



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

# Plan de internacionalización de Promojoya S.L

Lucía Pérez Martín

Director: Santiago Urío

Madrid [mayo, 2020]

## **Resumen**

Promojoya es una pyme andaluza dedicada a la fabricación, importación y distribución de joyas de plata y acero. Actualmente cuenta con más de mil clientes a nivel nacional y ha comenzado a dar sus primeros pasos en Francia, Bélgica y Luxemburgo. Estos primeros pasos en el mercado internacional se han dado de manera intuitiva, sin una estrategia de internacionalización que acompañe el proyecto. Por ello, en este trabajo de fin de grado se pretende realizar el plan de internacionalización de Promojoya, realizando un estudio de su potencial internacionalización, de la selección de mercados y las diversas formas de entrada, la política de producto y si es necesario realizar una adaptación de los mismos. Para ello se utilizará la experiencia de internacionalización de la empresa hasta el momento, analizando también posibles errores cometidos y posibilidades de mejora.

## **Palabras clave**

Internacionalización, mercado, sector, empresa, Promojoya, joyería

## **Abstract**

Promojoya is an Andalusian SME dedicated to the manufacture, import and distribution of silver and steel jewellery. It currently has more than a thousand customers in Spain and it has begun to take its first steps in France, Belgium and Luxembourg. These first steps in the international market have been taken intuitively, without implementing an internationalization strategy. For this reason, this project aims to carry out Promojoya's internationalisation plan, carrying out a study of its internationalisation potential, the market selection and the various forms of entry, the product policy, etc. In order to do so, we will analyse the company's internationalisation experience to date and its possible mistakes made and we will provide some improvement ideas.

## **Keywords**

Internationalisation, market, sector, company, Promojoya, jewellery

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Introducción a la cuestión</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Finalidad y motivos</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Estado de la cuestión</b>	<b>5</b>
1.3.1 Análisis de la internacionalización de empresas del sector de la joyería	10
1.3.2 Análisis de la internacionalización de empresas de la industria de la moda	12
1.3.3 Análisis de la internacionalización de pymes españolas	15
<b>2. Marco teórico</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Teorías de internacionalización</b>	<b>17</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>21</b>
<b>4. Análisis y discusión</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Diagnóstico de internacionalización</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Selección de mercados y formas de entrada</b>	<b>26</b>
<b>5. Resultados y conclusiones</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>34</b>

# 1. Introducción

## 1.1 Introducción a la cuestión

Promojoya es una empresa familiar, una pyme andaluza, que opera desde el año 2000 en el sector de la joyería en plata para profesionales. Desde sus comienzos, Promojoya ha experimentado un gran crecimiento en estos últimos 20 años. Este crecimiento es debido al desarrollo de novedosas colecciones y a la gran variedad de artículos que ofrece a sus clientes. Hoy en día cuenta con uno de los catálogos más amplios de joyería en plata a nivel nacional y cuenta con más de mil clientes por toda España, siendo sus clientes joyerías y distribuidores que después venden sus productos al cliente final. En 2018, tras una exitosa colección de joyas sobre las profesiones y las aficiones con frases personalizadas, la colección «Eres lo más», se tomó la decisión de traducir las frases de esta colección al francés y al inglés y probar suerte en el mercado internacional, comenzando su andadura en Bijorhca, una feria joyería internacional que tiene lugar en París, a la que acuden empresas y clientes de todo el mundo. Tras comprobar el éxito que este producto tenía en países francófonos como Francia, Bélgica y Luxemburgo, la empresa decidió volver a esta feria, llevando ya 3 ediciones desde que empezó en 2018. Promojoya desea internacionalizarse para ampliar horizontes y buscar nuevos mercados donde vender las joyas que tanto éxito están teniendo en el mercado nacional.

## 1.2 Finalidad y motivos

Los motivos por los que resulta relevante realizar un plan de internacionalización Promojoya S.L son varios: en primer lugar, se trata de una pyme andaluza, lo que mostrará el potencial internacional que tiene una empresa regional que opera a nivel nacional. Además permite observar qué beneficios y dificultades entraña la localización de Promojoya para su internacionalización. En segundo lugar, este proyecto es relevante por el análisis del sector de la joyería en sí mismo; al ser un sector de productos de lujo, normalmente, ante las crisis cíclicas económicas, la demanda de joyas podría verse reducida, sin embargo, es un sector que ha superado relativamente bien las recientes crisis económicas. Por otro lado, es relevante estudiar las proyecciones de este sector y ver cómo se puede ver afectado por cambios como las ventas online o los cambios en los patrones de consumo. En tercer lugar, otro motivo relevante para la internacionalización es desde el punto de vista económico, ¿necesita la empresa realmente internacionalizarse?

¿qué gastos deberá incurrir para desarrollar su actividad internacional? Por estas razones, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado, consiste en la realización de un plan de internacionalización de Promojoya, basado en un estudio del potencial de internacionalización de la empresa y analizando en qué países es conveniente realizar dicha internacionalización y cómo hacerlo de la manera más eficiente y productiva para la empresa.

### 1.3 Estado de la cuestión

Promojoya es una empresa familiar pura y mediana, en la que trabajan 15 empleados y 17 agentes comerciales. Según un estudio reciente del Instituto de la Empresa Familiar, se calcula que, en España, el 89% de las empresas son empresas familiares, lo que supone una gran parte del PIB español (un 57,1%), además de aportar enormemente con creación de empleo (hasta el 67% del empleo privado) (Trujillo et al, 2006). Dentro de las empresas familiares, hay tres clasificaciones principales: las empresas familiares puras, las familiares mixtas y las familiares privadas. Las puras son aquellas con mayor grado de familiaridad, los altos cargos directivos de la empresa están ocupados por miembros de la misma familia y « el porcentaje de ventas de estas empresas en el exterior no supera el 5%» (Lombardo et al, 2007). En las familiares mixtas, los puestos directivos y otros cargos se reparten entre miembros de la familia y externos; y en las familiares privadas, hay menor grado de familiaridad. El hecho de ser una empresa familiar pura tiene sus ventajas e inconvenientes; las principales ventajas son que suelen contar con conocimiento y experiencia en el negocio, que tienen visión a largo plazo, compromiso y dedicación por parte del personal. Además, al ser parte de la misma familia tanto los empleados como los empleadores suelen ser leales y tener una mayor confianza y comunicación mutua, lo que suele favorecer la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones. Suelen ofrecer también cierta autonomía financiera y, al tratarse de una empresa familiar es probable que les unan unas convicciones, valores y visión de empresa compartida. Sin embargo, esta estructura familiar presenta también numerosos inconvenientes, como puede ser la sucesión o el relevo generacional, la aparición de discordias familiares que influyan en el negocio, la falta de estructuras claras y el solapamiento de roles o los patrones de dirección paternalistas (Lombardo et al, 2008). Estos serán ventajas e inconvenientes que Promojoya deberá tener en cuenta para seguir

creciendo y mejorar como empresa tanto a nivel nacional en su proyecto de expansión internacional.

Para comprender el entorno en el que Promojoya desempeña su actividad, se va a analizar el sector de la joyería en España en la actualidad<sup>1</sup>. En 2017, este sector estaba en auge y preconizaba cierto optimismo y crecimiento, con un valor de mercado que superó los 1.700 millones de euros (Optimiza, 2020). En cuanto a los agentes económicos de este sector, las cadenas especializadas reunieron el 54% del valor total de las ventas a particulares en 2017. Disminuyó la cuota de mercado de los comercios independientes, cayendo de un 29,5% a un 27,2% en 2017, al contrario que las grandes superficies, que concentran el 13,7% del total nacional, aumentando año tras año. En cuanto a los productos demandados, la joyería y bisutería tienen más éxito que la relojería (54% del mercado frente al 40% de la relojería) y otros artículos como complementos. Con respecto a la estructura sectorial, los últimos datos reflejan que los puntos de venta minorista como joyerías se reducen cada año por la desaparición de comercios independientes por la aparición del comercio online y por la intensa competencia y el avance de las grandes cadenas y franquicias entre otros factores. Por último, en lo que se refiere a la competencia, en los últimos años se ha reforzado la tendencia de concentración en los principales operadores, con el 38,7% de las ventas totales del sector repartido entre las cinco primeras empresas. Tous, por ejemplo, ocupa el 20,9% del sector, seguido muy de lejos por Swarovski que obtiene el 4,3% del mercado (Optimiza, 2020).

Tras haber observado el sector a nivel nacional, se va a proceder a analizar la situación del sector de la joyería a nivel mundial en la actualidad<sup>2</sup>. Según un exhaustivo informe realizado por la consultora estratégica McKinsey sobre las proyecciones del sector de la joyería en 2020, este sector está en aumento y las proyecciones son favorables, de hecho se espera un aumento de las ventas globales de esta industria entre un cinco y un seis por ciento anualmente (Dauriz et al, 2014). En este informe se identifican cinco tendencias principales que el sector de la joyería experimentará en el próximo año: la internacionalización y consolidación del sector, la creación y el aumento de nuevas

---

<sup>1,2</sup> Estimaciones realizadas en 2019 con anterioridad a la crisis del COVID-19. Las implicaciones de la presente crisis sanitaria en la economía mundial y en el sector de la joyería en particular se analizan en el siguiente apartado.

marcas, la reconfiguración de los canales de distribución, la aparición del consumo «híbrido» y la presencia del *fast fashion* o moda rápida que, como se explicará posteriormente, consiste en un cambio en los patrones de consumo y la aparición de una mayor demanda de nuevos productos con asiduidad, por lo que las empresas deben estar en constante actualización de sus colecciones y reinversión continua. En cuanto a la internacionalización y a la consolidación de la industria, este informe muestra que la industria de la moda ha experimentado una importante internacionalización, y que desde los años noventa este sector se ha convertido en un negocio internacional y muy interconectado. En cuanto a la joyería, este informe muestra que sigue siendo una industria muy local con actores fuertes a nivel nacional en cada país, de hecho, las diez mayores empresas de joyería capturan un mero 12% del mercado global de este sector, manteniendo el resto del mercado empresas con fuerte presencia nacional y otras pequeñas y medianas empresas como Promojoya que operan en tiendas con una sola sucursal. En el mismo informe se presenta un futuro optimista para las pequeñas y medianas empresas como Promojoya, ya que afirma que pequeñas marcas locales se darán a conocer a nivel mundial como resultado de la consolidación de la industria que se ha mencionado previamente.

En el segundo punto de este informe se prevé un aumento y asentamiento de las marcas, que llegarán a ocupar de un 30 a un 40% de este mercado en 2020. Este crecimiento de las marcas se debe a principalmente tres motivos: la aparición de un nuevo tipo de consumidores, llamados de «dinero nuevo», que lucen joyas de marca para mostrar cierto estatus social (en contraste con los consumidores de «dinero viejo» que prefieren las joyas heredadas o joyas que puedan ser consideradas reliquias familiares); por otro lado la aparición de consumidores de mercados emergentes y la llegada de jóvenes consumidores que recurren a las marcas como medio de expresión (Dauriz et al, 2014).

En cuanto a la reconfiguración de los canales de distribución, será especialmente relevante la presencia de las compras online, que han aumentado notablemente en los últimos años (Achille & Zipser, 2020). Esto se debe a que los consumidores prefieren comprar productos de lujo como son las joyas en tiendas físicas, ya que se perciben como más fiables y de este modo podrán además juzgar por ellos mismos la calidad de las piezas y disfrutar de una experiencia sensorial más en el proceso de compra.

El cuarto punto, la polarización, hace referencia a que se está presenciando un aumento de los precios en las gamas altas de los productos, es decir, los productos caros (como relojes o prendas de marcas de lujo) van a tender a ser más caros, mientras que los productos de gamas más bajas como pueden ser ropa que no es de marca va a tender a una reducción del precio (lejos de lo que la inflación nos llevaría a pensar). La parte del consumo «híbrido» hace referencia al hecho de que ya no hay un patrón fijo en la moda, las nuevas tendencias mezclan estilos, marcas y precios, y empiezan a combinar zapatillas de seiscientos euros con un vestido de veinte con unos pendientes de novecientos euros. La moda ya no es algo cerrado, ya no consiste en «ir de marca» o no; la combinación híbrida es una tendencia, ya que en el pasado no se estilaba tanto esta mezcla de estilos en un mismo conjunto, es por esto que algunas marcas están comenzando a sacar diferentes líneas de producto con diferentes precios para abordar a diferentes segmentos de mercado. Esta cuestión se relaciona con el quinto punto: la aceleración de la moda y el concepto *fast fashion* o moda rápida que hace referencia a esa tendencia cada vez más consumista en la que las empresas producen colecciones cada menos tiempo llenando las tiendas de nuevos artículos cada mes. Esta tendencia, sin embargo, no ha afectado tanto a la alta joyería aunque sí que se ha notado en la joyería de moda y la joyería de gamas más bajas.

En este sentido, empresas que tengan un gran control de la producción y que tengan márgenes y plazos flexibles podrán sacar provecho de esta alta demanda de nuevos productos. Para ello necesitarán una colaboración más estrecha con todos los elementos de la cadena de valor, empezando por los proveedores, lo que se analizará en apartados posteriores de este trabajo. Por tanto, las empresas de joyería que mejor se anticipen y adapten a estas cinco tendencias de cambio de la industria lograrán mejores resultados.



En cuanto al entorno global en el que Promojoya desarrolla su actividad, hay que tener en cuenta un factor fundamental, y es que la mayor parte de su producción se encuentra en China. A finales de febrero de 2020, nos encontramos en uno de los picos de mayor incertidumbre con respecto a la crisis del coronavirus (COVID-19). Recientemente, la OMS ha emitido un comunicado en el que recomienda a los países prepararse para una posible pandemia global. Esta crisis está afectando a las economías de todo el mundo ya que China es la gran fábrica mundial. Con los primeros casos del virus en Italia, el IBEX 35 sufrió una gran caída que se acrecentó con los primeros casos del virus en España,



Imagen 1: Desplome del IBEX 35

llegando a caer la bolsa un 1,70% el 26 de febrero (Ver imagen 2). Esta crisis global afecta a Promojoya principalmente por la caída de la demanda, ya que la economía mundial se paraliza ante las crisis y los desplomes de la bolsa, causados por la incertidumbre de un virus sin precedentes en cuanto a su alcance global. Además, ante las crisis económicas y los períodos de incertidumbre suele subir el valor de los metales, actualmente el valor de la plata y del oro son de los pocos al alza en las Bolsas internacionales (+0,971%) a 27 de febrero de 2020 (Cinco Días, 2020). Este aumento hace que se revalorice el producto, sin embargo, lo hace más caro a la hora de adquirir nueva mercancía a los proveedores. Con un ambiente de creciente incertidumbre y con la movilidad internacional en juego, será difícil predecir el futuro de muchas relaciones comerciales entre los distintos países. A 30 de marzo de 2020, en plena cuarentena en todo el mundo la situación es, si cabe, aún más incierta, y deberá tenerse en cuenta a la hora de elaborar el plan de internacionalización de Promojoya.

### 1.3.1 Análisis de la internacionalización de empresas del sector de la joyería.

En cuanto a la internacionalización de empresas del sector de la joyería se van a examinar tres casos prácticos: el de la internacionalización de Tous, el de la firma de joyería de alta gama egipcia Azza Fahmy Jewelry y el caso de la firma italiana leBebè.

La conocida marca Tous es una empresa familiar que surge en 1920 como taller de relojería y que salta a la fama con la marca de joyería en 1953 (Tous, 2019). Aunque Tous celebra en 2020 su centenario y Promojoya su veinte aniversario, hay ciertas referencias de la trayectoria de internacionalización de Tous que pueden servir de guía para la expansión internacional de Promojoya. En España el 89% de las empresas son de carácter familiar (IEF, 2020), en el caso de Tous, este hecho ha supuesto una serie de ventajas como la sucesión de poder que ha permitido que la marca perdure y que mantenga los valores de la empresa a lo largo de la historia. En diversas entrevistas realizadas a los propietarios de la firma, han expresado que su éxito se debe a la visión a largo plazo, a la creación de una estrategia global basada en el conocimiento y la experiencia (Tous, 2019). En este caso, la estrategia de internacionalización que ha seguido Tous es el del modelo Uppsala que se define en el apartado 2.1 de este trabajo (Molina, 2017). Tous comenzó con una red de distribución local ajena, con un menor control del proceso, posteriormente, al tener un mayor conocimiento del mercado, Tous procede a realizar inversiones directas asumiendo mayor control. El siguiente paso consistió en asumir más riesgos y proceder a realizar acuerdos o *joint ventures* a través de filiales (Molina, 2017). Los criterios que siguió Tous para internacionalizarse fueron la existencia de rasgos comunes con el mercado nacional como el poder adquisitivo de la población y la búsqueda de un nicho de mercado similar. De hecho, cuando en un primer momento Tous se internacionaliza en EEUU, Alemania o Japón fracasó ya que no compartía valores comunes a los del mercado español, por lo que tuvieron que seguir una estrategia de adaptación según el mercado para triunfar. Cuando dieron el salto a Latinoamérica sí que alcanzaron el éxito con franquicias y tiendas propias ya que era un mercado más similar al español que el alemán o japonés. Poco a poco fueron creando su imagen de marca internacional dando el salto a Europa y posteriormente a los países árabes. En cuanto a la estructura organizativa de Tous, ha variado mucho a lo largo de los años y las distintas fases de internacionalización; comenzó con una estructura funcional, con un departamento encargado de las iniciales exportaciones internacionales, pasando posteriormente a las

inversiones directas a través de filiales y tiendas propias en el extranjero, ampliando así la división internacional. Sin embargo, la estructura matricial podría ser más útil a la empresa al tener más en cuenta las áreas geográficas donde se encuentran (Molina, 2017). Hay estudios que muestran que las pymes exportadoras tienen un 36% de su facturación en el extranjero y Tous es un ejemplo claro de empresa familiar que desarrolló su potencial al internacionalizarse, llegando a tener un 51% de sus ventas totales en el extranjero (Molina, 2017).

La segunda firma de joyería que se va a examinar es leBebè, una firma italiana de joyería en plata que ha conseguido triunfar en el mercado internacional gracias a la exportación de joyas especialmente creadas para madres. LeBebè nace en 2007 como parte del grupo italiano Lucebianca, fundado un año antes. Su internacionalización se debe al éxito de su insignia, una silueta de bebé y de niño que rápidamente pasó a ser un artículo demandado por todas las nuevas madres del mundo (Matricano et al 2018). En su rápida internacionalización, leBebè utilizó una estrategia de marketing estandarizado, es decir, utilizaron las mismas estrategias en todo el mundo, consiguiendo una imagen de marca homogénea, además de una política de precio uniforme (salvando el caso de Francia donde los precios son más elevados, ya que en este país las industrias de artículos de lujo tienen gran tradición y los precios son de por sí más elevados). En cuanto a la estructura organizativa, leBebè cuenta con una oficina en Roma dedicada exclusivamente a la internacionalización de la colección de joyería y, aunque afirman que la marca tiene una estrategia estandarizada para todo el mundo, asumen que pueden adaptar sus productos a las necesidades particulares de determinados mercados (Matricano et al 2018).

Por último, se va a analizar el caso de la empresa de joyería egipcia de alta gama Azza Fahmy Jewerly cuyo éxito se basa en la exportación de joyas artesanas únicas fabricadas en Egipto. Su estrategia de internacionalización surgió tras la saturación del mercado nacional y regional (Oriente Medio) y en 2006 la firma decide alejarse de los países del golfo y aliarse con el mercado de la moda y la alta costura para ganar prestigio internacional apareciendo en pasarelas de París y Londres. Tras conseguir esa etiqueta de prestigio y aceptación europea, se lanzó a los países del golfo, pudiendo subir los precios tras el éxito cosechado en Europa. En cuanto al marketing y la promoción de sus productos, el proceso consistió en hacer ver que las piezas no eran simplemente joyería

sino que eran obras de arte artesanalmente producidas y que por ello tienen un valor más elevado. El precio de las piezas no tiene tanto que ver con los materiales utilizados sino con el prestigio, el reconocimiento, el diseño creativo y la autenticidad de las mismas. En cuanto a la distribución, la firma utilizó principalmente franquicias y acuerdos con socios locales (Harlow, 2017).

En resumen, tras haber estudiado los casos de internacionalización de leBebè, Azza Fahmy y Tous, concluimos que hay temas que han resultado relevantes para el caso del sector de la joyería, y por tanto para este trabajo, como: la utilización de un método similar de internacionalización con franquicias y acuerdos con socios locales como método de entrada, el uso de la estandarización como estrategia principal de marketing y ventas, y la importancia de la marca en el proceso de internacionalización.

### 1.3.2 Análisis de la internacionalización de empresas de la industria de la moda

El mundo de la joyería y el de la moda están muy relacionados, muchas firmas de joyería se alían con firmas de moda o sacan sus propias colecciones de ropa como Tous. Además, la industria de la moda es un sector cada vez más internacionalizado y que ha visto aumentado exponencialmente su crecimiento internacional en los últimos años (Calvo, 2011). Por la importancia de la internacionalización en el sector, por la relación entre moda y joyería y porque la internacionalización de ambas industrias siguen procesos muy similares, se van a analizar algunas variables sobre la internacionalización de empresas de la industria de la moda, que cambian con respecto a las nociones de internacionalización generales. Para ello, se van a examinar los casos de la internacionalización de Zara y de Carolina Herrera.

A continuación, se va a analizar las decisiones básicas que ha tomado Zara a la hora de internacionalizarse. En primer lugar «por qué», como muchas otras empresas, Zara decide internacionalizarse por el limitado crecimiento que supone quedarse en el mercado nacional. En segundo lugar «dónde», para decidir dónde internacionalizarse, Zara siguió lo que se conoce en inglés como *stage model* que es un proceso por fases o etapas. La primera etapa en la expansión internacional fue la de prueba en el mercado más familiar, expandiéndose a Portugal, que tenía un mercado similar al español (López, 2009). Posteriormente, pasó a la fase de expansión moderada, internacionalizándose en

Europa, en mercados geográfica y culturalmente cercanos al mercado español. Tras el éxito cosechado en las etapas anteriores, este proceso culminó con el salto a zonas más lejanas como Oriente Medio o América Latina. Y ¿«cómo» se llevó a cabo este proceso? En la expansión internacional se adoptaron tres estrategias: con filiales propias, que es uno de los métodos de internacionalización más caros ya que conlleva más inversión, aunque también conlleva más control en el proceso y por tanto mayor eficiencia; en *joint venture* o sociedades conjuntas a través de estrategias cooperativas con socios locales; y a través de franquicias, siendo ésta la opción que conlleva más riesgos ya que no hay tanto control del proceso (Calvo, 2011). En el caso de Zara, sí que siguen una serie de adaptaciones, por ejemplo en el tallaje para los países asiáticos donde las mujeres tienen de media una complexión más delgada que en Europa o Latinoamérica.

Por otro lado, se va a estudiar el caso de internacionalización de Carolina Herrera, cuya trayectoria internacional es notoria ya que en 2010 ya estaba presente en 23 países y sus ventas internacionales suponían el 60% de las ventas totales (Calvo, 2011). El sector textil en Europa es un sector bastante fragmentado que cuenta con un gran número de pequeñas y medianas empresas aunque con grandes canales de distribución. De este modo, en 2001 con el fin de implementar su proceso de expansión internacional, Carolina Herrera pasa a enfocar sus ventas en un nicho de mercado de alto poder adquisitivo a quien ofrecer ropa y complementos de gran calidad y diseños exclusivos. Sin embargo, este nicho de mercado ya lo compartían conocidas marcas como Loewe o Vuitton, para ello, uno de los pilares fundamentales en la internacionalización de Carolina Herrera fue la creación y consolidación de marca. El proceso de internacionalización de Carolina Herrera tuvo un gran éxito en parte gracias a la integración vertical de la empresa, y al poseer un gran control sobre el proceso de producción, distribución y comercialización, así como una gran flexibilidad para adaptar la producción a las necesidades del mercado a corto plazo (Calvo, 2011).

Como en el caso de Zara, las razones de internacionalizarse son varias, en primer lugar, las pocas oportunidades de crecimiento en el mercado interno y la percepción de oportunidades de negocio en nuevos mercados internacionales, la uniformidad en los patrones de consumo en la industria de la moda y la aparición de un nicho de mercado internacional específico que demanda diseño y moda de calidad en los distintos países, unido a las facilidades para la exportación e importación gracias a la globalización y el

desarrollo de la tecnología de la información (Calvo, 2011). Sin embargo, Carolina Herrera también tuvo que hacer frente a la incertidumbre y a los riesgos de las primeras fases de internacionalización, en las que prima la falta de conocimiento y experiencia. Carolina Herrera no sigue una internacionalización en etapas siguiendo el modelo Uppsala como el de Zara, en el que primero se expande a territorios geográfica y culturalmente conocidos sino que lleva a cabo una internacionalización dispersa que comienza en Estados Unidos un país aparentemente distante culturalmente (Treadgold, 1990). En la siguiente etapa realiza una expansión de la marca usando criterios de mejora de imagen, abriendo tiendas en Nueva York, París, Tokyo, conocidas por ser capitales de moda. La segunda fase de expansión se produjo en Méjico y Oriente Medio y posteriormente en América Latina. La internacionalización en Europa comenzó en 2009 y un año más tarde en Asia en mercados como el japonés o el chino buscando alianzas comerciales y socios. Una vez tomada la decisión de entrar en un país determinado, CH sigue un proceso similar al de Zara conocido como *oil stain* «mancha de aceite» (Calvo, 2011) que consiste en abrir una tienda grande a modo de insignia para dar a conocer y afianzar la marca en un territorio nuevo antes de dar el salto y abrir otras tiendas más pequeñas. Con este proceso, se pretende lograr conocimiento, información y experiencia antes de expandirse en ese mercado.

En cuanto al posicionamiento de la marca, el precio de los artículos de Carolina Herrera es tres o cuatro veces mayor que el del segmento medio del mercado y no realizan rebajas en numerosos artículos como los bolsos de diseño, ya que el precio es una herramienta más de posicionamiento de la marca en el mercado (Calvo, 2011). En cuanto a la estrategia de marketing, al igual que se comentó en el caso de la marca de joyería leBebè, es en gran medida estandarizada y los productos se realizan pensando en un mercado global. Sin embargo, también han incorporado algunas adaptaciones para ciertos mercados locales; al igual que en el caso de Zara, Carolina Herrera también ha adoptado el tallaje para colecciones de Estados Unidos, o el colorido para el mercado mejicano. Sin embargo, en términos generales la estrategia es la de estandarización de producto.

### 1.3.3 Análisis de la internacionalización de pymes españolas

Si bien las grandes corporaciones son el tipo de empresa más presente en el mercado internacional, es de especial importancia analizar el papel de las pequeñas y medianas empresas en la expansión internacional y la dimensión global de las mismas. En apartados anteriores se ha analizado la relevancia que tienen las pymes en la economía española, y a continuación, se van a exponer cuestiones sobre la internacionalización de este tipo de empresas, que tienen algunas particularidades con respecto a la

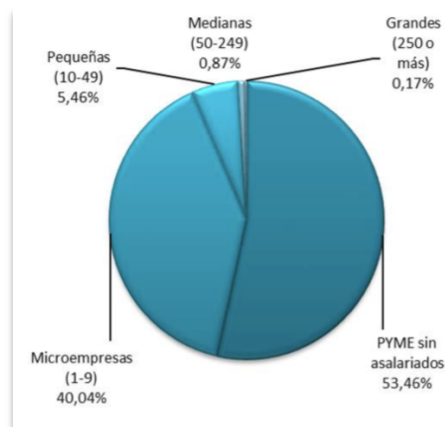


Imagen 2: Empresas en España diciembre 2019

internacionalización de grandes compañías o multinacionales. Como se muestra en el gráfico (ver Imagen 1) las pymes constituyen un elevado porcentaje de las empresas españolas y son las que conforman la coyuntura económica de nuestro país. La internacionalización de empresas no se entiende actualmente al completo si no se tiene en cuenta la globalización. La internacionalización de empresas españolas tiene sus inicios tras 1985, fecha en la que España se adhiere a la Unión Europea, ganando así un enorme mercado internacional libre de barreras aduaneras y con una misma divisa, donde la empresa, y no el estado, está en el centro de las transacciones comerciales (Ranedo, 2008).

Con las alianzas comerciales con otros países y con el nuevo aperturismo comercial aumentan las exportaciones exponencialmente hasta llegar al volumen actual: en España las exportaciones suponen en torno al 30% del PIB (Expansión, 2020). En cuanto a la internacionalización de empresas andaluzas, éstas se han internacionalizado gracias a un deseo de crecimiento y supervivencia. En Andalucía el sector mayoritario es el sector servicios, aunque el que más se beneficia de las exportaciones es el sector primario, siendo la internacionalización una gran manera de dar salida a los productos regionales es a través de la exportación (IECA, 2019). Actualmente, la situación de la economía andaluza está en alza, según el Informe Económico y Financiero de la Junta de Andalucía de 2019, Andalucía estaría experimentando un crecimiento del PIB del 2,5%, lo que está por encima de la media nacional (2,1%), además de experimentar un aumento de la inversión y el consumo.

La internacionalización de las empresas andaluzas no sólo es el resultado de una fuerte apuesta desde las empresas sino de las instituciones, ya que Andalucía es una región que cuenta con grandes apoyos de la Unión Europea y de asociaciones comerciales como EXTENDA, la agencia para el comercio exterior de Andalucía, cuya labor es la promoción del producto andaluz en el exterior, y el ICEX. En 2019, las exportaciones andaluzas registraron una subida del 3,6% con respecto al año anterior (IECA, 2019), lo que refleja un panorama esperanzador para la internacionalización de Promojoya, lo que se estudiará en posteriores apartados.



## 2. Marco teórico

Hay dos razones principales por las que las empresas deciden internacionalizarse: una de ellas es la búsqueda de una producción más eficiente, más barata y de mayor calidad, y la segunda razón es la de ampliar mercados, es decir, empresas que buscan clientes internacionales para obtener mayores ventas en el extranjero. Para el caso que nos ocupa, el de la internacionalización de Promojoya, vamos a examinar las teorías que exploran la internacionalización de empresas que buscan ampliar nuevos mercados, ya que las teorías sobre la deslocalización de la producción no aplican a Promojoya porque la empresa ya se encuentra en esa fase de internacionalización al tener su producción en China. Por tanto, en este marco teórico se exploran exclusivamente las teorías sobre expansión internacional con respecto a la búsqueda de nuevos mercados y no las que tratan la deslocalización de la producción.

Partiendo de esa base, las empresas, a la hora de internacionalizar un producto o una gama de productos, necesitan tomar una serie de decisiones: ¿cómo, cuándo y dónde será conveniente realizar dicha internacionalización? ¿Será necesario adaptar los productos a los gustos de los clientes del país al que nos dirigimos o será mejor competir en costes? Como en muchas otras disciplinas, para responder a estas cuestiones, existen numerosas teorías que se estudiarán en este apartado, para posteriormente determinar qué teoría de internacionalización se adecúa más al plan de internacionalización de Promojoya.

### 2.1 Teorías de internacionalización

Con la globalización millones de empresas de todo el mundo interactúan y se nutren unas con otras en un mercado global; es por esto que existen distintas teorías que pretenden ilustrar la manera en que estas empresas se relacionan en el panorama internacional. Hay una gran cantidad de literatura acerca de las diferentes teorías de internacionalización y estas pueden dividirse según diferentes perspectivas (enfoque estratégico, perspectiva del proceso, ciclo de vida del producto, etc.) A continuación, se estudiarán las más relevantes:

El modelo de la ventaja competitiva de las naciones o el modelo del «Diamante de la competitividad» apoya y destaca el papel de los gobiernos en la competitividad internacional de la empresa; un claro ejemplo de ello es el caso de Extenda, la agencia

andaluza de promoción exterior, que funciona con fondos de la Unión Europea entre otros, y que ayuda y financia ferias internacionales como la de Bijorhca en la que participa activamente Promojoya para ayudar en la búsqueda de nuevos mercados. Sin esta promoción por parte de organismos internacionales, sería muy difícil para muchas pymes andaluzas dar el salto internacional.

Las teorías desde la perspectiva del proceso, entienden la internacionalización más allá de la reducción de costes y la optimización de recursos, como un proceso de toma de decisiones a través del conocimiento acumulado. Uno de los principales modelos de esta perspectiva es el modelo Uppsala de la escuela nórdica, que indica que la internacionalización se desarrolla en una serie de etapas que están relacionadas con los recursos comprometidos en dicho país. Las etapas del modelo Uppsala son: «la realización de actividades esporádicas de exportación, la exportación a través de representantes independientes, el establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero» (Cardozo, 2007). Esta teoría se relaciona con las cuatro fases de la teoría del ciclo de vida del producto de Vernon, que clasifica las etapas de internacionalización de la empresa con las etapas del ciclo de vida del producto internacionalizado: introducción, crecimiento, desarrollo progresivo hacia una economía de escala, fase de madurez y, finalmente, declive tras una fuerte caída de la demanda del producto y el abandono de la producción.

Por otro lado, el modelo de Hill, elaborado por Charles Hill en *Negocios internacionales* (1994), afirma que, a la hora de internacionalizarse, las empresas responden a dos tipos de presiones: por la adaptación a los gustos y preferencias locales, y las presiones por la reducción de costes. Las empresas optarán por diferentes estrategias según las presiones que más les afecten: optando por seguir una estrategia global, transnacional, internacional o multinacional. La estrategia internacional es aquella en la que hay mínima presión por adaptación a las preferencias locales y poca presión por reducir costes, es aquella en la que se crea valor al transferir habilidades de la empresa o productos al extranjero. La estrategia global tampoco tiene presiones por adaptaciones a gustos locales pero sí que tiene presiones por reducción de costes, por lo que deberá ofrecer productos estandarizados a un precio bajo. La estrategia transnacional será para aquellas empresas con elevadas presiones tanto de adaptación a gustos locales como por reducir costes y, por último, la estrategia multinacional será para empresas que necesiten

customizar y adaptar al máximo tanto sus productos como el marketing para lograr su venta en mercados internacionales (Trujillo et al, 2006). Al igual que el modelo Uppsala, el modelo Way Station consta de varias etapas relacionadas con la implicación que deberá tener la empresa para llegar a una adecuada internacionalización. Estas etapas son: la motivación y planeación estratégica, la investigación de mercados y su posterior selección, la selección de los modos de entrada, la planeación de problemas y contingencias, la estrategia de post entrada que consiste en estrategias específicas para cada mercado al que se internacionaliza, y por último el desarrollo de la ventaja competitiva y el resultado final (Trujillo et al, 2006).

En cuanto a las teorías orientadas a la internacionalización de pymes, que se acercan más al caso de estudio de este trabajo, destaca la teoría de redes, que consiste en la explicación del proceso de internacionalización como el desarrollo de las interacciones de las empresas con sus múltiples redes locales e internacionales, es decir, que la globalización y las relaciones internacionales de las empresas favorecerán la aparición de conexiones que harán que el proceso de internacionalización se acelere. Esta teoría expone que el proceso de internacionalización a través del sistema de redes se lleva a cabo en tres fases, siendo la primera la de la formación de enlaces con socios comerciales de países ajenos al país de la empresa, el segundo paso es el de el afianzamiento de estas relaciones comerciales y, el tercer paso consiste en integrar las redes que se poseen en los distintos países (Cardozo, 2007).

Las teorías que parten desde un enfoque estratégico exponen la internacionalización desde dos escenarios: las exportaciones y las alianzas estratégicas. Por un lado, mediante la exportación de productos, la empresa tendrá un mayor control del proceso de internacionalización ya que no requiere una pérdida de canal de distribución al ser la empresa la que directamente exporta los productos a otros mercados sin la necesidad de comerciales u otros canales, sin embargo, esto puede resultar algo más caro para la empresa o menos atractivo para los clientes por los costes adicionales que pueda suponer la exportación como pueden ser los gastos de envío. Por otro lado, desde el punto de vista de las alianzas estratégicas, encontramos la teoría de las *born global* y en contraposición las *joint venture*. Por una parte las *born global*, son empresas de reciente creación que nacen con la globalización y con la interconexión entre países. Son empresas que nacen en este sistema de interdependencia y que tienen un enfoque

global desde su creación, adaptándose a las condiciones del mercado global desde el inicio, no tienen que cambiar sus modelos productivos ni sus condiciones ya que son empresas internacionalizadas desde el inicio que no tienen que pasar por un proceso de reconversión internacional como otras empresas que nacen con anterioridad a la globalización y que nacen con vistas a un mercado nacional y que posteriormente deciden emprender el camino internacional. Las *born global* suelen ser empresas tecnológicas de fácil implantación internacional. En contraposición a este tipo de empresas, encontramos los denominados *joint venture*, que consiste en la creación de alianzas con uno o varios socios internacionales para obtener conocimiento del mercado y ciertas ventajas competitivas.

Por otro lado, la teoría del enfoque de fases, procesos y ciclos de vida propone cuatro maneras en las que una empresa debería internacionalizarse: en primer lugar, la creación de alianzas de servicios postventa, en segundo lugar, las alianzas de distribución comercial, en tercer lugar, las alianzas de desarrollo de productos y en cuarto lugar, las alianzas de distribución en mercados internacionales y locales. Sin embargo, no es necesario que la empresa siga cada una de las fases, pudiendo pasar de una a otra sin necesidad de completar las anteriores (Cardozo, 2007) .

En resumen, todas las teorías mencionadas en este apartado aportan su visión desde distintos enfoques y por lo tanto habrá que utilizar o adaptar aquella que encaje mejor a la situación de la empresa en cuestión. No es conveniente elegir una teoría como la más adecuada para todas las situaciones ya que cada caso de internacionalización es diferente y cada empresa tiene particularidades que hacen que tenga que aplicarse una u otra teoría. Sin embargo, serán especialmente relevantes para el caso de Promojoya las teorías de desde un punto estratégico sobre las exportaciones y el *joint venture*, la estrategia internacional del modelo de Hill, y la del modelo Way Station, que hacen especial hincapié en las fases de desarrollo de un plan estratégico que serán cruciales en todo el proceso de expansión internacional. Esta base teórica servirá para el posterior análisis que se realizará en el cuarto apartado de este trabajo.

### **3. Metodología**

En este trabajo se ha seguido una metodología en fases que se describen a continuación: en primer lugar, tras haber introducido la cuestión, se ha analizado el estado de la cuestión para realizar la internacionalización de Promojoya, basándonos en análisis de análisis de la internacionalización de empresas del sector de la joyería, el análisis de empresas de la industria de la moda, y por último el análisis de internacionalización de pymes españolas. Posteriormente, en el segundo apartado se han sentado las bases teóricas que apoyarán el posterior estudio y análisis.

En el análisis y discusión, se realizará en primer lugar un diagnóstico de internacionalización a través del análisis interno y externo de la empresa y su entorno, posteriormente se realizará un análisis DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. A continuación, se determinará la selección de mercados y las formas de entrada partiendo del análisis bibliográfico previo y de las experiencias de los estudios de caso realizados en el estado de la cuestión. Se analizarán y elegirán las estrategias que Promojoya deberá seguir para realizar la internacionalización. Finalmente, se recogerán los resultados en el último apartado del trabajo.

## 4. Análisis y discusión

### 4.1 Diagnóstico de internacionalización

En este apartado, se va a proceder a realizar el estudio de internacionalización a través de diversos análisis, empezando por un diagnóstico de internacionalización basado en el análisis interno de la empresa y posteriormente en un análisis externo del entorno empresarial.

#### a. Análisis interno

Para realizar un adecuado proceso de internacionalización, se realizará un análisis interno de Promojoya con el fin de descubrir las debilidades y fortalezas de la empresa y observar qué aspectos son mejorables de cara a la expansión internacional. En primer lugar, se analizarán variables relevantes para el proceso de internacionalización y en segundo lugar se determinará si constituyen una fortaleza o debilidad para el proceso de expansión internacional. Para ello, se utilizarán las variables expuestas en *Metodología de gestión de proyectos: plan de internacionalización* (Cano y González, 2015) encontradas en Anexos.

En cuanto a la organización y dirección, Promojoya es una empresa familiar, sociedad limitada que cuenta con dos socios fundadores y cuyo estilo directivo es participativo, en el que las decisiones se toman entre los dos socios, y en el que se pretende dotar al personal de autonomía, premiando el buen desempeño con incentivos y primando la confianza. Actualmente Promojoya cuenta con 15 trabajadores y 18 agentes comerciales, y la organización es funcional (Minsal et al, 2008), en la que cada departamento desempeña su función concreta sin interactuar necesariamente con los demás departamentos. Promojoya se compone de un departamento unipersonal de finanzas, un departamento compuesto por cuatro trabajadores que se encargan de la recepción y los envíos de la mercancía, así como de la informática, gestión de pedidos, etc. y el almacén donde se procesan y preparan todos los pedidos. A la cabeza del equipo están los socios fundadores que desempeñan las labores de diseño de campañas, nuevas colecciones, gestión y coordinación de la mercancía y eventos, etc. Hay una notable vinculación interdepartamental, ya que tanto el almacén como el departamento de logística trabajan conjuntamente y en la misma superficie de trabajo, con lo cual, la comunicación interna

es también eficiente. Promojoya, al tratarse de una pyme, no cuenta con un personal especializado en recursos humanos, siendo los propios socios fundadores los encargados de seleccionar y contratar personal cuando es necesario. En cuanto a las ventas, Promojoya cuenta con una red de 18 agentes comerciales distribuidos por toda España con asignación exclusiva a un determinado territorio, sin una política comercial deliberada y expresa. Esto es una debilidad que Promojoya está intentando paliar con la contratación de una responsable de ventas que se encargará a lo largo de 2020 de aumentar las ventas en los clientes existentes, mejorar la exposición dentro del cliente (revisando la inversión en *displays*, expositores, etc. y cuantificando el rendimiento obtenido de la inversión) y generar una política de marketing homogénea y unificada, lo que supondrá una mejora de la empresa a nivel nacional y que se utilizará para la expansión internacional.

En cuanto a la administración e información, la gestión operativa es eficiente aunque en ocasiones en los que hay picos de demanda en determinadas campañas (día de la madre, día de los enamorados, navidad, comuniones, etc.) puede resultar más lenta. El conocimiento de idiomas no supone una traba a la hora de internacionalizarse ya que tanto los socios fundadores como algunos trabajadores saben inglés, por lo que se puede establecer comunicación con los clientes internacionales en este idioma. Cuando el cliente es de habla francesa, la comunicación se lleva a cabo a través del departamento unipersonal de exportaciones. Sin embargo, hay agilidad en la toma de decisiones ya que son los directores ejecutivos quienes toman decisiones que se implantan con facilidad. En cuanto a la estrategia, de momento Promojoya no tiene una estrategia unificada de la que esté al tanto todo el equipo, lo que podría suponer cierta lentitud o falta de visión en el proyecto común.

Uno de los puntos más positivos de Promojoya y que constituye una de las mayores fortalezas a la hora de internacionalizarse es la producción. Como ya se ha mencionado previamente, la producción de la gran mayoría de artículos de Promojoya se realiza en China, gracias a un *partner* con el que opera bajo la relación cliente-proveedor con relación de exclusividad en la que Promojoya asegura a su socio una demanda concreta a lo largo del año, y por su parte el proveedor asegura a Promojoya exclusividad de venta. En esta fábrica trabajan 30 trabajadores y la capacidad de producción es «ilimitada» ya que cuenta con posibilidad de aumentar la planta y el número de trabajadores si la

demanda lo requiere. La política de inversión siempre se realiza siguiendo las nuevas tendencias del mercado y buscando ser una empresa cada vez más competitiva. No solo puede fabricar nueva mercancía, sino que tiene un stock de unas 11.230 referencias y posee además stocks mínimos basados en la rotación de artículos por mes, lo que hace necesaria su internacionalización, para encontrar nuevos mercados que puedan absorber estos excedentes de stock.

En cuanto a la calidad e innovación, Promojoya cumple con la normativa con respecto a la ley de metales preciosos y tiene garantías de laboratorio regladas según cada Comunidad Autónoma. En relación a las patentes, Promojoya ha patentado gran cantidad de diseños propios así como modelos industriales. Actualmente, está llevando a cabo un proceso de cambio del sistema informático para ser más eficientes en la elaboración de pedidos así como un proyecto ambicioso de mecanización del almacén para agilizar el proceso de preparación de pedidos y mejorar la logística de la empresa en general. Como parte de la inversión en calidad, desde unos años Promojoya ha comenzado a invertir en marketing y diseño gráfico, ofreciendo a sus clientes soporte visual, y *packaging* especiales de las diferentes colecciones, mejorando además su imagen. Promojoya está comenzando a mejorar sus sistemas de comunicación con la creación de un nuevo Instagram y a través de la realización de sesiones de fotos promocionales con las que realizar campañas publicitarias más extensivas.

Todos estos factores hacen de Promojoya una empresa competente a nivel interno y apta para la internacionalización, sobre todo por su gran capacidad de producción y por las mejoras que se están llevando a cabo en la logística y gestión del almacén.

#### **b. Análisis externo**

La actividad empresarial de Promojoya y su potencial internacionalización no pueden analizarse sin tener en cuenta el entorno cambiante y globalizado donde la empresa desarrolla su actividad que se ha analizado previamente en el apartado de estado de la cuestión. A continuación se van a realizar análisis de casos basados en los posibles escenarios que se puede encontrar Promojoya en el futuro si desea dar el salto internacional no sólo con respecto a la incertidumbre económica sino a las diferentes tendencias y cambios de los patrones de consumo actuales:



**Caso 1 - moda lenta y consumo local:** este escenario podría verse influido por la crisis sanitaria del coronavirus. Los patrones de consumo podrían verse afectados tras meses de cuarentena en numerosos países por todo el mundo. Tras estar una larga temporada consumiendo únicamente lo esencial, quizás haya una vuelta a la denominada «moda lenta», con productos hechos a mano, de manera sostenible y local. Quizás se consuma menos porque las sociedades se den cuenta que realmente no necesitaban tanto como anteriormente, y que el capitalismo y la producción excesiva son perjudiciales para el medioambiente y la sostenibilidad. En el informe lanzado por McKinsey en abril de 2020 sobre las perspectivas de la industria de los bienes de lujo con respecto a la crisis del COVID-19, se explica que normalmente tras periodos de crisis como el presente, las sociedades tienden hacia sistemas más sostenibles, por lo que las empresas deberán prepararse para dar una respuesta no solo a la sostenibilidad, sino también a la transparencia, y deberán estar preparados para conceder a los clientes acceso a la información sobre el origen de sus productos y de los procesos de producción. El tipo de joya que se consumiría en este escenario serían joyas de mayor valor económico y de mejor calidad, del tipo reliquia familiar, con joyas que tengan como objetivo pasar de generación en generación, cargadas de un valor sentimental además del económico, aunque bien es cierto que serán joyas poco ostentosas y se optará por un lujo más “silencioso” (Achille & Zipser, 2020).

**Caso 2 - *fast fashion*:** es el caso contrario al descrito anteriormente. La moda rápida se caracteriza por artículos de moda, ya sea prendas de vestir, joyería o complementos, baratos producidos rápidamente y de manera masiva para dar respuesta a las últimas tendencias, sacando nuevas colecciones cada poco tiempo. Quizás, tras el fin de la crisis sanitaria y la cuarentena, los sistemas productivos vuelvan con más fuerza queriendo recuperar las pérdidas tras los meses de parón general. Quizás la población tenga aún más ganas de consumir y haya un aumento de esta tendencia de moda rápida. En este escenario tendrán éxito los artículos en tendencia que no tengan un precio muy elevado para poder darle salida rápida en el mercado de masas. Como se mencionó en el informe de McKinsey sobre el sector de la joyería, empresas como Promojoya, que tengan un gran control de la producción y que tengan márgenes y plazos flexibles podrán sacar provecho de la alta demanda de nuevos productos.

Sea cual sea el escenario, Promojoya deberá adaptarse. Sin embargo, adaptarse al segundo caso sería más fácil que al primero, ya que al tener su producción en China, sería una cuestión de aumentar la producción y realizar más colecciones. Si se diera el primer escenario, habría que realizar más ajustes en el sistema productivo, intentando seguir tendencias más sostenibles (algunas ya se están implantando como el uso de expositores hechos con materiales reciclables) y quizás plantearse la fabricación en España, con los elevados costes que esto supondría.

Tras haber realizado el análisis interno y el análisis externo de Promojoya, concluimos el diagnóstico de internacionalización con el siguiente análisis DAFO:

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo reconocimiento de la marca</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en el mercado</li> <li>• Oscilación del precio de la plata</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran capacidad de producción</li> <li>• Buen servicio postventa</li> <li>• Expositores personalizados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de campañas innovadoras personalizables</li> <li>• Posibilidades de expansión internacional a nuevos mercados</li> <li>• Diversificación</li> </ul>

#### 4.2 Selección de mercados y formas de entrada

Uno de los primeros pasos a la hora de internacionalizarse es realizar una selección de mercados. Para determinar los mercados, primero se deberá determinar qué tipo de estrategia se quiere seguir, habiendo dos principales: la estrategia de concentración y la de diversificación. En la estrategia de concentración «se selecciona un número reducido de mercados para desarrollar en ellos todo el esfuerzo con el fin de penetrar e ir posicionándose» y la de diversificación consiste en «vender en un mayor número de mercados con el fin de obtener una alta rentabilidad con un mínimo de inversión» (Cano & González, 2015). Para determinar qué estrategia elegir, se ha realizado un estudio (ver Anexo II), en el que se ha determinado que la estrategia para seguir por Promojoya es la de diversificación por diversas cuestiones: el mercado de la joyería es un mercado dominado por líderes, el factor de marketing es fundamentalmente el precio, el cliente no

suele ser fiel al proveedor, el producto es estándar para todo mercado y suele ser de venta no repetitiva.

Otra decisión que Promojoya deberá tomar, es si realizar su internacionalización siguiendo una estrategia global, transnacional, internacional o multinacional y para ello se utilizará la teoría de Hill explicada previamente en el marco teórico (Trujillo et al, 2006). Según esta teoría, Promojoya deberá seguir una estrategia global, ya que las presiones por adaptación a gustos locales son mínimas, estando la mayor presión en la reducción de costes. La mayor ventaja de llevar a cabo una estrategia global es que permite desarrollar una economía de localización y abaratar costes, y la única desventaja es que hay una falta de adaptación al mercado local, pero con la globalización y la homogeneización de las tendencias y los patrones de consumo, esto no afecta demasiado al producto de Promojoya ya que lo que se pretende exportar es el stock genérico que es apto para las diferentes culturas.



En cuanto a las formas de entrada, Promojoya comenzó sus primeros pasos en el mercado francófono de manera presencial, asistiendo a cuatro ediciones de la feria internacional de joyería, Bijorhca, en París. Sin embargo, tras estas ferias, no hubo otras maneras de entrada más allá de un seguimiento vía email y telefónico con los clientes realizados en la feria. Por tanto, se van a explorar las diferentes opciones para internacionalizar los productos de Promojoya en los países francófonos (principalmente Francia, pero también Bélgica, Luxemburgo y Suiza). El acceso puede realizarse de

manera directa o indirecta, en el primer modo encontramos la distribución a través de comerciales propios (es decir, exportando el modelo de distribución de Promojoya en España), mediante agentes comerciales comisionistas en el país de destino, que suele ser la opción más económica ya que el comisionista ingresa en función de las ventas y no supone un gasto importante para la empresa, y por último sucursales y filiales, cuya diferencia radica en la responsabilidad jurídica de las mismas, y que no suele ser una forma de entrada habitual ya que es una inversión arriesgada cuando no se tiene información previa del mercado de destino (Cano & González, 2015). El acceso indirecto se puede realizar a través de distribuidores, franquicias, compañías de trading, etc.

Sin embargo, como se ha estimado que lo más adecuado por las características de la empresa es seguir una estrategia de diversificación en la que prima vender en un mayor número de mercados, se deberá en primer lugar establecer el canal de venta a todos esos mercados. Encontramos dos canales principales: por un lado el *e-commerce* y por otro, la realización de una alianza o *joint venture* con un distribuidor de moda textil. En un primer momento, se estimó que la internacionalización debería hacerse a través de agentes comerciales comisionistas, ya que el control sobre el proceso es alto y los costes y la inversión son bajos. Sin embargo, es importante tener en cuenta el contexto de la industria y, en la actualidad, las ventas de joyería en comercios online están aumentando notablemente, por lo que lo más conveniente será cambiar la estrategia de venta. Para su internacionalización, Promojoya deberá alejarse del modelo que sigue en España de distribución a través de comerciales, ya que el sector se está transformando y el pequeño comercio y las joyerías (principales clientes de Promojoya) están viéndose afectadas por los cambios en los patrones de consumo y muchas se verán obligadas a cerrar (Achille & Zipser, 2020).

Tanto como para la venta online como para asociarse con un distribuidor textil, basándonos en el estudio de McKinsey citado en el marco teórico sobre las proyecciones del sector de la joyería, Promojoya deberá seguir las tendencias del sector y adaptarse a través de la creación de una nueva marca. Promojoya tiene numerosas líneas de producto con marcas para las diferentes colecciones que dificultan su promoción y hace que se pierda la potencia que podría tener al unificar las líneas bajo un solo nombre de marca. Es por esto que Promojoya deberá apostar por el comercio online con la creación de una nueva marca internacional y pasar de ser una sociedad mayorista a vender al público final

en el extranjero. Tras realizar un *benchmark* o estudio comparativo de lo que hacen otras marcas del sector (San Saru, Singularu, PDPaola, Aristocrazy, Anartxy etc.) con respecto a su modo de venta, observamos que con un producto muy parecido al de Promojoya, han logrado posicionarse en el mercado nacional e internacional a través de una fuerte presencia en redes sociales como Instagram y Facebook, vendiendo directamente al público final online. Por lo tanto, y ante el actual estado de incertidumbre global, el primer paso deberá ser la creación de una nueva marca online que surja de Promojoya (como así lo hizo el grupo Joyería Suarez con la creación de la marca Aristocrazy) tanto por cuestiones de pronunciación (Promojoya es difícil de leer y pronunciar en muchos idiomas) tanto como por cuestión de renovación de su imagen. Como se pretende vender al público final, la creación de una marca internacional es especialmente relevante, ya que en España, «Promojoya» no es una marca conocida por el público final como sí lo es para los clientes (los distribuidores, las joyerías), porque ese es precisamente uno de los valores añadidos de Promojoya en España: el compromiso para con el joyero. Por ello, en el proceso de internacionalización, se deberá hacer un especial hincapié en la creación de marca para que los clientes comiencen a conocer los productos, ya que otras firmas como Tous, Pandora, Joyería Suárez, Victoria Cruz, Luxenter, etc. sí que venden sus joyas al cliente final a través de sus webs y tiendas físicas, lo que favorece su publicidad y su comercialización internacional.

Una vez elegido el comercio online como método de entrada preferente para el mercado global y contando con la posibilidad de una futura alianza con algún distribuidor textil tras el desarrollo de la marca, y tras haber elegido como producto a exportar el stock genérico con mínimas adaptaciones, habrá que determinar los principales mercados a los que exportar, partiendo de la base de que cualquier mercado puede ser susceptible de adherirse. Como no es posible analizar todos los posibles países, se realiza una primera aproximación con los mercados más favorables, realizando una primera selección con los países agrupados por distancia geográfica, desarrollo económico, idioma, cuestiones logísticas, etc. Por ello Promojoya (bajo la nueva marca) abordará en primer lugar el mercado francófono (Francia, Bélgica, Luxemburgo y Suiza principalmente) en el que ya está presente y en el que (siguiendo lo que dicta la teoría de redes) sería relativamente fácil penetrar a través de los clientes ya realizados en las diversas ediciones de la feria de exposición Bijorhca en París que Promojoya viene realizando desde hace un año y medio.

En segundo lugar, pasará a exportar a Portugal y otros países de la UE de la misma manera.

Dada la gran cantidad de stock con la que Promojoya cuenta, y ante la necesidad de encontrar nuevos mercados, un país que puede resultar muy interesante es China, no sólo por su gran población sino porque además cuenta con una creciente clase media-alta que cada vez más demanda productos de lujo europeos. Según el último informe de McKinsey sobre el sector de la joyería citado anteriormente, la compra online de bienes de lujo por el mercado chino está en auge, por lo que puede ser una gran oportunidad para Promojoya. La manera más adecuada de entrar en el mercado chino, por las características del sector y de Promojoya, es a través de un *partner* chino que ponga la logística y los puntos de venta en China. Promojoya, por su parte pondrá todas sus referencias en stock (más de once mil referencias) y todo el equipo de fotografía, marketing, *packaging*, servicio post-venta, etc. Como ya se explicó en el apartado del marco teórico, la teoría de redes es muy relevante para el estudio de Promojoya, ya que la última de las tres fases propuestas en esta teoría, consiste en la integración de las distintas redes que se poseen en los distintos países, y gracias a la experiencia previa de Promojoya en China será más fácil disponer de contactos para realizar estas alianzas comerciales. Sin embargo, dadas las diferencias del mercado chino con el mercado europeo y para determinar si es adecuado comenzar un nuevo negocio de venta al público chino, se va a realizar un breve análisis PESTEL:

<b>Política</b>	En la República Popular China gobierna el Partido Comunista Chino que desde 1978 promulgó reformas económicas y apertura comercial al exterior. El régimen es socialista y autoritario, ostentando el control de la mayoría de estructuras políticas y sociales aunque la economía sea economía mixta de mercado (MAEC, 2020).
<b>Economía</b>	Desde inicios de los años ochenta China introdujo medidas y reformas económicas que han provocado uno de los mayores crecimientos económicos de un país de toda la Historia. En 2018 la economía china crecía con tasas del 6,5% y a su vez, crece también el poder adquisitivo de los consumidores. En la actualidad, China es el mayor exportador mundial y constituye un mercado muy atractivo para el comercio

	<p>internacional. Sin embargo, desde 2018, cabe destacar la guerra arancelaria y comercial con Estados Unidos, que ha provocado un clima de incertidumbre global (MAEC, 2020).</p>
Sociedad	<p>Cada vez hay una mayor clase media alta que demanda productos de lujo, de hecho estudios estiman que en 2020 China sea el mayor mercado de este tipo de productos (Achille &amp; Zipser, 2020). La marca España está muy bien valorada y tiene gran aceptación en el mercado chino, sobre todo el sector del calzado y marroquinería (DHL, 2020). En lo que a diplomacia y cultura respecta, las relaciones España-China comenzaron en 1973, y desde 2003 se celebra el Foro España-China cada dos años, mejorando así la relación de ambos países.</p>
Tecnología	<p>China es una de las grandes potencias tecnológicas del mundo, por lo cual las barreras tecnológicas no suponen un problema a la hora de exportar. Sin embargo, habrá que tener en cuenta un factor tan importante como el Internet, ya que el gobierno chino controla muchas de las plataformas y redes sociales que se usan en Europa para la promoción y venta de productos. En China, por ejemplo, no pueden utilizar Instagram, y la venta de productos online se realiza en muchas ocasiones por la plataforma WeChat o a través del mercado online Taobao. A la hora de internacionalizar, habrá que tener en cuenta estas diferencias para dirigirse directamente a las plataformas chinas.</p>
<i>Environment</i> (medioambiente)	<p>Aunque China es uno de los países que más contamina del mundo, se están llevando a cabo reformas que no solo pretenden dinamizar la economía, sino además proteger el medioambiente y desarrollar energías limpias (MAEC, 2020).</p>
Legislación	<p>Para exportar a China habrá que tener en cuenta los gastos del artículo en sí, mas el embalaje, flete, seguro y la comisión del vendedor. Para aspectos de legislación será útil contar con abogados locales de habla inglesa o distribuidores que faciliten la exportación del producto. Las exportaciones españolas a China crecieron un 28,3% (MAEC, 2020), y en la actualidad hay unas 600 empresas españolas en el país.</p>

Tras haber realizado el análisis PESTEL de China, concluimos que es un país apto para la expansión de Promojoya por varios motivos. En primer lugar, la creciente clase media-alta china que demanda productos y marcas europeas, especialmente de artículos de lujo constituye un potente nicho de mercado para la expansión internacional de Promojoya. En segundo lugar, al ser una empresa importadora, Promojoya conoce los trámites de importación y exportación y, además, por su larga carrera en China tiene diversos contactos que podrían facilitar este proceso (como ya se examinó al analizar la teoría de redes). Además, otro aspecto positivo de exportar a China es que será una de las primeras economías mundiales en recuperarse de la crisis sanitaria del COVID-19 al ser el primer país en el que se produjo, volviendo a la normalidad antes que ningún otro país. Sin embargo, habría que adaptar el canal de distribución para introducirse en el mercado chino, utilizando sus herramientas de compra online como son WeChat o Taobao en lugar de Instagram con la colaboración de un *partner* chino.



## 5. Resultados y conclusiones

Para finalizar este trabajo se van a presentar los resultados del proyecto de internacionalización de Promojoya. Tras haber realizado los correspondientes análisis y basándonos en los casos estudiados durante este trabajo, concluimos que Promojoya deberá:

- Seguir una estrategia de internacionalización **global** (sin obedecer a presiones por adaptar el producto a gustos locales).
- Buscar la **diversificación** de mercados, intentando vender en un número máximo de países, evitando centrar sus esfuerzos en unos pocos, apostando por la exportación de producto estándar para cualquier mercado.
- Basándonos en la experiencia de conocidas marcas del sector de la joyería como Tous y de marcas del sector textil como Zara, Promojoya deberá crear una nueva **marca** para la expansión internacional.
- Tras examinar las tendencias de ventas del sector de la joyería, desarrollar el **comercio online** como canal de distribución internacional principal y explorar la opción de asociación con **distribuidor textil**.
- Siguiendo las conclusiones extraídas del caso de estudio de leBebè, seguir una estrategia de marketing **estandarizada**.
- Siguiendo la teoría de redes (que insta a la integración de las distintas redes que las empresas poseen en los distintos países para lograr una eficiente internacionalización) emprender su camino internacional en el **mercado chino**, desarrollando una **alianza estratégica** o *joint venture* con un socio local encargado de la logística y distribución. Este socio local será el encargado de designar los canales de distribución online para el mercado chino como WeChat o Taobao.
- Siguiendo el modelo Way Station, desarrollar estrategias específicas para cada mercado al que se internacionaliza, buscando la mayor eficiencia posible en cada mercado.

## Bibliografía

- Calvo Porral, Cristina & Domingo Calvo Dopico (2011) “Carolina Herrera” Internationalization Strategy: Democratic Luxury or Maximum Exclusiveness? *European Research Studies, Volume XIV*. Disponible en: [ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ers/papers/11\\_2\\_p1.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ers/papers/11_2_p1.pdf)
- Cano Borrego, M. J., & González, B. B. (2015). Metodología de proyectos: el plan de internacionalización. *Escuela de Organización Industrial*.
- Cardozo, P. P. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.4780130ART&lang=es&site=eds-live&scope=site> [Consultado: 4/10/2019].
- Cinco Días (2020) Histórico de IBEX 3. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/mercados/bolsa/ibex\\_35/582/historico/](https://cincodias.elpais.com/mercados/bolsa/ibex_35/582/historico/) [Consultado 27/02/2020]
- Dauriz, L., Remy, N. & Tochtermann, T. (2014). A multifaceted future: The jewelry industry in 2020. *McKinsey&Company*. Disponible en: [http://guldsmed.dk/tinymce/jscripts/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/Leverandorforeningen/A\\_multifaceted\\_future\\_The\\_jewelry\\_industry\\_in\\_2020.pdf](http://guldsmed.dk/tinymce/jscripts/tiny_mce/plugins/filemanager/files/Leverandorforeningen/A_multifaceted_future_The_jewelry_industry_in_2020.pdf)
- DHL (2020) Exportar a China. Disponible en: <https://www.exportacondhl.com/paises-con-oportunidades/china/> [Consultado: 15/04/2020]
- Diario Expansión (2020) España - Exportaciones de Mercancías. Disponible en : <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/espana> [Consultado: 17/02/2020]
- Harlow, H. (2010). Azza Fahmy Jewelry: A Case Study of International Entrepreneurship. *Business Journal for Entrepreneurs*. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15481859&AN=49018376&h=xQCp4dldmyVVvjVgXsOIF3mFm4L%2FHtH06%2BmofxBqy%2BN%2F60Ew%2FvNyULEIbWQvBfI58CsJSVnRIWtvjJKAnwoTXQ%3D%3D&crl=c>
- IECA (2019) - Contabilidad Regional Trimestral de Andalucía Tercer Trimestre de 2019. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/crta/notaprensa.htm> [Consultado: 17/03/2020]
- IEF (2020). Cifras. *Instituto de la empresa familiar*. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> [Consultado: 28/04/2020]
- Lombardo, G. F., Martos, M. C. V., & Rubio, M. C. (2007). Peculiaridades de la empresa familiar en su expansión internacional. In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. *Universidad de La Rioja*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234368>
- Lombardo, G. F., Ortiz, M. H., & Martos, M. V. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600641>

- López, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13612020910957770/full/html> [Consultado: 17/02/2020]
- MAEC (2020) Ficha País: República Popular (de) China. *Oficina De Información Diplomática* Disponible en: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHINA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHINA_FICHA%20PAIS.pdf) [Consultado: 29/04/2020]
- Matricano, D., & Vitagliano, G. (2018). International Marketing Strategies in the Jewellery Industry: Are They Standardised, Adapted or Both?. *International Journal of Marketing Studies*. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/c849/431e285134ee0fcb1807865b192f0c7c7fe5.pdf>
- Achille, A., & Zipser, D. (2020). A perspective for the luxury-goods industry during—and after— coronavirus. *McKinsey&Company*.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010) [Consultado: 27/02/2020]
- Molina Ruiz (2017) Crecimiento empresarial: la estrategia de internacionalización de la empresa Tous [http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/7153/1/TFG\\_ADE.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/7153/1/TFG_ADE.pdf)
- Optimiza (2020) Informe de Servicio. Política comercial para Promojoya: construyendo el futuro. *Optimiza*
- Ranedo, A. J. A. (2008). Breve génesis histórica de la internacionalización empresarial española: especial referencia a Andalucía. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (1). 86-101. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881248.pdf>
- Tous (2019). Sobre nosotros – TOUS. Disponible en <https://www.tous.com/es-es/about> [Consultado: 09/11/2019]
- Treadgold, A. D. (1990). The developing internationalisation of retailing. *International journal of retail & distribution management*. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09590559010000575/full/html> [Consultado: 09/02/2020]
- Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Universidad del Rosario. Informe del Instituto de la Empresa Familiar*. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

## IMÁGENES

Imagen 1:

Cinco Días (2020) Histórico de IBEX 3. Disponible en:

[https://cincodias.elpais.com/mercados/bolsa/ibex\\_35/582/historico/](https://cincodias.elpais.com/mercados/bolsa/ibex_35/582/historico/) [Consultado 27/02/2020]

Imagen 2:

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). Cifras PYME

<http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-diciembre2019.pdf>

## ANEXOS

### Anexo I:

Cano Borrego, M. J., & González, B. B. (2015). Metodología de proyectos: el plan de internacionalización. *Escuela de Organización Industrial*.

VARIABLES INTERNAS	SITUACION COMPETENCIA	SITUACION EMPRESA	F / D / -
<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN</b>			
Tipo de empresa			
Régimen jurídico			
Número de socios			
Estilo directivo			
Vinculación interdepartamental			
Comunicación interna			
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Personal especializado			
Capacidad de subcontratación			
Permeabilidad interdepartamental			
<b>ADMINISTRACIÓN E INFORMACION</b>			
Gestión operativa			
Conocimiento de idiomas			
Tratamiento de Información			
Agilidad en la toma de decisiones			
Estrategia unificada			
<b>GESTION FINANCIERA</b>			
Capacidad financiera			
Capacidad de endeudamiento			
Limite de aplazamiento de pagos			
Volumen de internacional sobre total empresa			
Márgenes y Rentabilidad			
<b>CALIDAD E INNOVACIÓN</b>			
Inversión en calidad			
I+D+I			
Patentes y registros			
Adaptación de productos			
Cumplimiento de la normativa			
<b>PRODUCCIÓN</b>			
Capacidad de producción			
Capacidad de producción excedentaria			
Costes de producción			
Política de inversión			
Capacidad de subcontratación			
Stock de seguridad			
Lugar de producción			
<b>COMERCIAL Y MARKETING</b>			
Experiencia exportadora			
Especialización			

## Anexo II:

Cano Borrego, M. J., & González, B. B. (2015). Metodología de proyectos: el plan de internacionalización. *Escuela de Organización Industrial*.

GRADO DE IMPORTANCIA	CONCENTRACIÓN	VALOR	DIVERSIFICACIÓN	VALOR
5	Producto genérico	x	Producto muy específico para uso o segmentos muy definidos	
5	El número potencial de cliente es alto	x	El número potencial de cliente es reducido	
3	Los mercados “objetivo” son estables con demanda sostenida	x	Los mercados “objetivo” son cíclicos con demanda cambiante	
3	Mercados compartidos (mucha competencia sin líder claro)		Mercados dominados por líderes	x
3	El Factor de marketing clave no es el precio		El Factor de marketing clave es fundamentalmente el precio	x
3	La ventaja competitiva es sostenible en el tiempo		La ventaja competitiva es difícil de mantener	x
4	El cliente es fiel al proveedor		El cliente no es fiel al proveedor	x
5	El producto requiere de adaptación compleja y costosa		El producto es estándar para todo mercado o precisa de una mínima adaptación	x
3	La venta exige una alta inversión en promoción	x	La venta no exige una alta inversión en promoción	
4	Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son elevados	x	Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son reducidos	
4	Carácter repetitivo de la compra		Producto de venta no repetitiva	x
<b>TOTAL CONCENTRACIÓN: 20 puntos</b>			<b>TOTAL DIVERSIFICACIÓN: 22 puntos</b>	

