferentes tipos de licencias, siendo todos ellos diferentes en cuanto a los derechos de las partes firmantes en la toma de decisiones. Según la UNCTAD (1988), podemos distinguir cinco tipos ordenados de mayor a menor grado de control del licenciador:

- Acuerdos de distribución en el ámbito internacional: la empresa vende sus productos a través de contratos de distribución en exclusiva con otras empresas. Se diferencia de la exportación ya que el distribuidor local paga un royalty a la empresa licenciadora por concederle el derecho.
- Contratos de gestión: el control operativo de una empresa es trasladado a una empresa independiente. Esa empresa se encarga de la dirección, administración financiera, gestión del personal, etc.
- Franquicias: es un acuerdo de distribución por el cual el franquiciador ofrece, a parte del derecho de uso de un producto, diferentes herramientas como publicidad y asesoramiento para así estandarizar el proceso y obtener unos niveles mínimos de calidad.
- Contratos de fabricación: en este método el licenciatarario es autorizado a fabricar el producto bajo la marca comercial del licenciador con cierto grado de libertad, siempre y cuando se cumplan una serie de requisitos de calidad.
- Gestión de patentes: únicamente implica hacer uso de un derecho patentado, sin control por parte del licenciador.

4.3.3. La inversión directa

La inversión directa es el último método de entrada en mercados internacionales. Es el método más arriesgado ya que pone en juego su propio capital, pero a su vez es el más rentable en el largo plazo. Por esa razón es el método más utilizado por las empresas experimentadas en el comercio internacional. Existen múltiples formas de inversión directa, en ocasiones muy homogéneas entre sí por lo que no resulta fácil diferenciarlas. Frente a la elección de este método las empresas han de plantearse dos cuestiones fundamentales (Barber y Darder, 2004):

- Decidir la diversificación del riesgo: utilizar únicamente recursos propios o compartir la inversión con otras empresas:
- Decidir si la inversión se va a realizar mediante la adquisición de una marca o bien la creación de una nueva.

Se pueden distinguir tres principales tipos de inversión directa:

- **Joint-Venture:** Una Joint Venture es una asociación estratégica temporal entre empresas, que actúan unidas aun manteniendo su personalidad jurídica propia. Bajo una serie de normas llevan a cabo operaciones comerciales, distribuyendo las inversiones, el control, la responsabilidad, los riesgos, el personal y los gastos y beneficios (BBVA, s,f). Cada empresa socia puede aportar activos de diferente naturaleza, como dinero, recursos humanos, know-how, tecnología, etc. Por lo general, la parte controlada por cada socio suele ser similar, para no permitir el dominio de uno sobre otro. Entre las ventajas de las Joint Venture se puede destacar la diversificación del riesgo, disminución de los costes, posibilidad de acceder a economías de escala y el manejo de mayor información, por lo que resultan idóneas para empresas con recursos escasos y poco conocimiento del mercado (Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A., 2013). Sin embargo, existen a su vez determinados riesgos que pueden llevar al fracaso a una Joint Venture, como son el conflicto de intereses entre los socios, la complementariedad de tareas o la adaptación a culturas y mercados desconocidos. Esta última es la razón de que exista un elevado porcentaje de fracaso, sobre todo en países desarrollados (Lasserre, 2003). Las causas de los fracasos se deben principalmente a la ausencia de una visión estratégica a largo plazo, falta de compromiso de un socio o negociaciones fracasadas.
- **Adquisición:** la empresa puede acceder a un mercado extranjero mediante la adquisición de una compañía ya existente, haciéndose con su control. La empresa resultante de la compra combinará los recursos de la empresa adquirida con sus recursos propios. Una adquisición puede ser total, si el capital adquirido es el 100% o bien parcial, si el capital adquirido es inferior al 100%. El número de adquisiciones se ha incrementado notablemente en los últimos años debido a la globalización. A parte de la entrada en nuevos mercados, las empresas hacen uso de las adquisiciones para eliminar competencia y generar economías de escala.

Suponen una rápida entrada en un mercado, ya que se obtiene un rápido retorno de la inversión y se evitan trabas legales y culturales. Sin embargo, también conllevan riesgos, como la posibilidad de no valorar adecuadamente la empresa adquirida, concretamente los activos intangibles, cuyo valor resulta a menudo inconcreto.

- **Creación de filiales:** las empresas pueden entrar en un mercado mediante la creación de una filial en ese país. Generalmente se emplea cuando la empresa quiere explotar ventajas que no se pueden transferir fácilmente a otras empresas. A diferencia de la adquisición, supone un método de entrada más riesgoso debido a la lentitud en el proceso y a la elevada utilización de recursos para su desarrollo. Como principal ventaja se puede destacar el total control de la operación por parte de la empresa y se evita el riesgo de sobrevaloración, propio de las adquisiciones. Las filiales incrementan la competencia entre las empresas locales y generan mayor empleo, por lo que muchos gobiernos incentivan su creación. Ante la inexistencia de empresas locales susceptibles de ser adquiridas o socios locales con garantías, este método suele ser la única forma de acceder a determinados mercados.

El cuadro 4.3. se ha elaborado para sintetizar las principales ventajas e inconvenientes de los diferentes métodos de entrada a los mercados internacionales :

Cuadro 4.3. Comparación de los métodos de entrada.

MÉTODOS DE ENTRADA		VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXPORTACION	EXPORTACIÓN DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor control por parte de la empresa. - Sencillez. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta necesidad de recursos. - Alta dedicación.
	EXPORTACIÓN INDIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> - Menor dedicación de recursos. - Ideal cuando el comercio exterior no es muy alto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor control por parte de la empresa. - Obtención de información limitada.
LICENCIAS		<ul style="list-style-type: none"> - Forma económica y poco riesgosa para internacionalizarse. - Medio de desarrollo de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - No pueden suponer un fin sino un medio para internacionalizarse. - Generalmente se pierde el control sobre la gestión.

INVERSION DIRECTA	JOINT VENTURE	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de ideas de la competencia. - Menor riesgo, menor coste y mayor sencillez. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto de intereses entre las partes. - Dificultad de adaptación a otras culturas
	ADQUISICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminación de la competencia. - Rapidez. - Generación de economías de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración inadecuada de la empresa adquirida.
	CREACIÓN DE FILIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Total control de la empresa. - Se evita el riesgo de sobrevaloración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso lento y costoso. - Más riesgoso que la adquisición.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Barber y Darder, 2004).

4.4. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE

Analizadas las razones que llevan a las empresas a internacionalizarse, los riesgos y ventajas que conlleva el proceso, y previo a seleccionar la estrategia adecuada debemos seleccionar minuciosamente el país en el que nos vamos a establecer ya que de esta decisión dependerá la probabilidad de tener éxito. La elección del país de destino dependerá de dos grandes factores (Guerras y Navas, 2022):

- Características del país de destino: la empresa habrá de tener en cuenta las condiciones macroeconómicas de ese país, que nos informan de su nivel de desarrollo, estabilidad económica, política y social. A su vez, hemos de analizar las expectativas de crecimiento para nuestro producto en ese país y tener en cuenta la población que potencialmente pueda adquirir nuestro producto, “el efecto clase media”. Por último, se ha de considerar el riesgo-país por su efecto negativo en la futura actividad de la empresa en ese país (Guerras y Navas, 2022).
- Dificultad para operar en el mercado local: existen una serie de factores que la empresa deberá considerar antes de vender su producto en un determinado país y no fracasar en el intento. Primero, es posible que necesite una adaptación de ese producto a los gustos de los consumidores de ese país. La empresa ha de tener en cuenta las diferencias culturales entre el mercado local y el mercado extranjero, así como las condiciones locales de actuación, que dictará la facilidad que tiene la empresa para captar clientes en ese país (Guerras y Navas, 2022).

Habiendo seleccionado el país hacia el que van a internacionalizarse, las empresas deberán analizar las diferentes alternativas estratégicas a su disposición. Estas estrategias se pueden clasificar en función de las presiones a las que se ven sometidas las empresas: (Dess, McNamara, Eisner y Lee, 2019; Hill y Jones, 2013).

- Presión para la reducción de costes: tiene relación con la concentración geográfica de sus instalaciones productivas allí donde los factores de producción clave, como la mano de obra y las materias primas, resulte más económica; así como la estandarización de productos con el fin de homogeneizar las operaciones entre países (Guerras y Navas, 2022). Dicha estandarización disminuirá los costes de la empresa según los siguientes supuestos (Levitt, 1983):
 - o Las preferencias de los consumidores son cada vez más semejantes entre los distintos países.
 - o Los consumidores están dispuestos a buscar menores precios y mayor calidad a cambio de renunciar a sus preferencias.
 - o La elaboración de productos estandarizados permite alcanzar importantes economías de escala.
- Presión para la adaptación local: además de la reducción de costes, las empresas deberán adecuar sus productos y servicios a las características de la demanda local. Entre los diferentes mercados pueden existir amplias diferencias en gustos y necesidades, de infraestructuras técnicas, de canales de distribución o de regulaciones y normativas de los gobiernos. Para llevar a cabo las adaptaciones es posible que no sea suficiente con adaptar el producto a cada país, sino que haya que utilizar estrategias comerciales o instalaciones diferentes (Guerras y Navas, 2022).

Ambas presiones dan lugar a cuatro estrategias competitivas internacionales, cuya elección derivará de la importancia que la empresa confiera a cada una de dichas presiones: estrategia global, estrategia multipaís, estrategia transnacional y estrategia internacional.

4.4.1. Estrategia global

El principal objetivo de esta estrategia es la reducción de costes. La empresa ofrecerá sus productos y servicios de forma estandarizada en todos sus mercados y las actividades de fabricación, comercialización e I+D se centralizan. Mediante esta estrategia, la empresa

se centrará en la consecución de economías de escala, tanto en la producción como en la distribución del producto (Guerras y Navas, 2022).

Sin embargo, existen una serie de riesgos asociados a la estrategia global:

- Mayores costes de entrada a otros mercados locales derivados de la concentración geográfica de los recursos.
- Pérdida de capacidad de respuesta ante los cambios y necesidades de los clientes.
- Total dependencia de las condiciones dadas en las localizaciones donde concentra su actividad productiva.

4.4.2. Estrategia multipaís

A diferencia de la estrategia global, la estrategia multipaís o multidoméstica se centra en adaptar los productos y servicios a cada mercado local. Por lo tanto, las decisiones se toman de manera descentralizada. Factores como las diferencias idiomáticas y culturales, el nivel de renta, las preferencias de los clientes, la publicidad, los canales de distribución o la normativa legal, han de tenerse en cuenta de manera individual para cada país por parte de la empresa (Guerras y Navas, 2022).

Según Porter, (1986, p. 11) una industria es multidoméstica o multipaís cuando la competencia en cada país es independiente de la competencia en otros países. La empresa podrá transferir su know how desde el país de origen a otros países, modificando y adecuando sus activos intangibles para obtener ventajas competitivas (Barber y Darder, 2004).

Existen también una serie de riesgos derivados de la estrategia multipaís (Guerras y Navas, 2022):

- Aumento de costes relacionado con la adaptación local.
- Adaptaciones locales fallidas debido a que el cliente demanda el producto original de la empresa matriz.
- El proceso de adaptación se suele conseguir lentamente, a medida que la empresa conoce los gustos y preferencias locales.
- La organización es incapaz de intercambiar recursos y capacidades, ya que las filiales no están relacionadas entre sí.

4.4.3. Estrategia transnacional

La estrategia transnacional trata de aprovechar las ventajas de las estrategias global y multipaís, combinándolas, y tratando de equilibrar la eficiencia, la adaptación local y el aprendizaje global (Bartlett y Ghoshal, 1989). Para ello, los recursos y las capacidades de las empresas se ubican en la localización que sea más beneficiosa para cada actividad. De este modo, se evita la excesiva concentración en un solo mercado, característica de la estrategia global, así como la dispersión en muchas ubicaciones, característica de la estrategia multipaís. El objetivo final de esta estrategia es conseguir adaptarse a todos los casos posibles, pensando globalmente y actuando localmente, lo que significa que han de tenerse en consideración la consecución de los objetivos de la empresa, siendo capaces al mismo tiempo de satisfacer las necesidades de los mercados donde compite.

Los riesgos de la estrategia transnacional pueden agruparse en tres (Guerras y Navas, 2022):

- Aunque la localización geográfica pueda parecer adecuada, esto no garantiza que la calidad y el coste de los factores productivos también lo sean.
- El conocimiento de la organización necesita de un proceso de aprendizaje por parte de las filiales previo a suponer una ventaja competitiva.
- Al combinar las estrategias global y multipaís, puede que la empresa no sea capaz de aprovechar ninguna de sus ventajas pero sí adquirir sus riesgos.

La estrategia multidoméstica resulta complicada de aplicar ya que la probabilidad de responder a la reducción de costes y a la adaptación local simultáneamente es muy escasa. Por lo tanto, las empresas tienden a mantener un equilibrio entre ambas estrategias en función de la situación en la que se encuentren (pueden tender mayormente hacia una estrategia o hacia otra).

4.4.4. Estrategia internacional.

Por último, vamos a nombrar la estrategia internacional, llevada a cabo por las empresas que no tienen en cuenta la reducción de los costes ni la adaptación local. Aquellas empresas cuyo productos o servicios cuenten con un alto nivel de diferenciación seguirán esta estrategia ya que no dependerán de una adaptación para su venta. Los clientes no buscarán precios bajos ya que se considera un producto o servicio único y mundialmente conocido, imposible de suministrar por parte de otras empresas, por lo que no tienen que

hacer frente a presiones sobre los costes, ni sobre las adaptaciones locales (Guerras y Navas, 2022).

Pese a su aparente sencillez de funcionamiento, esta estrategia también tiene asociada algún riesgo:

- Es menos eficiente ya que la reducción de costes no es una prioridad. Por ejemplo, no optan por la descentralización de sus actividades, lo que podría generarles economías de localización.
- Puede considerarse como una estrategia insensible hacia la cultura local debido a que no se logra adaptar a esos mercados. La empresa no podrá aprovecharse de las propuestas de mejora ofrecidas por los consumidores de ese mercado.

Figura 4.1. Tipos de estrategia competitiva internacional.



Fuente: Guerras y Navas, (2022)

5. MERCADONA: LÍDER EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA.

5.1. IDENTIDAD DE MERCADONA

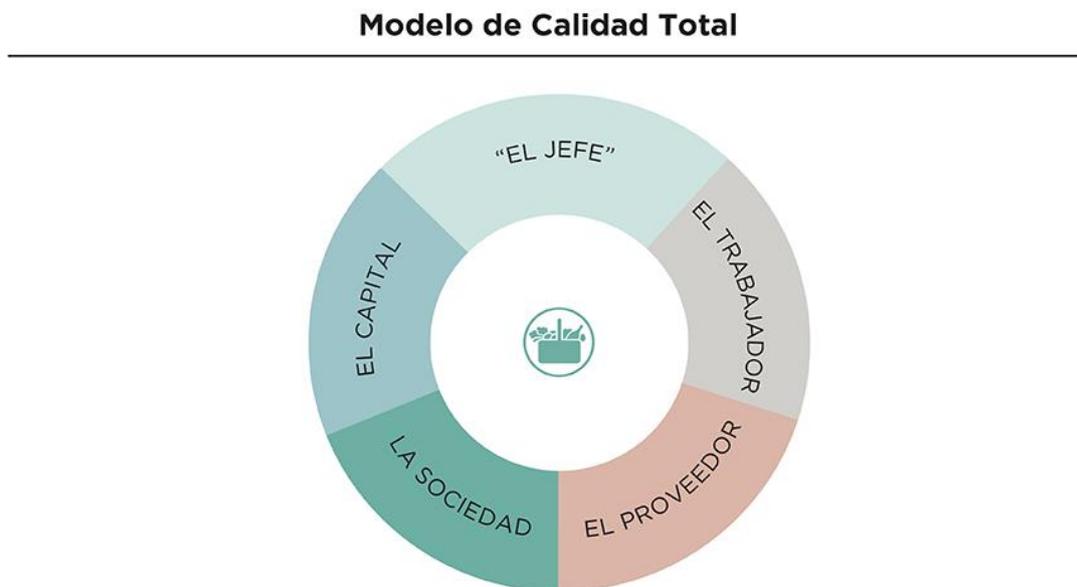
Mercadona S.A. es una compañía española dedicada a la distribución con sede en Tavernes Blanques, Valencia. Fundada en 1977 por Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholí. Comenzó su andadura empresarial siendo una pequeña cadena de carnicerías. En 1981, el hijo de los fundadores, Joan Roig Alfonso, se hizo con el control de la empresa, y desde entonces, durante estos 38 años, ha logrado convertirse en la mayor cadena de supermercados de España con más de 1630 supermercados en todo el país y una treintena en Portugal, empleando a más de 99.000 empleados. Mercadona es líder en el mercado español de distribución alimentaria, superando a grandes empresas internacionales como Carrefour o Lidl.

Mercadona es un caso notable de éxito empresarial gracias a su modelo de gestión. Es destacable que un gran número de hogares (5,3 millones) hacen compras de manera frecuente en esta empresa, la cual cuenta con una amplia red de proveedores exclusivos (1400) dedicados a satisfacer sus necesidades, conocidos como "Proveedores Totaler". Además, en 2022, Mercadona obtuvo una facturación de 30.304 millones de euros (equivalente al 2,1% del PIB español) y generó 718 millones de euros de beneficios. Este éxito se debe, en gran medida, al enfoque de la compañía en su Modelo de Gestión de Calidad Total, el cual se basa en la satisfacción de los diferentes componentes de la empresa, en un estricto orden de prioridad: el cliente o "el Jefe", los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. Cabe destacar que una parte significativa de los beneficios de la empresa se distribuye entre sus empleados en forma de primas (Mercadona 2023a).

Cuadro 5.1: Principales cifras de Mercadona

Fuente: Elaboración propia a partir de Mercadona (2023a)

5.2. MODELO DE EMPRESA

Figura 5.1: Modelo de calidad Total: Los cinco componentes.

Fuente: Mercadona, (2022)

El modelo de empresa de Mercadona tiene como eje en sus objetivos la plena e igual satisfacción de sus cinco componentes: “El Jefe”, denominación propia de clientes, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital (Mercadona 2023a).

Mercadona engloba en 5 las necesidades del Jefe: Comida, bebida, higiene personal, limpieza del hogar y cuidado de mascotas. Con el fin de satisfacer al cliente lo más efectivamente posible, establece una serie de estrategias como la seguridad alimentaria, la máxima calidad y el mínimo presupuesto y tiempo. Bajo la estrategia de “Siempre Precios Bajos” busca garantizar siempre el precio más bajo posible, sin la necesidad de lanzar ofertas y promociones, evitando también el desperdicio de alimentos. La creación de laboratorios de innovación por parte de Mercadona supone pensar constantemente en mejorar la vida de “El Jefe”. Su modelo de innovación propio basado en el Manual de Oslo de la OCDE se centra en cuatro áreas fundamentales: Innovación de producto, innovación de procesos, innovación de concepto e innovación tecnológica. Gracias a la innovación, Mercadona consigue una ratio de éxito del 82% en el lanzamiento de sus nuevos productos, frente al 24% de media del sector. La coinnovación con Los Jefes, el Listo para Comer, Mercadona online y Mercadona en Portugal, eje de este trabajo, son sus principales campos de innovación en la actualidad (Mercadona 2023a).

El trabajador es el segundo componente dentro de la jerarquía del modelo de Mercadona. Para lograr la motivación y la productividad de su masa laboral, la empresa se basa en la expresión “para poder recibir, primero hay que dar”. Mercadona ofrece un empleo de calidad y de alta estabilidad, con grandes prestaciones asistenciales para sus trabajadores, existiendo la plena igualdad de condiciones entre hombres y mujeres; así como una política retributiva que premia el esfuerzo de sus trabajadores. Mercadona aplica la subida interanual del IPC a los sueldos de sus trabajadores, además de la estructura de tramos, mediante la cual sus trabajadores aumentan el salario percibido en función de su antigüedad en la empresa. Mercadona recompensa el esfuerzo de sus empleados, proporcionándoles, previa consecución de objetivos globales y personales, una prima por objetivos que en 2021 ascendió a 375 millones de euros. (Mercadona 2023a)

Tabla 5.1. Tabla Salarial de Mercadona en 2022**Tabla de salarios personal base de Mercadona en 12 mensualidades**

España				
Antigüedad	-de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	*1.425 €	1.565 €	1.738 €	*1.929 €
Neto/mes	1.242 €	1.313 €	1.436 €	1.572 €

Fuente : Mercadona (2022)

El Proveedor es el tercer componente en el modelo de Mercadona. Con el tiempo, ha ido evolucionando, desde el famoso modelo de interproveedores, hacia el actual modelo de Proveedor Totaler. Mercadona garantiza la seguridad alimentaria, la calidad, el servicio y el precio competitivo por medio de sus marcas blancas: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. Mercadona establece relaciones a largo plazo con sus proveedores Totaler, garantizando la sostenibilidad en el tiempo y el cumplimiento de las condiciones. Asimismo, a los 1.400 proveedores Totalers, hay que sumarle más de 2.300 proveedores comerciales, más de 13.000 proveedores no comerciales, y alrededor de 200 empresas logísticas, cuya coordinación ha dado lugar a un gran desarrollo económico y social en las zonas en las que están presentes (Mercadona 2023a).

Los bloques logísticos se encuentran en la actualidad inmersos en un proceso de total automatización (pioneros en el sector de la distribución) con el objetivo de reducir sobreesfuerzos por parte del trabajador, el riesgo de accidentes laborales, aumentar la productividad y la competitividad, y aumentar la eficacia en su red de distribución. Mercadona cuenta con 16 bloques logísticos operativos, y 5 colmenas (comercio online) y 1 bloque logístico operativo en Portugal y otro en construcción (Mercadona 2023a).

Figura 5.2. Red de bloques logísticos de Mercadona

Fuente: Mercadona (2022)

La sociedad supone el cuarto componente en su modelo empresarial. Mejorar el nivel de calidad de vida de las personas y transformar la sociedad para mejor es el principal objetivo de Mercadona. Está comprometida con la defensa de los valores fundamentales en relación con los Derechos Humanos, las Normas Laborales, el Medio Ambiente, y la lucha contra la corrupción. A través de sus campañas de acción social en colaboración con diversas instituciones, donó en España unas 19.200 toneladas de productos. Comprometida con el medio ambiente, trabaja a su vez en reducir la huella de su actividad en el planeta. Para ello, establece mecanismos de control de impactos en las áreas de logística, optimizando los transportes por medio de megatráilers, camiones eléctricos y una alta tasa de llenado; eficiencia energética, mediante la instalación de placas fotovoltaicas en supermercados y bloques logísticos, mejoras de aislamiento e iluminación LED y gestión de residuos, mediante la cual Mercadona ha aumentado las

toneladas de residuos separados por categorías. Su tasa de reciclado es del 79% del total (Mercadona 2023a).

Asimismo, la actividad económica de Mercadona supone más del 2% del producto interior bruto de España. Mercadona genera directa e indirectamente junto a sus proveedores el 3,7% del empleo total español y aporta el 2% de la recaudación de la Administración pública por medio de cotizaciones sociales, IVA, IRPF, impuesto de sociedades y otras tasas e impuestos (Mercadona, 2022).

Figura 5.3. Aportación total de renta, empleo y recaudación fiscal de Mercadona (2021)

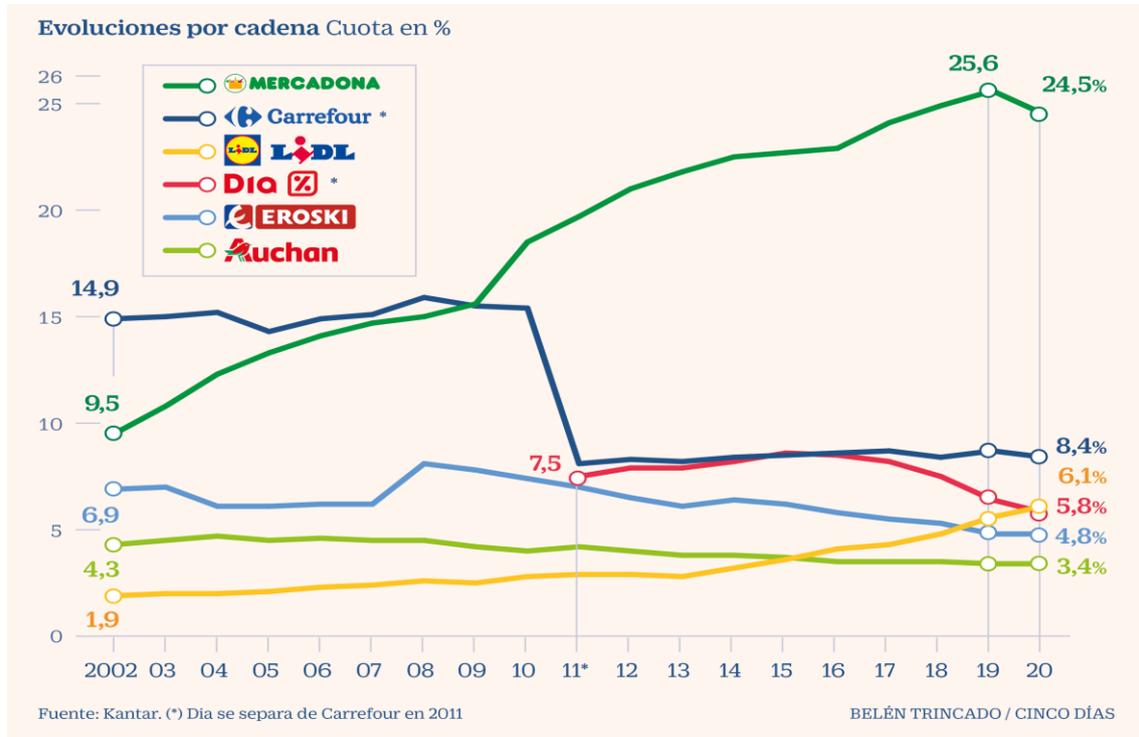


Fuente: Mercadona (2022)

Por último, se sitúa el capital. Para Mercadona, la satisfacción de este componente solo es posible si los anteriores componentes también la logran. Implica que la empresa obtenga beneficio de su actividad. Mercadona está centrada en el largo plazo para aplicar sus decisiones, sabiendo que los resultados llegan si cuidas a las personas. Este apartado será desarrollado en profundidad para conocer los antecedentes y la situación actual tanto económica como financieramente de Mercadona. Mercadona es una empresa privada, cuyo capital está 100% en manos del presidente, Joan Roig, y su familia.

5.3. CUOTA DE MERCADO DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA

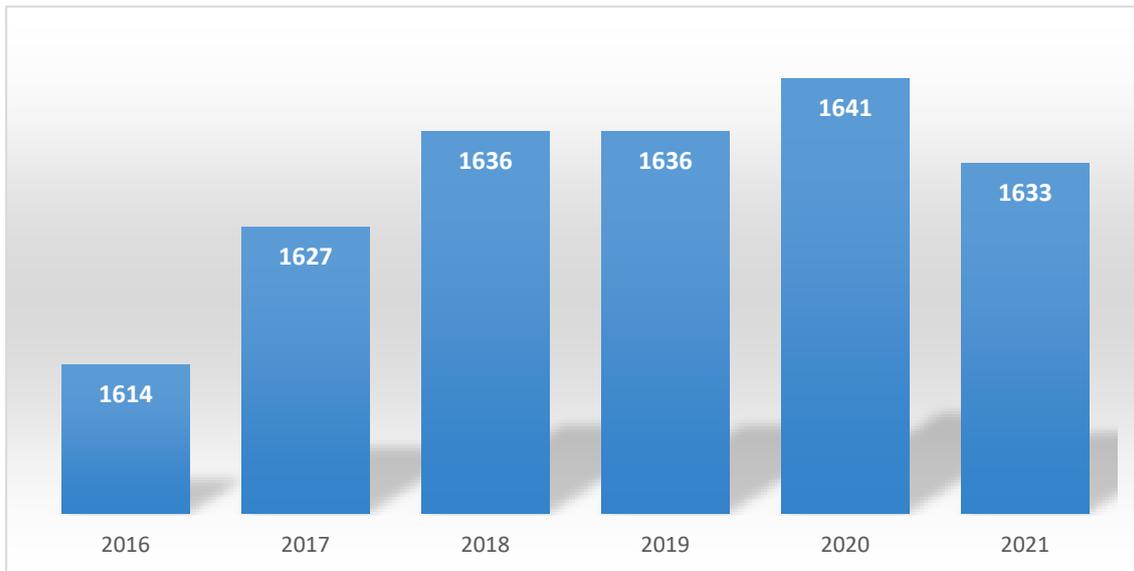
Gráfico 5.1: Evolución cuota de mercado sector distribución (2002-2020)



Fuente : Cinco Días (2021)

Mercadona ha experimentado una gran expansión durante el siglo XXI en España, pasando del 9,5% de cuota en el año 2002 hasta llegar al 24,5% en 2020, situándose en la actualidad como el gran dominador del sector de distribución del país, casi triplicando la cuota de su principal perseguidor, Carrefour (García Roper, J, 2021). Sin embargo, podemos apreciar en la gráfica que en los últimos 5 años (2016-2020) el crecimiento no es tan exponencial, e incluso se ha producido un receso en 2020. Asimismo, en el mismo período, como se puede apreciar en el gráfico posterior, el número de establecimientos se ha mantenido prácticamente plano, entre las 1.614 y las 1.642 tiendas, dato del cual podemos deducir que el mercado de la distribución minorista en España se encuentra saturado.

Es por eso que Mercadona ha tomado la decisión de internacionalizarse, ya que su crecimiento en el mercado español está muy limitado a incrementar su cuota y no tanto a un mayor número de supermercados.

Gráfico 5.2: Establecimientos de Mercadona (2016-2021)

Fuente : Mercadona (2017-2022)

5.4. CARACTERIZACIÓN PATRIMONIAL, FINANCIERA Y ECONÓMICA.

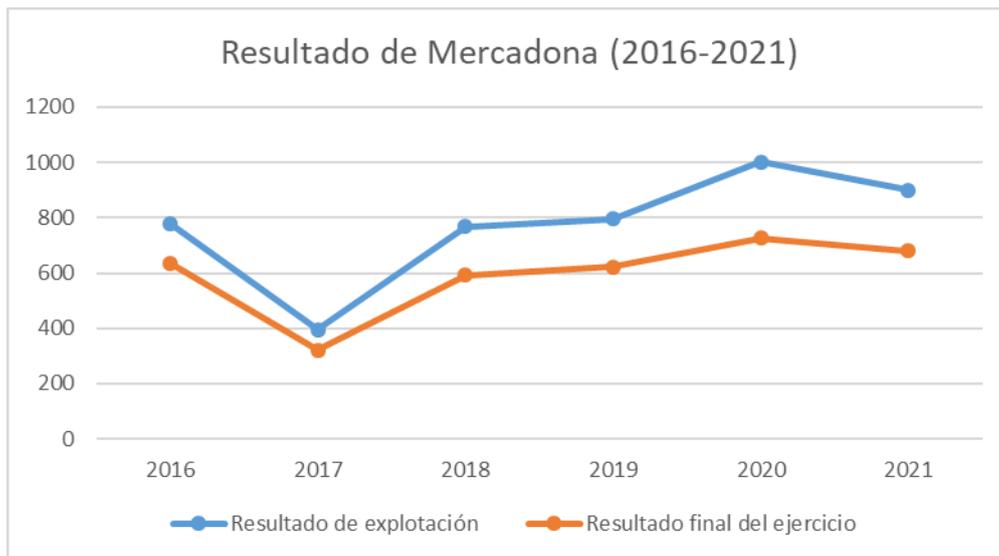
Los estados financieros son una serie de documentos que nos proporcionan información sobre los datos económicos de una empresa. Para poder conocer la información económica de una compañía, hemos de analizar tres ámbitos fundamentales: Situación patrimonial, situación financiera y situación económica. Dentro de estos se han seleccionado las principales ratios para conocer el caso de Mercadona. La selección de estas se ha realizado a partir del manual “Análisis de balances y estados complementarios”, de Rivero Torre (2009).

5.4.1. Caracterización de la cuenta de resultados (fuera de análisis patrimonial)

En este apartado procederemos a analizar la cuenta de resultados de Mercadona para el periodo 2016-2021. Mediante este estudio, se pretende conocer los rasgos básicos de los ingresos, los gastos y los beneficios de esta empresa. Para ello, se resaltan los aspectos más destacados de los anteriores términos.

1. La cifra de ventas, que es la principal fuente de ingresos, presenta una evolución regular y creciente con el paso de los años, llegando a alcanzar los 25.199 millones de euros en 2021.

2. La primera partida de gastos corresponde al aprovisionamiento de existencias. Con una evolución similar a la cifra de ventas, ha venido suponiendo el 75% del gasto total. Este alto valor resulta muy comprensible, debido a la actividad de distribución desempeñada por Mercadona.
3. En segunda posición encontramos los gastos de personal. Esta cuenta engloba sueldos, salarios y cargas sociales de los empleados. Supone el 14% del gasto total de Mercadona, justificado por emplear a casi 100.000 trabajadores.
4. Resulta muy llamativa la ausencia de gastos financieros, indicativo de no trabajar con fondos ajenos, no generando intereses a pagar.
5. El resultado de explotación (A.1) ha experimentado también una evolución creciente, marcando un máximo de 1001 millones de euros en 2021 y un mínimo coyuntural de 395 millones de euros en 2017 justificado por la reforma de más de 1600 supermercados. Cita: tienda 8
6. El resultado financiero (A.2) apenas ha tenido influencia en el resultado final. Esto se debe a la práctica ausencia de deuda por parte de Mercadona.
7. El resultado final del ejercicio (A.5) ha sido siempre positivo durante todo el periodo estudiado, no siendo nunca inferior a 500 millones de euros, salvo en 2017 donde la cifra descendió hasta 322 millones de euros debido a una cifra extraordinaria de inversión para renovar 129 tiendas (Mercadona, 2018). El máximo valor llegó a alcanzar 727 millones de euros en 2020.
8. Mercadona obtuvo beneficio en todos los años estudiados, por lo que ha tenido que hacer frente al pago del impuesto de sociedades. El año de mayor devengo fue 2020, con 194 millones de euros.

Gráfico 5.3: Resultado de Mercadona (2016-2021) (en millones de euros)

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

5.4.2. Análisis patrimonial.

Por medio del análisis patrimonial, se pretende conocer la estructura del balance de la compañía en cuestión. El balance de una empresa se encuentra dividido en dos grandes apartados: financiación (PAN y PA), que supone el origen de los fondos, e inversión (activo), que supone el destino de los fondos.

5.4.2.1. Mix Financiero.

Dentro de este apartado, calcularemos la ratio de más significación: la ratio E o ratio de endeudamiento

La ratio de endeudamiento (E) indica la relación que existe entre el pasivo total (PA) y el patrimonio neto (PAN) de la empresa, o, dicho de otro modo, la relación entre el uso de financiación ajena y financiación propia de la empresa. Así, este indicador nos dirá si la empresa basa su financiación en una u otra. Para hallarlo se utiliza la siguiente expresión:

$$E = PA / PAN$$

El resultado puede dar lugar a dos situaciones: el resultado es menor que la unidad o el resultado es mayor que la unidad.

En el primer caso, la financiación propia (PAN) tiene más peso en el mix financiero que la financiación ajena (PA). Entonces, si $E < 1$, significa que la empresa aún dispone de capacidad teórica de endeudamiento sin que suponga un peligro para sus cuentas. Análogamente, si el resultado es superior a la unidad, será la financiación ajena (PA) la que tenga más peso en el mix financiero que la financiación propia (PAN). Si $E > 1$, la empresa tiene agotada su capacidad teórica de endeudamiento, lo que podría suponerle desequilibrios financieros inminentes en caso de no revertir la situación.

Para el caso de Mercadona S.A, los resultados para el periodo 2016-2021 se encuentran reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 5.2. Ratio de endeudamiento

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PA	3.282	3.337	3.553	3.608	3.809	4.114
PAN	4.912	5.113	5.583	6.076	6.674	6.972
E	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6
PAN - PA	1.630	1.776	2.030	2.466	2.865	2.858

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

Como se puede observar a partir de los datos de la tabla, la ratio de endeudamiento de Mercadona S.A se ha mantenido durante todo el periodo por debajo de la unidad. Además, presenta una clara tendencia decreciente, aumentando por tanto la importancia de la financiación propia dentro de su mix financiero. Estos datos se pueden explicar gracias a la gran estabilidad de la empresa y, como comenté en la caracterización del balance, a la cada vez mayor reinversión de los beneficios empresariales en la actividad (reservas).

5.4.2.2. Impacto de la deuda (IDE)

Es la huella del endeudamiento sobre el cálculo del beneficio. Se confrontan dos magnitudes: A.1 (el resultado de explotación) y el GF (el gasto financiero). Puede haber 3 escenarios:

- $A.1 > GF$: es un síntoma de salud empresarial, es un buen mensaje. Los GF restan del RDOEX (resultado de explotación) sin provocar pérdidas. Si esto sucede, implica que el endeudamiento con el que se trabaja es asumible por la empresa. Esto relajaría un $E > 1$. Es el mejor escenario.

- $A.1 < GF$; siendo $A.1 > 0$ (es decir, habiendo beneficios en la empresa): esto es una mala noticia de la salud empresarial. El GF restan del RDOEX provocando un déficit. El uso de endeudamiento genera pérdidas. El pasivo con el que se trabaja no es asumible por la empresa.
- $A.1 < GF$; siendo $A.1 < 0$ (es decir, habiendo pérdidas): es la situación más crítica. En este caso, lo que falla en la empresa es la actividad principal, falla el corazón del negocio. El GF empeora lo que ya está mal. El pasivo no es el origen de las pérdidas.

Tabla 5.3. Impacto de la deuda

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A1	779	395	767	796	1.001	900
GF	2,6	13,6	22,6	44,4	83,7	35,5
A1-GF	776,4	381,4	744,4	751,6	917,3	864,5

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

Podemos comprobar gracias a la anterior tabla que:

1. El impacto de la deuda en Mercadona es mínimo. Los gastos financieros no superan el 10% del resultado de explotación para ninguno de los años estudiados.
2. Mercadona goza de gran salud empresarial. Su gasto financiero no provoca pérdidas en todo el periodo estudiado.
3. Apenas tiene dependencia de los gastos financieros, aunque presentan una ligera tendencia a incrementarse.

5.4.2.3. Conclusiones del análisis patrimonial

1. En el caso de Mercadona, se observa que la ratio de endeudamiento se ha mantenido por debajo de la unidad durante el periodo 2016-2021. Esto indica que la financiación propia tiene más peso en su mix financiero que la financiación ajena.
2. La ratio de endeudamiento de Mercadona muestra una tendencia decreciente a lo largo del periodo estudiado, lo que implica un aumento en la importancia de la financiación propia dentro de su estructura financiera.
3. En el caso de Mercadona, se observa que los gastos financieros (GF) no superan el 10% del resultado de explotación (A.1) en ninguno de los años analizados. Esto demuestra un impacto de la deuda mínimo y una salud empresarial sólida.

4. Según los datos presentados, Mercadona demuestra una buena salud empresarial, ya que el gasto financiero no genera pérdidas durante todo el periodo analizado.
5. La dependencia de los gastos financieros en Mercadona es mínima, aunque se observa una ligera tendencia al incremento a lo largo del tiempo.

5.4.3. Análisis financiero.

En este apartado me centraré en analizar la situación financiera de Mercadona. El análisis financiero nos ayuda a conocer la solvencia de las empresas frente a las deudas que pueda contraer. Hemos de puntualizar que existen 2 tipos de solvencia: la seguridad en el pago, también llamada garantía de acreedores, que supone el poder hacer frente a las deudas; y la puntualidad en el pago, que supone sufragar las obligaciones dentro de los plazos requeridos. Para saber si la financiación de Mercadona es correcta, hemos de comprobar el cumplimiento de las dos reglas básicas de financiación:

5.4.3.1. Financiación del activo no corriente (ANC).

La correcta financiación del Activo no Corriente supone la primera regla de financiación. Esta norma establece que el total del activo no corriente (ANC) debe estar financiado por fondos propios y fondos no exigibles, es decir, los fondos permanentes de la empresa (FPE). Esto significa que debe existir una correlación temporal (corto y largo plazo) entre la inversión y la financiación de la compañía. El reflejo gráfico se representa en la siguiente figura:

Figura 5.4. Cumplimiento de la primera regla de financiación



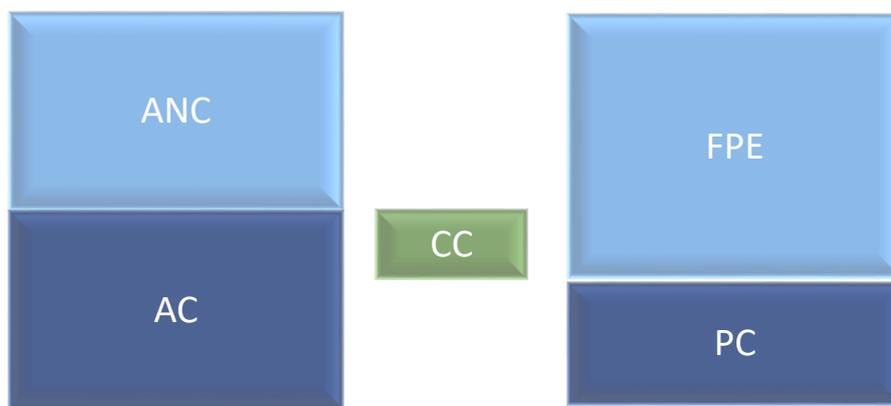
Fuente: Elaboración Propia

Para calcularlo de manera matemática, mediante la técnica de ratios, se establecen las siguientes fórmulas, complementarias entre sí:

$$AC/PC = 1 \text{ y } ANC/FPE = 1$$

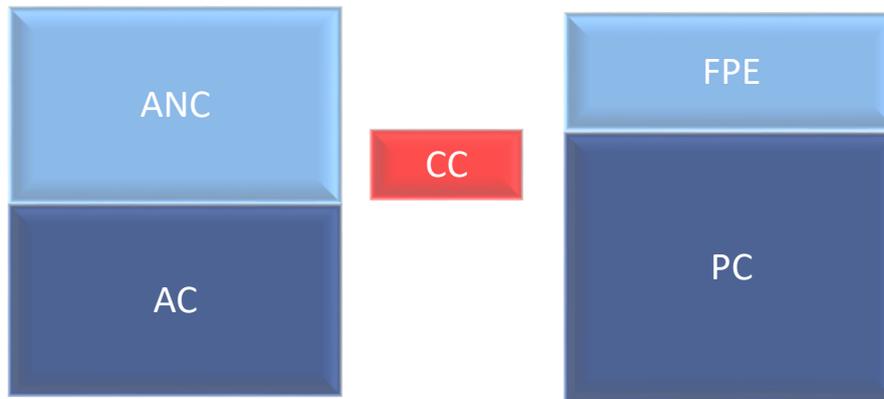
- Si la ratio AC/PC es superior a la unidad, entonces los fondos permanentes financian la totalidad del activo no corriente y, además, una parte del activo corriente. Esta parte del activo corriente financiada por fondos permanentes recibe el nombre de capital circulante y su resultado procede de la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente ($AC-PC$). Esta es su representación gráfica:

Figura 5.5. Cumplimiento de la segunda regla de financiación



Fuente : Elaboración propia

- Si la ratio AC/PC es inferior a la unidad, entonces los fondos permanentes no financian la totalidad del activo no corriente, y la parte restante pasaría a estar financiada por el pasivo corriente, poniendo en peligro la puntualidad en el pago de las deudas. Análogamente, la empresa trabajaría con capital circulante negativo (CCN) y su resultado procede de la diferencia entre pasivo corriente y activo corriente ($PC-AC$).

Figura 5.6. Incumplimiento de las reglas de financiación

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de Mercadona, sus resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5.4. Financiación del Activo no corriente

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
AC	4.248	3.932	3.642	2.953	3.335	3.301
PC	3.176	3.223	3.370	3.523	3.765	4.074
AC/PC	1,31	1,27	1,12	0,93	0,89	0,81
CC	990	867	417	-238	-430	-773

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

Para el periodo estudiado, comprendido entre 2016 y 2021, la ratio AC/PC nos ha arrojado datos dispares. Del 2016 al 2018 nos arroja datos superiores a la unidad, mientras que desde 2019 ha perdido la paridad, observando un progresivo deterioro derivado del incremento de las cuentas por pagar (proveedores). A tenor de los datos recopilados, podemos concluir que, en la actualidad, no existe una correlación temporal en la financiación de Mercadona, lo que puede impedir el poder hacer frente a las deudas a tiempo ya que parte de las inversiones a largo plazo se encuentran financiadas por deudas a corto plazo. Cabe destacar también que Mercadona no abusa en el plazo de pago a proveedores, situándose en los 44 días (Mercadona, 2022).

5.4.3.2. Financiación del AC.

Supone la segunda regla del análisis financiero. Esta regla establece que una parte del activo corriente debe estar financiada por fondos permanentes. Para ello, el activo corriente ha de ser superior al pasivo corriente, o lo que es lo mismo, $AC/PC > 1$. Con el objetivo de profundizar en el equilibrio financiero de la empresa y mediante la ratio $CC/Existencias$, se analiza si el capital circulante de la empresa es del tamaño suficiente. Las existencias de una empresa son el activo menos líquido dentro del activo corriente, por lo que la situación ideal es que estuvieran financiados por fondos permanentes. Para ello, $CC/existencias$ ha de ser superior a la unidad. Si resulta ser inferior a la unidad, el capital circulante sería insuficiente.

Para el caso de Mercadona, se adjunta la siguiente tabla de datos:

Tabla 5.5. Financiación del activo corriente

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CC	990	867	417	-238	-430	-773
Existencias	685	732	726	649	679	708
CC/EX	1,45	1,18	0,57	N/A	N/A	N/A

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

Como observamos en el apartado anterior, el capital circulante de la empresa es negativo después de 2019. Sin embargo, en el periodo 2019-2021 se torna negativo, por lo que resulta imposible hacer la ratio $CC/Existencias$. Mercadona cumple ambas reglas de financiación empresarial en 2016 y 2017. Aunque Mercadona no cumpla ninguna de las reglas de financiación empresarial desde 2019, podemos concluir que no es un dato alarmante debido a la irrisoria significación de sus gastos financieros.

5.4.3.3. Estructura de balance

Figura 5.7. Estructura de balance de Mercadona (2016-2021)



Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

5.4.3.4. Conclusiones del análisis financiero

1. En el caso de Mercadona, el análisis de la ratio AC/PC muestra resultados dispares. Hasta 2018, la ratio fue superior a 1, lo que indica que los fondos permanentes financiaban no solo el ANC, sino también parte del activo corriente. Sin embargo, a partir de 2019, la ratio se volvió inferior a 1, lo que implica que el pasivo corriente financia una parte del ANC, poniendo en peligro la puntualidad en el pago de las deudas.
2. En el caso de Mercadona, se observa que el capital circulante (CC) se vuelve negativo a partir de 2019, lo que impide el cálculo de la ratio CC/Existencias. Esto indica que el capital circulante es insuficiente y puede tener implicaciones en la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones.
3. A pesar de que Mercadona no cumple ninguna de las reglas de financiación empresarial desde 2019, se menciona que no es un dato alarmante debido a la baja significación de sus gastos financieros.
4. Es importante que Mercadona monitoree y tome medidas para mejorar su situación de financiación a fin de garantizar su solvencia y puntualidad en el pago de deudas.

5.4.4. Análisis económico

El tercer apartado del análisis estudia la capacidad para generar beneficios por parte de la empresa. Los indicadores que se utilizan para este fin son tres: la rentabilidad económica o de la empresa, la rentabilidad financiera o del empresario y el apalancamiento financiero.

5.4.4.1. Rentabilidad Económica (RE)

La rentabilidad económica, también llamada rentabilidad de la inversión, se refiere a la capacidad del negocio, en este caso los supermercados, para generar beneficios. Es decir, establece la relación entre los beneficios de la empresa antes de intereses e impuestos (BAII) y su activo total (AT). Se utiliza esta versión del resultado por dos motivos. El primero porque se pretende cuantificar la capacidad de unos fondos para producir beneficios al margen de que el sistema fiscal de un país pueda intervenir en la cifra del resultado. El segundo porque se pretende cuantificar la capacidad de unos fondos para generar beneficio con independencia de cuál sea la procedencia de esos fondos. Por estas dos razones, se utiliza el beneficio antes de impuestos (A.3), al cual se le suman los gastos financieros de la empresa para obtener el BAI: Dicho esto, la expresión de cálculo de la rentabilidad económica es la siguiente:

$$\mathbf{RE = BAI/AT}$$

A su vez, mediante el veterano desglose DuPont, podemos enriquecer nuestro análisis, al permitir esta descomposición factorial conocer cómo se forma la rentabilidad de las empresas. Para este diagnóstico se utilizan los ingresos ordinarios (IOR). A los efectos de nuestra investigación, estos ingresos recurrentes son la suma de los ingresos de explotación y los ingresos financieros.

El cociente BAI / IOR nos permite saber los euros de beneficios que generan cada euro de ingresos. Dicho de otro modo, corresponde al margen de beneficios (MB), y su valor está expresado en porcentaje. Consideramos como valor frontera para nuestro análisis el 10%. Niveles por encima del doble dígito implican márgenes altos, mientras que valores por debajo significan márgenes bajos.

El cociente IOR / AT nos permite conocer el número de veces que la empresa ingresa su inversión total. Se le denomina frecuencia de ingresos (FDI). A efectos del análisis,

consideramos como valor frontera la unidad. Si la ratio arroja un valor superior a 1 implica que la empresa estudiada trabaja con una frecuencia de ingresos alta. Contrariamente, si el indicador queda por debajo de 1, la frecuencia de ingresos se considera baja. *Es especialmente en empresas con bajos márgenes, ya que necesitan de un gran número de ventas para obtener beneficio.*

En el caso de Mercadona, se presenta la información en la siguiente tabla:

Tabla 5.6. Rentabilidad Económica

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BAlI	779	395	767	796	1.001	900
AT	8194	8.450	9.136	9.686	10.483	11.086
RE	9,5%	4,6%	8,4%	8,2%	9,5%	8,1%
IOR	19.823	21.072	22.323	23.446	24.649	25.199
MB	3,92%	1,87%	3,43%	3,4%	4,06%	3,57%
FDI	2,42	2,49	2,44	2,42	2,35	2,27

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

Teóricamente, una rentabilidad económica es alta cuando el valor supera el 10%, y baja cuando es inferior a este porcentaje. Mercadona presenta una rentabilidad económica media del 8%. El responsable de este valor numérico es claramente la frecuencia de ingresos, pues obtiene 2,50 euros de ventas por cada euro de inversión. El margen de beneficios es muy bajo en toda la serie, situándose en el umbral del 3-4%, un valor esperable de un mercado que se caracteriza por su alta competencia y Mercadona no es una excepción aquí.

5.4.4.2. Rentabilidad Financiera (RF)

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad de los fondos propios de la empresa, es decir, de la inversión del empresario. Supone, en este caso, una rentabilidad individual ya mide la capacidad de generar beneficios de una sola parte del capital, que son los fondos propios. Como estos fondos no generan costes en forma de intereses, eliminamos del BAlI los intereses. Por tanto, para su cálculo, dividimos el resultado del ejercicio sin impuestos (BAI o A.3) por el patrimonio neto o fondos propios (PAN). La expresión es la siguiente:

$$RF = BAI/PAN$$

Los datos de Mercadona se encuentran arrojados en la siguiente tabla:

Tabla 5.7. Rentabilidad financiera

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BAI	803	402	759	762	922	866
PAN	4.912	5.113	5.583	6.076	6.674	6.971
RF	16,3%	7,9%	13,6%	12,5%	13,8%	12,4%

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

Al igual que en el caso de la rentabilidad económica, se considera el 10% como umbral para considerar la rentabilidad financiera alta (mayor del 10%) o baja (menor del 10%). Analizando los datos de Mercadona para el periodo estudiado, queda constancia de su gran rentabilidad para el empresario, incluso doblando el umbral. Con el paso de los años, el incremento de los fondos propios debido a la reinversión del beneficio, característica principal de las empresas familiares, hace que la rentabilidad descienda ligeramente, pero nunca bajando del umbral del 10%, salvo en 2017, por las razones explicadas en el anterior apartado sobre el descenso del beneficio. Igualmente, se puede observar de nuevo el repunte en el año 2018 al igual que en el caso de la rentabilidad económica.

5.4.4.3. Apalancamiento Financiero.

El apalancamiento financiero es un concepto que relaciona la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Clarifica si el uso de endeudamiento o pasivo perjudica o favorece el resultado del empresario (RF). La fórmula para calcular el apalancamiento financiero es la siguiente:

$$AFI=RF/RE$$

En función del resultado se pueden dar 3 situaciones:

- Si $AFI > 1$: la empresa obtiene beneficio por el hecho de endeudarse, es decir, la rentabilidad que obtiene de su endeudamiento es superior al coste que le supone.
- Si $AFI < 1$: la empresa se ve perjudicada por el hecho de endeudarse. El coste de su pasivo es superior a la rentabilidad que le genera.

- Si $AFI=1$: ambas rentabilidades arrojan el mismo valor, por tanto, endeudarse no genera ni beneficio ni perjuicio.

La siguiente tabla arroja los datos para Mercadona en el periodo 2016-2021:

Tabla 5.8. Apalancamiento financiero

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RF	16,3%	7,9%	13,6%	12,5%	13,8%	12,4%
RE	9,5%	4,6%	8,4%	8,2%	9,5%	8,1%
AFI	>1	>1	>1	>1	>1	>1

Fuente : Elaboración propia a partir de datos de la SABI

Mercadona obtiene en todo el periodo un apalancamiento financiero positivo. Las deudas que tiene Mercadona le generan más rentabilidad que coste.

5.4.4.4. Conclusiones del análisis económico.

1. Rentabilidad Económica (RE): La rentabilidad económica de Mercadona se sitúa en un promedio del 8%, lo cual indica que la capacidad de generar beneficios de la empresa en relación con sus activos totales es moderada. La frecuencia de ingresos (FDI) es alta, lo que significa que la empresa genera 2,50 euros de ventas por cada euro de inversión. Sin embargo, el margen de beneficios (MB) es bajo, alrededor del 3-4%, lo cual es común en un mercado altamente competitivo.
2. Rentabilidad Financiera (RF): La rentabilidad financiera de Mercadona, que mide la rentabilidad de los fondos propios de la empresa, es alta y supera el umbral del 10% en la mayoría de los años analizados. Esto indica que la inversión del empresario ha sido rentable y ha generado beneficios significativos. A medida que aumenta el patrimonio neto debido a la reinversión de beneficios, la rentabilidad financiera tiende a disminuir ligeramente, pero se mantiene por encima del umbral del 10%.
3. Apalancamiento Financiero (AFI): Mercadona presenta un apalancamiento financiero superior a 1 en todos los años, lo que indica que la empresa obtiene beneficios del endeudamiento y que el costo de su pasivo es menor que la rentabilidad que genera.

5.4.5. Conclusiones del balance de Mercadona.

Una vez realizado el análisis patrimonial, financiero y económico de Mercadona, llegamos a las siguientes conclusiones sobre su financiación e inversión:

Financiación:

1. La financiación total de la compañía sigue una evolución muy creciente para el período 2016-2021, pasando de 8.194 millones de euros a unos 11.086 millones de euros, un incremento del 35% en sólo 5 años.
2. El principal origen de fondos son las reservas. Este concepto se identifica con la reinversión periódica de beneficios en la propia actividad empresarial. Equivale por tanto a la autofinanciación. En el periodo 2016-2021 ha experimentado una gran progresión, llegando a suponer más del 62% de su financiación en 2021.
3. El segundo origen de fondos corresponde a los proveedores. Corresponde a las compras de existencias a empresas suministradoras que se dejan a deber. Ha tenido asimismo una evolución creciente a lo largo de los seis años estudiados, llegando a suponer el 25% de su financiación en 2021.
4. Gracias a este análisis, comprobamos que la estructura financiera de este gigante comercial está muy concentrada en dos conceptos, pues reservas y proveedores superan ampliamente el 80% de la financiación de Mercadona.
5. Destacamos la ausencia de endeudamiento financiero. Esta empresa no necesita endeudarse con entidades de crédito ni recurrir a la deuda corporativa para desarrollar su actividad económica. Este rasgo de su balance conlleva un ahorro de gastos financieros, lo cual favorece un mayor beneficio.

Inversión:

1. La inversión total sigue la misma dinámica que la financiación debido al principio de partida doble. Su evolución temporal es por tanto idéntica, pasando de 8.194 millones de euros a 11.086 millones de euros.
2. El principal destino de fondos de Mercadona es su inmovilizado material. Dentro de este apartado se engloban, entre otras, las inversiones realizadas en terrenos,

construcciones, maquinaria, equipamiento informático y elementos de transporte. Estos elementos forman parte del activo no corriente, que, al ser inversiones a largo plazo, configuran la base de la estructura empresarial por ser necesarios para su desarrollar el negocio. A lo largo del periodo 2016-2021, experimenta una progresión al alza, llegando a representar el 60% de su inversión.

3. La segunda aplicación de la financiación es la cuenta de otros activos líquidos equivalentes. Se trata de aquellos activos cuya conversión en liquidez se presume fácil y sin apenas depreciación. Se puede observar un comportamiento dispar a los anteriores, pues se ha visto reducida a lo largo del lapso de tiempo estudiado, situándose en el 22% de su activo total.

4. El tercer destino de fondos corresponde a las existencias. Son aquellos activos que una empresa compra para ser vendidos sin realizar sobre los mismos ninguna transformación en el curso de su actividad. El volumen de este activo también se incrementa en el periodo hasta 2021, alcanzando el 7% de su inversión.

5. Resulta especialmente baja la cifra de deudores comerciales, pues apenas significa el 1% sobre el activo total. Esto se debe a que Mercadona cobra sus ventas al contado, al ser muy poco habitual el aplazamiento en el pago de sus clientes.

6. Como consecuencia del anterior análisis, se aprecia que la inversión de Mercadona se concentra en tres componentes. Inmovilizado material, tesorería y existencias comerciales engloban aproximadamente el 90% de la aplicación de fondos.

6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADONA

6.1. RAZONES PARA INTERNACIONALIZARSE

Según Barber y Darder (2004), previo a que surja la idea por parte de la empresa de entrar en otros mercados, tienen que existir una serie de factores impulsores, que pueden ser tanto internos como externos. La internacionalización de Mercadona no ha sido una decisión espontánea, sino que ya había sido planteada por su presidente, Joan Roig, hace unos cuantos años.

La principal razón que provoca la internacionalización de Mercadona corresponde a un factor push: la saturación del sector de la distribución en España. La competencia en este sector es muy fuerte y el crecimiento está limitado al incremento de la cuota de mercado más que a la apertura de nuevos establecimientos. Mercadona alcanza el 24,5 % de la cuota nacional, situándose líder indiscutible del sector, teniendo en cuenta que la evolución del número de supermercados se había mantenido prácticamente plana para el periodo 2016-2021. Estos dos factores dan a entender que Mercadona únicamente puede crecer si se expande a otros mercados.

Existen también factores pull relacionados con la actitud proactiva del empresario, en este caso Joan Roig. Barber y Darder (2004) explicaban que las empresas se internacionalizaban en busca de mercados en el que pudiesen obtener alto crecimiento. Mercadona puede obtener altas tasas de éxito en Portugal ya que la competencia se encuentra en una situación económica comprometida. Asimismo, la obtención de nuevos recursos más baratos como mano de obra o proveedores portugueses, ayudaría tanto a la obtención de mayores beneficios como a la adquisición de conocimientos. Por último, al establecerse en otro país, Mercadona diversifica el riesgo país que puede suponer que su negocio solo esté presente en España.

6.2. RIESGOS A TENER EN CUENTA

Una vez tomada la decisión de internacionalizarse por parte de Mercadona, la directiva tuvo que analizar los riesgos derivados de tomar esa decisión. Como comentamos anteriormente en este trabajo, la internacionalización requiere un alto grado de especialización, por lo que habrá que tener en cuenta las posibles diferencias culturales, económicas y sociales entre el país de origen y el país al que la empresa se va a internacionalizar.

Portugal, país vecino de España, comparte multitud de rasgos culturales, pero existen también ciertas diferencias. Portugal tiene un huso horario diferente al español, un horario de comidas más semejante al europeo, y es habitual que los comercios abran los domingos. Existen también algunas diferencias gastronómicas que pueden suponer que algunos productos que son un éxito en España produzcan total indiferencia en Portugal.

Haciendo un análisis comparativo entre Portugal y España podemos encontrar grandes diferencias demográficas. La población del país luso es cuatro veces y media inferior a la española, y su superficie unas cinco veces inferior. En cuanto al ámbito económico, el PIB per cápita de Portugal es inferior al español, pero la tasa de desempleo portuguesa en 2022 es notablemente inferior a la española: 6,6% vs 13,3%. Socialmente hablando, Portugal es un país democrático, miembro de la Unión Europea, así como de la Zona Euro, lo cual facilita la relación entre ambos países. No existiría por tanto riesgo político para Mercadona.

Portugal es país vecino de España, por lo que Mercadona no debe preocuparse del riesgo que puede suponer tanto la distancia entre sedes en materia de organización, como en términos de logística por un posible problema de abastecimiento. Es más, Portugal es geográficamente más accesible que las Islas Canarias, territorio en el cual están plenamente establecidos, por lo que no debería suponer un problema. En la actualidad, Mercadona envasa todos sus productos en portugués y castellano, dando a entender que no ha sido necesaria la búsqueda de proveedores exclusivos para el mercado luso, más allá de los necesarios para productos meramente portugueses.

Por último, no existen riesgos arancelarios ya que ambos países pertenecen a la Unión Europea, Además, los dos países tienen la misma divisa, el Euro, evitando así problemas derivados de los tipos de cambio.

6.3. MÉTODOS DE ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

6.3.1. Competencia en el sector de la distribución de Portugal

Al igual que en el caso de España, el sector de distribución en Portugal se encuentra inmerso en una feroz competencia, con la presencia de numerosas compañías peleando por incrementar su cuota de mercado. Previo a conocer la situación del caso portugués, introduciremos las empresas más importantes del sector de distribución que operan en el país vecino.

Cuadro 6.1. Empresas competidoras en el sector de distribución en Portugal

Grupo Sonae:	El grupo Sonae, a través de la marca Continente, inició su andadura en el mercado portugués en el año 1985, con la apertura del primer hipermercado en el país. Ello supuso una revolución de los hábitos de consumo de los portugueses, consiguiendo crear una identidad de marca reconocida en todo el país y logrando contribuir a su desarrollo social y económico. Con más de 1.400 tiendas y 40.000 empleados constituye una de las mayores empresas del país.
Jerónimo Martins	El grupo Jerónimo Martins fue fundado en 1980. Durante sus más de 40 años de andadura, a través de la marca Pingo Doce, se ha centrado en alcanzar la confianza del consumidor como principal misión empresarial, ofreciendo una excelente relación calidad precio. Dispone de 441 establecimientos en todo el país y emplea a 30.000 personas.
Lidl	Lidl es una empresa alemana perteneciente al grupo Schwarz, fundada en 1930. Lidl es el grupo minorista más grande de Europa e inició su andadura en el país luso en el año 1995. Con 265 establecimientos, y más de 8.200 empleados, Lidl apuesta por ofrecer al consumidor un beneficio en sus compras, así como unos productos y servicios excelentes.
Intermarché	Intermarché es una marca del grupo francés “Les Mousquetaires”. Inició su andadura en Portugal en el año 1991. Desde entonces, ha seguido un modelo de negocio de franquicias, en el que cada supermercado es dirigido por una persona o grupo de personas diferente, suponiendo un modelo innovador. Cuenta con 255 tiendas en todo el país y emplea a 14.000 personas
Auchan	Auchan es una cadena de supermercado de origen francés. Inició sus operaciones en Portugal en el año 1996. En la actualidad cuenta con 67 establecimientos y 8.479 empleados. Como ya hiciera en el país galo, Auchan coloca tanto a sus clientes como a sus empleados

	en el centro de sus objetivos, tratando de satisfacer las necesidades de ambos, con un trato excelente y basándose en la confianza mutua.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Sonae (2023), Pingo Doce (2023), Lidl (2023), Intermarché (2023), Auchan (2023).

Cuadro 6.2. *Número de establecimientos y empleados de la competencia*



Fuente: Elaboración propia a partir de Sonae (2023), Pingo Doce (2023), Lidl (2023), Intermarché (2023), Auchan (2023).

Existen notables diferencias en el sector de distribución portugués en comparación con el español. Una de las principales disparidades radica en el modelo de ventas de los supermercados. Mientras que en España predomina la venta de productos a precios constantes, con solo un 16% de las ventas provenientes de promociones, en Portugal el 46% de las ventas se realizan a través de ofertas y promociones temporales (EFE, 2019). Esta diferencia puede generar cierta distorsión en la percepción del consumidor portugués acerca del precio real de los productos que consume habitualmente, lo que puede plantear desafíos para Mercadona en términos de ventas.

Además, la actitud del consumidor portugués tiende a ser más impulsiva pero también más restrictiva en comparación con el consumidor español. Mientras que este último

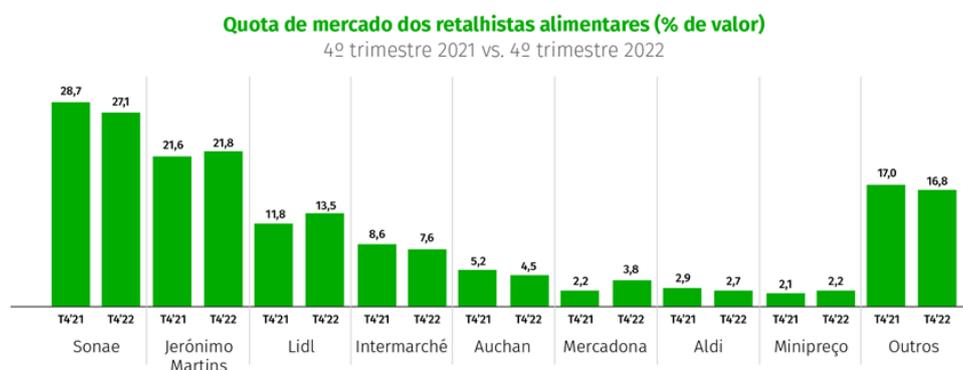
puede elaborar una lista de productos necesarios y estar más abierto a adquirir productos no planificados, el consumidor portugués tiende a comprar productos no planificados solo si se trata de una oferta. (EFE, 2019)

Otra diferencia significativa se encuentra en el grado de saturación del sector en Portugal, que es notablemente inferior al de España. La densidad comercial en Portugal alcanza los 240,7 metros cuadrados por cada mil habitantes, mientras que en España es de 300 metros cuadrados por cada mil habitantes. Esta menor saturación en Portugal ofrece cierta oportunidad de expansión para Mercadona en el país, al no encontrarse tan competitivamente saturado (García Roper, J, 2019).

6.3.2. Cuota de mercado del sector de la distribución en Portugal.

La situación del sector de la distribución en el mercado luso difiere ligeramente de la vista en nuestro país, donde Mercadona ocupaba la primera posición de manera indiscutible y casi duplicaba en ventas al competidor más cercano. En el caso de Portugal, encontramos que dos empresas son las claras dominadoras: El grupo Sonae, a través de la marca Continente lidera el ránking con un 27,1% de las ventas totales en 2022. Le sigue muy de cerca el grupo Jeronimo Martins, a través de los supermercados Pingo Doce, que acumula el 21,8% de la facturación. Ambos están separados por un estrecho margen y aglutinan casi la mitad de las ventas totales en supermercados portugueses. La compañía alemana Lidl (13,5%) y las francesas Intermarché (7,6%) y Auchan (4,5%) ocupan los siguientes puestos y en la sexta posición encontramos a Mercadona, a través de su filial Irmãdona, alcanzando un 3,8% de la cuota portuguesa en el año 2022 (Eco Sapo, 2023).

Gráfico 6.1. Cuota de mercado del sector de distribución minorista en Portugal



Fonte: Kantar

Fuente: Eco Sapo (2023)

6.3.3. Método de Entrada de Mercadona en Portugal

Mercadona inició su internacionalización en 2016 con la fundación de la sociedad filial “Irmãdona”. Desde el primer momento se centró en utilizar la inversión directa como método de entrada al mercado luso. La apertura de su primera tienda se produce en 2019, en Vila Nova de Gaia, cerca de la ciudad de Oporto. Desde entonces, la empresa ha ido abriendo nuevos establecimientos en Portugal, realizando una expansión territorial desde Oporto hacia otras regiones del país. A finales de 2022 contaba con 39 tiendas repartidas entre 9 distritos portugueses y un bloque logístico operativo en la localidad de Póvoa y otro en construcción en la localidad de Almeirim, cerca de Lisboa. Anteriormente, las tiendas portuguesas eran abastecidas desde el bloque logístico de Villadangos del Páramo, León.

Figura 6.1. Tiendas de Irmãdona en Portugal en 2022



Fuente: Mercadona (2023a)

Irmãdona tiene prevista la apertura de 10 tiendas más para el año 2023, lo que sumaría un total de 49 tiendas al final del ejercicio. Desde un primer momento, la empresa se ha centrado en consolidar el modelo de negocio de generación de riqueza que tanto éxito ha tenido en Mercadona. Desde 2019 se han invertido un total de 590 millones de euros, formando una plantilla de 3.500 personas en el país luso. La cifra de negocio de Irmãdona alcanzó los 737 millones de euros en 2022. A pesar de ello, obtuvo unas pérdidas de 20 millones de euros, aunque cabe destacar que las pérdidas se han contraído desde 2019. Irmãdona paga en Portugal todos los impuestos requeridos y ofrece a sus empleados un salario muy superior al salario mínimo interprofesional luso (Mercadona, 2023a).

Podemos concluir que Mercadona apuesta fuertemente por la expansión de su modelo de negocio a otros países. No obstante, debe considerar el diferente comportamiento de los consumidores según de la nacionalidad que sea. Es incuestionable que el modelo de negocio de Mercadona es un éxito en España, pero la cuestión está en averiguar si también conseguirá resultados satisfactorios en Portugal. Las ventas se están viendo incrementadas, alcanzando el 3,8% de la cuota de mercado de Portugal en 2022. Por el momento, la empresa Irmãdona únicamente ha logrado obtener beneficios en el primer semestre de 2023, si bien es cierto que las pérdidas previas tenían una tendencia decreciente, situándose en 2022 en solo 50 millones de euros (Pedroche, A, 2023) frente a los 98 millones en 2020 (Economía Digital Galicia, 2023).

6.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Recordando las estrategias de internacionalización vistas, podemos concluir que Mercadona ha seguido una estrategia de enfoque transnacional. Dicha estrategia combina las ventajas de dos estrategias opuestas: la estrategia global y la estrategia multipaís.

Una de las señas de identidad de Mercadona es conseguir siempre el precio más bajo para el cliente y ofrecerle la mayor calidad posible en el producto. Esta es uno de los principales objetivos de una estrategia global.

Tanto Portugal como España son dos países con preferencias gastronómicas similares, con lo cual comparten parte del surtido de productos ofrecido. Dada la proximidad geográfica, Mercadona puede abastecer ambos países de una manera sencilla y la expansión a Portugal puede facilitar la búsqueda de proveedores exclusivos para productos portugueses. Mercadona ofrece sus productos con el etiquetado en castellano

y portugués. Esto elimina la necesidad de fabricar dos envases para un mismo producto, lo cual supone una reducción de costes. La adaptación al mercado local es una de las principales características de la estrategia multipaís.

6.4.1. Perspectivas de futuro.

Una vez revisado el proceso de internacionalización, podemos considerar que la expansión de Mercadona a Portugal es ya una realidad. Sin embargo, previo a que se produjera, fueron otros los objetivos que estuvieron en mente de Joan Roig. En el año 2008, trató de adquirir la cadena de supermercados italiana Esselunga. Sin embargo, por motivos de la crisis económica y de desacuerdo con los propietarios de esa cadena, finalmente la operación no se produjo (Romero, 2019).

El mercado español se encuentra saturado, y Mercadona no tiene previsto abrir ninguna tienda nueva, sino reformar las existentes y cambiar las existentes por otras más modernas. En 2019, Roig dejó entrever que, si la experiencia en Portugal era satisfactoria, la expansión a un tercer país podría entrar dentro de sus planes. Por proximidad geográfica, Italia y Francia partirían a priori como favoritas (Romero, 2019).

La proximidad de Portugal ha sido, principalmente, la causa de que haya sido el país elegido por Roig. El reto logístico que supone la apertura en un país lejano no es baladí. La necesidad de contar con proveedores locales que garanticen el abastecimiento de productos es vital, así como la realización de un estudio de mercado conveniente. En el caso de Portugal, en los inicios, las tiendas eran abastecidas por bloques logísticos existentes, como el de Villadangos del Páramo en León. En el caso de Francia, al compartir frontera terrestre con España, permitiría una mayor adaptación logística al contar con dos bloques logísticos en Cataluña que servirían como lanzadera para establecerse empezando por el sur de Francia. Para Italia esta opción podría ser viable desde otros centros, a través del mar, pero no duradera en el tiempo, por lo que la inversión a realizar sería también importante (Romero, 2019).

7. CONCLUSIONES

Tras concluir este Trabajo Fin de grado podemos afirmar que la internacionalización de Mercadona es ya una realidad. Después de más de cuatro años desde la apertura de su primera tienda, allá por 2019, la filial de Mercadona en Portugal, Irmãdona, ha logrado obtener beneficios por primera vez. A partir de esta premisa, y teniendo en cuenta lo trabajado, podemos establecer las siguientes conclusiones de este trabajo:

En primer lugar, Mercadona es una exitosa empresa de distribución en España, líder en el mercado de supermercados. Su modelo de negocio se centra en la satisfacción del cliente, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. Ha logrado altos niveles de facturación y beneficios gracias a su enfoque en la calidad total y la innovación. Ofrece empleo de calidad, recompensa el esfuerzo de sus trabajadores y mantiene relaciones a largo plazo con proveedores exclusivos. Además, se compromete con la sociedad y el medio ambiente. Mercadona tiene una importante contribución al PIB español, generando empleo y aportando a la recaudación fiscal.

En segundo lugar, podemos considerar que la situación patrimonial, financiera y económica de Mercadona es buena, con algún matiz. Presenta un bajo ratio de endeudamiento debido a su alto porcentaje de reservas, y la mayor parte de su pasivo procede de cuentas a pagar a proveedores. El impacto de la deuda en Mercadona es irrisorio pues Mercadona apenas hace uso de financiación crediticia. Mercadona obtiene unos buenos datos de rentabilidad económica, en torno al 8%, aunque sus márgenes son bajos, sobre el 4%. La rentabilidad financiera se puede considerar alta, en torno al 10%, y el apalancamiento financiero resulta positivo en Mercadona, aunque apenas haga uso de financiación bancaria. La única parte negativa del análisis se la lleva su situación financiera, en relación con la falta de correlación entre su activo corriente y su pasivo corriente, lo que hace que peligre la puntualidad del pago de las deudas. Cabe destacar que esta ratio se ha visto empeorada, como podemos deducir después de realizar este trabajo, por la gran inversión que ha llevado a cabo en Portugal, de entorno a unos 600 millones de euros a la fecha.

En tercer lugar, en cuanto al proceso de internacionalización, podemos afirmar que Mercadona ha optado por utilizar la inversión directa, mediante la creación de su filial Irmãdona, en un mercado que le supone bajos riesgos debido en parte a la cercanía, a una

cultura bastante parecida y a la pertenencia a la Unión Europea. La estrategia de internacionalización de Mercadona podríamos considerarla de enfoque transnacional, teniendo en cuenta que los objetivos empresariales son los mismos para ambos países pero que existen algunas diferencias culturales como el idioma o algunas preferencias gastronómicas que obligan a establecer en ocasiones una estrategia diferente a la del país de origen. Mercadona dispone ya de 39 supermercados a lo largo de Portugal y emplea a más de 3.500 personas tras realizar una inversión de unos 600 millones de euros desde 2019.

En cuarto lugar, en relación con los resultados de Mercadona en Portugal, hemos observado que, si bien es cierto que cada año está ganando cuota de mercado e incrementando el número de establecimientos y de facturación, únicamente ha logrado obtener beneficio en el primer semestre de 2023. Aunque no sean buenos datos, consideramos que Mercadona está yendo por el buen camino dado que abrió su primera tienda en 2019, en un mercado con una alta competencia con empresas de renombre internacional que ya llevan años establecidas. Además, gracias al análisis patrimonial, financiero y económico realizado, podemos concluir que Mercadona puede apoyarse en su buena situación económica para seguir llevando a cabo este proceso gracias a su capacidad de generar beneficio y su escasa deuda.

En quinto lugar, la realización de este trabajo me ha servido para conocer un poco más acerca de la empresa de la que formo parte como trabajador. El año en que comencé a trabajar en Mercadona, 2018, aún no estaba presente en Portugal, por lo que el proceso de expansión del negocio y apertura de nuevas tiendas lo he vivido desde el principio. Además, me ha ayudado a darme cuenta de la suerte que tengo de pertenecer a una empresa con un modelo de negocio único, que presenta una buena situación económica, lo que se traduce en pago de primas y subida de sueldo en lo que a mi resulta. La búsqueda de información me ha resultado motivadora y en algunos casos retadora, ya que Mercadona es una empresa ciertamente opaca en cuanto a comunicación con la prensa si excluimos las memorias anuales.

8. REFERENCIAS.

- ABC (2 de noviembre de 2015). *Las principales ventajas de la internacionalización empresarial*. Recuperado el 18 de abril de 2023 a partir de <https://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html>
- Arnoldo Araya L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial* 3. 18-25. Recuperado el 18 de abril de 2023 a partir de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580
- Auchan (2023). *Quem somos*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/#os-nossos-numeros>
- Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educación.
- BBVA (s,f). *¿Qué es una Joint Venture?* Recuperado el 18 de abril de 2023 a partir de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>
- Bonilla, M. (2019). *Mercadona al desnudo: todos los detalles que no conoces. El Español*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de https://www.elespanol.com/cocinillas/actualidad-gastronomica/20190404/mercadona-desnudo-detalles-no-conoces/388462163_0.html
- Cámara de Comercio de España (2015). *Estudio sobre la internacionalización de la empresa española..* Recuperado el 18 de abril de 2023 a partir de <https://www.camara.es/estudio-sobre-la-internacionalizacion-de-la-empresa-espanola>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Mc Graw Hill
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3) <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>

- Datosmacro (22 de mayo, 2023). *España: economía y demografía*. Base de datos. Recuperado el 22 de mayo de 2023 a partir de <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>
- EADA (1 de enero de 2013). *6 Beneficios de la internacionalización de empresas*. Recuperado el 18 de abril de 2023 a partir de <http://blogs.eada.edu/2013/01/01/6-beneficios-ventajas-internacionalizacion-empresas/>
- Eco Sapo (2023). *Mercadona ultrapassa Minipreço. Lidl reforça pódio nos supermercados*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://eco.sapo.pt/2023/03/13/mercadona-ultrapassa-minipreco-lidl-reforca-podio-dos-supermercados/>
- Economía Digital Galicia (2023). *Cara y cruz de Mercadona en Portugal: pierde 50 millones pese a casi duplicar las ventas*. Recuperado el 9 de junio de 2023 a partir de <https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/cara-y-cruz-de-mercadona-en-portugal-pierde-50-millones-pese-a-casi-duplicar-las-ventas.html>
- EFE (1 de enero de 2019). *Mercadona pondrá a prueba su modelo en Portugal, el "paraíso" del descuento*. *Expansión*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/01/01/5c2b5b12e2704e03be8b4637.html>
- Datosmacro (22 de mayo de 2023). *Portugal: economía y demografía*. Base de datos. Recuperado el 22 de mayo de 2023 a partir de <https://datosmacro.expansion.com/paises/portugal>
- Fundación BBVA (2019). *El porcentaje de empresas exportadoras se duplica desde 2009, pero solo cinco firmas concentran casi el 10% de las ventas españolas de bienes al exterior*. Recuperado el 8 de mayo de 2023 a partir de <https://www.fbbva.es/noticias/el-porcentaje-de-empresas-exportadoras-se-duplica-desde-2009-pero-solo-cinco-firmas-concentran-casi-el-10-de-las-ventas-espanolas-de-bienes-al-exterior/#:~:text=En%20la%20actualidad%20hay%20203.990,las%20que%20hab%3%ADa%20en%202009>
- García Ropero, J (1 de julio de 2019). *Los gigantes portugueses se rearman para plantar cara a Mercadona*. *Cinco Días*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/28/companias/1561740190_281062.html

García Roperó, J (16 de febrero de 2021). Mercadona pierde cuota anual por primera vez y Lidl sube al top 3 de los súper en España. *Cinco días*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/16/companias/1613470487_211290.html

Gedesco (s,f). *¿Qué es Piggyback?* Recuperado el 18 de abril de 2023 a partir de <https://www.gedesco.es/blog/exportar-modelo-piggyback/>

Guerras Martín, and Navas López, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (6ª ed.). Aranzadi-Thomson Reuters.

Intermarché (2023). *Quem somos*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://www.intermarche.pt/quem-somos/>

Laboral Kutxa (15 de mayo de 2020). *Las ventajas y los riesgos de internacionalizar mi empresa*. Recuperado el 18 de abril de 2023 a partir de <https://blog.laboralkutxa.com/es/las-ventajas-los-riesgos-internacionalizar-empresa>

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92- 102.

Lidl (2023). *A nossa historia*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://institucional.lidl.pt/sobre-nos/historia-lidl>

Mercadona (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2016.pdf>

Mercadona (2018). *Memoria Anual 2017*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>

Mercadona (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2018.pdf>

Mercadona (2020). *Memoria Anual 2019*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2019.pdf>

- Mercadona (2021). *Memoria Anual 2020*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2020.pdf>
- Mercadona (2022). *Memoria Anual 2021*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2021.pdf>
- Mercadona (2023a). *Memoria Anual 2022*. Recuperado el 8 de abril de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/descargar-memoria-2022.pdf>
- Mercadona (2023b). *Mercadona continúa su expansión y abre 10 nuevas tiendas en Portugal en 2023*. Recuperado el 10 de mayo de 2023 a partir de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-continua-su-expansion-y-abre-10-nuevas-tiendas-en-portugal-en-2023/news>
- Otero Simón. (2008). *Internacionalización: cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. Netbiblo.
- Pedroche, A (14 de marzo de 2023). Mercadona pierde 50 millones en Portugal y Juan Roig habla sobre la expansión a un tercer país. *Las Provincias*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://www.lasprovincias.es/economia/mercadona-pierde-millones-portugal-juan-roig-habla-20230314125438-nt.html>
- Pingo Doce (2023). *Sobre nós*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://www.pingodoce.pt/sobre-nos/>
- Regidor, R (20 de enero de 2022). Mercadona se convierte en el 'súper' favorito en Portugal en plena expansión en el país. *The Objective*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://theobjective.com/economia/2022-01-20/mercadona-super-favorito-portugal/>
- Rivero Torre, P (2009). *Análisis de balances y estados complementarios* (2ª ed.). Pirámide.
- Romero, V (3 de julio de 2019). Juan Roig ya ha decidido la próxima estación de Mercadona: tras Portugal vendrá Italia. *El Confidencial*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-07-03/juan-roig-portugal-italia-mercadona_2102418/
- SABI. (2003). Bureau van Dijk.

Sonae (2023). *Desempenho financeiro 2022*. Recuperado el 22 de junio de 2023 a partir de <https://mc.sonae.pt/wp-content/uploads/rc-2022/desempenho-financeiro-2022.pdf>

Ticpymes (2022). *Las empresas españolas aumentan un 65% el número de filiales en territorio internacional*. Recuperado el 5 de mayo de 2023 a partir de <https://www.ticpymes.es/emprendedores/noticias/1137565049104/empresas-espanolas-aumentan-65-numero-de-filiales-territorio-internacional.1.html>