



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en ADE

Internacionalización de Mercadona: Análisis del Sector de la Distribución Alimentaria en Coímbra

Presentado por: ***Héctor Sastre García***

Tutelado por: ***Jesús Gutiérrez Cillán***

Valladolid, 21 de Julio de 2017

RESUMEN

En un mundo cada vez más globalizado las empresas que tienen éxito en su país de origen pueden internacionalizarse para seguir creciendo. Se presenta un estudio de la internacionalización de la empresa Mercadona, con una reflexión sobre los diferentes motivos que pueden animar a que las empresas se internacionalicen y las diferentes formas de hacerlo. Se hace hincapié en Coímbra, ciudad de Portugal, como futuro destino de la empresa, evaluando la prosperidad y el bienestar del contexto en el que actuaría la empresa, analizando las oportunidades y amenazas del sector, y los competidores que la empresa se puede encontrar en este lugar con el objetivo de reducir la incertidumbre sobre una posible inversión en la ciudad por parte de la empresa.

CÓDIGOS JEL: F14, F23, M31

ABSTRACT

In a globalized world, companies that are successful in their country of origin can internationalize to continue growing. It is presented a study of the internationalization of Mercadona, with a reflection about the different reasons that can give encouragement to companies to internationalize and the different ways of doing it. Emphasis is placed on Coimbra, a city of Portugal, as a future destination for the company, evaluating the prosperity and well-being of the context in which the company operates, analyzing the opportunities and threats of the sector, and the competitors that the company can find in this place with the aim of reducing the uncertainty about a possible investment in the city by the company.

JEL CODE: F14, F23, M31

Índice General

1.	INTRODUCCIÓN. OBJETIVO, NECESIDAD E INTERÉS DEL TRABAJO.....	5
1.1.	Objetivo.....	5
1.2.	Necesidad e interés del trabajo.....	5
1.3.	Metodología.....	7
2.	INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	8
2.1.	La empresa multinacional.....	8
2.2.	Motivos para la internacionalización.....	8
2.3.	Accesibilidad al mercado.....	10
2.4.	El dilema estandarización <i>versus</i> adaptación.....	10
2.5.	Estrategias de entrada en mercados externos.....	12
2.5.1.	Selección del país de destino.....	12
2.5.2.	Modos de entrada.....	12
3.	¿POR QUÉ PORTUGAL?.....	14
4.	COIMBRA. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	15
4.1.	Análisis del entorno general.....	15
4.1.1.	Entorno sociodemográfico.....	16
4.1.2.	Entorno económico.....	17
4.1.3.	Entorno sociocultural.....	18
4.1.4.	Entorno natural.....	19
4.1.5.	Entorno tecnológico.....	19
4.1.6.	Entorno político-legal.....	20
4.1.7.	Conclusiones del análisis del entorno general.....	21
4.2.	Análisis del entorno competitivo.....	23
4.2.1.	Análisis de la industria.....	23
4.2.2.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	25
4.2.2.1.	<i>Intensidad de la competencia intra-sectorial o directa.....</i>	<i>26</i>

4.2.2.2.	<i>Amenaza de entrada de competidores potenciales.....</i>	27
4.2.2.3.	<i>Productos sustitutos.....</i>	28
4.2.2.4.	<i>Poder negociador de los proveedores.....</i>	29
4.2.2.5.	<i>Poder negociador de los clientes.....</i>	30
4.2.2.6.	<i>Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de PORTER.....</i>	30
4.2.3.	<i>Análisis de los competidores directos.....</i>	31
4.2.3.1.	<i>Pingo Doce.....</i>	32
4.2.3.2.	<i>Grupo Sonae MC. Continente y Meu Super.....</i>	33
4.2.3.3.	<i>Grupo Auchan. Jumbo.....</i>	34
4.2.3.4.	<i>Minipreço.....</i>	35
4.2.3.5.	<i>Lidl.....</i>	35
4.2.3.6.	<i>Análisis de datos y ratios financieros.....</i>	36
5.	ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO OBJETO DE ESTUDIO.....	37
6.	CONCLUSIONES.....	38
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
7.1.	Libros.....	40
7.2.	Referencias de internet.....	40
7.3.	Otros.....	42
	ANEXOS.....	43

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO, NECESIDAD E INTERÉS DEL TRABAJO

1.1. Objetivo

El objetivo de este trabajo es estudiar la empresa Mercadona, su proceso de internacionalización y hacer un estudio de mercado sobre la incorporación de la empresa Mercadona al sector de la distribución alimentaria en Coímbra, mediante un análisis tradicional sectorial.

Este trabajo parte del anuncio que Juan Roig, presidente ejecutivo y máximo accionista de Mercadona, hizo en 2012 sobre la decisión de internacionalizar la empresa.

Lo que pretendo con este trabajo no es hacer una simple recreación del informe realizado por los directivos de Mercadona sobre la internacionalización hacia Portugal, sino profundizar en la opción de Coímbra como lugar estratégico para la apertura de un nuevo establecimiento, partiendo de las publicaciones confirmadas de Portugal como lugar apropiado para esta internacionalización.

1.2. Necesidad e interés del trabajo

El motivo por el cual decido empezar esta investigación es principalmente porque me encuentro este año estudiando en Coímbra y una conversación que se ha repetido muchas veces con muchos de mis compañeros españoles es que todos echábamos de menos un Mercadona en Coímbra. También podría hablar de la elección de este tema por el interés económico y social de Mercadona, y por ser una empresa con un modelo de negocio exitoso, el cual me gustaría estudiar, y además, por el interés que tengo en profundizar y obtener un poco más de conocimiento en la rama de marketing, la cual considero imprescindible para la viabilidad y éxito de una empresa.

Mercadona es una compañía de supermercados, con capital familiar y la visión de ser sostenible, basada en la estrategia SPB (Siempre Precios Bajos) y con un surtido en comida, bebida, higiene personal, cuidado de mascotas y limpieza del hogar.

Mercadona SA anunció su intención de internacionalizarse a través de un comunicado del presidente ejecutivo y máximo accionista de la empresa Juan Roig Alfonso en 2012. En 2013, aplaza la decisión en 3 ó 5 años para, según el

empresario, acabar de consolidarse en el mercado español. Según Julio Cerviño (2006, p.38) “difícilmente se pueden abordar los mercados internacionales sin una fuerte consolidación del mercado local”. Finalmente, es en Junio de 2016 cuando se anuncia la expansión hacia el mercado portugués. La empresa tiene ya registrada la sociedad Irmãdona para desarrollar su actividad en Portugal. Irmã significa “hermana” en portugués, por lo que el nombre responde a la función de la sociedad en Portugal, que es ser la hermana de Mercadona. Irmãdona será el nombre oficial, pero la marca comercial en Portugal seguirá siendo Mercadona.

Actualmente, la empresa tiene la intención de abrir cuatro tiendas en 2019 con una inversión inicial de 25 millones de euros, y prevé crear en torno a 200 puestos de trabajo. Por ello, ha comenzado a formar a 150 directivos que liderarán el proyecto de la cadena en Portugal. La cadena ya ha anunciado que uno de los primeros supermercados se encontrará cerca de Oporto, en Vila Nova De Gaia.

Mercadona ha conseguido hacerse con el mercado de la distribución allí donde ha abierto un establecimiento, lo que la ha convertido en una empresa exitosa en España y líder en su sector. Este éxito ahora la hace fijar el rumbo a nuevos horizontes. La elección de Portugal como lugar de la expansión está determinada por tratarse de un mercado culturalmente cercano y de proximidad logística.

En este nuevo reto en Portugal, Mercadona, se encontrará un mercado en crecimiento y tendrá que enfrentarse a viejos conocidos y a nuevos rivales. Se enfrentará a empresas de distribución consolidadas en Portugal como DIA (Minipreço), Sonae MC (hipermercados Continente MC, Supermercados Continente modelo, Continente Bom Dia), Lidl o Pingo Doce (del Grupo Jerónimo Martins y conocida como la Mercadona portuguesa por su filosofía similar).

Como elemento de distribución, Mercadona seguirá en Portugal su filosofía orientada hacia el cliente con la implantación de un centro de coinnovación, en Matosinhos, donde trabajará para adaptar su oferta a los gustos y preferencias de los consumidores portugueses, es decir, para ajustar su oferta a la demanda portuguesa. Este modelo de coinnovación es lo que ayuda a Mercadona a tener tanto éxito en España en el lanzamiento de sus nuevos

productos, con una tasa de éxito cuatro veces superior a la media del sector, según informa la página web de Mercadona. Este centro se sumará a los otros 12 con los que cuenta la compañía en España. De esta forma sigue manteniendo un modelo de crecimiento sostenido orientado hacia el “jefe”, que es como en Mercadona denominan al cliente. Otra de las claves del éxito de Mercadona son sus marcas propias: Hacendado (alimentación), Bosque Verde (limpieza del hogar), Deliplus (higiene y belleza) y Compy (mascotas).

Mercadona tiene avanzada su introducción en el mercado portugués ya que cuenta con 25 proveedores portugueses con los que trabaja ahora en España. Además, en febrero de 2017 entró en la APED (la Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição), que promueve y estudia el sector de la distribución en Portugal, con el objetivo de crear valor para los consumidores, mediante la representación de los asociados, el estudio y propuesta de soluciones legales para los problemas relacionados con la distribución en general y el fomento de prácticas que contribuyan a la preservación del medio ambiente.

1.3. Metodología

La idea de este trabajo es hablar de la internacionalización de las empresas y de las posibles estrategias de una empresa en la internacionalización, y llevarlo al caso de la internacionalización de Mercadona, es decir, ir de lo general a un caso particular, estudiando la ciudad de Coímbra como un posible destino de la compañía.

Para Kotler y Keller (2012, p. 98) la investigación de mercados es “el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de marketing específica a la que se enfrenta una empresa”. Y esto es lo que intentaré reflejar en mi trabajo.

Para el caso particular, se comenzará haciendo un análisis del entorno, tanto general, a través de un análisis macroeconómico donde se estudiarán las dimensiones macroeconómicas más relevantes, como competitivo, a través de un análisis de la industria, un análisis PORTER y un análisis de la competencia más directa. Al final a modo de conclusión, se realizará un análisis DAFO de la empresa en el mercado objeto de estudio.

No se realizará un estudio de la notoriedad de la marca porque no tendría sentido, ya que la notoriedad sería baja debido a que en Portugal poca gente conocerá a la red de supermercados Mercadona.

2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1. La empresa multinacional

Una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales. Por tanto, debe existir un proyecto de creación de valor que ofrezca como resultado una valorización conjunta superior a la suma de las partes nacionales (Navas y Guerras, 2016).

La internacionalización puede constituir una estrategia a nivel corporativo, es decir, lo que se refiere a la orientación de la empresa en su conjunto, ya que puede implicar un rediseño del campo de actividad de la empresa al incorporar nuevas áreas de negocio desde el punto de vista geográfico. También se puede considerar una extensión de la estrategia a nivel competitivo o de negocio, es decir, como se posiciona la empresa competitivamente, al competir en un mismo negocio en una industria más global (Navas y Guerras, 2016).

2.2. Motivos para la internacionalización

Los motivos para internacionalizarse pueden ser diversos y cambiantes a lo largo del tiempo. Los principales motivos de la internacionalización son buscar crecimiento más allá del mercado local y buscar lugares que generen mejores costes. (Cerviño, 2006)

Otros motivos, pueden ser: (Cerviño, 2006; Navas y Guerras, 2016)

- Ciclo de vida de la industria: cuando el mercado actual en el que se encuentra una empresa está en fase de madurez no es fácil encontrar dentro de él posibilidades de crecimiento sostenido. Esto puede resolverse entrando en nuevos negocios (estrategia de diversificación o integración) o entrando en nuevos países.

- Imagen de marca o posicionamiento: hay empresas que no buscan la rentabilidad a corto plazo, sino que su objetivo es la creación de imagen de marca. La internacionalización puede contribuir a ello.
- Seguimiento a clientes: cuando un cliente industrial entra en un nuevo país arrastra a sus proveedores clave y los obliga a seguirle en la estrategia de internacionalización.
- Economías de escala en producción y economías de experiencia: a mayor volumen de ventas la empresa genera sinergias, reducción de costes y un mayor aprendizaje en cuanto a compras, producción, distribución y logística. Además, las materias primas, la mano de obra o cualquier otro recurso estratégico pueden ser más baratos en el país de destino.
- Explotación de recursos y capacidades: la posesión de ciertos recursos, conocimientos o activos específicos, como la posesión de capacidades de dirección y gestión empresarial que faciliten el proceso de internacionalización, pueden animar a abordar negocios internacionales.
- Disminución del riesgo global: la diversificación geográfica permite disminuir el riesgo global de la empresa.
- Demanda externa: en caso de que se observe en otro país una gran demanda potencial o una demanda actual insatisfecha.
- Localizar actividades de la cadena de valor (las actividades que más contribuyen a la creación de valor total de la empresa) en los lugares más convenientes desde el punto de vista de la estrategia competitiva. Un ejemplo de esto, en el caso de Mercadona, puede ser la apertura de un centro de coinnovación en el país de destino, ya que este centro aporta valor a la empresa porque ayuda a la diferenciación y al éxito de sus productos.

En mi opinión, los principales motivos que llevan a Mercadona a internacionalizarse son: (a) incrementar el volumen de ventas atendiendo a la demanda de otros países para disponer de un mercado más amplio, debido a que ya es líder en el mercado español; (b) diversificar el riesgo, y (c) reducir costes en mano de obra. En Portugal la mano de obra es más barata que en

España. El salario mínimo interprofesional en 2017, teniendo en cuenta 12 meses de paga, en Portugal es de 649,8€ mientras que en España es de 825,7€.

2.3. Accesibilidad al mercado

La accesibilidad al mercado de otro país viene determinada por dos factores:

- Barreras de entrada en un país: se refiere a los obstáculos o dificultades que impiden o hacen más difícil comenzar a competir en ese país, por ejemplo, protección a la industria, tarifas aduaneras, la no aceptación político-social de la empresa extranjera, etc... En la medida en que en una industria existen menos barreras de entrada, la industria tiende a ser más abierta, y por lo tanto, más global.
- Semejanza de la demanda: se refiere a la homogeneidad en las pautas de comportamiento de los clientes de los diferentes países, es decir, de los gustos, preferencias y comportamientos de compras. Si estas pautas son semejantes, las empresas podrán adoptar políticas comunes en todos los países; en caso contrario, se tendrán que adaptar. En la medida en que las pautas tienden a ser más homogéneas en varios países la industria tiende a ser más global y de más fácil acceso.

2.4. El dilema estandarización *versus* adaptación

Aquí se plantea el problema de la “estandarización” frente a la “adaptación”. Estas dos presiones son opuestas entre sí, de tal forma que la empresa deberá elegir la combinación que considere más adecuada (Navas y Guerras, 2016).

La estandarización está relacionada con la tentativa de homogeneizar sus productos de forma que se pueda actuar de forma similar en varios países. Esto conlleva una reducción de costes al no tener que ajustar su proceso de producción. Hay que destacar que los gustos y necesidades de los consumidores son cada vez más homogéneos en los diferentes países, por lo que las posibilidades de éxito con la estandarización aumentan.

La adaptación está relacionada con el ajuste de sus productos y servicios a las demandas de los mercados locales. Esto requiere delinear estrategias diferentes para cada país con la finalidad de reflejar las preferencias, necesidades y gustos locales, así como cumplir las reglas y normas específicas de cada país. Para esto Mercadona cuenta con un magnífico sistema a través de sus Centros de Coinnovación.

Por lo tanto, la empresa debe decidir si estandariza la producción, de tal forma que pueda reducir costes, o se adapta a la demanda del nuevo país, ajustando sus productos a los gustos y preferencias del país de destino, lo que hace aumentar los costes.

Estas presiones dan lugar a cuatro estrategias competitivas internacionales, la elección de la estrategia dependerá de la importancia que conceda la empresa a cada uno de los dos factores opuestos (Navas y Guerras, 2016): (1) una estrategia global, para empresas que conceden la máxima importancia a la reducción de costes o no aprecian la presión para la adaptación; (2) una estrategia multipaís, que se centra en la adaptación al mercado local a través de la toma de decisiones descentralizada; (3) una estrategia transnacional, que intenta aprovechar las ventajas de las dos anteriores, tratando de que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente, lo que resulta la más difícil de lograr, y (4) una estrategia internacional, que corresponde a empresas que no tienen presión ni para reducir costes ni para adaptarse, suelen ser empresas con un alto nivel de diferenciación.

Por lo estudiado, podemos asumir que Mercadona está optando por una estrategia global, pero adaptándose a la demanda portuguesa. Variables como el nombre comercial, la dimensión y localización (urbana) de los establecimientos y los proveedores, van a seguir siendo las mismas en los dos países. Pero se van a adaptar a los gustos y preferencias de los consumidores portugueses, utilizando su Centro de Coinnovación, aunque eso conlleve más gasto, por lo que también puede tener sentido lo de “pensar globalmente y actuar localmente”.

2.5. Estrategias de entrada en mercados externos

2.5.1. Selección del país de destino

En general, las variables más importantes que determinaran el éxito de la elección del país son (Navas y Guerras, 2016):

- Las características del país de destino: hay que analizar las condiciones macroeconómicas, las expectativas de crecimiento de la industria y el riesgo que supone la entrada en el país, es decir, el efecto negativo que pueda tener la situación política, social, legal y cultural sobre la actividad empresarial (Durán, 2001).
- La dificultad de operar en el país de destino: depende de las necesidades de adaptación a las características del nuevo mercado, de las diferencias culturales y de las condiciones locales de actuación. Cuanto menor sean las necesidades de adaptación y las diferencias culturales, más fácil será operar en el país (Navas y Guerras, 2016).

2.5.2. Modos de entrada

Se suelen reconocer tres formas genéricas de desarrollar actividades internacionales (Navas y Guerras, 2016):

- La exportación: es el modo más sencillo. La producción se mantiene en el país de origen y desde él se abastecen los distintos mercados exteriores. El producto puede sufrir modificación si así se establece. Tiene costes reducidos al no tener que asentarse en el país de destino. Existen dos tipos: exportación directa, cuando la empresa utiliza sus propios medios para vender, e indirecta, cuando se recurre a intermediarios independientes (Plá y León, 2004)
- Los sistemas contractuales o formas de inversión indirectas: no se produce aportación de capital por parte de la empresa originaria, se transfieren derechos bajo ciertas condiciones, a cambio de una contraprestación económica. Las formas más habituales son las franquicias y las licencias (Navas y Guerras, 2016). Un ejemplo, es el modelo de franquicia que utiliza el Grupo DIA, lo que permite a la empresa aprovecharse de los conocimientos sobre el mercado del

socio local, aunque también se ha internacionalizado con la adquisición de otras cadenas de supermercados.

- La inversión directa en el exterior: consiste en la aportación de capital en el país de destino. Supone una mayor aportación de recursos, de tal forma que es más arriesgado pero permite el control total de las actividades y un mayor compromiso. En este caso, deben tomarse dos decisiones importantes (Plá y León, 2004): (1) si la inversión se hace compartida o en solitario. Un ejemplo de compartida es la entrada del grupo DIA en Francia, a través de su integración con Carrefour (empresa conjunta). (2) Si la inversión se hace adquiriendo una empresa que ya opera en el país de destino o mediante el establecimiento de una nueva filial.

Una empresa como Mercadona puede optar por la opción de la inversión directa, debido a su gran potencial económico. Según el profesor Durán (2001), cuando las expectativas de beneficio, los costes de oportunidad y las razones estratégicas de la empresa lo aconsejan, la empresa ha de asumir mayores compromisos en mercado exteriores, lo que lleva a realizar inversión directa en el exterior.

Otra variable a tener en cuenta, es el ritmo con el que se entra. Mercadona puede entrar en Portugal con la apertura de unos pocos establecimientos para ver cómo evolucionan y, en caso favorable, continuar la expansión, o puede entrar rápida o masivamente con muchos establecimientos.

Un ritmo de expansión más rápido es adecuado cuando se dan las siguientes condiciones (Cerviño, J. 2006):

- Cuando resulta fácil para los competidores replicar la receta de éxito de la empresa (Starbucks, Telepizza,...)
- Cuando existan economías de escala de gran magnitud, la empresa debe de globalizarse rápidamente para obtener ventajas y ser la pionera. Esto se da para empresas que se globalizan en primer lugar.
- La capacidad de la dirección para gestionar actividades globales es elevada.

3. ¿POR QUÉ PORTUGAL?

Las opciones más adecuadas para la internacionalización de Mercadona eran Portugal, Italia o Francia, porque son los mercados más próximos y el coste logístico sería menor. En cuanto a la distancia cultural, la más cercana sería Italia, pero si tenemos en cuenta la proximidad geográfica lo más adecuado sería Portugal.

Francia puede ser descartada por estar más alejada culturalmente de España que Portugal e Italia, y por la fuerte rivalidad en el sector, lo que puede ser visto como una importante barrera de entrada.

Italia es un país con una regulación del sector bastante proteccionista, pero con la adquisición de una cadena de supermercado del país se pueden evitar estos problemas regulatorios. Mercadona pensó en la adquisición de una cadena de supermercados italiana llamada Esselunga, similar a Mercadona, pero finalmente las negociaciones no llegaron a concluir, según el medio digital Valencia Plaza. Además, Mercadona quería internacionalizarse con una presencia de 20 o 30 establecimientos y Esselunga cuenta con 140.

Si tenemos en cuenta los siguientes puntos la opción más favorable es Portugal:

- Bajo coste de la mano de obra comparada con otros países de Europa.
- Estabilidad política y bajos niveles de criminalidad.
- Moneda global y fuerte (euro).
- Infraestructuras desarrolladas, Portugal es el 15º país con mejores infraestructuras del mundo.
- Excelente disponibilidad de servicios tecnológicos.
- País con buena calidad de vida y buen clima.
- Políticas del gobierno para atraer la inversión: implementación de incentivos fiscales, mejoras de las infraestructuras, creación de agencia para la inversión y el comercio exterior (la AICEP), programa "visa de residencia de oro" para facilitar la obtención de permisos de residencia, creación de un régimen especial de ayudas para proyectos de elevada inversión (superiores a 25 millones EUR), facilitar la flexibilidad laboral.
- Proximidad geográfica y cultural con España.

- El portugués es una lengua parecida al español. Casi todos los portugueses entienden el español, lo que puede ser visto como algo favorable a la hora de emprender negocios en Portugal.

4. COIMBRA. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado se realizará un análisis del entorno, tanto general como competitivo, de Coímbra. En algunos aspectos donde no haya datos de Coímbra se reflejarán datos globales de Portugal.

Coímbra es una ciudad portuguesa, por la que atraviesa el río Mondego, situada en la región centro y perteneciente a la subregión Baixo Mondego. Es uno de los centros urbanos más importantes de Portugal, sólo por detrás de Lisboa y Oporto, el principal centro urbano de la región del centro del país.

Conocida como ciudad universitaria, alberga todos los años a multitud de estudiantes, tanto portugueses, de regiones de todo el país, como extranjeros, ya que es destino atractivo para estudiantes Erasmus de todo el mundo. Por esta razón la ciudad respira un ambiente estudiantil y se encuentran estudiantes allá por donde se vaya.

También es conocida como ciudad turística. La universidad de Coímbra es una de las más antiguas de Europa y, desde 2013, está declarada como patrimonio de la humanidad por la UNESCO. Otros atractivos lugares turísticos de Coímbra son la famosa biblioteca Joanina, el acueducto de la época romana, sus iglesias, sus jardines, sus parques, el precioso río Mondego y su atrayente estructura arquitectónica con preciosas plazas.

4.1. Análisis del entorno general

El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa a partir de una perspectiva genérica, es decir, todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que se desenvuelve.

Para analizar el entorno genérico se va a elaborar un perfil estratégico, con el objetivo de realizar un diagnóstico del entorno general. En una primera fase se procederá a realizar un estudio macroeconómico de las seis fuerzas o dimensiones más importantes: las sociodemográficas, económicas,

socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales. En una segunda fase, se entrará a valorar el impacto de las dimensiones sobre la actividad empresarial.

4.1.1. Entorno sociodemográfico

Según los últimos datos del INE Portugués, observados en la **tabla 4.1** del **ANEXO A**, la población residente en Coímbra en 2013 fue de 136.964 personas. Desde 2007 se viene produciendo una reducción del número de residentes en Coímbra, lo que provoca una tasa de crecimiento negativa en los últimos años. También podemos ver, si nos fijamos en el reparto de la población por edades, que el grupo mayoritario es el que tiene entre 25 y 64 años (56%), seguido de la población anciana de 65 y más años (22,3%). Estos dos grupos serían los más propicios de ser clientes de los supermercados, lo que podría ser la demanda potencial, aunque el recorrido de edad de esta podría estar entre los 18 y 65 años, ya que la mayoría de los estudiantes universitarios que viven en Coímbra viven solos y realizan su compra.

Pero hay que tener en cuenta que Coímbra es una ciudad universitaria y una ciudad para trabajar por lo que a la población residente hay que sumarle una población estacional de al menos 200.000 personas. En total el área metropolitana de Coímbra tiene aproximadamente unos 435 mil habitantes.

Si hacemos un análisis por género podemos observar que la población es muy similar para hombres (46,5%) que para mujeres (53,5%), con ligero predominio de las mujeres.

También es un factor relevante el que sea una ciudad turística. Para Coímbra el turismo representa un extraordinario potencial de crecimiento. En la **tabla 4.2** del **ANEXO A** podemos observar la cantidad de personas que se alojaron en los establecimientos de Coímbra en el periodo de 2010 a 2013 (el 49% de los huéspedes de 2013 fueron extranjeros), con la consecuente aportación económica a la ciudad que estos datos suponen. Según datos de la Universidad de Coímbra, los espacios turísticos recibieron 351.918 visitantes en 2015.

En la Universidad de Coímbra, en el curso 14/15, hubo 3.486 estudiantes de nacionalidad extranjera, de 74 nacionalidades diferentes, lo que demuestra la diversidad de nacionalidades que se encuentran en la ciudad.

Observando la **tabla 4.3** del **ANEXO A** podemos ver una comparación de los datos de la tasa de escolarización universitaria de Coímbra con los de la media de Portugal. Esta tasa es la relación porcentual entre el número de alumnos matriculados, con edad entre 18 y 22 años, y la población residente de ese mismo grupo de edad. Se puede observar que la tasa de escolarización de Coímbra es mucho más elevada que la media portuguesa. Con esto se demuestra que Coímbra es una ciudad de estudiantes, por lo que es un grupo a tener en cuenta.

4.1.2. Entorno económico

Portugal, por volumen de PIB, es la economía número 47 en el ranking mundial que publica la web datosmacro.com, y se encuentra entre los países con más deuda respecto al PIB. A partir de la evolución del PIB, observada la **tabla 4.4** del **ANEXO B**, después de unos años (2011-2013) de crecimiento negativo, desde 2014 se aprecia una tendencia positiva. Así, podemos asumir que existe una perspectiva de recuperación y desarrollo de la economía, pudiendo las empresas esperar un aumento de la demanda interna de sus productos y servicios, o sea, un aumento potencial en el número de clientes y en su gasto.

Si prestamos atención a la medición de la evolución de la tasa de inflación a través del índice de precios, podemos ver que en los últimos años la tasa de variación del IPC general es baja o negativa. Por ejemplo, en 2015, hubo un incremento de 0,5%, si comparamos este dato con el incremento del salario medio de 2016 respecto al 2015 del 1,39%, se puede asumir que los habitantes portugueses han ganado poder adquisitivo, ya que el incremento de salario fue mayor que el del IPC.

Según Kotler y Keller (2012, p.78), los países se pueden clasificar según su distribución del ingreso en: (1) países con ingresos muy bajos; (2) con ingresos mayoritariamente bajos; (3) con ingresos muy bajos y muy altos; (4) con ingresos bajos, medios y altos, y (5) con ingresos mayoritariamente medios. Portugal se encontraría en el grupo tres (ingresos muy bajos y muy altos), es uno de los países más pobres de Europa Occidental, pero cuenta con un gran número de familias adineradas. Coímbra al igual que el resto del país se

encuentra en esta situación económica. Mercadona es conocido por sus precios bajos por lo que sería ideal para la población con ingresos bajos.

Además, una de las características más relevantes de la estructura económica portuguesa es el elevado peso del sector servicios, que según datos del INE en 2015 representó el 75,8% del valor añadido bruto (VAB). También, es destacable la relación económica entre España y Portugal, según el Banco Central de Portugal, España es uno de los principales orígenes de la Inversión directa extranjera acumulada en Portugal, con un 23% del total (**gráfico 4.5 del ANEXO B**).

Según el ranking Doing Business 2017 del Banco Mundial, en cuanto a facilidad para hacer negocios, Portugal está en el lugar 25 de 190 países.

Actualmente, uno de los principales sustentos económicos de la ciudad de Coímbra son los estudiantes: el gasto de los estudiantes universitarios durante su periodo de estudios, tanto en comida, alquileres, ocio, hace fluir la economía de Coímbra. Otro factor económico importante es el turismo. Los turistas visitan la ciudad durante todo el año y representan una importante aportación económica a la ciudad. Además, Coímbra es la gran ciudad del centro del país, actúa de enlace entre el litoral y el interior, por lo que se beneficia económicamente de su localización estratégica. La actividad empresarial de la ciudad está especialmente ligada al sector de los servicios y el comercio. El 85% del volumen de negocios de todas las empresas es perteneciente a este sector.

Vemos en la **tabla 4.6 del ANEXO B**, que el poder de compra del municipio de Coímbra se encuentra por encima de la media nacional (100). En 2013 el poder de compra del municipio de Coímbra fue de 130,3, frente al 95,4 de la región de Coímbra, lo que indica que algunas ciudades o pueblos de la región de Coímbra se encuentran por debajo de la media nacional.

4.1.3. Entorno sociocultural

Portugal tiene una gran riqueza gastronómica, con referencias mediterráneas y atlánticas. También destacan sus fiestas populares y romerías, y el fado, que es la canción popular portuguesa.

Coímbra es una ciudad universitaria en la que destacan sus fiestas universitarias como la “Latada” al principio de curso, o la famosa “Queima das

Fitas” a final de curso. En Coímbra, todo gira en torno a la universidad, su fado, su cultura, sus valores, etc..., en definitiva, es una ciudad con una gastronomía rica y diversa, llena de eventos, con diversidad de nacionalidades donde hay una buena calidad de vida.

Cada vez hay más formación de calidad al alcance de todos. Más que eso, cada vez hay más estudiantes y trabajadores que se especializan en más de un área de conocimiento. Y esta parte es importante para una empresa como Mercadona que va a necesitar contratar trabajadores en esta nueva etapa.

4.1.4. Entorno natural

Portugal es un país concienciado con el medio ambiente, poco contaminante, con una buena calidad del aire y que utiliza energías limpias. Pruebas de ello son el parque solar de Amareleja y el parque eólico Alto Miño. Según datos del INE, en 2012, el 44,68 % de la electricidad consumida era renovable y se pretende seguir aumentando este valor.

Se puede comprobar, en la comparativa de países del **gráfico 4.7** del **ANEXO C**, que es uno de los países con menos emisiones de CO2.

Está siendo relevante en los últimos años la cantidad de incendios que se producen en sus bosques. En el **gráfico 4.8** del **ANEXO C** podemos ver que en el periodo de 2012 a 2014 hay una tendencia a la baja en el número de incendios forestales en la región de Coímbra y en el municipio de Coímbra, pero en los últimos años ha vuelto a subir.

4.1.5. Entorno tecnológico

La evolución tecnológica permite ofrecer más productos y cada vez de mayor calidad y la continua actualización de las TIC posibilita un mayor conocimiento de los consumidores acerca de los productos.

La AICEP Portugal Global destaca que en los últimos años se ha producido un cambio en la especialización de la industria transformadora en Portugal, que ha pasado de una fuerte dependencia de las actividades tradicionales a un escenario en la que sectores con mayores avances tecnológicos han ganado peso.

De acuerdo con el índice mundial de innovación de 2016 Portugal ocupa el puesto 30, con un índice de innovación de 46,45 puntos. Según los últimos datos del INE de Portugal, la proporción de gasto de I+D en el PIB fue de 1,41%; en cambio, en la región del Baixo Mondego, donde se encuentra Coímbra, fue de un 3,41%.

Coímbra, al igual que el conjunto de Portugal, dispone de unas infraestructuras desarrolladas, con una buena red de carreteras y una amplia red ferroviaria, pero no tiene aeropuertos (conexiones aéreas) ni puertos (conexiones marítimas). En la actualidad, promueve la innovación y el espíritu emprendedor a través de iniciativas como el Instituto Pedro Nunes (IPN), considerado la mejor incubadora de base tecnológica del mundo en 2010, y el Parque de innovación de Coímbra, que es un parque de ciencia y tecnología que ayuda al desarrollo de la red empresarial de Coímbra. Según la dirección general de estadísticas de educación y ciencia, la ciudad, cuenta con 149 unidades de I+D.

4.1.6. Entorno político-legal

Hay que partir de que la Unión Europea dispone de un marco legal en materia de conducta competitiva, con estándares de producción, fiabilidad y seguridad de los productos y transacciones comerciales.

Si profundizamos en la materia que compete a este trabajo, la Constitución de la República portuguesa reconoce los deberes y derechos fundamentales en su artículo 60. También tenemos que tener en cuenta leyes como la Ley n.s 24/96, de 31 de julio de 1996, que establece el régimen legal aplicable a la defensa de los consumidores en Portugal, además, existe innumerable legislación especial en materia de defensa de los consumidores. Particularmente destacable es el decreto Ley 111/2010, del 15 de octubre, que deja en manos de los ayuntamientos la regulación de los horarios comerciales, con la posibilidad de abrir los domingos y festivos. En el caso de Coímbra sí se permite abrir los Domingos y festivos.

En cuanto a los grupos de presión del sector, la APED es la asociación portuguesa de empresas de distribución, que defiende, promueve y estudia el sector de la distribución, teniendo como base la libre competencia y la libertad

de acceso al mercado. Para la defensa del consumidor, en 1983 fue creado el Instituto Nacional de Defensa del Consumidor (INDC), que dará lugar en 1993 al Instituto del Consumidor (IC), lo que actualmente es la Dirección General del Consumidor, que contribuye a la elaboración de un marco legal en la defensa del consumidor.

La política de defensa del consumidor esta descentralizada, es una materia compartida entre la Administración General de Estado y el Gobierno Local del Estado, a través de las Autoridades locales. Esto se encuentra reflejado en la Ley N 159/99, de 14 de Septiembre, en su artículo 13.1. Junto con algunas Autoridades Locales funcionan los Centros de Información al Consumidor Autárquicos (CIAC), que son instituciones para proporcionar información y asesoramiento en materia de consumo. En Coímbra hay uno de estos centros, que funciona en el Centro de Arbitraje de Conflictos de Consumo de Coímbra.

4.1.7. Conclusiones del análisis del entorno general

A continuación se pasará a valorar el impacto de las dimensiones en la actuación de la empresa.

Tabla 4.9: conclusiones del análisis del entorno general

Contexto	Tendencia	Impacto sobre la actividad empresarial	
		Positivo	Negativo
Sociodemográfico	Reducción de la población en los últimos años. Predominio de población adulta. Elevado turismo. Diversidad de nacionalidades.	Gran inyección de dinero en la economía de la ciudad debido al turismo.	Reducción de la demanda disponible actual.
Económico	Tendencia de aumento de PIB.	La tendencia positiva de la evolución de la economía hace	Portugal es uno de los países europeos más pobres.

	<p>Tendencia de aumento del consumo.</p> <p>Poder de compra del municipio de Coímbra mayor que la media del país.</p>	<p>que se espere un mayor consumo.</p> <p>Mayor consumo en Coímbra debido al mayor poder de compra.</p>	
Sociocultural	<p>Aumento de la calidad de la formación, y de la población con acceso a la educación superior.</p> <p>La ciudad se llena de personas durante sus dos mayores fiestas.</p>	<p>Posibilidad de encontrar trabajadores con alta formación.</p> <p>Durante las fiestas aumenta el consumo de alcohol y alimentos.</p>	
Natural	<p>Concienciación con el medio ambiente en aumento.</p> <p>Preocupación por los incendios.</p>	<p>Buenas prácticas en materia ambiental.</p>	<p>Posibles multas si no se cumple la legislación medioambiental.</p> <p>Graves consecuencias de los incendios sobre la actividad empresarial.</p>
Tecnológico	<p>Creciente aumento de la accesibilidad a las TIC.</p> <p>Evolución constante de los equipos usados en los procesos productivos.</p> <p>Avances tecnológicos ganan peso.</p>	<p>Mayor conocimiento del consumidor gracias a las TIC.</p> <p>Posibilidad de innovación para adaptarse a los procesos de cambio. Más productos y mayor calidad.</p>	<p>Aumento de la inversión para acompañar la evolución tecnológica.</p>

Político-legal	Aumento de la estabilidad política. Grupos de presión.	La estabilidad política proporciona un ambiente más favorable para operar. Los grupos de presión promueven la libre competencia y la defensa del sector.	
----------------	---	---	--

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, Mercadona se va a enfrentar a un país que no está en la cima de Europa económicamente hablando, pero en crecimiento y culturalmente avanzado. En Coímbra se va a encontrar una demanda joven y a una gran diversidad de nacionalidades, por lo que es necesario que los empleados dominen idiomas, sobre todo el inglés que es muy hablado en la ciudad. La estrategia se deberá centrar en una población con ingresos bajos.

4.2. Análisis del entorno competitivo.

El entorno competitivo se refiere a la parte del medio más próximo a la actividad normal de la empresa e incluye a proveedores, clientes y competidores del sector industrial en el que opera.

4.2.1. Análisis de la industria

El sector a analizar es ser el sector de la distribución minorista, centrándonos en la distribución de alimentos, bebidas, productos de higiene personal, cuidados de mascotas, limpieza del hogar y productos farmacéuticos sin receta. Aunque los productos farmacéuticos sin receta no formen parte del surtido de productos de Mercadona, es un dato de interés, porque los competidores de Portugal comercian con ellos. Dentro de este sector podemos incluir a hipermercados, supermercados y al pequeño comercio tradicional.

Según los barómetros de ventas de APED, el sector minorista, alimenticio y no alimenticio, tuvo un crecimiento en 2016 de un 3% respecto al 2015, llegando a los 19.522 millones de euros de volumen de ventas en Portugal.

En la **tabla 4.10** del **ANEXO D**, podemos ver la tendencia del consumo final de las familias, estos datos nos indican que hay una tendencia de crecimiento progresivo en el caso del consumo en alimentación, bebidas y tabaco. En la columna de salud, la cual está porque incluyen los productos farmacéuticos sin receta, hay estabilidad, rondando en el periodo 2007-2014 entre los 5.400 y 6.050 millones de euros. En los bienes y servicios diversos, entre los que se encuentran, por ejemplo, los artículos de higiene personal entre otros, hay un descenso en el consumo en el 2014 respecto al 2007.

En la **tabla 4.11** del **ANEXO D**, con datos de parte de la oferta, se confirma lo anterior: las ventas en alimentación en general, bebidas y tabaco aumentan en el periodo 2008-2015. Sin embargo, en los últimos años (2011-2013) hay un ligero descenso en las ventas de productos farmacéuticos, artículos de higiene y cuidado de mascotas, aunque se aprecian síntomas de recuperación. El mayor descenso se produce en las ventas de artículos de uso doméstico.

Este sector en Portugal está muy concentrado, las mayores empresas conjuntamente tienen entre el 75% y el 80% de la cuota de mercado, según el Estudio sectorial DBK de enero de 2016 (8ª edición). Otras tendencias relevantes que señala el estudio son: el aumento del peso en la oferta de los productos frescos en hipermercados y supermercados, la cada vez mayor penetración de los establecimientos de proximidad y la creciente importancia de la amplitud del surtido, la digitalización y el comercio electrónico.

A continuación se muestra una tabla con datos de interés sobre el mercado objeto de estudio.

Tabla 4.12: datos relevantes sobre el sector minorista en Portugal y el Baixo Mondego

	Rentabilidad del activo líquido (%), en el sector del comercio minorista, excepto de vehículos automóviles y motocicletas; Anual	Nacimientos (N.º) de empresas en el sector del comercio minorista, excepto de vehículos automóviles y motocicletas; Anual		Impuestos (€), directos e indirectos, excepto impuesto sobre el redimiento del comercio minorista en supermercados e hipermercados; Anual		Impuesto sobre o rendimiento (€) del comercio minorista en supermercados e hipermercados; Anual		Tasa de supervivencia (% de las empresas que nacieron hace 2 años, en el sector del comercio minorista, excepto de vehículos automóviles y motocicletas; Anual		Tasa de inversión (% de las empresas en el sector del comercio minorista, excepto de vehículos automóviles y motocicletas; Anual	
	Portugal	Portugal	Baixo Mondego	Portugal	Baixo Mondego	Portugal	Baixo Mondego	Portugal	Baixo Mondego	Portugal	Baixo Mondego
2010	1,22	12988	382	16654702	96981	73585196	325240	56,12	58,63	17,10	12,90
2011	-0,61	13532	413	15401486	79521	35783031	390501	58,45	57,67	14,93	10,95
2012	-1,05	13691	425	21398289	151559	56785883	551714	59,17	58,38	17,10	12,90
2013	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	1,41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	2,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia. Adaptado de INE

En 2015, hay un buen dato de la rentabilidad del activo líquido (2,3%) respecto a años anteriores. El número de nacimientos de empresas del sector en el Baixo Mondego, ronda las 400 empresas por año, estas empresas tienen una probabilidad de sobrevivir dos años de más del 50%. En la tabla, podemos ver la importancia de este sector para el estado portugués, por la gran aportación en impuestos que supone.

Las perspectivas, del INE en Junio de 2017, sobre los precios de venta en la comercio minorista para los próximos tres meses en Portugal es de un aumento de 0,2%.

4.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para investigar las oportunidades y amenazas del mercado se procederá a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Según Porter (2009), el grado de atractivo de una industria es determinado por la acción conjunta de cinco fuerzas que analizaremos a continuación. Para medir la intensidad de estas fuerzas se realizará una valoración personal de las cinco fuerzas con una escala de 5 puntos (1: mínimo; 5: máximo).

4.2.2.1. Intensidad de la competencia intra-sectorial o directa

Existen tres grupos de competidores que podemos identificar en este sector: los hipermercados, los supermercados y el pequeño comercio tradicional.

El grupo estratégico en el que se podría incluir Mercadona, es decir, el conjunto de empresas del mismo sector industrial que siguen una misma o similar estrategia (Porter, 2009), sería el de las grandes redes de distribución que operan con supermercados en la ciudad. Si tomamos como variables el tamaño del establecimiento, el precio, la gama de productos, la atención al cliente y la localización, las características de este grupo estratégico serían: un tamaño mediano, un precio medio-bajo, una gama de productos media, una atención al cliente media-baja y una localización urbana. Es importante identificar el grupo estratégico porque permite a las empresas determinar cuáles son sus competidores más directos.

Teniendo en cuenta estos datos y el análisis reflejado a continuación, en la tabla 4.13, podemos concluir que la rivalidad entre los competidores es medio-alta (3,31)

Tabla 4.13: medición del grado de rivalidad entre los competidores

Rivalidad entre competidores		3,31
Número de competidores y equilibrio entre ellos	El número de competidores es elevado. La industria está muy concentrada, teniendo las mayores empresas entre el 75% y 80% de la cuota de mercado.	3
Ritmo de crecimiento de la industria	El mercado se encuentra en crecimiento y a medida que el ritmo de crecimiento aumenta la competencia se reduce.	2
Barreras de salida	No hay grandes barreras de salida. No es una industria que necesita activos especializados, ni tiene barreras emocionales, ni restricciones políticas y legales. Puede haber costes fijos de salida con las indemnizaciones por despido o la liquidación de existencias o interrelaciones estratégicas que obliguen a continuar con el negocio. La existencia de estas barreras de salida hace que la competencia aumente.	2,5

Estructura de costes de la empresa	Los supermercados tienen mayores costes fijos que, por ejemplo, el pequeño comercio tradicional, lo que provoca que tengan que elevar la producción para aprovecharse de las economías de escala. Así aumenta la competencia.	3
Diferenciación de los productos	Los productos no están muy diferenciados.	4
Costes de cambio	Los costes de cambio de proveedores pueden ser elevados en el caso de las primeras marca.	3
Diversidad de los competidores	Hay diversidad de competidores en cuanto a estrategias, tamaño y formas de competir, lo que aumenta la competencia.	5
Intereses estratégicos	Muchas empresas interesadas en alcanzar el éxito, aumento de la rivalidad.	4

Fuente: elaboración propia.

El número de competidores en el Baixo Mondego lo podemos ver en la **tabla 4.14** del **ANEXO E**, donde se observa que el número de hipermercados y supermercados varía poco en el periodo 2007-2012 y el volumen de negocios de estos aumenta. En cambio, en el comercio tradicional podemos ver un gran descenso del número de empresas en el mismo periodo, con su respectivo descenso del volumen de ventas, lo que demuestra la dificultad del pequeño comercio para sobrevivir en este mercado y el traspaso del volumen de ventas del comercio tradicional a las grandes redes de supermercados e hipermercados. Podemos asumir por un lado, que cuantas más empresas, la intensidad de la competencia es mayor, pero por otro lado, cuanto mayor sea el grado de concentración de la industria, menor será la intensidad de la competencia en la industria (Navas y Guerras, 2016). Hay que tener en cuenta estos dos puntos de vista al analizar este sector.

Este apartado se completa con el análisis de los competidores directos (apartado 4.2.3).

4.2.2.2. *Amenaza de entrada de competidores potenciales*

Navas y Guerras (2016) afirman que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá, y el grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar.

Es relativamente fácil entrar en el mercado de la distribución alimentaria en Coímbra, pero existen economías de escala que generan barreras de entrada hay que traspasar. Para poder competir con los grandes líderes de este sector hay que entrar con una gran inversión, porque los gastos en un local adecuado y en publicidad no son reducidos. Una empresa como Mercadona no tendría problema, ya que su potencial económico es elevado.

Podemos considerar que la amenaza de nuevos competidores es media (2,75), ya que no hay grandes barreras de entrada, pero hay que tener en cuenta la reacción de los competidores, aunque Mercadona dispone de liquidez y capacidad productiva suficiente para defenderse. Mercadona sería una amenaza de nuevo competidor.

Tabla 4.15: medición de la amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de nuevos competidores		2,75
Barreras de entrada	No hay grandes barreras de entrada. En un mundo cada vez más globalizado, en donde los aranceles se reducen, cada vez hay menos barreras de entrada. Los pequeños comercios de barrio tienen difícil mantenerse debido a los precios de las grandes redes de supermercados.	2,5
Reacción de los competidores	Hay riesgo de guerras de precios o promociones por parte de las mayores empresas del sector.	3

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.3. *Productos sustitutos*

La demanda del sector de la distribución debido a la reciente crisis es claramente elástica, esto quiere decir que los consumidores tienen en cuenta el precio a la hora de comprar, y el precio es importante a la hora de buscar productos sustitutos.

Para determinar si hay productos sustitutos es importante identificar la necesidad que se va a satisfacer. Por ejemplo, si la necesidad a satisfacer es la alimentación en general, un producto sustituto del sector de la distribución minorista sería el sector de la restauración, es decir, comer fuera de casa, en restaurantes, cantinas, etc...

Para nuestro caso, vamos a suponer que la necesidad es el aprovisionamiento de alimentos y productos de primera necesidad, que es cubierto por el sector de la distribución minorista en general, por lo que asumimos que no hay productos sustitutos.

Por ello, asumimos que la amenaza de productos sustitutos nula (1).

Tabla 4.16: medición de la amenaza de productos sustitutos.

Amenaza de productos sustitutos		1
Satisfacción	No hay otros productos que satisfacen igualmente las necesidades de los consumidores.	1
Precio	En caso de optar por la necesidad de la alimentación, los precios de comer fuera de casa serían mayores.	1

Fuente: elaboración propia.

Los precios practicados por la distribución moderna son inferiores a los del comercio tradicional.

4.2.2.4. Poder negociador de los proveedores

En la actualidad, el exceso de dependencia de algunos proveedores de las cadenas de distribución hace que los proveedores tengan menos poder de negociación y hace que las cadenas puedan imponer condiciones.

La relación de poder entre los comerciantes minoristas y los proveedores depende de las características de estos últimos. Los que tienen mayor dimensión tienden a tener un peso importante en las negociaciones. El nivel de poder negociador depende de la fuerza de marca del productor, entre otras cosas. Una vez aclarado esto pasamos a hacer una medición estándar del poder negociador de los proveedores con las compañías de supermercados en la tabla 4.17.

Tabla 4.17: medición del poder negociador de los proveedores.

Poder negociador de los proveedores		2,21
Concentración	Los proveedores no están concentrados	1
Volumen de compras	Cuando una gran cadena de supermercados realiza compras a un proveedor, en general, lo hace en grandes volúmenes. Cuando las compras se hacen en grandes volúmenes el poder negociador del proveedor es menor. La pérdida, para un proveedor, de un cliente distribuidor puede suponer la pérdida de casi todo el negocio si el porcentaje de volumen ventas al distribuidor es alto. En este caso pueden estar atados al distribuidor.	1
Grado de diferenciación	No hay mucha diferenciación del producto, aunque siempre hay productos con más calidad y con mayor potencial de ventas que otros.	2,5
Costes de cambio	No suele haber costes de cambio de proveedor. Puede haber reducciones en las ventas si a los clientes les gusta el producto de ese proveedor.	2,5
Amenaza de integración vertical	Puede haber amenaza de integración vertical	2
Importancia de la calidad del producto	La calidad es importante	4
Información	La información que tiene una de las partes sobre la otra. Actualmente, no hay muchas diferencias en el nivel de información.	2,5

Fuente: elaboración propia.

Estas características hacen que el poder negociador de los proveedores ante las grandes redes de supermercados sea medio-bajo (2,21)

4.2.2.5. Poder negociador de los clientes

Los principales clientes del sector de la distribución alimentaria son las familias, en el caso de Coímbra los habitantes de la ciudad, **tabla 4.1** del **ANEXO A**, con bajos costes de cambio y que efectúan compras en pequeños volúmenes, estas características, entre otras, hacen que el poder negociador de los clientes sea bajo (1,93). Para determinar este valor se ha considerado que los factores de diferenciación, coste de cambio y calidad del producto, reflejados en la tabla 4.18, tengan un valor de solo el 20% del total, ya que tienen menos peso.

Tabla 4.18: medición del poder negociador de los clientes.

Poder negociador de los clientes		1,93
Concentración	Los clientes no están concentrados	1
Volumen de compras	Las compras se hacen en pequeños volúmenes	1
Grado de diferenciación	No hay mucha diferenciación del producto	4
Costes de cambio	No hay costes de cambio	5
Amenaza de integración vertical	No hay amenaza de integración vertical	1
Importancia de la calidad del producto	La calidad es importante para el cliente	3,5
Información	Actualmente no hay muchas diferencias en el nivel de información	2,5

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Por la media de las cinco fuerzas encima descritas, podemos concluir que la competitividad de la industria es media (2,24). Por lo tanto, el nivel de atractivo de la industria también será medio. Destaca como atractivo, que nos encontramos ante un mercado en crecimiento, sin grandes barreras de entrada, con una tendencia de aumento en el consumo en alimentación, un aumento del volumen de ventas de supermercados e hipermercados, aunque con una elevada rivalidad debido al gran número y diversidad de competidores.

4.2.3. Análisis de los competidores directos

Para analizar a la competencia establecida en Coímbra se procederá a analizar las grandes empresas del comercio minorista y las que más presencia tienen en el mercado, por lo que dejamos al margen el comercio tradicional. A continuación veremos una tabla con las principales empresas que operan en el municipio y distrito de Coímbra.

Tabla 4.19: presencia de las mayores empresas de distribución principalmente alimentaria en el municipio y distrito de Coímbra.

Empresa	Establecimientos en el municipio de Coímbra	Establecimientos en el distrito de Coímbra
Pingo Doce	5	11
Modelo Continente	3	7
Minipreço	4	20
Lidl	2	9
Meu Super	4	12
Jumbo	1	3
Aldi	1	1
Supercor	1	1
Makro	1	1

Fuente: elaboración propia.

A continuación se analizan individualmente los competidores que serán los principales rivales de Mercadona en Portugal.

4.2.3.1. *Pingo Doce*

Esta empresa familiar creada en 1980, por el grupo Jeronimo Martins, ha llegado a ser una de las cadenas de supermercados líderes en Portugal, con una red en el país de 404 establecimientos. Se dedica a la producción y distribución de productos alimentarios y no alimentarios, incluyendo los medicamentos no sujetos a receta médica.

La estrategia de Pingo Doce es la de ofrecer la máxima calidad al menor precio, muestra de ello es su eslogan de 2009: “¡En Pingo Doce, el precio es siempre bajo, en toda la tienda, el año entero!”. Es una estrategia de precios bajos con calidad razonable como la que utilizan otras empresas del mercado como Lidl o Minipreço, y muy similar a la de Mercadona. Pingo Doce, además, apuesta por marcas propias y destaca la calidad de sus productos frescos. Su marca propia se ha convertido en una referencia de calidad para los portugueses, debido a su inversión en conseguir esta imagen y este posicionamiento. Es una marca que apuesta por la innovación en la oferta de sus productos y busca

fidelizar clientes a través de tarjetas de fidelización con las que conseguir descuentos.

Su misión es la de ser la mayor cadena de supermercados de Portugal. Su objetivo, llevar hasta los clientes una experiencia de compra única en el mercado.

Entre los mayores éxitos de esta empresa se encuentran: la creación de una marca propia, los vinos premiados de la marca propia, las campañas de 2002 y 2009 que reforzaron su estrategia de precios bajos, el lanzamiento de la revista Sabe Bem (2011) o su reciente app Pingo Doce Express, entre otros.

El comportamiento futuro de Pingo Doce estará marcado por la idea de continuar con la expansión, apostando por localizaciones de proximidad y la reforma de los establecimientos actuales, para ofrecer la mejor experiencia al cliente. En 2017, invertirá en un nuevo centro de distribución en el norte de Portugal y en una nueva línea de comunicación asociada a la televisión y a los folletos.

4.2.3.2. *Grupo Sonae MC. Continente y Meu Super*

El grupo Sonae es una gran empresa que opera en diferentes sectores: la distribución minorista, el sector financiero, el tecnológico, el de las telecomunicaciones y el de los centros comerciales. En el área que nos ocupa, que es el de la distribución minorista, Sonae MC, dedicada a la distribución minorista y con una posición de liderazgo en el mercado portugués, tiene presencia en Coímbra a través de Continente (hipermercados), Continente Modelo y Continente Bom Dia (supermercados) y Meu super (comercio tradicional).

Continente, de origen francés, fue la primera cadena de supermercados de Portugal. Es la marca portuguesa más asociada a la empatía, según un estudio de Comon y Netquest sobre la empatía en las marcas de Portugal.

La estrategia de Continente es optar por la diversidad en sus productos y por ofrecer los mejores productos al mejor precio, apuesta por una marca propia denominada Continente y ha conseguido para su marca una imagen de confianza entre los consumidores portugueses. En relación a la fidelización de

clientes, ofrece la tarjeta Continente, con la que los clientes pueden disfrutar de descuentos y promociones en todas las marcas de Sonae. El modelo de Continente en Coímbra es optar por hipermercados de proximidad.

El objetivo que se propone la empresa es continuar siendo una referencia nacional, brindar una oferta aún más diversificada, ofrecer los mejores productos al mejor precio y dar un servicio más próximo a los clientes.

Entre sus mayores éxitos está la obtención por 12º año consecutivo de una Superbrand, distinción que se otorga a las marcas más reconocidas y valoradas por los consumidores, y la elección 13 veces consecutivas como marca de confianza, según la memoria de 2015 de Sonae. La exitosa iniciativa Missão Continente, creada en 2015, tiene el propósito de sensibilizar, movilizar y valorizar a las personas y comunidades con la inclusión social, el desarrollo económico y el respeto por el medio ambiente, es un ejemplo de responsabilidad social.

En cuanto al comportamiento futuro, Continente está inmerso en una nueva etapa en su proceso de internacionalización, con la firma en el segundo semestre de 2015 de un contrato franquicia con Fathima Group, acuerdo que le permite expandir su marca hacia los Emiratos Árabes Unidos.

Otra empresa con gran presencia en Coímbra y que también pertenece al grupo Sonae MC es Meu Super. Con formato franquicia, Meu Super vende productos de la marca continente y su estrategia es la de optar por la proximidad con establecimientos de entre 100 y 400m² localizados en zonas residenciales.

4.2.3.3. *Grupo Auchan. Jumbo*

Actualmente, el grupo francés Auchan asume la gestión de hipermercados Jumbo y supermercados Pão de Açúcar en Portugal.

La estrategia que utiliza es la reducción de los precios de sus productos, la preferencia por proveedores nacionales y locales, la confianza por su marca propia Auchan y por un programa de alimentación saludable que promueve estilos de vida saludables. Tiene valores como la confianza y la excelencia. Para fidelizar clientes también ofrece tarjetas de fidelización. La visión de la empresa es que Jumbo sea el preferido en su zona de influencia.

El objetivo estratégico, con los clientes, es ser reconocida como empresa responsable.

Algunos de sus éxitos son: el premio cinco estrellas en la categoría de seguridad, su Clube Rik&Rok, distinguido con el premio en la categoría de comunidad por la Associação Portuguesa de Ética Empresarial y la mención de honor en el premio “igualdad es calidad” por parte de la CITE y de la CIG.

Los desafíos de la empresa para los próximos años, que marcaran su comportamiento futuro, son el refuerzo de su posicionamiento de empresa multicanal, la apuesta por una relación única con el cliente, la progresiva digitalización de la empresa y mejorar la perspectiva de precio destacando como la más barata.

4.2.3.4. *Minipreço*

Mini Preço pertenece al grupo español DIA, distribuidora internacional de alimentación que opera en cinco países: Portugal, España, China, Argentina y Brasil.

Su estrategia es la de optar por la calidad al mejor precio y por la proximidad a través de su formato de establecimientos evitando al consumidor grandes desplazamientos. Con la enseña Mini Preço existen tiendas de proximidad que se localizan en los centros urbanos (Mini Preço Maket) y también grandes tiendas que están en los extrarradios de las ciudades (Mini Preço Family). Cuenta con una marca propia denominada DIA y el principal valor que defiende es la ética.

4.2.3.5 *Lidl*

Lidl, empresa alemana, está presente en más de 30 países, y también tiene presencia en Coímbra.

Su estrategia es la de optar por precios bajos y tiene la visión de conquistar nuevos mercados. Su principio base es la simplicidad y tienen el objetivo de vender artículos de primera necesidad con la máxima calidad al menor precio. Lidl Portugal se encuentra en una fase de expansión.

En relación a sus establecimientos, Lidl prefiere áreas visibles con buenos accesos, donde el área de establecimiento mínima sea de 2000 m² y el área del terreno (con parking) esté entre 5000 m² y 20000 m².

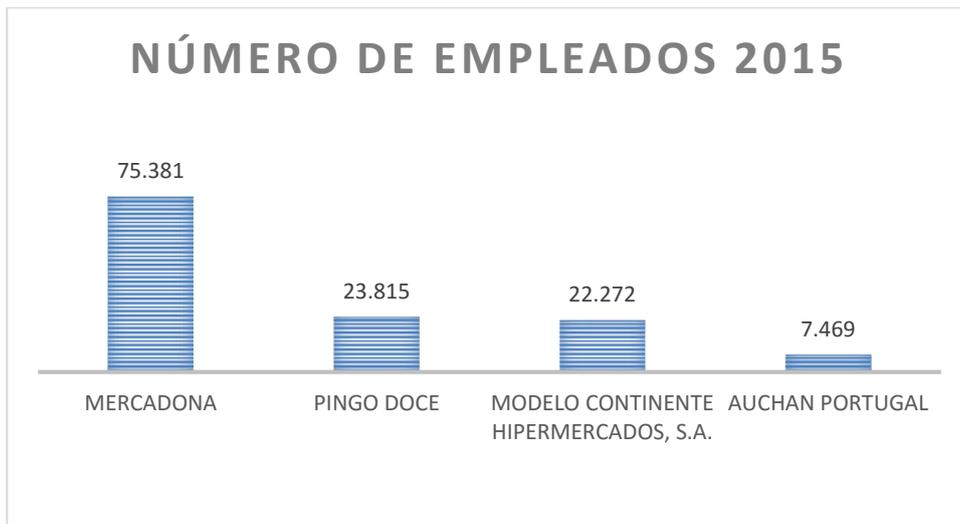
4.2.3.6 *Análisis de datos y ratios financieros*

Si realizamos una comparativa de los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias de los principales competidores, presentados en el **ANEXO F**, podemos ver que las cifras que maneja Mercadona en España son mucho más elevadas que las de algunos de sus futuros competidores en Portugal. Esto puede deberse, entre otras cosas, a que el volumen de negocios del sector en España es mucho más elevado que en Portugal, pero no deja de ser una ventaja a la hora de emprender negocios y elegir estrategias. Se puede asumir que los recursos y capacidades de Mercadona son más elevados que los de sus competidores.

Analizando los balances a cierre del 2015, podemos ver que sus estructuras son diferentes, al menos, en cuanto a activos se refiere. Los activos circulantes de Mercadona ocupan más del 50% de su activo total, algo que no ocurre en las otras empresas que tienen una proporción de activo circulante menor. En los pasivos, vemos que las estructuras de todas las empresas son similares, con poca deuda a largo plazo.

Si nos fijamos en las cuentas de pérdidas y ganancias de 2015, vemos que el volumen de negocios que maneja Mercadona en España es mucho mayor que el de Pingo Doce, Continente y Auchan en Portugal.

Gráfico 4.22: comparativa del número de empleados



Fuente: elaboración propia. Adaptado de base de datos SABI

El número de empleados también es mucho mayor en Mercadona, indicador de que la repercusión social de Mercadona es mucho mayor. Cuando analizamos todos estos datos no hay que olvidar que el volumen del mercado español es mucho mayor que el portugués.

Según datos de la base SABI, en 2015, el porcentaje de endeudamiento de Mercadona era mucho menor que el de las empresas comparadas, con un endeudamiento del 42,66 %, frente al porcentaje de las demás empresas que superaban el 75%.

5. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO OBJETO DE ESTUDIO

A modo de conclusión se realizara un análisis DAFO sobre el mercado de la distribución minorista en Coímbra, esta conclusión se ampliará en el punto 6.

OPORTUNIDADES

- Perspectivas económicas favorables.
- Una pequeña parte de la demanda es conocida, en relación a los españoles desplazados a la ciudad.
- Cultura similar.

- Los hábitos de consumo cada vez están más globalizados.
- No hay barreras de entrada, con la globalización cada vez hay menos barreras.
- Mercado de la distribución alimentaria en crecimiento en Portugal.
- Proximidad geográfica.

AMENAZAS

- Reducción de la población.
- Fuerte competencia en la ciudad.
- Coímbra es una ciudad donde se come barato, existen las cantinas, que son comedores universitarios donde los estudiantes pueden comer por 2,4 euros, por lo que muchos estudiantes optan por comer fuera de casa. Este es un factor a tener en cuenta, aunque no todos los estudiantes optan por comer fuera.

PUNTOS FUERTES

- Imagen de marca en España. Marca líder en España conocida por su buena relación calidad-precio.
- Capacidad económica.
- Capacidad de diferenciación, es una empresa que mercado que entra, mercado en el que arrasa.
- Capacidad de adaptación con su método de coinnovación.
- Sinergias de la internacionalización.
- Ya cuenta con proveedores en Portugal.

PUNTOS DÉBILES

- Empresa nueva en el sector.
- Elevado gasto inicial en publicidad.

6. CONCLUSIONES

Como conclusión, en el proceso de internacionalización hacia Portugal, Mercadona, se va a enfrentar a un país que está saliendo de la frágil situación económica en la que se encontraba, con perspectivas de recuperación y

desarrollo. Un país en el cual los ingresos son bajos, con un elevado peso del sector servicios y donde el principal origen de la inversión extranjera proviene de España, por lo que Mercadona se va a encontrar a empresas conocidas, como por ejemplo, el grupo DIA. Un país concienciado con el medio ambiente, pero con la preocupación de los graves incendios ocurridos recientemente, que atacan al ambiente, a la economía y a la sociedad del país.

Un punto importante en este proceso es la adaptación, pero Mercadona ha demostrado, con su modelo, que es capaz de adaptarse a cualquier mercado. Gracias a su modelo de coinnovación ajusta sus productos a lo que los clientes piden.

En Coímbra, Mercadona, va a encontrarse un sector de la distribución predominantemente alimentaria en crecimiento y concentrado, con fuertes y diversos competidores y sin grandes barreras de entrada. Con una clara tendencia, según últimos datos del INE del 2012, en el Baixo Mondego, zona donde se ubica Coímbra, de descenso del comercio tradicional y su volumen de negocios, en favor de los supermercados e hipermercados de la zona. También hay una tendencia de aumento en el consumo de alimentos. Se asume en el análisis de la competencia, un aumento de la digitalización de los establecimientos.

Es destacable, como amenaza lo barato que se come, lo que hace que a veces se opte por comer fuera, en vez de ir al supermercado y comer en casa. Y como oportunidad, que el poder de adquisición en Coímbra está por encima de la media del país, por lo que este lugar es más apropiado que otros para montar un negocio en Portugal.

En definitiva, es un mercado de interés por ser una de las mayores ciudades de Portugal, de las más pobladas del país, la mayor del centro de Portugal, con una posición estratégica que conecta el litoral con el interior, aunque hay que tener en cuenta la estacionalidad de la población, ya que gran parte de la población no es residente, por lo que este es un factor importante.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1. Libros

- Cerviño, Julio. (2006): “Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado”, Pirámide, Madrid.
- Durán Herrera, J.J. (2001): “estrategia y economía de la empresa multinacional”, Pirámide, Madrid.
- Kotler, P y Keller, K. (2012): “Dirección de Marketing”, decimocuarta edición, publicada por Pearson Education.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2012): “Marketing”, decimocuarta edición, publicada por Pearson Education.
- Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Ángel. (2015): “La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones”, quinta edición, publicada por Thomson Reuters, Navarra.
- Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Ángel. (2016): “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”, segunda edición, publicada por Thomson Reuters, Navarra.
- Plá Barber, J. y León Darder, F. (2004): “Dirección de empresas internacionales”, Pearson-Educación, Madrid.
- Porter, M.E. (2009): “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Pirámide, Madrid.
- Quiñones Navarro, R. E. (2012): “Mercadotecnia Internacional”, primera edición, publicada por Red Tercer Milenio.

7.2. Referencias de internet

- Mercadona España. Disponible en <https://www.mercadona.es/es/inicio> (consulta 05/04/17)
- Mercadona Portugal. Disponible en <https://www.mercadona.pt/pt/iniciacao> (consulta 06/04/17)
- Aicep (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) Portugal Global (2016): “Portugal - Ficha País”. Disponible en

- [http://www.portugalglobal.pt/ES/Documents/PortugalFichaPaisCastelhan
o.pdf](http://www.portugalglobal.pt/ES/Documents/PortugalFichaPaisCastelhan
o.pdf) (consulta:19/04/2017)
- Valencia Plaza. Disponible en [http://valenciaplaza.com/mercadona-no-
parte-de-cero-en-su-internacionalizacion-ya-tiene-25-proveedores-
portugueses](http://valenciaplaza.com/mercadona-no-
parte-de-cero-en-su-internacionalizacion-ya-tiene-25-proveedores-
portugueses) (consulta 20/04/2017)
 - INE Portugal. Disponible en [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&m
enuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&m
enuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3) (consulta 20/04/2017)
 - Banco de Portugal. Disponible en [https://www.bportugal.pt/PAS/sem/src/\(S\(eyp0yxv3qphsglqohjzhtif\)\)/sele
cAnalise.aspx](https://www.bportugal.pt/PAS/sem/src/(S(eyp0yxv3qphsglqohjzhtif))/sele
cAnalise.aspx) (consulta 20/04/2017)
 - Doing Business. Disponible en http://espanol.doingbusiness.org/rankings?lien_externe_oui=Continuar
(consulta 21/04/2017)
 - Cámara municipal de Coímbra. Disponible en [http://www.cm-
coimbra.pt/index.php](http://www.cm-
coimbra.pt/index.php) (consulta 21/04/2017)
 - Defensa del consumidor. Disponible en <https://www.consumidor.pt/>
(consulta 22/04/2017)
 - La protección del consumidor en Portugal. Disponible en <http://causacomun.com/wp-content/uploads/2013/05/Portugal.pdf>
(consulta 22/04/2017)
 - Universidade de Coímbra, datos. Disponible en <http://www.uc.pt/dados/#info> (consulta 23/04/2017)
 - APED. Disponible en <http://aped.pt/pt> (consulta 23/04/2017)
 - DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, datos. Disponible en <http://www.dgeec.mec.pt/np4/home> (consulta 24/04/2017)
 - PORDATA. Disponible en <http://www.pordata.pt/> (consulta 01/06/2017)
 - EuroCommerce. Disponible en <http://www.eurocommerce.eu/> (consulta 13/06/2017)
 - APED. Crecimiento del mercado minorista. Disponible en <http://aped.pt/pt/arquivo-de-noticias/retalho-cresce-3-em-2016> (consulta 15/06/2017)

- Estudio sectorial DBK de enero de 2016 (8ª edición). (consulta 15/06/2017)
- Pingo Doce web. Disponible en <https://www.pingodoce.pt/> (consulta 20/06/2017)
- Memoria y cuentas de 2016 del grupo Jerónimo Martins. Disponible en http://www.jeronimomartins.pt/media/748436/zoom_in_2016_jeronimo_martins_pt_novo.pdf (consulta 28/06/2017)
- Continente Portugal web. Disponible en <https://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx> (consulta 29/06/2017)
- Sonae web. Disponible en <http://www.sonae.pt/pt/> (consulta 29/06/2017)
- Memoria y cuentas de 2015 de Sonae. Disponible en https://www.sonae.pt/fotos/ag/rc2015_66994428657239dff6530a.pdf (consulta 29/06/2017)
- Jumbo web. Disponible en <https://www.jumbo.pt/Frontoffice/> (consulta 30/06/2017)
- Grupo Auchan web. Disponible en <http://www.auchan.pt/> (consulta 30/06/2017)
- Memoria Jumbo 2015. Disponible en <http://folhetos.jumbo.pt/ComunicaoInterna/RSustentabilidadeJUMBO2015/> (consulta 30/06/2017)
- Mini preço web. Disponible en <https://www.minipreco.pt/> (consulta 30/06/2017)
- Memoria DIA 2016. Disponible en <http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20130221/informe-anual/informe-sostenible-2016.pdf> (consulta 30/06/2017)
- Lidl web. Disponible en <http://www.lidl.pt/pt/index.htm> (consulta 30/06/2017)

7.3. Otros

- Base de datos SABI, de la Universidad de Coímbra. Disponible en la biblioteca de la facultad de economía de Coímbra.

ANEXOS

Índice de Anexos

ANEXO A - DATOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR EL ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	45
ANEXO B - DATOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR EL ENTORNO ECONÓMICO.....	46
ANEXO C- DATOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR EL ENTORNO NATURAL.....	47
ANEXO D- DATOS UTILIZADOS ANALIZAR LA INDUSTRIA.....	48
ANEXO E- DATOS UTILIZADOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS PORTER.....	49
ANEXO F- DATOS FINANCIEROS.....	50

ANEXO A - DATOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR EL ENTORNO DEMOGRÁFICO

Tabla 4.1: evolución de la población residente en Coímbra, por edad y sexo ; Anual

Período de referencia de los datos	POR EDAD (AÑOS)					POR SEXO	
	TOTAL	0 - 14	15-24	25-64	65 y más	Hombre	Mujer
2007	145544	19160	16085	82992	27307	68178	77366
2008	144932	18776	15624	82871	27661	67833	77099
2009	144301	18445	15040	82755	28061	67448	76853
2010	143589	18039	14733	82055	28762	67045	76544
2011	141360	17776	13651	80625	29308	65876	75484
2012	139151	17574	12807	78948	29822	64757	74394
2013	136964	17330	12107	76974	30553	63671	73293

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de INE Portugal

Tabla 4.2: huéspedes en establecimientos hoteleros en Coímbra; Anual.

	Huéspedes (Nº)			
	2010	2011	2012	2013
Coimbra	240779	263231	248206	263705

Fuente: elaboración propia. Adaptación de INE portugués

Tabla 4.3: comparativa de la tasa de escolarización por zona geográfica; anual

	Tasa de escolarización universitaria (%)		
	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016
Portugal	31,3	31,4	33,1
Coimbra	309,9	301,2	305,3

Fuente: elaboración propia. Adaptación de INE portugués

Fórmula: (Alumnos con edad entre 18 y 22 años matriculados en la universidad/ Población residente con edad entre 18 y 22 años)*100

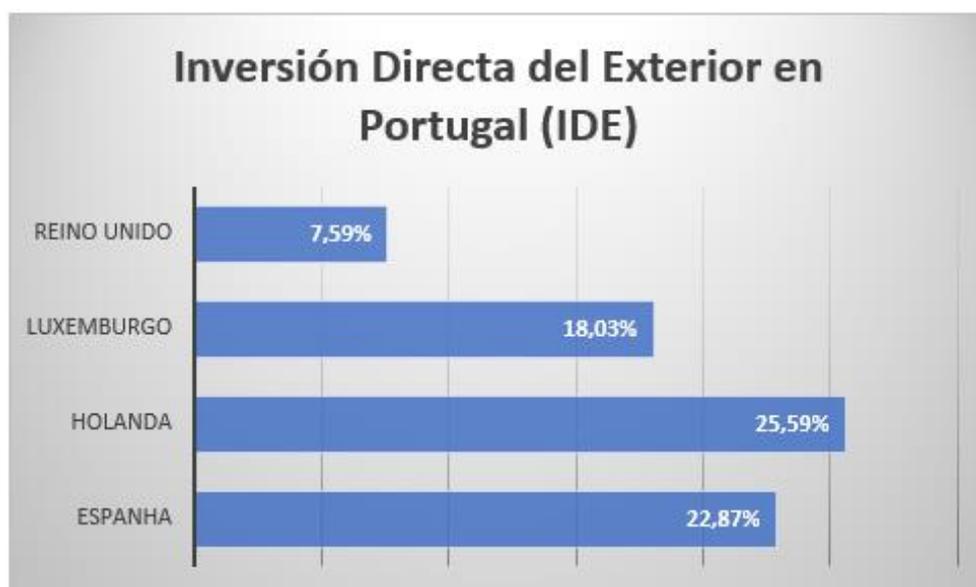
ANEXO B - DATOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR EL ENTORNO ECONÓMICO

Tabla 4.4: evolución de la tasa de crecimiento de PIB, del IPC y del salario medio en Portugal; anual.

Años	Tasa de crecimiento real del PIB	IPC Portugal					Salario medio en Portugal
		Total	Productos alimentares y bebidas no alcohólicas	Bebidas alcohólicas y tabaco	Accesorios para el hogar, equipo doméstico y mantenimiento corriente de la vivienda	Bienes y servicios diversos	
2007	2,49	2,5	2,4	4,9	1,6	2,4	15.549
2008	0,20	2,6	3,7	7,5	1,7	2,6	15.581
2009	-2,98	-0,8	-3,4	3,3	1,7	1,9	15.613
2010	1,90	1,4	-0,2	4,4	1,6	0,5	16.542
2011	-1,83	3,7	2,1	7,9	1,2	1,8	16.208
2012	-4,03	2,8	3,2	4,7	-0,5	1,1	17.040
2013	-1,13	0,3	1,9	4,0	-0,5	-0,6	17.653
2014	0,89	-0,3	-1,3	3,1	-0,4	-0,5	17.411
2015	1,40	0,5	1,0	4,1	0,7	0,4	17.280
2016	2,00	0,6	0,5	2,6	0,4	0,6	17.521

Fuente: elaboración propia. Adaptado de INE y PORDATA.

Gráfico 4.5: inversión directa del exterior en Portugal



Fuente: elaboración propia. Adaptación INE Portugal.

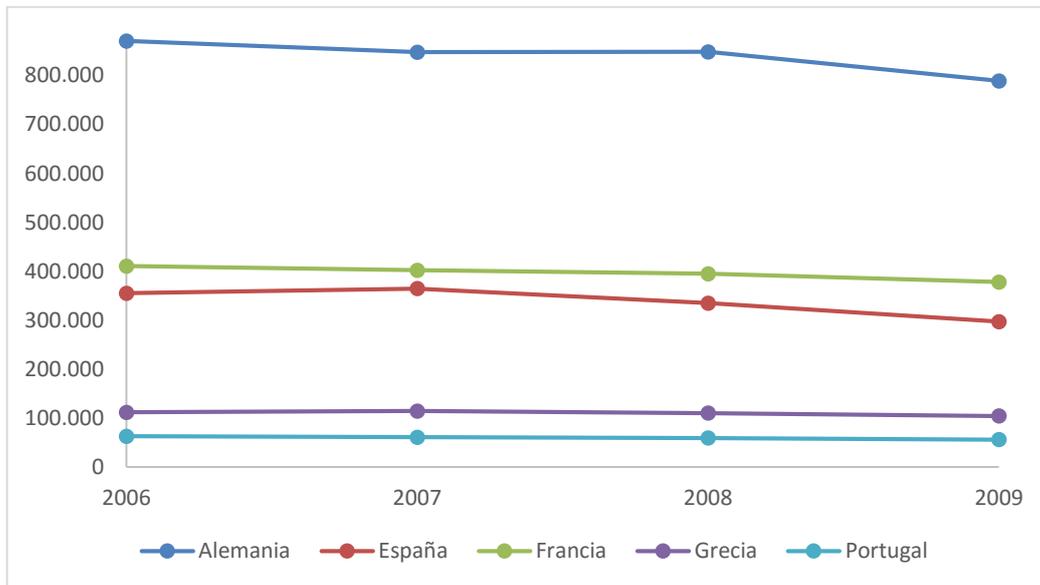
Tabla 4.6: Poder de compra del municipio de Coímbra

Poder de compra (Número Índice - %)				
Años	2007	2009	2011	2013
Portugal	100,0	100,0	100,0	100,0
Región de Coímbra	91,6	93,6	93,9	95,4
Municipio de Coímbra	139,1	144,9	131,7	130,3

Fuente: elaboración propia. Adaptado de PORDATA

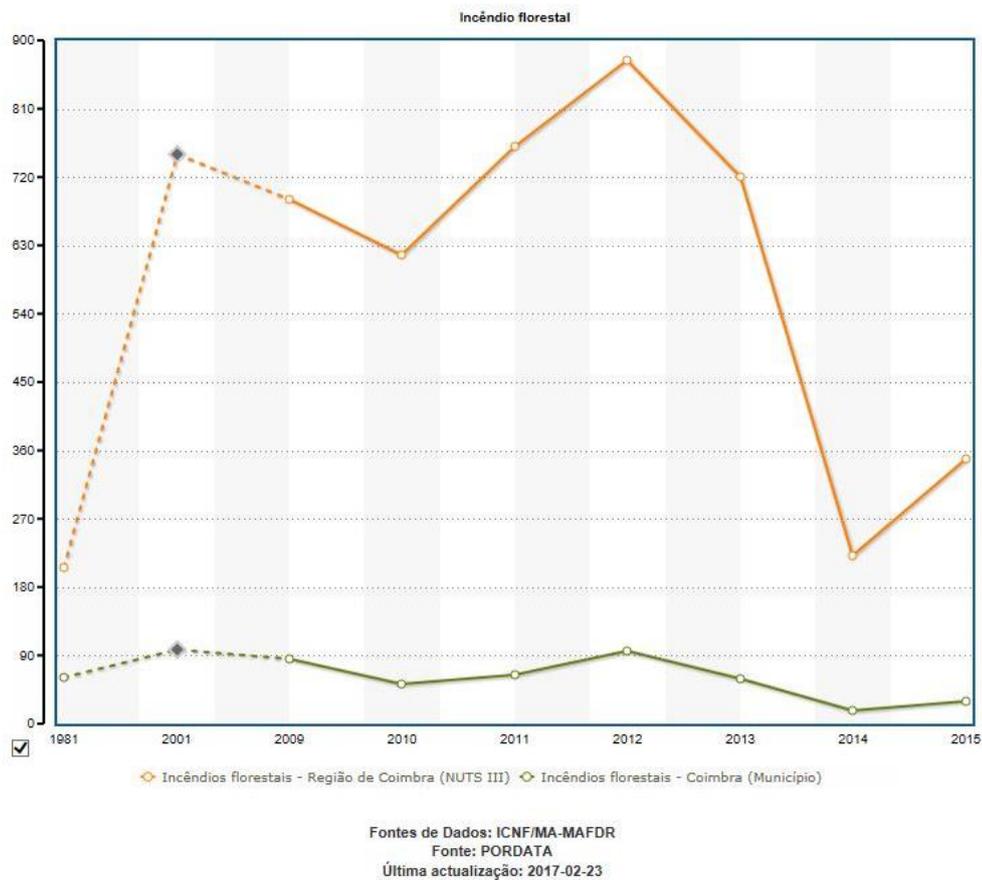
ANEXO C- DATOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR EL ENTORNO NATURAL

Gráfico 4.7: emisiones de CO2 por país y periodo



Fuente: elaboración propia. Adaptado de INE

Gráfico 4.8: Incendios forestales Coímbra (municipio y región)



ANEXO D- DATOS UTILIZADOS ANALIZAR LA INDUSTRIA

Tabla 4.10: consumo final de las familias por tipo de bien en Portugal

	Gastos de consumo final de las familias por tipo de bienes y servicios (millones de euros)			
	Total	Alimentación, bebidas y tabaco	Salud	Bienes y servicios diversos
2007	115.317,8	21.752,9	5.470,0	14.576,3
2008	119.878,7	22.853,1	5.837,3	15.731,8
2009	114.599,2	22.347,3	5.995,9	13.868,2
2010	119.862,0	22.829,9	6.026,2	14.245,2
2011	117.888,0	23.243,8	5.893,3	13.767,2
2012	113.880,3	23.463,6	5.666,5	12.668,7
2013	113.836,0	23.997,8	5.756,8	12.685,7
2014	117.561,4	24.044,2	5.719,8	12.562,1

Fuente: elaboración propia. Adaptado de PORDATA

Tabla 4.11: distribución y volumen de negocios por tipo de producto

	Volumen de negocios de las empresas de comercio minorista, excepto de vehículos automóviles y motocicletas por Tipo de producto; Anual (Euros-miles)					Distribución del volumen de negocios (%) de las empresas de comercio minorista, excepto de vehículos automóviles y motocicletas por Tipo de producto; Anual				
	Total	Venta minorista de frutos y productos hortícolas, de carne, pescado, productos de panadería, leche y sus derivados y de huevos	Venta minorista de otros productos alimentarios, bebidas y tabaco	Venta minorista de artículos de uso doméstico	Venta minorista de ropa, productos médicos y farmacéuticos, artículos de higiene, plantas, animales de compañía y sus respectivos alimentos	Total	Venta minorista de frutos y productos hortícolas, de carne, pescado, productos de panadería, leche y sus derivados y de huevos	Venta minorista de otros productos alimentarios, bebidas y tabaco	Venta minorista de artículos de uso doméstico	Venta minorista de ropa, productos médicos y farmacéuticos, artículos de higiene, plantas, animales de compañía y sus respectivos alimentos
2008	47586730	9447619	4861076	4293879	10101641	100	19,9	10,2	9	21,2
2009	45761115	8986802	4598603	3660534	10395178	100	19,6	10	8	22,7
2010	47382098	9521373	4928580	3695773	10893428	100	20,1	10,4	7,8	23
2011	45854893	9522247	4763250	3320584	10311885	100	20,8	10,4	7,2	22,5
2012	43705178	9222859	4746092	2853903	9473379	100	21,1	10,9	6,5	21,7
2013	43654351	9513941	4942622	2934395	9477587	100	21,8	11,3	6,7	21,7
2014	44149870	9516273	5106889	2944377	9750458	100	21,6	11,6	6,7	22,1
2015	44830096	9710297	5386786	3025246	9968888	100	21,7	12	6,7	22,2

Fuente: elaboración propia. Adaptado de INE

ANEXO E- DATOS UTILIZADOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS PORTER

Tabla 4.14: empresas y volumen de negocios por tipo de actividad económica en el Baixo Mondego

Localización	Años	Empresas (Nº)		Volumen de negocios (€)	
		Comercio minorista en supermercados e hipermercados	Comercio minorista en otros establecimientos, no especializados, con predominancia de productos alimentares, bebidas o tabaco	Comercio minorista en supermercados e hipermercados	Comercio minorista en otros establecimientos, no especializados, con predominancia de productos alimentares, bebidas o tabaco
Baixo Mondego	2007	46	797	73164029	66032753
	2008	49	767	85938997	65412939
	2009	52	708	97782542	57304183
	2010	50	659	102940580	52191380
	2011	48	632	127466828	47195908
	2012	49	598	127444371	46236590

Fuente: elaboración propia. Adaptación del INE

ANEXO F- DATOS FINANCIEROS

Tabla 4.20: Comparativa de balances de los principales competidores

BALANCES 2015 (CUENTAS NO CONSOLIDADAS)								
	MERCADONA	%	PINGO DOCE	%	MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS, S.A.	%	AUCHAN PORTUGAL	%
Activos fijos	3.575.406.000	46,68	964.341.661	76,58	1.441.513.514	71,06	318.572.158	64,82
Inmovilizaciones inmateriales	107.091.000	1,40	1.866.897	0,15	1.559.003	0,08	1.818.482	0,37
Inmovilizado material	3.106.235.000	40,55	375.742.531	29,84	254.661.012	12,55	296.645.630	60,36
Otros activos fijos	362.080.000	4,73	393.014.267	31,21	1.036.586.413	51,10	20.108.046	4,09
Activos circulantes	4.084.708.000	53,32	294.893.293	23,42	587.056.267	28,94	172.926.389	35,18
Stocks	654.578.000	8,55	176.069.892	13,98	263.570.014	12,99	72.969.832	14,85
Deudores	92.834.000	1,21	94.099.493	7,47	290.796.774	14,34	85.284.562	17,35
Otros activos circulantes	3.337.296.000	43,57	24.723.908	1,96	32.689.479	1,61	14.671.996	2,99
Efectivo y equivalente en efectivo	3.256.993.000	42,52	24.723.908	1,96	32.689.479	1,61	14.671.996	2,99
Los activos totales	7.660.114.000	100	1.259.234.954	100	2.028.569.781	100	491.498.547	100
Fondos de accionistas	4.392.263.000	100	293.650.925	100	371.629.210	100	106.479.229	100
Capital	15.921.000	0,36	33.808.115	11,51	179.360.000	48,26	77.500.000	72,78
Otros fondos de accionistas	4.376.342.000	99,64	259.842.810	88,49	192.269.210	51,74	28.979.229	27,22
Pasivos no corrientes	106.888.000	3,27	64.357.879	6,67	105.540.628	6,37	4.659.735	1,21
Deuda a largo plazo	12.021.000	0,37	n.a.	n.a.	104.821.844	6,33	n.a.	n.a.
Otros pasivos no corrientes	94.867.000	2,90	64.357.879	6,67	718.785	0,04	4.659.735	1,21
Provisiones	12.182.000	0,37	62.886.237	6,51	n.a.	n.a.	4.659.735	1,21
Pasivo circulante	3.160.963.000	96,73	901.226.149	93,33	1.551.399.943	93,63	380.359.583	98,79
Préstamos	n.a.	n.a.	45.100.000	4,67	590.553.767	35,64	34.696	0,01
Acreedores	2.224.644.000	68,08	698.284.459	72,32	681.111.986	41,11	255.665.004	66,40
Otros pasivos corrientes	936.319.000	28,65	157.841.690	16,35	279.734.189	16,88	124.659.883	32,38
Total pasivo	3.267.851.000	100	965.584.028	100	1.656.940.571	100	385.019.318	100

Fuente: elaboración propia. Adaptado base de datos SABI

Tabla 4.21: Comparativa de las cuentas de pérdidas y ganancias de los principales competidores

CUENTA DE RESULTADOS 2015 (CUENTAS NO CONSOLIDADAS)				
	MERCADONA	PINGO DOCE	MODELO CONTINENTE	AUCHAN PORTUGAL
Ingresos operativos / volumen de negocios	19.077.481.000	3.646.687.949	3.406.680.545	1.306.449.262
Ventas	19.059.157.000	3.625.013.065	3.406.263.101	1.306.346.059
Costo de los bienes vendidos	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Beneficio bruto	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Otros gastos operacionales	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Funcionamiento P / L	765.363.000	29.757.416	-25.719.333	20.454.909
Ingresos financieros	44.902.000	n.a.	76.129.778	n.a.
Gastos financieros	0	1.636.695	21.735.102	891.924
Rdo Financiero	44.902.000	-1.636.695	54.394.676	-891.924
Rdo antes de impuestos	810.265.000	28.120.721	28.675.343	19.562.985
Impuestos	198.920.000	1.489.666	2.795.569	5.805.659
Rdo después de impuestos	611.345.000	26.631.055	25.879.774	13.757.325
Ingresos extraordinarios	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Gastos extraordinarios	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Extraordinario P / L	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Rdo después de impuestos	611.345.000	26.631.055	25.879.774	13.757.325
Los costos de materiales	14.376.994.000	3.107.327.920	2.917.150.042	1.015.955.616
Costo de los empleados	2.391.368.000	313.053.149	314.634.610	133.395.000
Depreciación	372.076.000	75.343.094	65.499.425	29.808.192
Pago interesado	n.a.	3.743.919	21.372.973	891.924
Flujo de fondos	983.421.000	101.974.149	91.379.199	43.565.517
Valor añadido	3.573.709.000	420.260.883	430.182.351	183.658.101
EBIT	765.363.000	29.757.416	-25.719.333	20.454.909
EBITDA	1.137.439.000	105.100.510	39.780.092	50.263.101

Fuente: elaboración propia. Adaptado base de datos SABI