



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE P D PAOLA

Clave: 201601135

MADRID | Junio, 2020

AGRADECIMIENTOS

No quería dejar pasar la oportunidad de expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de este Trabajo de Fin de Grado. Gracias por acompañarme y apoyarme durante todo el recorrido.

A mi tutor Clemente Hernández Sánchez por haber considerado mi candidatura entre tantos alumnos para formar parte de este proyecto. Por sus consejos, orientaciones y dedicación que han sido determinantes para llevar a término este Trabajo de Fin de Grado.

A mis padres, gracias a quienes soy la persona que soy, y hacia quienes solo puedo expresar mi más sincero agradecimiento por apoyarme en esta etapa académica y en todas las decisiones de mi vida.

A ICADE que me ha brindado la posibilidad de desarrollar mis habilidades tanto humanas como académicas durante estos últimos cuatro años.

¡Gracias de todo corazón!

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
METODOLOGÍA	10
ANÁLISIS	12
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
1.1. EL CASO DE P D PAOLA.....	12
1.1.1. LA HISTORIA DE LA EMPRESA	12
1.1.2. SITUACIÓN ACTUAL	13
1.2. EL SECTOR DE LA JOYERÍA	15
1.2.1. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER.....	15
1.2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	20
1.3. CONCLUSIONES.....	25
PARTE II: LA IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	27
2.1. EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN	27
2.2. ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	28
2.2.1. MODELO DE CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015)	28
2.2.2. MODELO PROPUESTO POR ICEX (2015).....	30
2.2.3. MODELO DE HOLLENSSEN (2017).....	31
2.2.4. SELECCIÓN DE UN MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN	33
2.3. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA P D PAOLA .	34
2.3.1. FASE I: DECIDIR SI LLEVAR A CABO UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	34
2.3.2. FASE II: ESCOGER LOS MERCADOS DE ENTRADA.....	38

2.3.3. FASE III: ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS.....	52
2.3.4. FASE IV: DISEÑAR UN PROGRAMA GLOBAL DE MARKETING.....	58
2.3.4.1. EL PRODUCTO	58
2.3.4.2. EL PRECIO	59
2.3.4.3. LA DISTRIBUCIÓN	62
2.3.4.4. LA COMUNICACIÓN.....	63
2.3.5. FASE V: IMPLEMENTAR Y COORDINAR UN PROGRAMA GLOBAL DE MARKETING.....	67
CONCLUSIONES	69
CONTRIBUCIONES	71
LIMITACIONES	72
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diamante de Porter	16
Figura 2: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	21
Figura 3: Mapa de Posicionamiento.....	23
Figura 4: Modelo de internacionalización de Cateora, Gilly y Graham	29
Figura 5: Modelo de internacionalización de ICEX	30
Figura 6: Modelo de Internacionalización según Hollensen	31
Figura 7: Presencia internacional de las principales marcas de joyería españolas	35
Figura 8: Análisis DAFO de P D PAOLA	37
Figura 9: Las barreras políticas y legales en el entorno internacional.	39
Figura 10: Esquema de aplicación del modelo <i>IMS</i>	40
Figura 11: Esquema de segmentación siguiendo el modelo <i>IMS</i>	41
Figura 12: Distancia cultural europea	48
Figura 13: Locales de venta de P D PAOLA en París	52
Figura 14: Clasificación de los modos de entrada en un mercado	53
Figura 15: Proceso de decisiones publicitarias.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparación en términos de búsqueda: P D PAOLA y Aristocrazy	24
Gráfico 2: Comparación en términos de búsqueda: P D PAOLA y Uno de 50	24
Gráfico 2: Evolución del PIB desde el 2018 al 2024.....	44
Gráfico 3: Distancia cultural según Hofstede	47
Gráfico 4: Tráfico en la web de P D PAOLA	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos de P D PAOLA.....	12
Tabla 2: Presencia de P D PAOLA	15
Tabla 3: Modelo de las nueve ventanas estratégicas.....	35
Tabla 4: Exportaciones e importaciones (en miles de euros) de joyería, bisutería y orfebrería entre los años 2017 y 2019	43
Tabla 5: Evolución del PIB desde el 2018 al 2024.....	44
Tabla 6: Salario Medio, PIB per Cápita y brecha salarial del 2018	45
Tabla 7: Variables sociodemográficas del 2018	46
Tabla 8: Ponderación de los criterios	50
Tabla 9: Ponderación de los países en base a los criterios expuestos	51
Tabla 9: Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias (en miles de euros) del modelo <i>shop in shop</i> en Galeries Lafayette.....	57
Tabla 11: Comparación de precios entre España y Francia de Aristocrazy y Uno de 50 60	
Tabla 12: Precios de Agatha Paris, Swarovski y Pandora	61
Tabla 13: Tráfico en la web de Agatha Paris, Swarovski Pandora y P D PAOLA	65

RESUMEN

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es elaborar un plan de internacionalización para la marca de joyería P D PAOLA. La empresa española lleva seis años en el mercado operando principalmente en el mercado online.

Tras una revisión exhaustiva de los diferentes modelos de internacionalización, finalmente se ajustará de manera práctica el modelo de internacionalización propuesto por Hollensen (2017) al caso de P D PAOLA. Previamente, se analizarán los aspectos internos de la empresa y del sector de la joyería por medio del Diamante de Porter (1990) y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2008). La combinación de ambas variables, considerando el grado de preparación y la globalización de la industria, dará como resultado la búsqueda de alianzas globales en el extranjero.

Finalmente, Francia será el país escogido en base a los datos y criterios establecidos en la aplicación del método de selección de mercados *International Market Selection*. Se concluye que la entrada más efectiva será a través de los grandes almacenes parisinos de Galeries Lafayette Haussmann.

Una vez delimitadas estas pautas, se planteará un programa global de marketing completo ajustando el producto, precio, distribución y promoción a este nuevo modelo de internacionalización y al país elegido.

Palabras clave:

Internacionalización, negocio online, plan global de marketing, joyería, grandes almacenes, España, Francia.

ABSTRACT

The objective of this Thesis is to [design an](#) internationalization plan for the jewelry brand P D PAOLA. The Spanish company has been in the market for six years operating mainly in the online market.

After an exhaustive [review](#) of the different internationalization models, the internationalization model proposed by Hollensen (2017) will be adjusted in a practical way to the case of P D PAOLA. Previously, the internal aspects of the company and the jewelry sector will be analyzed using Porter's Diamond (1990) and Porter's Five Competitive Forces (2008). The combination of both variables, considering the degree of preparation and the globalization of the industry, will result in the search for global alliances abroad.

France will be the country chosen based on the data and criteria established in the application of the International Market Selection method. It is concluded that the most effective entry will be through the Parisian department store Galeries Lafayette Haussmann.

Once these guidelines have been defined, a complete global marketing program will be proposed adjusting the product, price, place and promotion to this new model of internationalization [and to the chosen country.](#)

Keywords:

Internationalization, online business, global marketing plan, jewelry, department stores, Spain, France.

INTRODUCCIÓN

Con tan solo dos palabras se podría resumir el giro de 180 grados que está experimentando el mercado en términos de consumo: Apocalipsis *Retail*¹. La posibilidad de que con tan solo un click, cualquier consumidor con acceso a internet pueda comprar cualquier tipo de artículo está cambiando nuestros hábitos de consumo.

Esta revolución afecta directamente al sector de la joyería reconfigurando los modelos de distribución existentes. Por un lado, el canal online presenta espacios monomarca² como la propia web de venta o espacios multimarca³ con nuevos portales como Zalando. Por otro lado, el canal físico presenta espacios monomarca como las tiendas propias o tiendas multimarca. La existencia de los dos canales no es una contraposición. Al contrario, es sumamente importante dominar la omnicanalidad⁴ para la integración de ambos bajo una misma estrategia.

En este contexto hace seis años nace la firma de joyas españolas P D PAOLA, fruto del boom de la venta online. Lejos de quedarse como un *pure player*⁵, la marca cuenta con algún espacio multimarca tanto en el entorno nacional como en el extranjero con el objetivo de ganar visibilidad en el canal *offline*⁶. Sin embargo consideramos que no se ha hecho una reflexión sobre la internacionalización de la marca ya que actualmente siguen una estrategia oportunista y reactiva.

Por ello, este Trabajo plantea un proceso de internacionalización organizado ante esa incipiente presencia en el extranjero con el objetivo de pegar el salto definitivo como marca internacional en el canal *offline*.

¹ Retail: término en inglés que hace referencia al concepto de comercio minorista.

² Monomarca: concepto que hace referencia a la venta de una sola marca en un punto de venta.

³ Multimarca: concepto que hace referencia a la venta de varias marcas en un mismo punto de venta.

⁴ Omnicanalidad: concepto que busca la integración y unificación de todos los canales empleados por la firma asegurando la completa satisfacción y la facilidad de compra (Kahn, 2018).

⁵ Pure player: término en inglés que identifica a las empresas que se dedican exclusivamente a la venta online.

⁶ Canal offline: término en inglés que hace referencia al canal físico.

METODOLOGÍA

Este Trabajo de Fin de Grado se divide en dos grandes apartados. En primer lugar, el estado de la cuestión y en segundo lugar la implantación de un plan de internacionalización.

Tanto el análisis del negocio como el análisis sectorial serán la base sobre la que se construya, de manera deductiva, un plan de marketing global específico para P D PAOLA.

Todo el Trabajo está sustentado por un marco teórico de calidad. La primera parte se apoyará en el modelo del Diamante de Porter (1990) y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2008) completándolo con informes de instituciones como la OEPM⁷ o la AEJPR⁸, incluyendo las aportaciones de expertos en el sector como Bárbara Khan e información facilitada por parte del equipo de P D PAOLA. En el análisis de los métodos de internacionalización, se compararán los modelos expuestos por Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2015), ICEX⁹ (2013) y Sved Hollensen (2017).

Una vez escogido el modelo de internacionalización de Hollensen (2017), en la segunda parte se procederá a la aplicación práctica del mismo añadiendo las contribuciones de Solberg (1997) con el modelo de las nueve ventanas estratégicas o de Hofstede (2018) con el enfoque de las seis dimensiones culturales entre otras. Asimismo, para la recopilación de datos de índole internacional serán de utilidad las bases de datos del ICEX, Francéclat¹⁰ o el Fondo Monetario Internacional.

Por último, destacar que este Trabajo se ha desarrollado antes y durante el desarrollo de la pandemia provocada por el COVID-19 lo que hace que la situación reflejada pueda ser distinta a la actual. Ante la incertidumbre y falta de información estadística fiable se

⁷ OEPM: Acrónimo que hace referencia a la [Oficina Española de Patentes y Marcas](#).

⁸ AEJPR: Acrónimo que hace referencia a la Asociación Española de Joyeros, Plateros y Relojeros.

⁹ ICEX: Acrónimo que hace referencia al [Instituto Español de Comercio Exterior](#).

¹⁰ Francéclat: Comité del desarrollo económico y profesional del sector de la relojería, bisutería, joyería y orfebrería y vajilla.

ha preferido no tomar en cuenta esta situación a sabiendas de que las conclusiones del trabajo habrán de ser revisadas en base a la nueva realidad.

ANÁLISIS

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

1.1. EL CASO DE P D PAOLA

1.1.1. LA HISTORIA DE LA EMPRESA

P D PAOLA se fundó en palabras de sus propios creadores “con el objetivo de transformar la industria de la joyería” (P D PAOLA, 2019). Nació en 2014 de la mano de los hermanos Paola Sasplugas y Humbert Sasplugas con tan solo una inversión inicial de 200€.

La sociedad, que figura en el registro mercantil bajo el nombre de Sasmat Retail S.L., sitúa su sede en el municipio de Reus, Tarragona. En su atelier de Barcelona, la combinación entre artesanía y modernidad da lugar a la creación de joyas únicas. Su proceso de fabricación se externaliza al continente asiático para suplir la necesidad de una tecnología más avanzada.

P D PAOLA se especializa principalmente en cuatro tipos de joyas: pendientes, anillos, collares y pulseras (Tabla 1). En marzo de 2020 la marca lanzó una nueva línea de productos incorporando una gama de accesorios para mascotas.

PRODUCTO	Pendientes	Anillos	Collares	Pulseras	Accesorios
 Colecciones Best Sellers	 Letras Bella Salma	 Essentia Kita Cougar	 Letras Mirage Gina	 Mirage Black Mirage Gina	 Letras
Rango de Precios	25-150 €	19-95 €	36-89 €	35-59 €	69 €

Tabla 1: Productos de P D PAOLA
Fuente: Elaboración propia

Todos los productos quedan divididos en diferentes colecciones con una media de once lanzamientos a lo largo del año. A día de hoy, en su página web disponen de un total de veinte colecciones entre las que destacan *Aisha*, *Arizona*, *Koko* y *Citric* (P D PAOLA, 2020). Cada colección presenta una idea o un concepto que lo diferencia del resto. Desde la colección *Aisha* inspirada en los tonos y la esencia africana, pasando por *Arizona* inspirada en el ambiente western del lejano oeste, *Koko* con influencias del baile japonés hasta llegar al escenario *Citric* que toma como referencia el sol de la Toscana. Destaca que en el caso de *Aisha* destina el 5% de los ingresos de la colección a la Fundación Afrikable, organización que vela por los derechos de las mujeres en Kenia (P D PAOLA, 2020). Todos los lanzamientos tienen una historia propia diferente. En palabras de la directora de arte de P D PAOLA Claudia Palatchi: “las campañas publicitarias permiten narrar esas historias recreando un *mood*¹¹ único” (P D PAOLA, 2020).

Sin duda, la insignia de P D PAOLA es su colección estrella / *AM*, disponible tanto en plata bañada en oro como en plata. Consiste en una fina cadena de la que cuelga una letra elaborada con más de nueve piedras semipreciosas. Debido al éxito del producto, a mediados del mes de noviembre de 2019 se introdujo el mismo concepto en forma de pendiente y en marzo de 2020 como accesorio para mascotas en la colección *Dogs&Co*.

La mujer contemporánea es siempre la principal protagonista. Una mujer libre e independiente que desprende una fuerza que sirve como total inspiración a la hora de crear joyas vanguardistas.

1.1.2. SITUACIÓN ACTUAL

Siguiendo la línea del apartado anterior y en su afán por cambiar la industria de la joyería, el próximo objetivo de P D PAOLA será la consolidación de su marca dentro de un sector cada vez más competitivo.

¹¹ Mood: término en inglés que hace referencia al estado de ánimo.

Según refleja la sociedad en sus cuentas anuales, el importe neto de la cifra de negocio en el ejercicio de 2018 rozaba los cuatro millones de euros (Anexo 2). Con respecto al ejercicio del año anterior, el resultado representa un incremento del 142%, pero su crecimiento no ha hecho más que empezar.

Desde su creación P D PAOLA se ha centrado en su estrategia online. Considerada como una de las marcas “más potentes en Instagram”, ha logrado conquistar a los “*millennials*”¹² (Barba, 2018) por medio de sus propias plataformas y a través de otros portales de venta online como Zalando o Amazon.

Lejos de quedarse como *pure player*, P D PAOLA se estrenó en el canal *offline* en 2016 incorporando dos espacios multimarca en los centros comerciales Diagonal Mar y Mataró Parc en Barcelona. Tres años después, la marca cuenta con más de cien puntos de venta en España, mayoritariamente *corners*¹³ en El Corte Inglés (Juárez, 2019) debido a que en 2018 P D PAOLA se asocia con Citytime, uno de los principales distribuidores de joyería y relojería de España. En palabras de los hermanos Sasplugas “esta asociación supone un punto de inflexión para la marca”, ya que el objetivo consiste en alcanzar los 650 puntos de venta de cara a 2020 (Gestal, 2018). Citytime dispone de 154 tiendas y 1.300 puntos de venta multimarca a nivel nacional e internacional. Además colabora con marcas como Hugo Boss, Cluse o Lacoste y fue el distribuidor de Pandora en España hasta finales de 2017 (Citytime, 2019).

Por último centrándonos en el panorama internacional, P D PAOLA distribuye a través de tiendas multimarca en otros cinco países: Francia, Italia, Holanda, Israel y Grecia¹⁴. Ya en 2016, el 30% de las ventas online de P D PAOLA se realizaban en el extranjero (Gestal, 2016) y, a pesar de que resaltan con énfasis su presencia online en ochenta países España, Alemania, Reino Unido, Suiza, Benelux, Francia e Italia¹⁵ son los países cuyos datos de venta online son especialmente significativos (Tabla 2).

¹² Millennials: término que hace referencia a las personas nacidas entre 1980 y 2000.

¹³ Corner: término en inglés que hace referencia al espacio personalizado en un punto de venta ajeno a la propia marca.

¹⁴ Comunicación personal con la compañía en entrevista el 10 de marzo de 2020.

¹⁵ Comunicación personal con la compañía en entrevista el 10 de marzo de 2020.

PAÍSES CON ESPACIOS MULTIMARCA	PAÍSES CON PRESENCIA SIGNIFICATIVA ONLINE
España	España
Francia	Alemania
Italia	Reino Unido
Holanda	Suiza
Israel	Benelux
Grecia	Francia
	Italia

Tabla 2: Presencia de P D PAOLA
Fuente: Elaboración propia en base a comunicación personal, 2020

1.2. EL SECTOR DE LA JOYERÍA

Ante este nuevo proyecto de internacionalización es importante conocer en profundidad la situación actual del sector joyero. Este análisis será posible gracias a la realización de dos estudios diferentes: el Diamante de Porter (1990) y las Cinco Fuerzas de Porter (2008). Esta visión global del mercado, tanto a nivel externo como interno, permitirá una implantación más efectiva de las medidas que se estimen oportunas conforme a los resultados que se vayan poniendo de manifiesto a lo largo de esta tesis. De esta manera, P D PAOLA logrará su consolidación como marca de joyas con sello español a nivel mundial.

Como primera aproximación, indicar que las ventas de joyería y relojería [alcanzaron los](#) 3.492 millones de euros en 2018 estimando un crecimiento del 0,2% para 2019 en España (Statista, 2019) mientras que las ventas minoristas de joyería y relojería durante el año 2018, [ascendieron](#) en España [a](#) 1.750 millones de euros (DBK, 2019).

1.2.1. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

El primer paso a la hora de analizar en qué lugar se encuentra la compañía es el estudio del sector de la joyería a nivel macroeconómico en España siguiendo las pautas

del Diamante de Porter (1990). De este modo, podemos identificar las ventajas competitivas que presenta el sector en el territorio nacional.

El modelo se fundamenta en cuatro pilares de estudio: las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, los sectores relacionados y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad del sector. A su vez, se incluyen dos factores adicionales externos: el gobierno y la casualidad (Porter, 1990) (Figura 1).

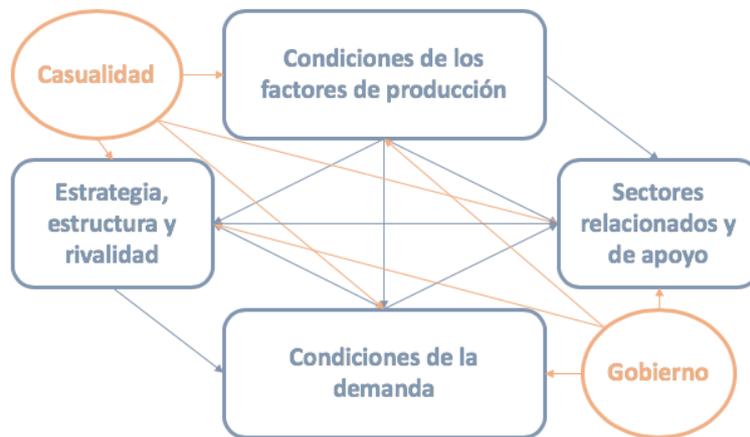


Figura 1: Diamante de Porter
Fuente: Porter, 1990

La tecnología ha supuesto un cambio radical en la manera de confeccionar y diseñar las joyas del siglo XXI. Por tanto, se considera uno de los factores claves a la hora de examinar los factores de producción. La modernización de la maquinaria empleada, la implementación de novedosos softwares para los diseños y el uso de la termodinámica ha propiciado la optimización de la producción (Quintero, Fernández y Alonso, 2015). Ante estas posibles dificultades por parte de las pequeñas y medianas empresas a la hora de acceder a estos elementos tecnológicos, se ha propiciado la creación de asociaciones como ITEB¹⁶ que proporcionan ayudas para la modernización de los procesos productivos técnicos en España.

Este problema se ve reflejado en el propio tejido industrial; de las 1.890 empresas que se dedican exclusivamente a la fabricación, tan solo cuatrocientas empresas poseen la

¹⁶ ITEB Instituto Tecnológico de la Bisutería.

mano de obra y la capacidad productiva necesaria. Sin embargo, es importante señalar que los fabricantes no suelen comercializar y la mayoría tiende al subarrendamiento de talleres u otras instalaciones y/o servicios de fabricación ([AEJPR, 2019](#)).

Además, en comparación con otros países europeos, el 10,8% de las empresas productivas europeas emplea alta tecnología frente al 5,4% utilizado por las empresas españolas. Esto supone la búsqueda de herramientas tecnológicas avanzadas en el exterior ([AEJPR, 2019](#)). Por consiguiente, el hecho de que la mayoría de las empresas realicen la fabricación fuera de España concluye que los factores de producción, en el caso de la joyería, no suponen un elemento determinante.

La disponibilidad de factores básicos como los recursos naturales se complementa de manera necesaria con la disposición de factores avanzados como los recursos humanos ya que sin estos no se podría crear un valor real (Porter, 1990).

En España, dependiendo del territorio en el que nos encontremos, varían las especialidades tanto por la disponibilidad de materiales como de técnicos especializados. Mientras que en Galicia destacan el lujo, las piedras preciosas y las gemas y en Barcelona la joyería de alta gama y moderna, en Córdoba encontramos trabajos orfebres y una joyería isabelina más asequible ([AEJPR, 2019](#)). Esta pluralidad actúa como elemento diferenciador en un sector donde el trabajo manual y artesanal marcan la diferencia entre unas joyas u otras. En concreto, el mercado español destaca por la calidad, la variedad de productos, el grado de especialización y la satisfacción postventa ([AEJPR, 2019](#)).

Del lado del consumidor, las tendencias de consumo y la visión del concepto de joyería han cambiado completamente a lo largo de los años. El nuevo concepto de “lujo asequible” ligado a las joyas rompe con el esquema de “joya igual a inversión”. [La realidad es que las joyas han adquirido una nueva dimensión, son un accesorio más que varía según el momento y la necesidad](#), combinando las tendencias más innovadoras de las piezas más vanguardistas junto con las piezas tradicionales. [Las joyas pueden ser para toda la vida](#), lo que [no implica que tengamos que llevar toda la vida la misma joya](#).

Como principal sector de apoyo se encuentran las cadenas especializadas entre las que destacan firmas como Grupo El Corte Inglés. Han cobrado un especial protagonismo siendo unos de los actores y promotores de la joyería en nuestro país. Esto permite a los minoristas poseer puntos de venta propios dentro del propio gran almacén sin necesidad de hacer una inversión significativa, pero manteniendo el control de la distribución al mismo tiempo que se transmiten los valores de la marca de una manera diferenciada lo que hace referencia al concepto *shop in shop*¹⁷. Se estima que en 2017 en torno al 54% del valor total de volumen de negocio de la joyería estaba controlado por cadenas especializadas, frenando así la cuota de los agentes independientes al 27,1% (DBK, 2019).

Al igual que las tendencias, la propia estructura del sector ha ido cambiando gradualmente. En la década de los cincuenta, algunas firmas españolas empezaron su comercialización en el extranjero, como es el caso de la joyería Carrera y Carrera. Pero la verdadera época dorada de la moda española llegó en los años noventa y bien entrado el siglo XXI en el caso de la joyería. El espíritu innovador y el dinamismo español destacaron en el mercado internacional provocando la aparición de nuevas marcas como Uno de 50 o Aristocrazy, que abrieron sus primeras tiendas en 2008 en Miami y en 2013 en México respectivamente o la salida al extranjero de marcas más expertas como Tous estableciéndose en 1997 en Tokio (Oepm, 2018).

Adicionalmente, cabe señalar dos sucesos de interés. Por un lado, la desaparición de las joyerías pequeñas y por otro lado, el surgimiento de los *pure players* dedicados exclusivamente al comercio online. No obstante, al igual que pretende P D PAOLA, estos nuevos actores están integrando espacios físicos como estrategia para enriquecer la experiencia de cara al cliente. Una serie de experiencias que se han convertido en el centro de la oferta como motor diferenciador (Pine y Gilmore, 2011). La omnicanalidad es precisamente la clave para triunfar en la llamada economía de la experiencia. Por tanto, la adaptación de los canales de venta tradicionales a la estrategia online permite traspasar la barrera virtual permitiendo el salto al canal *offline*.

¹⁷ Shop in shop: término en inglés que hace referencia al espacio personalizado en un punto de venta ajeno a la propia marca.

Otro tipo de estrategias o movimientos actuales en la industria de la moda son la revolución por la sostenibilidad y la cultura inclusiva. En base a estas dos vertientes se promocionará el reciclaje e invertirá en la búsqueda de nuevos materiales, así como en la lucha por establecer una industria diversa incluyendo a esa demografía desatendida (Amed et al., 2020).

Por tanto, el grado de competitividad dependerá de la capacidad de adaptación de las empresas rivales ante las tendencias mencionadas y la revolución online. Las grandes empresas españolas de distribución han sabido dominar y sacar provecho a este último movimiento como es el caso de Inditex que figura en el puesto 33 o El Corte Inglés en el puesto 65 del Ranking de los mayores grupos de distribución del mundo elaborado por Deloitte. Asimismo, es interesante destacar que dentro del top 250, 39 empresas centran sus actividades en moda y accesorios. Por consiguiente, este sigue siendo el sector más rentable del mercado con un crecimiento del 2,3% (Deloitte, 2020). Esto demuestra la adaptación positiva del sector *retail* a esta nueva realidad comercial.

La entidad pública ICEX, principal promotora a favor de la internacionalización de las empresas españolas y de la inversión extranjera, oferta programas para el cumplimiento de estos objetivos. El programa "*Operativo Plurirregional de España*" estipulado en "*ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E, M.P, 2014-2020*" plantea dos objetivos desde 2014 hasta 2020:

- a. Refuerzo de la investigación y del desarrollo tecnológico
- b. Innovación y mejora de la competitividad de las PYMES¹⁸

El primer punto recalca la importancia, mencionada anteriormente, de la tecnología y la innovación apoyando proyectos I+D+I¹⁹ españoles e internacionales. El segundo objetivo se centra en el proceso de internacionalización facilitando ayudas desde la formación o el asesoramiento hasta ayudas financieras en la búsqueda de inversores (ICEX, 2019). Por ejemplo, la marca española Singularu ha contado con el apoyo del ICEX y, a su vez,

¹⁸ PYME: Acrónimo que hace referencia a las pequeñas y medianas empresas.

¹⁹ I+D+I: Acrónimo que hace referencia a la Investigación, desarrollo e innovación.

con la financiación por parte del fondo FEDER²⁰. Por tanto, estas ayudas gubernamentales influyen directamente en los factores de producción y, a su vez, repercuten indirectamente en los otros tres elementos. Este hecho es otra prueba más de la interconexión entre los componentes analizados en este estudio.

Por último, dentro del factor de la casualidad encontramos dos factores que han propiciado la disminución en más de 7.000 empresas en España la crisis económica y la delincuencia (AEJPR, 2019). La crisis ha supuesto el encarecimiento de los procesos y el aumento de los robos (de los que todavía no se disponen datos concretos) ha dañado el tejido empresarial.

1.2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez hemos analizado a nivel macroeconómico el sector de la joyería en España, el análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter nos plantea una visión global de la competencia a nivel industrial (Porter, 2008). A raíz de nuestra primera hipótesis planteada, el objetivo de P D PAOLA es la consolidación de la marca a nivel internacional. Por lo tanto, el estudio de la competencia ayudará a establecer una estrategia más efectiva y directa.

Se tendrán en cuenta cinco actores: la amenaza de nuevos entrantes, los productos sustitutos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y, como resultado final, el grado de rivalidad de las empresas dentro del sector (Porter, 2008). La combinación de estos cinco (Figura 2), afecta de manera directa en los intereses de la industria.

²⁰ FEDER: Acrónimo que hace referencia al Fondo Europeo de Desarrollo Regional.



Figura 2: Las Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Porter, 2008

La existencia de productos similares, considerados como productos sustitutos, supone una menor rentabilidad y atractivo para el sector de estudio. Las piezas de bisutería podrían tratarse como un producto de bajo coste semejante más accesible. La principal diferencia respecto a las joyas reside en el material de fabricación. Mientras que en la joyería se trabaja con metales nobles como el oro o la plata o piedras preciosas, en la bisutería se sustituyen por otros materiales como el acero o el latón o piezas sintéticas (Oupetit.com, 2017).

La disponibilidad de elección entre un gran número de proveedores y de fabricantes hacen posible que, con una estructura muy reducida, cualquiera pueda lanzar una colección al mercado. A día de hoy, la creación de una tienda online resulta bastante sencilla. Estos dos hechos sumados al gran potencial de comunicación que ofrecen las plataformas online como Facebook o Instagram han propiciado la reducción de las barreras de promoción sin necesidad de grandes presupuestos para la comunicación de marca vía redes sociales. Todas estas facilidades online han supuesto una mayor accesibilidad a los nuevos entrantes.

Con referencia a esta cuestión, también existe la posibilidad de que en un futuro agentes dedicados a la moda, como por ejemplo el grupo Inditex, expandan su línea de negocio entrando en el mercado de la joyería.

El poder de negociación de los proveedores está directamente relacionado con el número de empresas con las que trabaja y con su grado de dependencia, así como con

la diferenciación en el servicio ofertado entre los distintos proveedores. Cuanto mayor sea el poder, mayores serán los costes. En el sector de la joyería, exceptuando la alta joyería que presenta una integración vertical, la fabricación está separada del diseño y la comercialización. Por tanto, ante los múltiples proveedores existentes en el mercado y el bajo nivel de dependencia, se puede concluir que el poder negociador es bajo.

En el lado contrario, el poder negociador de los clientes que en condiciones normales viene determinado por factores como la concentración y el volumen de ventas, la estandarización de los pedidos o, el más importante, el precio (Porter, 2008) en el sector objeto de análisis es significativamente bajo.

Un factor primordial del poder negociador de los clientes en este ámbito es la lealtad hacia las marcas. En este aspecto, a pesar de que los clientes finales tienen un limitado poder de negociación, sí que poseen una amplia variedad de opciones en el mercado por lo que obligan a las marcas a adoptar un determinado posicionamiento de cara a fidelizar a sus clientes.

La reciente oleada de nuevos actores en el mercado es el principal detonante de este grado de competencia. Incluso las grandes joyerías españolas como Tous ven amenazadas sus cuotas de mercado por marcas emergentes que intentan ponerse a su altura en el mundo de la joyería. Al tratarse de un sector con multitud de posibilidades, tanto del lado de la empresa a la hora de escoger proveedores como del lado del cliente al poder escoger entre varios productos, cada vez se exige más diferenciación. Esta exigencia también se ve reflejada en la amenaza que supone la inclinación del consumidor por otros productos sustitutivos. El resultado evidente tras el análisis de los cuatro elementos anteriormente mencionados es que la rivalidad en el sector es elevada debido a los riesgos expuestos.

Ante esta alta rivalidad resulta primordial conocer el posicionamiento de la marca dentro del sector para así conocer las diferencias frente al resto de principales competidores en el segmento de la joyería accesible.

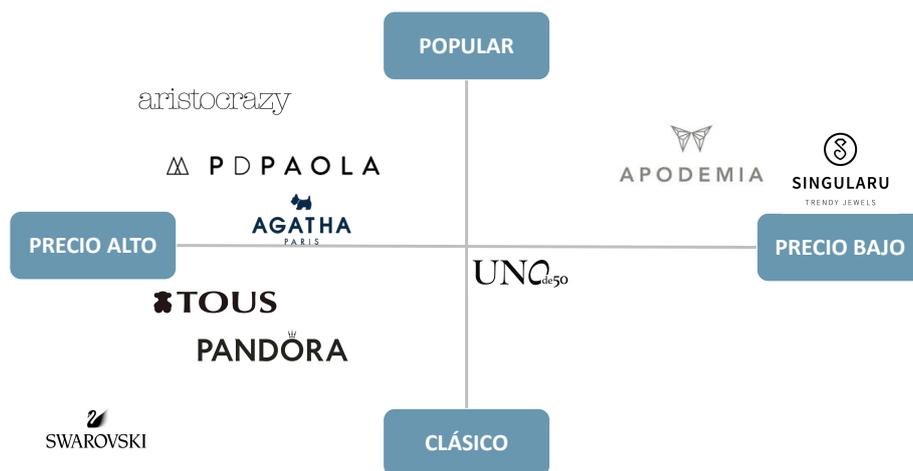


Figura 3: Mapa de Posicionamiento
Fuente: Elaboración propia

En base a la figura expuesta (Figura 3), podemos apreciar que P D PAOLA ya no compete sólo contra otras marcas online como Apodemia o Singularu. Marcas más populares como Aristocrazy, grandes marcas de joyería española como Tous o Uno de 50 e incluso marcas reconocidas en todo el mundo como Pandora o Swarovski, se han visto amenazadas por estas marcas jóvenes que pretenden captar al público femenino moderno mediante el llamado “lujo asequible”, entendiéndose que el lujo no va ligado exclusivamente al precio, sino que la percepción del mismo va más en consonancia a las emociones, experiencias y símbolos (Montaña, 2009). A pesar de que esta filosofía se ha generalizado en el sector de la joyería, cada firma posee un valor diferencial como sello de identidad propio. Si Aristocrazy es libertad juvenil, Tous es ternura y Uno de 50 es rebeldía, P D PAOLA es empoderamiento femenino.

El número de seguidores en redes sociales avalan el considerar a P D PAOLA como un claro competidor. P D PAOLA cuenta con más de 800.000 seguidores en Instagram superando a Aristocrazy, Uno de 50 y Agatha Paris, que cuentan con 204.000, 260.000 y 50.000 seguidores respectivamente (Instagram, 2020). A pesar de la trayectoria y presencia física de una de las joyerías españolas más influyentes, el millón y medio de seguidores de Tous parece escaso en comparación con los datos indicados de P D PAOLA (Instagram, 2020).

No obstante lo anteriormente comentado, lo relevante no deja de ser el *engagement*²¹ que permite medir el grado de fidelidad con la marca más allá del número de seguidores. Atendiendo a este criterio y tomando como referencia Aristocrazy por su similitud en el público objetivo y por el tipo de producto, P D PAOLA presenta una media de 2.108 me gustas y veintitrés comentarios en Instagram obteniendo un ratio de *engagement* del 0,31% frente a los 620 me gustas y ocho comentarios de Aristocrazy con un ratio de 0,28% (Phlanx.com, 2020).

En este sentido, P D PAOLA también se mantiene por delante con casi 378.000 visitas en cualquiera de sus webs en comparación con las 90.000 de Aristocrazy (Gráfico 1) o las 100.000 de Uno de 50 (Gráfico 2) registradas en el mes de mayo de 2020.

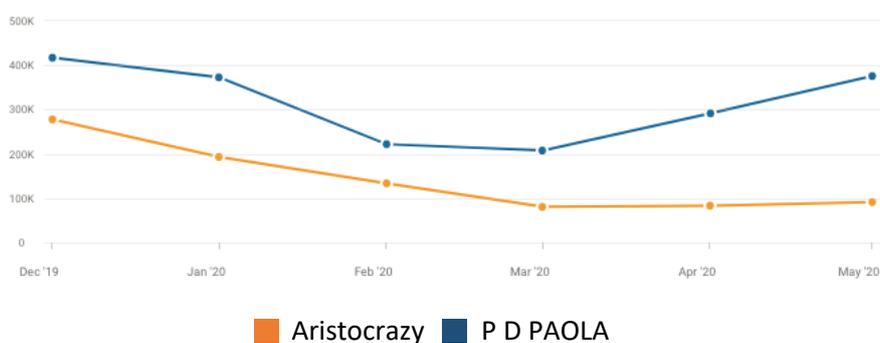


Gráfico 1: Comparación en términos de búsqueda: P D PAOLA y Aristocrazy
Fuente: SimilarWeb, 2020

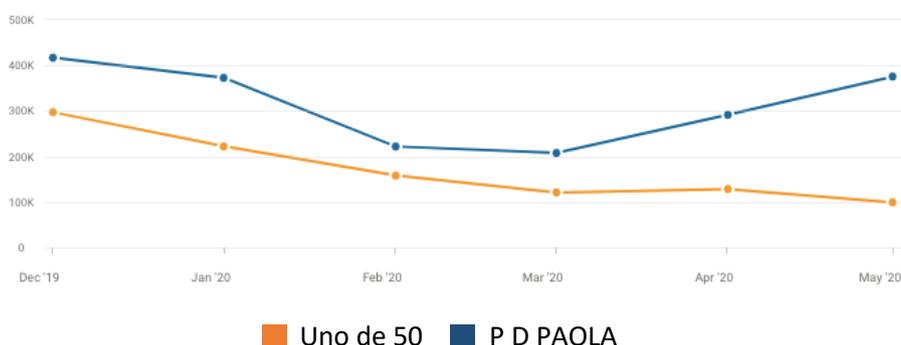


Gráfico 2: Comparación en términos de búsqueda: P D PAOLA y Uno de 50
Fuente: SimilarWeb, 2020

²¹ Engagement: término en inglés que hacer referencia a las interacciones de los usuarios en las plataformas online.

1.3. CONCLUSIONES

En base a los datos anteriormente recopilados, P D PAOLA se encuentra en una etapa de crecimiento. Su acentuada evolución en términos de ventas y de seguidores virtuales proporcionan a la marca dos pilares fundamentales sobre los que seguir prosperando.

Pese a la amenaza que supone la gran cantidad de empresas nuevas que están sacando provecho a las limitadas barreras de entrada en el sector de la joyería, como resalta el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter P D PAOLA cuenta con seis años de experiencia lo que representa un factor muy relevante a su favor. Asimismo, el hecho de que la firma ya esté presente de manera incipiente en seis países a través de tiendas multimarca, que ya tenga una cierta relevancia online en siete países y que se catalogue como una de las marcas favoritas de joyas españolas en Instagram, corroboran su firme posición en el mercado frente a esos nuevos agentes. En relación con las tendencias del sector *retail*, P D PAOLA ya está adoptando medidas para acercarse más aún a sus seguidores mejorando su estrategia y carácter diferenciador de cara al resto de competidores con el uso de técnicas como el *storytelling*²² entre otras herramientas que se expondrán a lo largo de este estudio.

Dada su posición en el mercado y considerando las proyecciones futuras, la dirección de P D PAOLA debería plantearse la posibilidad de gestionar un plan de internacionalización capaz de ubicar a la firma como una de las referencias internacionales en joyería asequible, dejando de lado la estrategia oportunista y reactiva por la que han optado hasta la fecha.

A continuación, se exponen los conceptos de internacionalización y los diferentes modelos que podría emplear la compañía para acceder a estos nuevos mercados globales con éxito.

²² Storytelling: término en inglés que hace referencia a una técnica de marketing que consiste en la capacidad de transmitir un mensaje a través de la narración de una historia.

Una vez escogido el modelo y en vista del auge de la venta online, será importante la aplicación de ese modelo en consonancia con un método de introducción en estos nuevos mercados. Por tanto, se barajarán distintas opciones. Bien continuar con la construcción de alianzas con distribuidores locales de manera oportunista, incorporar puntos de venta propios o por el contrario, optar por la posibilidad de centrarse exclusivamente en un comercio online más sólido y con mayor impacto.

PARTE II: LA IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El proceso de internacionalización de una empresa es una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica. Al tratarse de un proceso evolutivo a largo plazo, las actividades de la cadena de valor y la organización de la propia empresa se verán implicadas ante este nuevo enfoque (Villarreal, 2005). Esta nueva etapa propiciará la adquisición de nuevos conocimientos a través de la experiencia internacional. Estas nuevas habilidades favorecerán el *know-how*²³ de la compañía, incrementando así sus recursos de cara al exterior. Estos dos elementos formarán parte del proceso de internacionalización entendido como un proceso de aprendizaje (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Como toda nueva estrategia, antes de plantear unos objetivos concretos, la propia empresa debe preguntarse el porqué de la internacionalización, cómo y mediante qué procesos pretende conseguirlo y el lugar donde ubicar sus actividades (Galán, Galende y González, 2000).

Una primera aproximación consistirá en la evaluación de los impulsos fundamentales que mueven a una empresa hacia la internacionalización, existiendo dos motivos fundamentales:

- a. Motivos proactivos
- b. Motivos reactivos

Los primeros buscan nuevas oportunidades en el mercado o el desarrollo de nuevas competencias. Las economías de escala, el cumplimiento de objetivos en términos de crecimiento o de aumento de beneficios, la obtención de beneficios fiscales o la

²³ Know-how: término en inglés que significa “saber hacer” haciendo referencia a la experiencia empresarial.

búsqueda de oportunidades diferentes en mercados extranjeros pueden ser algunos de estos motivos. Por el contrario, los reactivos se basan en el ajuste pasivo de las actividades por parte de la empresa ante presiones tanto en el mercado de actuación local como del mercado exterior. Presiones como el alto nivel de competencia, la saturación de los mercados pequeños, la sobreproducción, la proximidad de otros mercados internacionales o la reacción ante un proceso de demanda internacional cuando los clientes se interesan por el producto teniendo que encarar ese mercado extranjero entre otros. (Hollensen, 2017). Ante esta evaluación es importante conocer en qué momento se encuentra la empresa. De ahí, la relevancia del apartado anterior con la exposición del análisis de la compañía y de su sector de actuación.

2.2. ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

A lo largo de las últimas décadas se han realizado gran cantidad de enfoques y de modelos que entienden de manera diferente el proceso de internacionalización. Tras una recopilación exhaustiva, los tres modelos más referenciados son:

- A.- Modelo de Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2015)
- B.- Modelo de ICEX (2013)
- C.- Modelo de Sved Hollensen (2017)

2.2.1. MODELO DE CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015)

El modelo de Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2015) se estructura en las siguiente cuatro fases: (Figura 4)



Figura 4: Modelo de internacionalización de Cateora, Gilly y Graham
Fuente: Cateora, Gilly y Graham (2015)

La primera fase consiste en analizar los posibles mercados potenciales atendiendo a las características de la propia empresa, como son los objetivos, recursos o limitaciones internas y por otro lado a las características de índole más general como son el entorno económico, cultural o legal del país de origen y del país de destino. Teniendo en cuenta las razones y objetivos que presenta la empresa a la hora de buscar nuevos mercados, se propondrán diferentes alternativas para comparar y adecuar la mejor alternativa viable.

Una vez se hayan seleccionado los mercados de entrada, el marketing mix se intentará adaptar a los factores anteriormente evaluados. Los costes ligados a este proceso de adaptación deberán seguir siendo rentables para continuar con la siguiente fase.

En el desarrollo estratégico del marketing se podrán descartar algunos de los mercados seleccionados en las anteriores fases. Se contrastan la situación y los objetivos con las estrategias y el modo de entrada planteando un presupuesto y un programa de acción que, en ocasiones, no resulta finalmente viable.

Por último, se implantará la propuesta más adecuada y factible recopilada en la tercera fase bajo el control de la empresa, evaluando y corrigiendo posibles matices.

2.2.2. MODELO PROPUESTO POR ICEX (2015)

ICEX España Exportación e Inversiones es el organismo público que impulsa las actividades en el entorno internacional, promoviendo la internacionalización de las empresas de índole nacional y fomentando las inversiones extranjeras en España (ICEX, 2020). Cada año la entidad gestiona una gran variedad de actividades para la captación y atención de países extranjeros, organizando ferias, congresos y jornadas generales, así como misiones y jornadas más técnicas. Cada una de las dinámicas está dirigida a un país o conjunto de países concretos.

Dado su recorrido y como punto de apoyo de las empresas españolas a la hora de llevar a cabo un proceso de internacionalización, resulta interesante plantear el siguiente modelo según los criterios propuestos por la propia entidad: (Figura 5)



Figura 5: Modelo de internacionalización de ICEX
Fuente: Olegario Llamazares, Ortiz Arteaga y Fernández, 2013

La primera fase constará de un análisis situacional detallando la información más relevante tanto de la propia empresa, exponiendo los objetivos internos, perspectivas futuras y motivaciones como de los datos del sector de actuación y del entorno.

A la hora de seleccionar los mercados potenciales se deberán evaluar los factores políticos, legales, económicos socioculturales y tecnológicos del entorno entre otros.

Estos mercados se dividirán en un primer acercamiento en zonas geográficas homogéneas para después escoger el/los países objetivo.

Una vez hecha esta selección, el modo de entrada deberá adecuarse a las características del modelo de negocio de la propia empresa y del país de destino estimando las limitaciones por parte de las barreras de entrada, de los recursos de la firma y del riesgo que se pretende asumir.

En la quinta fase se planteará el marketing mix internacional desarrollando el producto, precio, distribución y promoción, estandarizando o adaptando cada uno de los elementos citados.

Por último, se computarán los costes anteriormente recopilados en un plan económico global, estimando los posibles beneficios de la operación.

2.2.3. MODELO DE HOLLENSSEN (2017)

Sved Hollensen (2017) estructura el proceso de internacionalización en las siguientes cinco fases: (Figura 6)

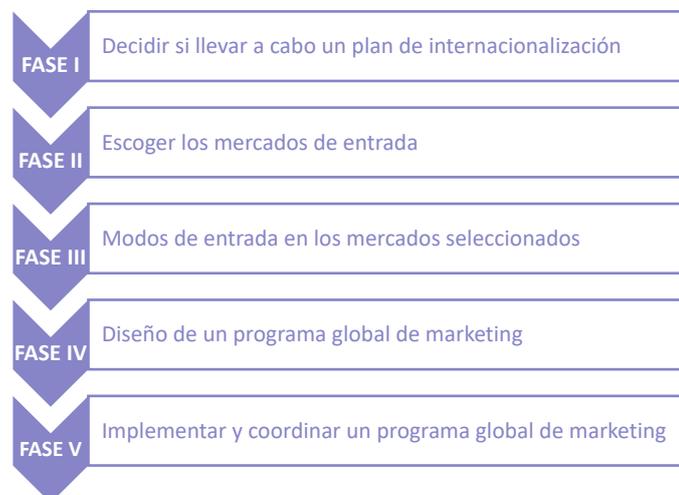


Figura 6: Modelo de Internacionalización según Hollensen
Fuente: Hollensen, 2017

En la primera fase, la empresa deberá decidir si la implantación de un proceso de internacionalización es conveniente. Esta validez debe estar sustentada en dos pilares fundamentales como son la misión o la razón de ser de la empresa y la visión o hacia dónde se dirige la compañía en el largo plazo. En relación con estos dos conceptos, la combinación entre los recursos internos y las oportunidades externas presentes en los mercados darán como resultado unos objetivos. Objetivos que pautarán la manera de ejecutar la internacionalización a través del marketing mix. El modelo de las nueve ventanas estratégicas desarrollado por Solberg permite responder a la primera cuestión planteada, teniendo en cuenta el grado de preparación de la empresa y su posición a nivel global (Solberg, 1997).

Si finalmente la situación empresarial lo permite y se decide llevar a cabo un plan de internacionalización, el segundo paso consiste en la selección de los posibles mercados de entrada. Esta fase es determinante ya que puede suponer el éxito o el fracaso del proceso. Para evitar que esto último ocurra, el modelo *IMS*²⁴ o *International Market Selection* permite establecer un criterio de selección valorando tanto los criterios generales como criterios más específicos

La tercera fase se centra en las tres posibles estrategias de entrada a esos mercados previamente seleccionados. En primer lugar el modelo de exportación, con agentes y distribuidores como protagonistas, donde el bajo nivel de control y de riesgo permiten aumentar la flexibilidad. En segundo lugar el modelo intermedio o que propicia las alianzas estratégicas y las *Joint Venture*²⁵, proporciona un reparto del riesgo y del control siendo ambos directamente proporcionales, un mayor nivel de control implicará una asunción de riesgo más elevada. Por último, el modelo jerárquico, contrario al primero, donde se asume todo el control y el riesgo, por lo que disminuye la flexibilidad.

Una vez definido el modo de entrada, se desarrolla el diseño del plan global de marketing centrado en el producto, precio, promoción y distribución.

²⁴ *IMS*: término en inglés que significa modelo de selección de mercados internacionales.

²⁵ *Joint Venture*: Asociación estratégica de carácter temporal de una o varias empresas independientes con el propósito de colaborar para cumplir un mismo objetivo empresarial.

La última fase del modelo permite cohesionar las cuatro etapas anteriores ya que supone la implementación y coordinación de un programa global de marketing. El paso de la estrategia a la acción da lugar al control minucioso de los objetivos anteriormente expuestos. Este hecho puede suponer el éxito o el fracaso de todo el proceso de internacionalización. Por tanto, se deberán presentar los presupuestos y el modelo de organización establecidos.

2.2.4. SELECCIÓN DE UN MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de la validez teórica de los tres modelos expuestos, el modelo propuesto por Sved Hollensen (2017) resulta ser el más adecuado y que mejor se ajusta a la situación de P D PAOLA.

El plan de internacionalización de Hollensen (2017) se cuestiona previa e individualmente si es razonable llevar a cabo un proceso de internacionalización o no. Esta asunción puede lastar errores irreparables en toda la planificación posterior introduciendo a la empresa en un proceso poco favorable por la situación previa. Por tanto, se considera que ese análisis exhaustivo es necesario para afirmar la validez y necesidad del proceso.

Asimismo, resulta ser el modelo más completo respecto a la sencillez de las cuatro fases del modelo de Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2015). En cambio, respecto a las similitudes detectadas en las cinco fases del modelo ICEX (2013), la propuesta de Hollensen (2017) está más actualizada a los requisitos y demandas del mercado vigente. Sobre todo a la hora de valorar las características de una empresa que empezó en el canal online.

2.3. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA P D PAOLA

Siguiendo la estructura de esta línea de investigación, se procederá a la implantación práctica del modelo de internacionalización de Sved Hollensen (2017) siguiendo las cinco fases pautadas. Cada una de estas fases se adaptará a las características y requisitos de P D PAOLA.

2.3.1. FASE I: DECIDIR SI LLEVAR A CABO UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

La realización de un estudio previo exhaustivo ayudará a la empresa a decidir si es razonable llevar a cabo un plan de internacionalización como medio para lograr sus objetivos empresariales. De esta manera, se podrá evitar una salida precipitada a otros mercados internacionales sopesando la posible validez y ganancias del proceso.

El plan de marketing deberá construirse respetando la misión y la visión de la empresa. Por un lado, la misión o la razón de ser de P D PAOLA consiste en inspirar en su día a día a las mujeres de todos los rincones del mundo a través de sus colecciones. Abanderando valores como la fuerza, la confianza y la valentía aportando su granito de arena en la lucha por los derechos y libertades de la mujer (P D PAOLA, 2020). En cuanto a la visión, de cara al futuro, P D PAOLA aspira a convertirse en una marca de joyas referente con la que cualquier mujer se pueda sentir identificada. Por tanto, pretende transformar la industria de la joyería sin perder la esencia, el estilo y la calidad de sus productos (P D PAOLA, 2020).

Teniendo presente estos dos elementos, el siguiente paso consiste en analizar el grado de preparación de la empresa (madura, adolescente o inmadura) y el nivel de globalización de la industria de la joyería (local, parcialmente local o global). El modelo de las nueve ventanas estratégicas de Solberg combina estas dos variables y detecta nueve posibles situaciones sobre la cuestión de si la empresa debería internacionalizarse (Solberg, 1997) (Tabla 3).

		INDUSTRIA GLOBAL		
		Local	Potencialmente global	Global
GRADO DE PREPARACIÓN	Maduro	Entrada en nuevos negocios	Preparado para la globalización	Fortalecer la posición global
	Adolescente	Consolidación de las exportaciones	Expansión a mercados internacionales	Buscar alianzas globales
	Inmaduro	No internacionalizar	Buscar nichos en mercados internacionales	Preparación para una adquisición

Tabla 3: Modelo de las nueve ventanas estratégicas
Fuente: Solberg, 1997

Para descubrir el grado de globalización del sector de la joyería en España se analizará la presencia internacional de las empresas españolas con mayor renombre.

El claro referente español a nivel mundial es Tous. Con presencia en cincuenta países y con más de quinientos puntos de venta repartidos en todo el mundo, el 61% de sus ventas se realizan en el extranjero con especial importancia en México, Estados Unidos y Polonia. Le sigue de cerca con un 57% de presencia internacional su competidor Uno de 50, presente también en cincuenta países (Oepm, 2018).

A [continuación](#), se recogen, los datos que respaldan la presencia internacional de las cuatro principales marcas españolas (Figura 7):

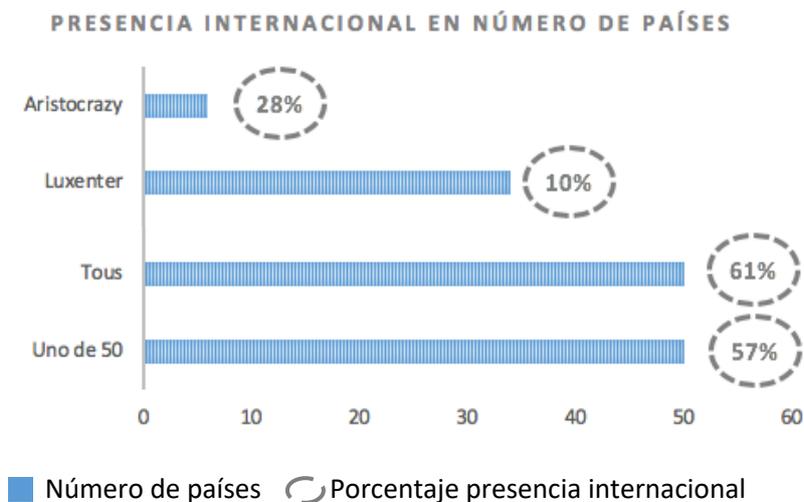


Figura 7: Presencia internacional de las principales marcas de joyería españolas
Fuente: Elaboración Propia a partir de Oepm, 2018

Cabe destacar el papel de Aristocrazy, que con tan solo presencia en seis países ya supone un 28% del negocio.

Tomando como referencia el informe *El Atlas de la Moda (2018)* que estudia el impacto de las marcas españolas a nivel internacional en el mundo de la moda, podemos concluir que tanto las empresas clásicas como las más recientes han apostado por la internacionalización por encima de otros sectores. Este hecho ha permitido la expansión mundial de la marca “España” en el sector de la moda. (Oepm, 2018).

Por consiguiente, los datos expuestos afirman que el sector de la joyería en España se encuentra en una posición totalmente globalizada.

La presencia online de manera incipiente en más de ochenta países y la distribución de sus joyas a través de tiendas multimarca en seis países sitúan a P D PAOLA en una etapa de preparación adolescente por su escasa experiencia en el extranjero.

Siguiendo el modelo planteado por Solberg (1997), la combinación de estos dos aspectos da lugar a una fase de búsqueda de alianzas globales (Tabla 3). Al tratarse de una industria globalizada, es importante esa previa preparación ya que si se tratase de una empresa inmadura con ninguna presencia en otros mercados exteriores se correría el riesgo de ser adquirida por otras compañías.

Una vez se conoce la posición de la empresa, es importante identificar y valorar las competencias empresariales propias (Hollensen, 2017). La unión entre los recursos internos y externos pautarán el modelo y los objetivos alcanzables en el proceso de internacionalización.

Aplicando el análisis DAFO²⁶ se podrá reconocer los puntos fuertes y débiles, tanto a nivel interno como a nivel externo de P D PAOLA. Esta visión permite percibir las ventajas o desventajas competitivas para estructurar un plan de marketing personalizado y efectivo.

²⁶ DAFO: Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.



Figura 8: Análisis DAFO de P D PAOLA
Fuente: Elaboración Propia

El análisis DAFO (Figura 8) presenta, por un lado, en la parte izquierda los aspectos internos de la compañía. Como principal fortaleza cabe destacar la potente transmisión de valores que consigue a través de sus productos y campañas. Esta capacidad para conectar con su público objetivo permite trasladar un mensaje uniforme en forma de *storytelling* en todas sus plataformas. En contraposición, se presenta una carencia en cuanto a la limitada experiencia en el espacio físico de venta, lo que dificulta la visibilidad de la marca en términos *offline*. No solo porque no tienen espacios propios, si no porque tampoco tienen expositores y otros elementos personalizados que permitan hacer cierto *branding*²⁷ en el punto de venta multimarca, teniendo en cuenta que de por sí el *branding* de joyería es difícil ya que no es sencillo hacer que la marca se vea en el propio producto, lo que al final perjudica la diferenciación.

Por otro lado, en la parte derecha se encuentran los aspectos que afectan a la empresa de manera externa. En línea con las fortalezas, el auge del comercio, de las plataformas online y la optimización de las herramientas *e-commerce*²⁸ sitúan a P D PAOLA en un punto favorable de cara a su proceso de expansión. Sin olvidar las principales amenazas

²⁷ Branding: término en inglés que hace referencia al proceso de construcción de una marca donde se establecen unos valores o atributos identificables e inherentes a la misma.

²⁸ E-commerce: término en inglés que hace referencia al comercio electrónico.

de sus actuales y potenciales competidores. La facilidad de entrada en el mercado y la gran variedad de productos al alcance de los consumidores obligan a P D PAOLA a reforzar y potenciar aún más su imagen de marca y los valores que pretende transmitir. Todo ello sin perder la calidad y originalidad de sus productos.

Como conclusión, a pesar del alto nivel de rivalidad detectado en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se considera que P D PAOLA está capacitada para dar el salto a otros mercados internacionales. Su propia situación empresarial, a pesar de las altas exigencias actuales del mercado de la joyería, el fuerte carácter y el poder de conexión con su público objetivo permitirá a la marca desmarcarse del resto de sus competidores con ese valor distintivo.

Cabe apuntar que, si P D PAOLA no optara por una expansión internacional organizada podría correr dos riesgos. El primero estancarse en un mercado nacional sin mayor margen de crecimiento lo que provocaría el adelantamiento de sus competidores en términos de ventas, experiencia internacional y renombre. El segundo sería un lanzamiento al mercado extranjero no controlado, de carácter oportunista, que no garantizase el control de la marca resultando perjudicial en el medio/largo plazo.

2.3.2. FASE II: ESCOGER LOS MERCADOS DE ENTRADA

Una vez se ha tomado la decisión de llevar a cabo un proceso de internacionalización fundamentado en los análisis de la primera fase, se deberán escoger los potenciales mercados de entrada.

Los factores internos y externos analizados previamente clarifican las principales barreras a la hora de plantear un proceso de internacionalización. La falta de información adecuada sobre los futuros clientes, competidores y prácticas comerciales en el extranjero son las principales barreras a las que cualquier nuevo agente se debe enfrentar ante un mercado desconocido (Hollensen, 2017).

Por consiguiente, se empleará la base de datos y los estudios de mercados exteriores de ICEX y Francéclat para intentar recabar el máximo de información posible y así reconocer las fuerzas macroambientales a las que está expuesta la empresa recogidos en el análisis PESTEL²⁹.

Dentro del marco del entorno internacional, la relación entre el país de origen y el país de destino estará condicionada por las denominadas barreras políticas y legales según se presenta en el esquema a continuación: (Figura 9)

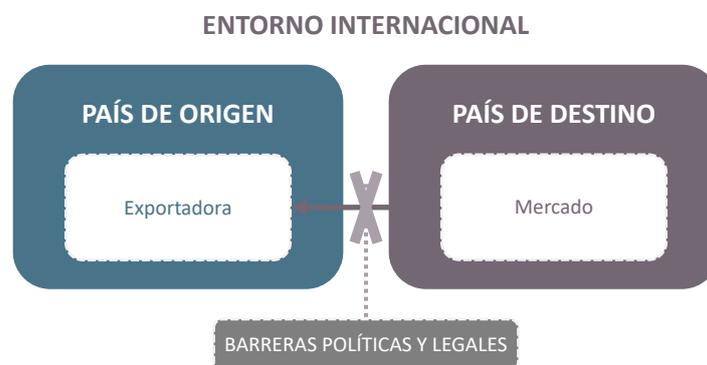


Figura 9: Las barreras políticas y legales en el entorno internacional.
Fuente: Hollensen, 2017

Siguiendo el esquema de la figura anterior, para consolidar esta potencial y futura conexión entre países es importante conocer de antemano los propios límites impuestos en el país de origen, tomando como referencia en este caso España. Para delimitar esas barreras políticas y legales que restringen o facilitan las operaciones comerciales con el potencial país de destino se plantearán a continuación una serie de pautas. En definitiva, unos criterios que aborden tanto factores políticos y legales como factores económicos y sociales. Todos ellos influirán en la selección de los posibles países de entrada. Esta decisión es esencial ya que puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. De ahí la relevancia del análisis previo y la recopilación de información sobre los mercados potenciales.

²⁹ PESTEL: análisis político, económico, sociopolítico, tecnológico, ecológico y legal.

El método *IMS* aporta las herramientas necesarias para seleccionar el o los países más acordes con el plan de internacionalización objetivo. Se parte de la base de que cuanto menor sea la distancia entre los elementos psíquicos y/o culturales más fácil y efectiva será la entrada en el país en cuestión.

En una primera aproximación al modelo *IMS*, tras plasmar las características de la empresa y las características del entorno, se procederá a la segmentación del mercado internacional y finalmente se aplicará el modelo *IMS* (Figura 10).



Figura 10: Esquema de aplicación del modelo *IMS*
Fuente: Hollensen, 2017

Dadas las comprobaciones en los epígrafes anteriores, la industria de la joyería es un entorno globalizado debido a la repercusión de Internet y a la expansión de la moda española en todo el mundo. Como empresa, P D PAOLA presenta una experiencia internacional limitada. Sin embargo, los recursos disponibles y el gran crecimiento de los últimos años favorecerán el cumplimiento de los objetivos de la internacionalización. Teniendo claro este aspecto, se deberá evaluar el entorno y las características del país escogido teniendo en cuenta las características que presenta el modelo de negocio de P D PAOLA.

Una vez definida la actuación de la empresa y del entorno, se procederá a la segmentación del mercado internacional siguiendo tres fases, tal y como se muestra en el siguiente esquema (Figura 11):



Figura 11: Esquema de segmentación siguiendo el modelo *IMS*
Fuente: Hollensen, 2017

A la hora de definir los criterios para obtener como resultado una segmentación efectiva, estos deben ser sustanciales, posibles y, sobre todo, medibles y accesibles.

Estas pautas se dividen en dos dimensiones (Hollensen, 2017):

- a. Características generales como la localización geográfica, el lenguaje o la situación política entre otras
- b. Características específicas como el estilo de vida, la personalidad o los gustos y actitudes

En la siguiente fase se hará una selección de esta serie de criterios.

La segunda fase consiste en el análisis de los mercados y/o países. De manera más exhaustiva, se realizará una selección preliminar de los mismos atendiendo a los datos de las principales variables macroeconómicas. En esta primera aproximación, también se tendrán en especial consideración los riesgos económicos y políticos de entrada en un país.

A la hora de abordar un proceso de internacionalización y, en el caso de P D PAOLA al plantearse el salto definitivo al mercado internacional, la estabilidad que transmite el

país de destino es determinante. En este aspecto, el continente europeo sería el territorio más seguro y no solo por su proximidad geográfica. Según los datos publicados por ICEX acerca de las exportaciones acumuladas del sector de la moda, entre enero y noviembre de 2019 se alcanzaron los 15.112,5 millones de euros (ICEX, 2020). De manera más concreta, en el informe “*El Atlas de la Moda*” se estipula que los cinco países que más consumen moda española por orden de relevancia son Francia, Italia, Portugal, Alemania y Reino Unido (Oepm, 2018). Por consiguiente, en la siguiente fase el análisis se limitará al estudio de los cuatro países miembros de la Unión Europea como son Francia, Italia, Portugal, Alemania. De esta manera, se aprovecharán las ventajas comerciales, la moneda común o los acuerdos comerciales dentro de la Unión. Se excluirá Reino Unido tras su salida de la [UE³⁰](#) por el nivel de incertidumbre que [representa](#).

Dentro de estos cuatro mercados de entrada preseleccionados, [y sabiendo que P D PAOLA no dispone de los recursos humanos y financieros para enfrentarse a más de un país al mismo tiempo](#), se escogerá aquel país que resulte más atractivo y competitivo atendiendo a los siguientes criterios generales:

- **Distancia geográfica.**

En términos de proximidad geográfica, España hace frontera con dos de los países escogidos: Portugal (399 kilómetros) y Francia (800 kilómetros). Tomando como referencia una posición central del país, los otros dos países quedarían a 1.371 kilómetros, en el caso de Italia, y a 1.613 kilómetros en el caso de Alemania (GeoDatos, 2020).

[En todo caso, la distancia geográfica no es un factor determinante, pues los cuatro países preseleccionados están relativamente cerca de España, y en especial de Barcelona](#), base de [P D PAOLA](#).

³⁰ UE: Unión Europea

○ **Estructura del sector de la joyería.**

El funcionamiento del sector de la joyería en los países examinados puede suponer un factor determinante en la selección de un país u otro. Se parte de la premisa de que la introducción de nuevas actividades comerciales sea más factible en un sector donde el volumen de exportaciones dentro de la Unión Europea ya resulta bastante relevante. Este vínculo económico supone un punto de apoyo para la entrada de P D PAOLA en estos mercados ya asentados.

En la siguiente tabla comparativa (Tabla 4) se presenta el nivel de exportaciones e importaciones de joyería, bisutería y orfebrería de los últimos tres años (de 2017 a 2019) en los países seleccionados:

AÑO	PAÍS	EXPORTACIONES JOYERÍA, BISUTERÍA Y ORFEBRERÍA	IMPORTACIONES JOYERÍA, BISUTERÍA Y ORFEBRERÍA
2017	FRANCIA	5.402.801 €	5.408.146 €
	ITALIA	6.872.480 €	2.865.920 €
	PORTUGAL	87.221 €	152.749 €
	ALEMANIA	2.357.725 €	2.331.896 €
2018	FRANCIA	6.027.295 €	5.746.788 €
	ITALIA	6.767.159 €	2.991.896 €
	PORTUGAL	66.893 €	141.784 €
	ALEMANIA	2.378.599 €	2.402.949 €
2019	FRANCIA	6.841.121 €	6.189.834 €
	ITALIA	7.327.810 €	2.999.341 €
	PORTUGAL	-	-
	ALEMANIA	2.101.521 €	2.275.759 €

Tabla 4: Exportaciones e importaciones (en miles de euros) de joyería, bisutería y orfebrería entre los años 2017 y 2019

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Francéclat, 2020

Francia se corona como el país con [la cifra más alta](#) de importaciones con un aumento en el último año del 7,7% e Italia como el país exportador con un aumento del 8,3% respecto al año anterior.

Si analizamos el consumo interno en el año 2019 en Francia, el sector de la joyería (excluyendo bisutería y orfebrería) generó un total de 3.465 millones de euros con un aumento del 1,3% en la demanda con respecto al año anterior (Francéclat, 2020). Este

nivel de demanda de joyería se debe fundamentalmente a dos aspectos tan competitivos como son el poder de las superficies físicas como Galeries Lafayette y el alza que ha experimentado el comercio electrónico. Sobre este segundo aspecto, señalar que en Francia se registraron 38,8 millones de compradores cibernéticos que realizaron al menos una compra online en el último trimestre de 2019 (Fevad, 2020).

○ **Situación económica.**

La realidad macroeconómica de los países en cuestión se ve reflejada en el PIB³¹. Como se muestra a continuación, para la previsión del PIB en un intervalo de seis años desde el 2018 hasta el 2024 se calculará el CAGR³² (Tabla 5) (Gráfico 2).

PAÍS	PIB 2018	PIB 2019	PIB 2020	PIB 2021	PIB 2022	PIB 2023	PIB 2024	PIB CAGR %
FRANCIA	1,73%	1,30%	1,26%	1,34%	1,39%	1,39%	1,43%	-3,10%
ITALIA	0,86%	0,50%	0,54%	0,77%	0,69%	0,65%	0,65%	-4,66%
PORTUGAL	2,44%	1,91%	1,60%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	-7,79%
ALEMANIA	1,52%	1,10%	1,25%	1,44%	1,34%	1,24%	1,17%	-4,31%

Tabla 5: Evolución del PIB desde el 2018 al 2024

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de [Fondo Monetario Internacional](#), 2020

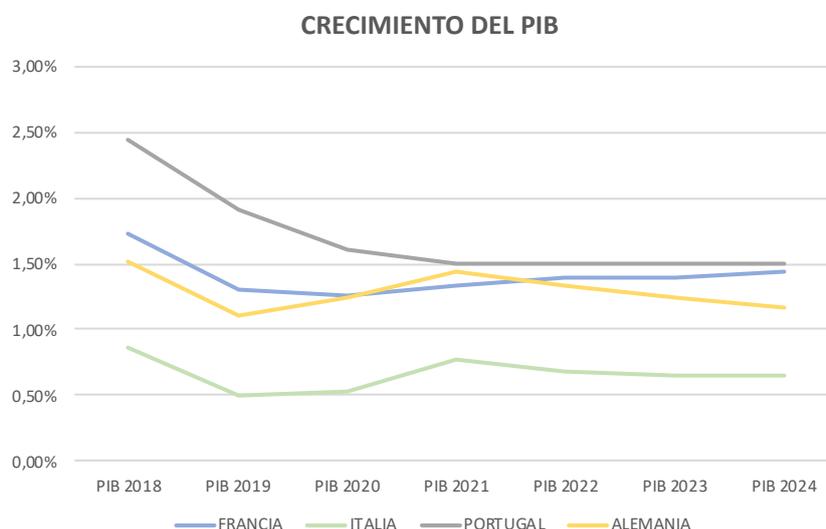


Gráfico 3: Evolución del PIB desde el 2018 al 2024

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de [Fondo Monetario Internacional](#), 2020

³¹ PIB: Producto Interior Bruto.

³² CAGR: término en inglés que significa tasa de crecimiento anual compuesto.

Resulta significativo el descenso generalizado del PIB en todos países expuestos de los últimos dos años (2018 y 2019). El [FMI³³](#) plantea tres escenarios de cara al 2024; un estancamiento del PIB en el caso de Portugal e Italia, un ligero ascenso del PIB en Francia y un leve descenso en Alemania ([Fondo Monetario Internacional](#), 2020). En todos los casos, las variaciones entre el PIB 2019 y el PIB estimado son mínimas.

Con ánimo de completar el anterior análisis económico, otras variables características son el PIB per Cápita como indicador del nivel de vida y el salario medio (Tabla 6) Asimismo, la posición del país en brecha de género refleja la situación salarial de la mujer en el territorio.

PAÍS	Salario Medio	PIB per Cápita	Ranking Brecha Género
FRANCIA	39.308 €	36.355 €	12
ITALIA	31.050 €	29.049 €	70
PORTUGAL	18.362 €	19.837 €	37
ALEMANIA	50.700 €	40.341 €	14

Tabla 6: Salario Medio, PIB per Cápita y brecha salarial del 2018
Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Datosmacro.com

Alemania se posiciona en el primer puesto con el salario medio y el PIB per Cápita más altos, seguido por Francia que se sitúa dos puestos por delante en el ranking de brecha de género. Con una diferencia del 64%, Portugal presenta el salario medio más bajo.

○ **Facilidad de hacer negocios.**

El Banco Mundial ha desarrollado un índice de facilidad para hacer negocios que permiten determinar el nivel de regulación empresarial considerando una serie de variables como la facilidad para la apertura de un negocio, la obtención de crédito o el registro de propiedades. Alemania se sitúa a la cabeza en el puesto veintidós, seguido por Francia y Portugal con los puestos treinta y dos y treinta y nueve. Por último, se encuentra Italia en el puesto cincuenta y ocho. (Banco Mundial, 2019).

³³ [FMI: Fondo Monetario Internacional](#).

○ **Situación Social y Demográfica.**

Para complementar la dimensión económica, es importante analizar la situación social y demográfica de la población, en especial la de las mujeres, público objetivo de P D PAOLA. En la siguiente tabla (Tabla 7) se presentan las principales variables sociodemográficas más relevantes:

PAÍS	% Mujeres (2018)	IDH
FRANCIA	51,67%	0,90
ITALIA	51,32%	0,88
PORTUGAL	52,78%	0,85
ALEMANIA	50,65%	0,90

Tabla 7: Variables sociodemográficas del 2018

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Datosmacro.com, 2020

Los cuatro países se sitúan en posiciones semejantes atendiendo tanto al índice IDH³⁴ elaborado por las Naciones Unidas como en porcentaje de mujeres en su población, por lo que no resultan variables determinantes.

○ **Idioma.**

La Unión Europea reconoce un total de veinticuatro lenguas oficiales (Europa.eu, 2020). En un mundo totalmente globalizado el inglés es el idioma universal de referencia. En línea con esta tendencia, en las redes sociales de P D PAOLA el idioma dominante es el inglés y la página web está disponible en español, inglés, francés, italiano y alemán.

○ **Características culturales.**

Para una mejor comprensión de los hábitos y comportamientos de los consumidores se aplicará la segmentación cultural como criterio específico. La cultura se entiende como las conductas aprendidas reflejadas en la manera en que una sociedad entiende, decide y comunica (Hollensen, 2017).

Para abordar estos comportamientos, Edward T. Hall desarrolló dos vertientes para entender las diferentes culturas apuntando que la disimilitud está en el lugar donde

³⁴ IDH: Índice de Desarrollo Humano.

reside el mensaje. Las culturas de bajo contexto como Estados Unidos o Europa occidental se basan en una comunicación mediante el lenguaje hablado y escrito resaltando la importancia de lo que se dice. En cambio, en las culturas de alto contexto como Japón o China las interpretaciones pueden cambiar todo el sentido de los mensajes ya que el entorno o el contexto dictaminan el mensaje. Por ejemplo, la condición social del emisor cambiaría la información que se desea transmitir (Hall, 1960). Por tanto, el lenguaje, tanto verbal como no verbal, las costumbres, la educación, los valores o la religión son algunos de los aspectos que, unidos, definen la cultura de cada región.

La cultura española e italiana se engloban en un mismo bloque. En este aspecto, las culturas más afines serían la latinoamericana (alto contexto) y la francesa (medio-alto contexto). En el lado opuesto se encuentra Alemania con una cultura de bajo contexto.

Para identificar estas diferencias culturales, se utilizará el enfoque de las seis dimensiones (Hofstede, 2018). Este enfoque es una ampliación del modelo original con “la indulgencia” como elemento añadido. Hofstede defiende la existencia de seis dimensiones que reflejan la realidad cultural de cada país: la distancia al poder, el individualismo, la masculinidad, la incertidumbre, la orientación temporal e indulgencia (Hofstede, 1983). Para comparar los cuatro países elegidos se tomará como referencia España (Gráfico 3):

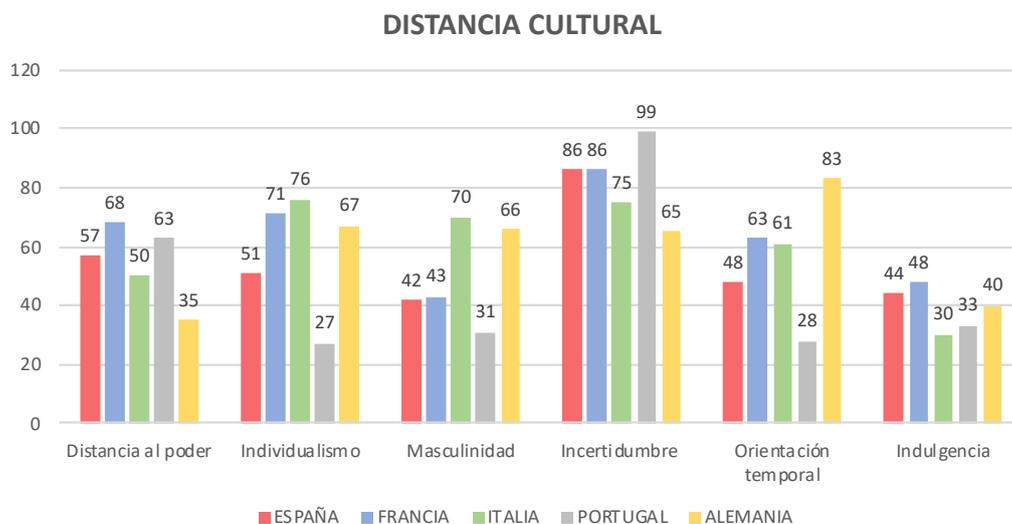


Gráfico 4: Distancia cultural según Hofstede
Fuente: Hofstede, [2018](#)

En base a los resultados plasmados, se puede concluir que el país más afín es Francia donde son coincidentes aspectos como la masculinidad o la incertidumbre y con una diferencia de tan solo cuatro puntos en indulgencia. La orientación temporal es similar a la italiana, mientras que la distancia al poder y el individualismo se asemejan a la portuguesa y a la alemana respectivamente.

Estos resultados coinciden con las afinidades culturales identificadas por los autores Usunier y Lee (2005). Europa quedaría dividida en cuatro grandes bloques donde los países nórdicos y los países mediterráneos presentan una mayor distancia (Figura 12).

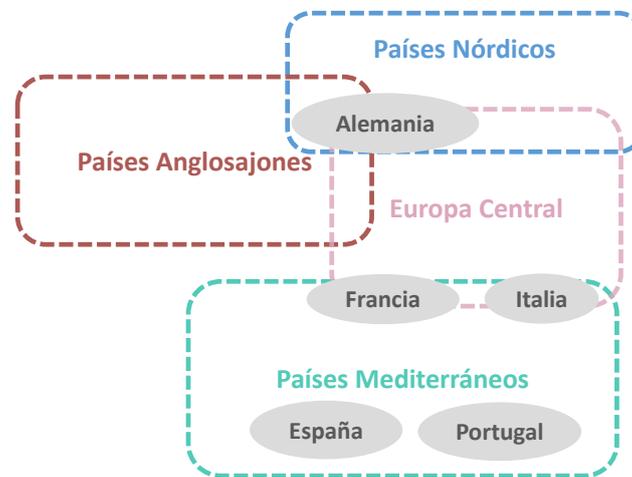


Figura 12: Distancia cultural europea
Fuente: Elaboración propia basada en Usunier y Lee, 2005

Dentro de los países mediterráneos, España y Portugal comparten afinidades culturales con Francia e Italia mientras que Alemania se siente más identificada con las tendencias nórdicas o anglosajonas.

○ **Distancia psíquica**

La teoría de internacionalización Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) introdujo el concepto de “distancia psíquica”. Gracias a la observación de los patrones de internacionalización que seguían varias empresas manufactureras suecas se pudo comprobar que inicialmente las exportaciones se empiezan realizando de manera esporádica con países cercanos que presentan una distancia psíquica reducida. Este concepto distingue las diferencias percibidas en términos de idioma, cultura o política

entre países que interrumpen la relación directa entre la empresa y el mercado. Como es lógico, los países que comparten muchos de estos elementos son en una primera instancia más afines y por tanto más accesibles. Dow y Larimo añadieron que además de las diferencias culturales señaladas en la teoría de las cinco dimensiones de Hofstede, el idioma, la religión, el desarrollo industrial, la educación y los sistemas políticos también impactan en la distancia percibida (Dow y Larimo, 2009).

Al desglosar estas características como se ha venido haciendo en el presente análisis de criterios, se considera que los cuatro países al ser miembros de la Unión Europea se rigen bajo unas mismas regulaciones comunes.

Para obtener una visión más práctica se pueden tomar como referencia otros casos de internacionalización del sector para identificar aquellos mercados que, de forma natural, presentan una distancia psíquica reducida. Hollensen (2017) escoge la trayectoria de internacionalización estratégica de Zara para identificar Portugal y Francia como territorios con una distancia psíquica mínima, tanto por su distancia geográfica como cultural. En cambio, la entrada en el país alemán se realizó a través de una *Joint Venture* por su alta distancia sociocultural. Otro ejemplo dentro del sector de la joyería es Aristocrazy y su decisión en 2017 de adentrarse en el mercado francés, reforzando la idea de proximidad psíquica.

○ **Presencia**

El hecho de que P D PAOLA ya esté presente online, de manera significativa, en Alemania, Francia e Italia y que además en los dos últimos ya disponga de algún espacio multimarca supone un punto importante a considerar.

○ **Búsquedas en Google**

*Google Trends*³⁵, permite localizar el número de búsquedas de una determinada palabra por regiones. Siguiendo la escala desarrollada por la plataforma, en los últimos doce

³⁵ Google Trends: base de datos que almacena las tendencias de búsqueda de Google.

meses el término “pdpaola” ha sido buscado con una mayor frecuencia en España, Francia, Lituania, Portugal y Grecia (Google Trends, 2020).

Cada uno de estos siete criterios seleccionados obtendrá una ponderación diferente para la valoración de los países expuestos. La semejanza en las variables tratadas en la distancia geográfica, la situación sociodemográfica y el idioma han sido eliminados ya que no aportaban información de relevancia para esta selección.

Cada elemento será puntuado de uno (1) a tres (3) estableciendo unos parámetros mínimos y máximos siguiendo las pautas contempladas a continuación (Tabla 8). Cabe señalar que aquel país que obtenga la menor puntuación será el mercado más interesante para continuar con el proceso de internacionalización.

	Puntos	Estructura Sector	Situación Económica	Brecha de Género
Valor Mínimo		141.784 €	19.837 €	12
Valor Máximo		5.746.788 €	40.341 €	70
Intervalo Calculado		1.868.334,67 €	6.834,67 €	19,33
Intervalo Redondeado		1.868.335 €	6.835 €	19
Escala final	1	5.746.788-3.878.453 €	40.341-33.507 €	12-31
	2	3.878.453- 2.010.119 €	33.506-26.673 €	32-51
	3	2.010.119-141.784 €	26.672-19.837 €	52-70

	Puntos	Facilidad Negocios	Distancia Cultural	Presencia	Búsquedas Google
Valor Mínimo		22	46	0	7
Valor Máximo		58	82	2	24
Intervalo Calculado		12,00	12,00	0,67	5,67
Intervalo Redondeado		12	12	1	6
Escala final	1	22-34	82-71	2	24-18
	2	35-46	70-58	1	17-13
	3	47-58	57-46	0	12-7

Tabla 8: Ponderación de los criterios
Fuente: Elaboración propia

Para la cuantificación de los criterios generales incluyendo la estructura del sector y la situación económica se han empleado las correspondientes medidas: miles de euros y euros según el PIB per cápita respectivamente. La brecha de género, la facilidad de hacer negocios, las búsquedas en Google Trends y la distancia cultural han sido extraídos de los respectivos rankings que aparecen en las fuentes mencionadas anteriormente. Este último criterio mezcla dos elementos. Por un lado, la puntuación media obtenida entre

el enfoque de las seis dimensiones de Hofstede y por otro lado, la distancia psíquica percibida otorgando el 100% a los países que presentan una distancia mínima, 50% una distancia media y 0% una distancia alta. Por ejemplo, siguiendo este cálculo, Francia obtiene un promedio del 63% en la escala de Hofstede y una distancia psíquica mínima alcanzado el 100%, lo que equivale a un total del 82%. Finalmente, si P D PAOLA está presente de manera online y con algún espacio multimarca ponderará con un (1), si únicamente está presente online (2) y si no está presente (3).

Cada uno de los criterios establecidos lleva asignada una ponderación según el grado de relevancia. La presencia de la propia marca, la distancia cultural o la estructura del sector son los criterios más decisivos. Por tanto, supondrán un 20% cada uno mientras que el resto valdrá un 10% individualmente.

Aplicando estos principios se obtienen la siguiente tabla de resultados: (Tabla 9).

PAÍS	FRANCIA	ITALIA	PORTUGAL	ALEMANIA
Estructura Sector	1	2	3	2
Situación Económica	1	2	3	1
Brecha de Género	1	3	2	1
Facilidad Negocios	1	3	2	1
Distancia Cultural	1	3	1	3
Presencia	1	1	2	3
Búsquedas Google	1	3	2	3
TOTAL	7	17	15	14
PONDERADO	1,00	2,30	2,10	2,20

Tabla 9: Ponderación de los países en base a los criterios expuestos
Fuente: Elaboración propia

En vista de los resultados, el país con la menor puntuación posible es Francia. El mercado francés sería, por tanto, el mercado más atractivo considerando los ocho criterios expuestos en términos sectoriales, económicos y socioculturales.

En una tercera fase, se examinarán las diferentes subzonas del interior del país francés. Haciendo hincapié en los dos últimos criterios, se observa que P D PAOLA está especialmente presente en la capital francesa. En términos de búsquedas en internet, la Isla de Francia lidera el top de búsquedas en Francia seguido de Alsacia, Ródano/Alpes

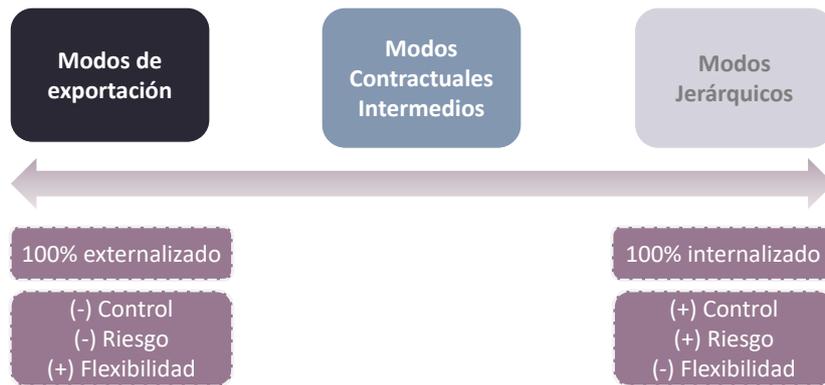


Figura 14: Clasificación de los modos de entrada en un mercado
Fuente: Hollensen, 2017

En el denominado modo de exportación, la fabricación se realiza en el mercado nacional, en algunos casos en un tercer país, para luego transferirlos directa, indirectamente o a través de modos de exportación al mercado de destino. Este modelo permite ir ganando experiencia gradualmente de forma flexible hasta conseguir asentar una base en el país extranjero, lo que implica un menor control pero se asume un menor riesgo (Hollensen, 2017).

El intercambio de conocimientos y/o aptitudes entre la empresa matriz y el socio local es el motor del llamado método contractual intermedio. El objetivo consiste en el mutuo aprovechamiento de ciertas ventajas competitivas cuando las limitaciones y obstáculos bloquean la internacionalización completa de la matriz. Las licencias, las franquicias, las *Joint Ventures* y las fabricaciones por contrato son métodos intermedios (Hollensen, 2017).

Por último, cuando la empresa matriz posee el control total se aplica el denominado método jerárquico. El grado de descentralización de las filiales dependerá de la delegación de funciones de la empresa matriz. Estas filiales podrán tomar forma de representante de ventas en el país, sucursal de ventas y producción, centro regional u organización transnacional, y podrán haber sido creadas a través del establecimiento de una nueva empresa o a través de la adquisición de una empresa local (Hollensen, 2017).

Hasta el momento, P D PAOLA ha seguido un modelo exportador con presencia en tiendas multimarca. Como se apuntaba en los primeros epígrafes, este modelo de tienda, viable a nivel económico, permite ganar visibilidad dándose a conocer en los primeros años. Alcanzada la visibilidad de marca deseada, el objetivo es generar un impacto real en el canal *offline* mediante espacios propios personalizados que permitan a P D PAOLA diferenciarse del resto de competidores marcando su propia impronta en el mercado. Por esta razón no se descarta seguir con el modo de exportación como primera estrategia de penetración en los nuevos mercados, pero de una manera oportunista y como complemento al establecimiento de puntos de venta propios. Es importante destacar que ambos espacios transmitirán los mismos valores de marca.

Para el establecimiento de un punto de venta personalizado se barajan dos opciones dentro del modelo jerárquico:

- a. la apertura de tiendas propias
- b. la implantación de un modelo *shop in shop*

Se descarta el modelo intermedio a través de franquicias ya que P D PAOLA no dispone de un modelo establecido, ni la marca es lo suficientemente atractiva como para que sea un modelo de negocio vendible actualmente.

Las tiendas propias a pie de calle supondrían un contacto directo con el cliente asumiendo un pleno control de la gestión del espacio y, en definitiva, del negocio. Tomando como referencia locales comerciales actuales del mercado inmobiliario, una ubicación en el afamado distrito de la moda de Le Marais, zona ideal para el perfil de P D PAOLA, supondría un alquiler anual en torno a 200.000€³⁶. De acuerdo con expertos del sector consultados, un coste del alquiler del 20% sobre las ventas es un indicador que nos señala una inversión dentro de un límite de lo que se considera razonable³⁷. Por consiguiente, la tienda debería facturar un importe cercano al millón de euros, cifra que

³⁶ Información facilitada por Clemente Hernández Sánchez, ex Director General de Aristocrazy en entrevista personal el 26 de abril de 2020.

³⁷ [Información](#) facilitada [por](#) Clemente Hernández Sánchez, [ex Director General de Aristocrazy en entrevista personal el 2 de abril de 2020](#).

se tardaría entre tres y cinco años en alcanzar³⁸ y que además requeriría de una importante inversión inicial en derechos de traspaso y acondicionamiento del espacio. A la vista del balance de P D PAOLA es difícilmente asumible, por lo que la idea de tienda propia queda descartada.

Como alternativa, se encuentra el modelo *shop in shop* o *store-within-a-store*, uno de los métodos de entrada más utilizados por las empresas españolas para acceder al mercado francés (Fuentenebro, 2018). Se trata de un espacio personalizado en un punto de venta ajeno a la marca en cuestión y que en definitiva funciona como una tienda propia. Este concepto de tienda permite mantener el control sobre el negocio sin necesidad de una gran inversión, manteniendo al mismo tiempo los gastos en un nivel razonable. Una manera factible de conseguir un espacio personalizado donde P D PAOLA podrá escoger su propio mobiliario y elementos de marca identificativos, además de aportar sus empleados.

Este modelo lo vemos de manera habitual en todos los centros de El Corte Inglés en España. Cada marca alquila un espacio dentro del gran almacén al que dota de una personalización acorde a su imagen. En el caso de Francia, Galeries Lafayette actúa como “El Corte Inglés francés”. Galeries Lafayette es un grupo de grandes almacenes distribuidos a lo largo de todo el territorio francés. En el IX Distrito de la ciudad de París se encuentra la insignia y referente del Grupo: Galeries Lafayette Haussmann, cuyas instalaciones poseen la infraestructura y el renombre necesarios para la valoración de una posible inmersión, descartando por el momento la comercialización en el resto de galerías parisinas³⁹, ya que Galeries Lafayette exigirá unos buenos resultados en términos de ventas antes de conceder a la marca un segundo espacio. Si el método funciona no se descarta su implantación en un futuro.

Para comprobar la validez del modelo se realizará una estimación del beneficio de la tienda durante sus primeros tres años, teniendo en cuenta que el modelo requerirá la

³⁸ A la vista de los resultados de los ejercicios anteriores.

³⁹ Haciendo referencia a: Galeries Lafayette Montparnasse, Galeries Lafayette Champs-Élysées y Galeries Lafayette BHV Le Marais.

creación de una nueva entidad legal en Francia para el desarrollo de la actividad comercial en dicho país, para entre otras cuestiones asumir el pago de los trabajadores o de impuestos⁴⁰.

- a. El primer año se estiman unas ventas de 364.800€ con una media de doce transacciones al día (lo que supondría aproximadamente una transacción a la hora con un horario de apertura de 9h30 a 20h de lunes a sábado contando con un auge de las ventas en periodos especiales como Navidad) teniendo en cuenta que el ticket medio de P D PAOLA se sitúa en torno a los 100€ en consonancia con los 94€ de importe medio detectados en los artículos de joyería, relojería y platería (Juárez, 2020) e incluyendo los 304 días laborales (excluyendo domingos y días feriados). De cara a los dos años siguientes, se doblarán y triplicarán el número de transacciones en el segundo y tercer año respectivamente. Como resultado de la inversión en la promoción de la marca a través de su exposición en Galeries Lafayette, el crecimiento anual de las ventas se verá igualmente reflejado en las ventas globales de P D PAOLA.
- b. Partiendo de las cuentas de pérdidas y ganancias de los años 2017 y 2018 (Anexo 2) se asume un margen bruto estable del 62% sobre las ventas.
- c. Galeries Lafayette comisionaría aproximadamente el 30%⁴¹ de las ventas en un concepto equivalente al alquiler de un espacio propio.
- d. Teniendo en cuenta el horario de apertura de Galeries Lafayette y que la duración de la jornada laboral es de 35 horas, serán necesarios un mínimo de dos vendedores y un store manager⁴². Cada [vendedor](#) recibirá un salario bruto anual fijo de 24.631€ y el store manager recibirá un salario bruto anual fijo de 30.938€ tomando como referencia los salarios medios recogidos en SalaireMoyen.com (SalaireMoyen.com, 2019). Los tres empleados recibirán un

⁴⁰ Esta estimación ya toma en cuenta el Programa Global de Marketing descrito en el punto 2.3.4.

⁴¹ Información facilitada por Clemente Hernández Sánchez, ex Director General de Aristocrazy en entrevista persona el 2 de abril de 2020.

⁴² Store Manager: término en inglés que hace referencia al gerente de una tienda.

variable en función de las ventas del 2%. Asimismo, cada año se aplicará una subida salarial del 1,3% según convenio establecido por la marca. Es necesario añadir que debido al auge de las ventas del tercer año, será necesaria la incorporación de un tercer vendedor.

- e. Al tratarse de una nueva apertura, la estrategia de marketing será bastante agresiva en los primeros años. Teniendo en cuenta que el 8,6% de los ingresos de las empresas B2C⁴³ son destinados al presupuesto de marketing (Moorman, 2020), P D PAOLA empleará el doble, rebajándolo en el tercer año al 10% en línea con las tendencias del mercado.
- f. Se tendrán en cuenta la amortización de los muebles, los nuevos costes de administración que conlleva la creación de una nueva entidad legal así como la aplicación de la tasa HBJOAT⁴⁴ del 0,20% sobre el volumen del negocio francés.
- g. Los impuestos finales hacen referencia al 28% sobre el beneficio imponible decretado en Francia.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	365	727	2.196
<i>Costes (COGS)</i>	139	277	837
MARGEN BRUTO	226	450	1.359
<i>Gastos operativos (OPEX)</i>	271	461	1.034
<i>Arrendamiento</i>	109	218	659
<i>Personal</i>	87	96	151
<i>Marketing</i>	73	145	220
<i>Otros</i>	1	1	4
BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA)	-45	-11	324
<i>Amortización y Depreciación</i>	5	5	5
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)	-50	-16	319
<i>Impuestos</i>	-14	-4	89
BENEFICIO NETO	-64	-20	230

Tabla 10: Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias (en miles de euros) del modelo *shop in shop* en Galeries Lafayette
Fuente: Elaboración propia

⁴³ B2C: Término en inglés que significa “business-to-consumer” que hace referencia a aquellas empresas que se dirigen al cliente final.

⁴⁴ HBJOAT: impuesto francés por el desarrollo de las industrias de relojería, bisutería, joyería y orfebrería y servicios de mesa.

Como podemos comprobar en la cuenta de pérdidas y ganancias proyectada (Tabla 10), el modelo se podría sostener económicamente a partir del tercer año, siendo bastante probable que con la venta adicional inducida tanto en el canal online y como en el canal multimarca en Francia, ya en el segundo año el beneficio operativo o *EBITDA*⁴⁵ resulte positivo.

2.3.4. FASE IV: DISEÑAR UN PROGRAMA GLOBAL DE MARKETING

Una vez delimitado el modo de entrada en Francia, es importante el diseño de un programa global de marketing a medida que garantice la implantación exitosa de la marca en el país elegido.

A continuación se expondrán de manera detallada las decisiones que son necesarias adoptar en términos de producto, precio, promoción y distribución, determinando en cada uno de los elementos el grado de estandarización o adaptación.

2.3.4.1. EL PRODUCTO

En términos de producto se deberán valorar tres decisiones principales: la adaptación o estandarización de los productos, el cambio de marca y el ajuste de los lanzamientos.

La estandarización de las joyas de P D PAOLA ya es un hecho. La principal fuente del éxito de la marca es el producto en sí y el diseño⁴⁶. Al tratarse mayoritariamente de un negocio online, las joyas se intentan adaptar a los gustos de los consumidores de una manera global y homogénea. Conscientes de esas diferencias existentes entre países, las colecciones de P D PAOLA cubren la demanda de la clientela ofreciendo un tipo de

⁴⁵ EBITDA: término en inglés que significa beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

⁴⁶ Comunicación personal con la compañía en entrevista el 10 de marzo de 2020.

joya para cada tipo de mujer. Concretamente en el caso de Francia, el estilo y el gusto del público objetivo se rige por el minimalismo, tendencia presente en la mayoría de las colecciones. Así lo defendía el referente de la moda Vogue Paris, exaltando el éxito de la joyería minimalista, así como la gran acogida de la colección I AM (Zonino, 2020).

Siguiendo la estrategia de posicionamiento como marca global y para su reconocimiento a nivel internacional, el nombre “P D PAOLA” se mantendrá igual en Francia por lo que no será necesario un cambio de marca (Anexo 3). Siguiendo las exigencias de la Ley Toubon⁴⁷ se traducirán los ítems relacionados con la venta del producto. La mayoría de los textos suelen venir principalmente en inglés seguidos de la traducción en un segundo idioma (Anexo 4) tanto en la web como en el packaging⁴⁸ (Anexo 5).

En relación con el lanzamiento de nuevos productos, se seguirán realizando de manera global ya que se comunican principalmente a través del canal online, canal que engloba a todos los países.

Estas decisiones estratégicas no descartan el lanzamiento de colecciones oportunistas que sirvan como reclamo del público francés de cara a esta nueva apertura, planteándose el próximo lanzamiento de la línea Campagne⁴⁹, una colección ad hoc que nace entre los viñedos y los campos de lavanda de la pintoresca y elegante campiña francesa, en vista de la tendencia estrella de la temporada 2020: el color lila.

2.3.4.2. EL PRECIO

Para establecer la política de precios en Francia se valorarán los hábitos del consumidor, el poder adquisitivo y los precios de la competencia.

⁴⁷ Ley Toubon: Ley vigente desde 1994 que obliga a los anunciantes a traducir al francés el etiquetado, publicidad y promociones (santandertrade.com, 2020).

⁴⁸ Packaging: término en inglés que hace referencia al embalaje, envoltorio, etiquetado u otros elementos que permiten proteger y distribuir el producto. Desde el punto de vista del marketing actúa como primera carta de presentación.

⁴⁹ Campagne: término en francés que significa campo.

Según un informe realizado por Bijorhca Paris⁵⁰, el 73% del presupuesto de los consumidores franceses destinado a la compra de una joya es inferior a 200€. De media las mujeres gastan 100€ en cada compra prefiriendo compras más económicas pero más habituales y por contra los hombres gastan 235€ en compras más selectivas (Fuentenebro, 2018).

El consumo de joyería como es lógico varía en función del nivel económico del comprador. Como se analizó en el modelo IMS, el salario medio en Francia es de 39.308€ lo que representa 3.276€ mensuales, frente a los 26.922€ que suponen 2.244€ mensuales en España. Además, según los datos del Banco Mundial, el índice PPA⁵¹ de 2018 refleja en España un poder adquisitivo de 39.715,4\$ y de 45.342,4\$ en Francia (Banco Mundial, 2018), por lo que podemos concluir que el consumidor francés tiene un poder de compra superior al español.

Por último, en cuanto a la competencia se analizarán por un lado la política de precios de entrada en el mercado francés de otras joyerías españolas y por otro y más importante, los precios de las empresas con mayor relevancia en Francia.

Las marcas españolas Aristocrazy y Uno de 50 presentan las siguientes diferencias de precios (Tabla 11):

	PRECIOS	Pendiente Aro	Anillo Rayo Plata	Collar Estrella Plata	Pulsera Cruz Plata
ARISTOCRAZY	España	175 €	69 €	49 €	39 €
	Francia	195 €	79 €	55 €	45 €
	PRECIOS	Pendiente B12	Anillo Teotl	Collar Delirio	Pulsera Zen
UNO DE 50	España	39 €	79 €	99 €	119 €
	Francia	45 €	95 €	119 €	145 €

Tabla 11: Comparación de precios entre España y Francia de Aristocrazy y Uno de 50
Fuente: elaboración propia a partir de Aristocrazy y Uno de 50, 2020

⁵⁰ Bijorhca Paris: organizador anual del evento más relevante del sector internacional de la joyería.

⁵¹ PPA: índice de paridad del poder adquisitivo.

Partiendo de la base de que tradicionalmente el precio del país de origen suele ser más económico y tomando como referencia los cuatro tipos de productos *best sellers* seleccionados de cada categoría, Aristocrazy ha aplicado una política de precios superior de un 10% aproximadamente según el tipo de producto y en el caso de Uno de 50 dicha subida asciende al 20%.

Continuando con el estudio de la competencia, los precios de Agatha Paris, Pandora o Swarovski France⁵² que podemos señalar como principales competidores en el mercado francés, no presentan diferencias entre países en sus respectivas páginas webs. El rango de precios podemos observarlo en la siguiente tabla (Tabla 12).

	Pendientes	Anillos	Collares	Pulseras
AGATHA	29 - 150 €	29 - 160 €	32 - 350 €	7 - 270 €
SWAROVSKI	39 - 449 €	59 - 699 €	59 - 699 €	49 - 499 €
PANDORA	10 - 129 €	29 - 149 €	29 - 119 €	45 - 229 €

Tabla 12: Precios de Agatha Paris, Swarovski y Pandora

Fuente: elaboración propia a partir de Agatha Paris, Swarovski y Pandora, 2020

En vista de los precios establecidos por la competencia, el alto poder adquisitivo y el posicionamiento de la marca en el mercado, se plantea la implantación de una política de precios ajustada al máximo admitido por el mercado. Aplicando la misma estrategia que las joyerías españolas estudiadas, P D PAOLA podría posicionarse como un fuerte competidor contra otras marcas ya instauradas como es el caso de Agatha Paris, Pandora o Swarovski que como hemos comprobado, presentan un precio más elevado. De esta forma, sería razonable aplicar una diferencia del +10% en línea con las tendencias del mercado, que además permitiría cubrir y justificar los costes adicionales que supone trasladar el producto a Francia entre otros costes. Este cambio de precio se aplicará por igual en la web francesa ya que por el momento la web española y francesa presentan los mismos precios, recordando la importancia de la homogeneidad de ambos canales.

⁵² Se han seleccionado estas tres joyerías pertenecientes al listado de las empresas más relevantes en el mercado francés de acuerdo con el estudio "*Estudio de mercado. El mercado de la joyería y de la bisutería en Francia 2018*" (Fuentenebro, 2018) y teniendo en cuenta el posicionamiento de P D PAOLA.

2.3.4.3. LA DISTRIBUCIÓN

Como ya se ha determinado en la fase anterior, la distribución final se centrará en la ciudad de París en los grandes almacenes Galeries Lafayette Haussmann, un tipo de distribución no especializado en joyería que ofrece productos de alta gama.

El carácter diferenciador y el principal valor añadido de este modelo de internacionalización reside precisamente en la implantación de un espacio *shop in shop* que permitirá acercarse más a su clientela, eliminando intermediarios y manteniendo el contacto con el cliente final. El espacio cedido por Galeries Lafayette permite que el equipo de P D PAOLA tenga absoluta libertad para configurar una estrategia de marketing personalizada posibilitando el desarrollo de la propuesta de valor de la marca, valor que no es posible observar con tanta claridad en los espacios multimarca (Arnold, 2000). De ahí la importancia de que todos los puntos de venta transmitan la misma percepción de marca, lo que ayuda a construir y crear una marca global.

Por consiguiente, esta acción no tendría sentido si no se abriera antes una *flagship*⁵³ donde se defina el concepto de tienda para la marca en el propio territorio español. En el presente año 2020 se prevé la apertura de una tienda en Barcelona⁵⁴, tienda que servirá como modelo replicable en el extranjero. Por tanto, en los nuevos espacios se mantendrá el mismo concepto del mobiliario y decoración adoptados. Una personalización del espacio aplicable en este modelo donde P D PAOLA proporciona sus propios empleados, mobiliario y/o elementos decorativos.

En cuanto a la logística se refiere se mantendrá el mismo modelo. La matriz que en España realiza el control de los productos una vez fabricados en el continente asiático, seguirá enviando los productos necesarios a Francia ocupándose del almacenamiento y del *packaging*. De esta manera, se mantendrá el nivel de vigilancia para evitar la pérdida de la esencia por la lejanía en el extranjero.

⁵³ Flagship: concepto inglés que hace referencia a aquellas tiendas emblemáticas que presentan todo el surtido de productos, con un concepto identificativo definido específicamente para la marca en concreto.

⁵⁴ Comunicación personal con la compañía en entrevista el 20 abril de 2020.

2.3.4.4. LA COMUNICACIÓN

Una gran parte de la aceptación de P D PAOLA en el mercado francés reside en la fuerza del plan de comunicación. En palabras del propio Humbert Sasplugas, la ejecución de un plan de comunicación integrado permitirá al cliente vivir una experiencia 360 (Barba, 2018) abarcando las principales percepciones detalladas a continuación:

- a. La percepción clásica compuesta por la publicidad, las relaciones públicas y el posicionamiento del producto.
- b. La percepción digital con el *inbound marketing*⁵⁵.
- c. La percepción *retail* con la fuerza de ventas, promociones o *samplings*⁵⁶ entre otros (Cateora, Gilly y Graham, 2015).

La publicidad tratará de interpretar las necesidades, deseos, emociones u otras sensaciones que provoca un producto para formular un mensaje coherente dirigido a su público objetivo (Cateora, Gilly y Graham, 2015). Para que este mensaje sea efectivo se deben determinar los siguientes puntos que se desarrollarán a continuación (Figura 15):

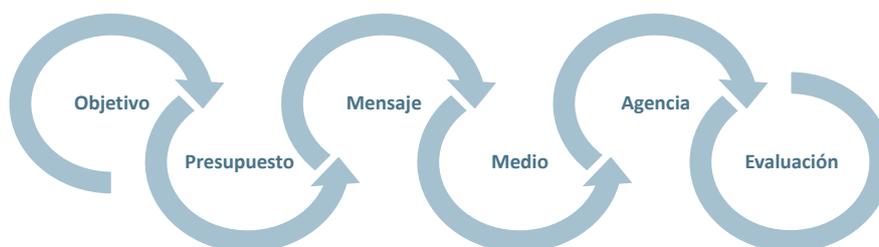


Figura 15: Proceso de decisiones publicitarias
Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen, 2017

En primer lugar, ante esta nueva oportunidad, el objetivo publicitario de P D PAOLA será la captación de los potenciales clientes franceses. El perfil del consumidor de joyería francés que considera las joyas y la bisutería “un accesorio indispensable” (Fuentenebro,

⁵⁵ Inbound Marketing: término en inglés que hace referencia al conjunto de técnicas de marketing que tienen como objetivo atraer al cliente a lo largo de su proceso de compra con contenido e información relevantes.

⁵⁶ Samplings: término en inglés que hace referencia a la distribución de muestras o periodos de prueba gratuitos con el objetivo de captar clientela.

[2018](#)), se centra especialmente en los jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y los 34 años, de los cuales adquieren joyas un porcentaje cercano al 67% ([Bijorhca.com, 2018](#)). Esta tendencia coincide con el público objetivo que más compra online (96,4%) (Fevad, 2019). Esta predilección es importante a la hora de seguir manteniendo el comercio online en línea con la tienda física.

En segundo lugar, al no disponer de los gastos publicitarios oficiales de la competencia ni de los suyos propios, se aplicará el mismo presupuesto que para las campañas anteriores, considerando el nuevo lanzamiento de *Campagne* una campaña más dentro de las previstas.

En tercer lugar, el mensaje o los valores que P D PAOLA quiere reflejar en sus diseños son la valentía y el espíritu femenino. En esa misma línea, señalar que [el 29% de las mujeres francesas entre 25 y 34 años consideran que las joyas reafirman su feminidad, casi un 20% opina que las joyas actúan como protección, un 10% como armadura, un 4% considera que aumenta su propio cuidado personal y un 3% las considera un talismán \(Bijorhca.com, 2018\)](#). Estos valores adicionales se deben transmitir a todos los niveles de la marca, así como en los nuevos mercados de actuación para mantener viva su filosofía. Por tanto, la estrategia creativa será la misma que se ha venido empleando hasta la fecha y se apostará por la estandarización a nivel internacional. Se seguirán proyectando esos ideales a través de los anuncios publicitarios para adherir a los nuevos clientes a la visión de la marca.

Esta estandarización también afecta a los medios empleados. Según los datos recogidos en mayo 2020 por SimilarWeb, el tráfico de búsquedas de la página web de P D PAOLA se configura de la siguiente manera (Gráfico 4).

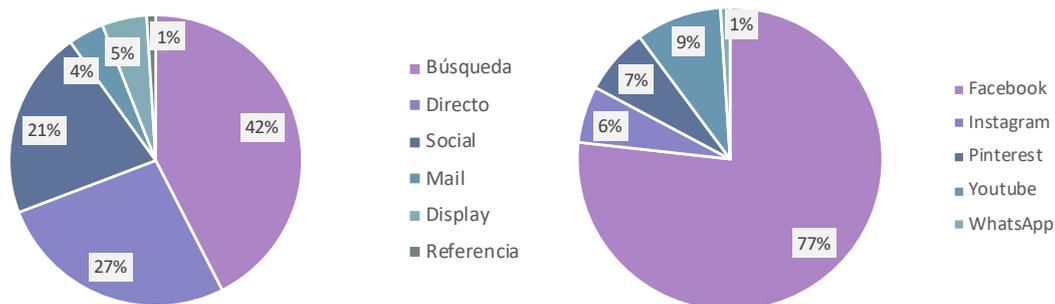


Gráfico 5: Tráfico en la web de P D PAOLA⁵⁷
Fuente: Elaboración propia a partir de SimilarWeb, 2020

Como podemos observar, el 42% del tráfico se genera con términos o palabras de búsqueda, el 27% teclea directamente la URL de la web y otro 21% lo descubre en las redes sociales. A pesar de que la publicidad *display*⁵⁸ (5%) no tiene un gran peso en el tráfico total de la web, más de la mitad del tráfico se genera por medio de una empresa francesa de reorientación de Internet, Criteo (SimilarWeb, 2020). Si desglosamos cómo se genera el tráfico social⁵⁹, según se desprende de la parte derecha del gráfico, el 77% proviene de Facebook, red social a la que ya pertenece aproximadamente la mitad de la población mundial (Amed et al., 2020).

En comparación con la competencia francesa (Tabla 13), la principal diferencia registrada en el tráfico de sus respectivas páginas webs reside en el tráfico social.

MARCA	Visitas Web	Búsqueda	Directo	Tráfico Social	Mail	Referencia	Display
AGATHA	82.920	65%	24%	5%	4%	1%	0%
SWAROVSKI	5.730.000	52%	34%	3%	1%	2%	8%
PANDORA	14.340.000	66%	23%	3%	2%	2%	4%
P D PAOLA	375.570	43%	27%	21%	4%	1%	5%

Tabla 13: Tráfico en la web de Agatha Paris, Swarovski Pandora y P D PAOLA
Fuente: elaboración propia de SimilarWeb, 2020

⁵⁷ El tráfico de búsquedas de la página web se configura a través de términos o palabras de búsqueda (búsqueda), tecleando directamente la URL de la web (directo), por medio del tráfico social (social), mail (mail), publicidad display (display) o mediante otras páginas webs (referencia).

⁵⁸ Publicidad display: tipo de publicidad online en forma de anuncio en páginas web o redes sociales.

⁵⁹ Tráfico social: porcentaje del tráfico generado por aquellos usuarios que acaban en la página web de la marca a través de las redes sociales.

En mayo 2020 el tráfico social de Agatha Paris representa un escaso 5%, un 3% en el caso de Swarovski y un 3% en Pandora mientras que para P D PAOLA supone un 21% (SimilarWeb, 2020).

Por consiguiente, P D PAOLA seguirá aprovechando su potente estrategia online que ha conseguido cautivar a su público objetivo actual para seguir captando nueva clientela en el mercado francés a través de ese canal, menos explotado por el resto de sus competidores.

Otro punto fuerte que mejora la imagen de marca son las relaciones públicas. Desde sus inicios, P D PAOLA ha apostado por las colaboraciones con *influencers*⁶⁰. La *influencer* española Nina Urgell, más conocida como *@ninauc* en Instagram, llegó a crear una colección cápsula para la marca. Sin embargo, a pesar del boom de este tipo de acuerdos, se ha observado una disminución de la efectividad de los *influencers* siendo cada vez más difícil inspirar a los usuarios (Amed et al., 2020).

Por tanto, en el intento de poder conectar con el público de una forma más cercana y real, se reenfocarán este tipo de acciones buscando otro tipo de perfiles que representen y den a conocer la marca.

Vogue París con casi seis millones de visitas mensuales en la web (SimilarWeb, 2020), ya ha mencionado en varias ocasiones a la marca, como en el último lanzamiento de la colección *Dogs&Co* promoviendo la difusión de la marca. Dada la conocida repercusión del referente por excelencia de la moda, en la sección "*Une Fille, Un Style*", se invita a un personaje influyente a enseñar su apartamento parisino. Como Emelie Thomse, cocreadora de *Thomsen*⁶¹, Melodie Vaxelaire, modelo de Chanel o Éléonore Toulin, fotógrafa y modelo. En definitiva, figuras femeninas que concuerdan con el estilo y personalidad que define a P D PAOLA por lo que la colaboración de este tipo de perfiles sería una manera muy efectiva de llegar al público francés.

⁶⁰ Influencer: término en inglés que hace referencia a una persona que por su presencia y actividad en redes sociales obtiene cierto poder de credibilidad ante sus seguidores.

⁶¹ Thomsen: marca de cosméticos naturales.

Recopilando lo expuesto anteriormente, toda la estrategia de comunicación de P D PAOLA se adaptará al nuevo mercado, especialmente las relaciones públicas, manteniéndose fiel a su esencia. En palabras de la directora de arte de P D PAOLA Claudia Palatchi “el éxito de una campaña reside en la sintonía, la escucha y la inspiración en las seguidoras de la marca que actúan de musas” (P D PAOLA, 2020).

Por último, también habrá una estandarización de las promociones web al espacio físico. Buen ejemplo de ello serían los descuentos aplicables al total de la compra en días especiales como el *Black Friday*⁶², un evento que ya recopila un total del 7% de las ventas que se producen en todo el sector francés (Fuentenebro, 2018).

2.3.5. FASE V: IMPLEMENTAR Y COORDINAR UN PROGRAMA GLOBAL DE MARKETING

La última fase consiste en recopilar las etapas anteriores para la implementación de un programa capaz de coordinar dichas decisiones.

Una vez definida y analizada la estrategia de entrada, el equipo directivo se verá inmerso en un proceso de negociación. Las diferencias culturales respecto a Francia, reflejadas en el modelo de las seis dimensiones de Hofstede, servirán como punto de referencia por lo que a la hora de negociar con los directivos de los grandes almacenes franceses será importante tener en cuenta tres aspectos: la orientación pragmática a largo plazo, la elusión al riesgo y el alto grado de distancia al poder valorando positivamente la jerarquización.

Alcanzado el acuerdo con los grandes almacenes, para vigilar la efectividad del programa será necesario un plan de control. El modelo organizativo empresarial se conservará como hasta la fecha, manteniendo la matriz en España como centro de control y/o supervisión de las operaciones de la nueva entidad legal en Francia.

⁶² Black Friday: término en inglés que significa “viernes negro” que hace referencia a las rebajas después del día de Acción de Gracias.

El dominio del idioma y el seguimiento serán fundamentales para poder extrapolar la estrategia y el modelo de P D PAOLA a esta nueva área comercial, entendiendo las nuevas necesidades de ese mercado. Por tanto, la experiencia y disposición de los empleados serán claves para el funcionamiento en el extranjero. Myriam Lanowith, *wholesale manager*⁶³ actual de P D PAOLA graduada en la Université Paris Sorbonne, posee un perfil comercial con experiencia internacional en países como Francia, Canadá y España. Otro aspecto importante es que P D PAOLA cuenta desde 2016 con Anna Batet como *international business developer*^{64 65}.

En la misma línea, los dos [vendedores](#) (tres en el tercer año de actividad) a cargo del espacio tendrán que ser trabajadores locales cualificados y seleccionados por P D PAOLA. Será imprescindible que cuenten con experiencia previa, además de dominar el francés y el inglés. Una vez seleccionados, serán formados por los propios empleados de P D PAOLA que acudirán a París para enseñarles de primera mano el negocio, sus valores y manera de trabajar. Por tanto, sería ideal que el *store manager* fuese un empleado de la marca que ya conociese a la perfección la filosofía de la empresa.

⁶³ Wholesale manager: término en inglés que significa gestor de ventas [al por mayor](#).

⁶⁴ international business developer: término en inglés que significa promotor del negocio internacional.

⁶⁵ Información recopilada de las referencias del mercado en LinkedIn, 2020.

CONCLUSIONES

El plan de internacionalización propuesto deriva del riguroso análisis empresarial y sectorial y del estudio de los mercados potenciales expuestos. Por consiguiente, se extraen las siguientes conclusiones generales y específicas:

CONCLUSIONES GENERALES

- A. El sector de la joyería es uno de los sectores más competitivos, sobre todo a nivel internacional. Conseguir que la marca se vea en el propio producto es la principal complicación en el *branding* de la joyería, dificultando la diferenciación [y el reconocimiento de marca](#). Por tanto, se resalta la importancia de las nuevas tendencias del *storytelling* para conseguir conectar con el público objetivo de una manera más cercana y real.
- B. Siguiendo la línea de la primera conclusión, el uso del espacio físico es otra herramienta que permite conectar y comunicar el valor o imagen de marca de una manera diferente y personalizada. De ahí el poder de la omnicanalidad como elemento clave a la hora de crear una armonía entre el canal *online* y *offline*.
- C. La importancia de un análisis completo previo antes del lanzamiento de cualquier firma [en](#) el mercado internacional. Las acciones precipitadas pueden incurrir en costes irreparables, así como en pérdidas del control y de la esencia del negocio inicial. Esto podría suponer quedarse al margen del mercado o, directamente, la compra del negocio por parte de un tercero. Por ende, la clave es la elaboración de un informe situacional tanto empresarial como sectorial.
- D. En la fijación de los criterios en un modelo *IMS*, tanto las pautas generales como las más específicas deberán ser coherentes, descartando así criterios que no sean relevantes y que puedan diluir el objetivo del análisis. De igual manera, los criterios deben estar en sintonía con las metas empresariales y la situación actual de la firma y del negocio en cuestión.

- E. A la hora de plantear un plan global de marketing, examinar el histórico y las acciones empleadas en el pasado por la compañía para evaluarlas y contrastarlas con las nuevas tendencias, para que se adapten a las características del nuevo país de destino.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- A. La aplicación de las cinco fases del modelo de internacionalización propuesto por Sved Hollensen (2017) es el más adecuado para la propuesta de negocio, ajustando desde la primera fase en la decisión de llevar a cabo el plan de internacionalización hasta la quinta y última fase con la implementación y coordinación del plan global de marketing.
- B. Tras la evaluación del método *IMS*, Francia resulta el país idóneo para la implantación del modelo de internacionalización teniendo en cuenta el criterio geográfico, la estructura del sector, la situación económica, la brecha de género, la facilidad de negocios, la distancia cultural, la presencia de la marca y las búsquedas en Google.
- C. El modelo de entrada en París a través de Galeries Lafayette Haussmann tendría sentido efectuarlo tras la apertura de la tienda *flagship* de Barcelona (como está previsto según fuentes privadas cercanas al negocio) y pasado un periodo de tiempo prudencial que permita aprovechar la experiencia aprendida en este centro. Este método [de entrada directa](#) a través de espacios [shop in shop](#) permitiría aumentar el control sin incurrir en grandes gastos.

CONTRIBUCIONES

Este Trabajo de Fin de Grado aporta dos tipos de contribuciones. Las contribuciones académicas, extrapolables a otros estudios y las contribuciones profesionales; aplicables al negocio en cuestión.

CONTRIBUCIONES ACADÉMICAS

- A. Aplicación práctica del Diamante de Porter (1990) y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2008) al sector de la joyería en España.
- B. Análisis comparativo de los modelos de internacionalización expuestos por Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2015), ICEX (2013) y Sved Hollensen (2017).
- C. Aplicación práctica del modelo de internacionalización de Sved Hollensen (2017), adaptando cada una de las cinco fases al modelo y objetivos estratégicos de P D PAOLA, encontrando un enfoque más coherente de cara al sector joyero.

CONTRIBUCIONES PROFESIONALES

- A. El planteamiento de un proceso de internacionalización viable para P D PAOLA. Una vez sea oficial la inauguración del primer espacio propio en Barcelona, sería factible la aplicación de este modelo focalizado en el mercado francés, además de la adaptación práctica del plan global de marketing estratégico.
- B. En vista de la situación actual de crecimiento de P D PAOLA, el planteamiento de las posibles ventajas que supondrían dar el salto definitivo al canal *offline* manteniendo la fuerza del canal *online*.

LIMITACIONES

- A. El acceso a la información empresarial de P D PAOLA ha sido limitado. Las cuentas anuales de 2018 o los informes acerca de la presencia significativa en algunos países han sido facilitados por la propia entidad. En cambio, no se han podido disponer de datos más confidenciales como la cuota de mercado por país.
- B. El acceso a la información sectorial, tanto nacional como internacional, ha sido limitado. El carácter confidencial de estos informes se reserva a usuarios profesionales. Al mismo tiempo, tampoco se ha podido tener acceso a la información privada de las empresas de la competencia.
- C. La antigüedad de algunos datos o informes empleados puede acarrear errores a la hora de estudiar el panorama real.
- D. El espacio y la estructura del Trabajo han sido acotados ajustándose a los criterios de evaluación recogidos en el documento: *“Normas Básicas sobre el Régimen De Los Trabajos Fin De Grado, Curso 2019-2020”*.
- E. Situaciones económico-sociales coyunturales denominadas *black swan*⁶⁶ como la que vivimos actualmente con motivo de la pandemia del COVID-19 y que evidentemente supone un retraso en cualquier decisión que haya que adoptar.

⁶⁶ Black Swan: término en inglés que hace referencia a los sucesos impredecibles.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de este Trabajo de Fin de Grado deja abiertas las siguientes futuras líneas de investigación:

- A. Revisión de la viabilidad financiera, contable y operacional del proceso de internacionalización planteando posibles cambio o mejoras tras el primer año de actuación.

- B. Extrapolación y adaptación del modelo de internacionalización planteado a otros potenciales países europeos analizados como Portugal o Alemania, llegando a valorar una posible entrada en el continente asiático en el largo plazo.

- C. Tras un periodo de desarrollo y crecimiento, evaluar la posible apertura de tiendas propias, tanto en España como en el resto de los países con mayor actuación.

BIBLIOGRAFÍA

AEJPR (2019). Iberjoya - Asociación Española de Joyeros, Plateros y Relojeros. Recuperado el 6 de noviembre de 2019, de <http://www.xn--asociacionespaoladejoyeros-urc.es/>

Agatha Paris (2020). Recuperado el 26 de abril de 2020, de <https://www.agatha.fr/>

Amed, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, S., Poojara, S., & Rölkens, F. (2020). *The fashion industry in 2020: Ten top themes from The State of Fashion*. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-fashionindustry-in-2020-ten-top-themes-from-the-state-of-fashion>

Aristocrazy (2020). Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://www.aristocrazy.com/es/Home>

Arnold, D. (2000). *Seven rules of international distribution*, Harvard Business Review, November– December, pp. 131–137

Banco Mundial (2018). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales)*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD>

Banco Mundial (2019). *Doing Business. Clasificación de las economías*. Recuperado el 24 marzo de 2020, de <https://www.doingbusiness.org/en/rankings#>

Barba, V. (2018). *Así es P D PAOLA, la marca de joyería que ha conquistado a los “millennials”*. El Mundo. Recuperado el 11 de abril de 2020, de <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2018/06/22/5b2cde7546163f63988b45e3.html>

Bijorhca.com (2018). *Consommation Bijoux. Qu'achètent les Français ?* Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.cplusaccessoires.com/consommation-bijoux/>

Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2015) *International Marketing*. McGraw- Hill Higher Education

Citytime (2019). *Historia (online)* Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de <https://citytime.es/historia>

Datosmarco.com (2018). *Comparar economía países: Francia vs España*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/francia/espana>

DBK (2019). *Distribución de Joyería y Relojería | Nota de prensa 2019 | DBK Observatorio Sectorial*. Recuperado el 3 de enero de 2020, de <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/distribucion-joyeria-relojeria-2019>

Deloitte (2020). *Global Powers of Retailing 2020*. Recuperado el 26 de abril de 2020, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-mayores-grupos-distribucion-mundo.html>

Dow, D. y Larimo, J. (2009). *Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research*, *Journal of International Marketing*, 17(2), pp. 74–98.

Europa.eu (2020). *Información básica sobre la Unión Europea*. Recuperado el 27 de febrero de 2020, de https://europa.eu/european-union/about-eu_es

Fevad (2019). *Les Chiffres Clés 2019*. Fédération E-Commerce Et Vente À Distance. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de <https://www.fevad.com/les-chiffres-cles-cartographie-du-e-commerce-en-2019/>

Fondo Monetario Internacional (2020). *World Economic Outlook Database. World Economic and Financial Surveys*. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLs/world-economic-outlookdatabases#sort=%40imfdate%20descending>

Francéclat (2020). *Chiffres Clés 2019. Horlogerie-Bijouterie-Joallerie*. Recuperado el 26 de abril de 2020, de <http://www.ecostat-franceclat.fr/Popup.asp?Fichier=813&Secteur=1>

Fuentenebro, M. E. (2018). *Estudio de mercado. El mercado de la joyería y de la bisutería en Francia 2018*. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestrosservicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/elmercado/estudios-informes/DOC2018803208.html?idPais=FR>

Galán J., Galende J. y González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial* 333.

GeoDatos (2020). *Distancias desde España*. Recuperado el 27 de febrero de 2020, de <https://www.geodatos.net/distancias/pais/espana>

Gestal, I. P. (2016). *La joyería de PdPaola se apoya en la Red para superar el millón de euros en 2016*. Modaes.es. Recuperado el 16 de abril de 2020, de <https://www.modaes.es/empresa/la-joyeria-de-pdpaola-se-apoya-en-la-red-para-superar-el-millon-de-euros-en-2016.html>

Gestal, I. P. (2018). *PdPaola se alía con City Time para llegar a 650 nuevos puntos de venta hasta 2020*. Recuperado el 16 de abril de 2020, de <https://www.modaes.es/empresa/pdpaola-se-alia-con-city-time-para-llegar-a-650-nuevos-puntos-de-venta-hasta-2020.html>

Google Trends (2020). Recuperado el 20 de marzo de 2020, de <https://trends.google.es/trends/>

Hall, E.T. (1960). *The Silent Language*. Garden City, NY, Doubleday.

Hofstede, G. (1983). *The cultural relativity of organizational practices and theories*, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 75–89.

Hofstede, G. (2018). *Hofstede Insights*. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Hollensen, S. (2017) *Global Marketing*. 7ª Ed., Pearson Education Limited.

ICEX - España Exportación e Inversiones (2019). Recuperado el 18 octubre de 2019, de <https://www.icex.es/icex/es/index.html>

ICEX - España Exportación e Inversiones (2020). *El Exportador. Revista para la internacionalización*. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-elexportador/en-cifras/index.html#seccion5>

Instagram (2020). Disponible en: <https://www.instagram.com>

Johanson J. y Wiedersheim-Paul F. (1975). *The internationalization of the firm. Four swedish cases*. *Journal of management studies*. Londres: London School of Economics. Vol. 12. 1975.

Juárez, C. (2019). P D Paola prosigue su expansión internacional: entra en República Checa. Recuperado el 16 de abril de 2020, de <https://www.modaes.es/empresa/p-d-paola-prosigue-su-expansion-internacional-entra-en-republica-checa.html>

Juárez, C. (2020). *La Red contradice a la calle: menos ventas online pero más caras*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de <https://www.modaes.es/entorno/la-red-contradice-a-la-calle-menos-ventas-online-pero-mas-caras.html>

Kahn, B. E. (2018). *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*. Philadelphia, USA: Wharton School Press.

Lewison, D.M. (1996). *Marketing Management: An Overview*. Fort Worth, TX, e Dryden Press/Harcourt Brace College Publishers.

LinkedIn (2020). Disponible en: <https://www.linkedin.com/>

Montaña J. (2009). *Conferencia Marketing de lujo asequible*. Club de Marketing de Barcelona y ESADE. Recogido por Puro Marketing. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.puromarketing.com/44/6735/marketing-lujo-asequible-lujo-marca-precio-sino.html>

Moorman, C. (2020). The CMO Survey. Highlights & Insights Report. February 2020. Recuperado el 1 de junio de 2020, de <https://cmosurvey.org/results/>

Oepm (2018) *El Atlas de la Moda*. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/EstudiosArticulos/2018_02_02_altas_de_la_moda.pdf

Ouipetit (2017). *¿Cuál es la diferencia entre bisutería y joyería?* Blog de Joyería y Accesorios. Oui Petit. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de <https://ouipetit.com/blog/diferencia-bisuteria-joyeria/>

Pandora (2020). Bijoux Pandora 2020 | Bijoux en Ligne | Pandora FR. Recuperado el 31 de mayo de 2020, de <https://fr.pandora.net/fr/>

P D PAOLA (2020). *Homepage – PdPaola (Online)* Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de www.pdpaola.com

Phlanx.com (2020). *Instagram Engagement Calculator*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://phlanx.com/engagement-calculator>

Pine, B. J. y Gilmore, J.H. (2011) *The Economy of Experience*, Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press; Updated edition

Porter, M.E. (1990) *The competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.

Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (Nº1)

SalairesMoyen.com (2019). *Salaires moyen 2019 par métier et par ville, département ou région*. Salaire brut net, gratuit, estimation salaire rémunération, grille des salaires des français. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.salairesmoyen.com/index.php>

Santandertrade.com (2020). *Llegar al consumidor francés*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>

SimilarWeb (2020). *Traffic Overview*. Recuperado el 2 de marzo de 2020 de <https://www.similarweb.com>

Solberg, C.A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), pp. 9-30.

Statista (2019). *Watches & Jewelry - Spain | Statista Market Forecast*. Recuperado el 4 de junio de 2020, de <https://www.statista.com/outlook/13010000/153/watches-jewelry/spain?currency=eur>

Swarovski (2020). Swarovski Cristal, Bijoux, Accessoires De Mode, Montres Et Figurines.

Recuperado el 31 de mayo de 2020, de <https://www.swarovski.com/fr-FR/>

Tous.com (2020). Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.tous.com/es-es/>

Usunier, J.C. y Lee, J.A. (2005). *Marketing Across Cultures*. 4ª Ed. England. Pearson Education Limited.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión* 5(2), pp. 55-59

Zonino, E (2020) *Et si on osait le matching bijou avec son animal de compagnie ?* Vogue Paris. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.vogue.fr/joallerie/article/matching-bijou-collier-animaux-chien-chat>

ANEXOS

ANEXO 1

Balance de Situación de P D PAOLA (2018) (en miles de euros)

ACTIVO NO CORRIENTE	78	PATRIMONIO NETO	592
ACTIVO CORRIENTE	1.973	PASIVO NO CORRIENTE	311
<i>Existencias</i>	560	<i>Deudas a largo plazo</i>	305
<i>Deudores</i>	250	<i>Pasivos por impuesto diferido</i>	6
<i>Inversiones financieras</i>	7	PASIVO CORRIENTE	1.148
<i>Efectivo y otros activos líquidos</i>	1.156	<i>Deudas a corto plazo</i>	214
		<i>Acreedores</i>	934
TOTAL ACTIVO	2.051	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2.051

Fuente: SASMAT RETAIL S.L., 2018

ANEXO 2

Cuenta de pérdidas y ganancias de P D PAOLA (2018) (en miles de euros)⁶⁷ ⁶⁸ ⁶⁹ ⁷⁰

INGRESOS	3.769
<i>Costes (COGS)</i>	1.540
MARGEN BRUTO	2.229
<i>Gastos operativos (OPEX)</i>	1.976
BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA)	253
<i>Amortización y Depreciación</i>	6
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT)	247
<i>Resultado Financiero</i>	22
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	225
<i>Impuestos</i>	56
BENEFICIO NETO	169

Fuente: SASMAT RETAIL S.L., 2018

⁶⁷ COGS: término en inglés que significa coste de los bienes vendidos.

⁶⁸ OPEX: término en inglés que significa gastos operativos.

⁶⁹ EBIT: acrónimo en inglés que significa beneficio antes de intereses e impuestos.

⁷⁰ BAI: acrónimo que significa beneficio antes de impuestos.

ANEXO 3

Logo de P D PAOLA



Fuente: P D PAOLA, 2020

ANEXO 4

Descripción de la colección *Electra* en inglés y francés.

A collection selected by the stars.
Experience the entire constellation.
Electra

Inspirée par les galaxies, les étoiles et les corps célestes, la nouvelle collection signature de P D PAOLA s'inspire de l'élégance royale, accueillant l'obscurité dans une nuit infinie.

Brillantes avec une iridescence métallique, les pierres de corindon minéral en forme d'étoile sont délicatement coupées à la main et combinées avec des zircons noirs. Les designs d'Electra sont conçus avec de l'argent massif 925 et plaqués avec de l'or 18k.

La collection est la conséquence d'un contraste équilibré entre une attitude provocante et accrue qui brille parmi les étoiles.

Electra is Un Voyage dans l'Espace.
Electra is the ultimate princess of darkness. (As you know, Stars can't shine without it.)

Fuente: P D PAOLA, 2020

ANEXO 5

Packaging de P D PAOLA



Fuente: P D PAOLA, 2020