



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE APODEMIA**

Autor: Andrea Gonzalo González

Director: Clemente Hernández Sánchez

MADRID | Abril, 2021.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera comenzar dedicando unas palabras de agradecimiento a las personas que han hecho posible la realización de este Trabajo de Fin de Grado en mi último curso de estudios en la Universidad Pontificia Comillas.

Comienzo por mi tutor, Clemente Hernández, por su dedicación, tiempo y pasión por el tema. Aunque haya sido a través de una pantalla, por haber mantenido una relación cercana haciéndome llegar su *expertise* en el área mediante sus orientaciones y consejos. Gracias por haberme seleccionado, ha sido un verdadero placer.

A ICADE, por formarme profesional y personalmente en el valor de la excelencia.

Y por supuesto a mi familia, mis padres y mi hermana, su apoyo ha sido determinante. Por creer en mí y habérmelo demostrado durante mi etapa universitaria y en todas las facetas de mi vida.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de internacionalización para Apodemia, una firma española de joyería de autor con una trayectoria de ocho años en el mercado español.

Para llevarlo a cabo, la primera parte consiste en un análisis exhaustivo de su modelo de negocio, sus estrategias y sus ventajas competitivas, para luego proceder a un estudio sectorial en profundidad y conocer el posicionamiento de Apodemia.

La posterior identificación del salto al mercado internacional como uno de los objetivos de la firma da paso al desarrollo del plan de internacionalización. En esta sección, siguiendo el modelo propuesto por ICEX Exportaciones e Inversiones, se selecciona Francia como mercado de entrada y se propone la internacionalización a través de inversión directa extranjera, con la apertura de una *free standing store* en Le Marais y un *shop in shop* en Galeries Lafayette Haussman, ambos en París.

Para finalizar, se desarrolla un plan operativo internacional donde se define un plan de marketing internacional en torno a producto, precio, distribución y promoción, que favorezca la entrada de Apodemia en el mercado francés.

**Palabras clave:** *internacionalización, Apodemia, joyería, mercados de entrada, métodos de entrada, marketing mix.*

## ***ABSTRACT***

*The main objective of this paper is the development of an internationalization plan for Apodemia, a Spanish signature jewelry company with a track of record of eight years in the Spanish market.*

*To carry it out, it first begins with a thorough analysis of its business model, its strategies, and its competitive advantages, to then proceed to an in-depth sectoral study analysis and get to know Apodemia's positioning in it.*

*The subsequent identification of the foreign market entrance as one of the firm's objectives gives way to the development of the internationalization plan. In this section, following the model proposed by ICEX Exportaciones e Inversiones, France is selected as the entry market and the internationalization through foreign direct investment is proposed via the opening of a free standing store in Le Marais and a shop in shop in Galeries Lafayette Haussman, both in Paris.*

*Finally, an international operating plan is developed to define the international marketing plan around product, price, placement, and promotion's decisions which will favor Apodemia's entry in the French market.*

***Keywords:*** *internationalization, Apodemia, jewelry, potential markets, entry modes, marketing mix.*

# ÍNDICE

## ÍNDICE DE FIGURAS

## ÍNDICE DE TABLAS

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.3. METODOLOGÍA.....	2
<b>2. ANÁLISIS.....</b>	<b>3</b>
2.1. ANÁLISIS INTERNO DE APODEMIA.....	3
2.1.1. <i>Historia de la marca</i> .....	3
2.1.2. <i>Modelo de negocio</i> .....	4
2.1.3. <i>Situación financiera</i> .....	13
2.1.4. <i>Propuesta de valor y Business Model Canvas</i> .....	15
2.1.5. <i>Objetivos y retos</i> .....	17
2.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	19
2.2.1. <i>Expectativas</i> .....	21
2.2.2. <i>Principales competidores de Apodemia</i> .....	23
2.2.3. <i>Cuadro de posicionamiento</i> .....	25
2.3. CONCLUSIONES .....	26
<b>3. PLAN DE DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>27</b>
3.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE APODEMIA .....	27
3.2. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL .....	28
3.3. SELECCIÓN DEL MERCADO DE ENTRADA .....	31
- <i>Fase I: Selección preliminar interregional y clustering</i> .....	31
- <i>Fase II. Selección a nivel regional</i> .....	34
- <i>Matriz de Selección de Países</i> .....	42
- <i>Fase III. Análisis del entorno a nivel nacional</i> .....	43
- <i>Fase IV. Elección del segmento transnacional</i> .....	45
3.4. SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA .....	46
3.5. CONCLUSIONES .....	55
<b>4. PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>56</b>
4.1. MARKETING MIX INTERNACIONAL .....	56
4.1.1. <i>Decisiones sobre producto</i> .....	56
4.1.2. <i>Decisiones sobre precio</i> .....	56
4.1.3. <i>Decisiones sobre distribución</i> .....	59
4.1.4. <i>Decisiones sobre comunicación</i> .....	59
4.2. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PLAN .....	61
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PRODUCTOS DE APODEMIA .....	7
FIGURA 2: PROPUESTA DE VALOR APODEMIA .....	15
FIGURA 3: BUSINESS MODEL CANVAS APODEMIA .....	17
FIGURA 4: CUADRO DE POSICIONAMIENTO DE APODEMIA Y SUS COMPETIDORES .....	25
FIGURA 5: FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.....	31
FIGURA 6: MATRIZ ESTRATEGIAS INTERNACIONALIZACIÓN .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ATRIBUTOS DE PRODUCTO DE APODEMIA .....	6
TABLA 2: PÚBLICO OBJETIVO DE APODEMIA. ....	10
TABLA 3: FACTURACIÓN Y EBIDTA DE APODEMIA.....	14
TABLA 4: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO PAÍSES EUROPA OCCIDENTAL .....	35
TABLA 5: PRODUCTO INTERIOR BRUTO PER CÁPITA PAÍSES EUROPA OCCIDENTAL.....	36
TABLA 6: POBLACIÓN DE PAÍSES DE EUROPA OCCIDENTAL.....	37
TABLA 7: VALOR DE LAS IMPORTACIONES DE PRODUCTOS DE JOYERÍA. ....	38
TABLA 8: VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE JOYERÍA DE ESPAÑA.....	39
TABLA 9: BARRERAS AL COMERCIO DE REINO UNIDO .....	40
TABLA 10: BARRERAS AL COMERCIO DE SUIZA .....	40
TABLA 11: EVALUACIÓN RIESGO POLÍTICO Y COMERCIAL .....	41
TABLA 12: ÍNDICE <i>DOING BUSINESS</i> .....	42
TABLA 13: ÍNDICE DE PERCEPCIONES DE CORRUPCIÓN .....	42
TABLA 14: MATRIZ SELECCIÓN DE PAÍSES .....	43
TABLA 15: PROYECCIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS FREE STANDING STORE. ....	53
TABLA 16: PROYECCIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SHOP IN SHOP.....	54
TABLA 17: COMPARACIÓN NIVEL PRECIOS ESPAÑA-FRANCIA.....	57
TABLA 18: COMPARACIÓN PRECIOS FIRMAS JOYERÍA ESPAÑA-FRANCIA .....	58
TABLA 19: PROYECCIÓN PÉRDIDAS Y GANANCIAS OFFLINE .....	62
TABLA 20: PROYECCIÓN VENTAS ONLINE.....	62
TABLA 21: PROYECCIÓN PÉRDIDAS Y GANANCIAS COMPLETA .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DIMENSIONES HOFSTEDE EUROPA OCCIDENTAL.....	33
GRÁFICO 2: DIMENSIONES HOFSTEDE EUROPA ORIENTAL .....	33
GRÁFICO 3: DIMENSIONES HOFSTEDE SUDAMÉRICA.....	34

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Estado de la cuestión

Apodemia es una firma española de joyería de autor fundada por Jimena Von Knoblach y Jaime Landeta. La compañía nació en 2013 gracias al impulso emprendedor de sus fundadores con un capital inicial de 3.000 euros y con un tocado inspirado en una mariposa. Desde los tocados, actualmente una línea de productos reducida, la firma desarrolló su *portfolio* y actualmente diseña y comercializa artículos de joyería, relojería, accesorios y hogar, posicionándose dentro del lujo accesible en un esfuerzo por democratizar la joyería.

Con sus competidores presentes en diferentes mercados, una de las aspiraciones de la firma desde sus inicios ha sido el salto al mercado internacional. Aunque se han contemplado distintas alternativas, como las franquicias, el modelo jerárquico y la colaboración con socios locales, actualmente sólo se lleva a cabo la exportación mediante la venta a través de *e-commerce*.

Aún así, se sigue contemplando la internacionalización como un reto inminente para la firma, en un entorno competitivo en el que hace falta crecer para sobrevivir. La trayectoria de la compañía en los últimos años: su amplia distribución de puntos de venta propios por España, el rápido crecimiento de ventas y la confianza de inversores y *business angels*, permiten plantear un plan de internacionalización para Apodemia.

## 1.2. Objetivos

Para llevar a cabo el plan de internacionalización será necesario definir una serie de objetivos que hagan la estrategia viable y que ésta sea congruente con el modelo de negocio y las condiciones del mercado. Por ello, los principales objetivos del presente proyecto de investigación son los siguientes.

- I. Conocer el modelo de negocio de Apodemia y comprobar que la internacionalización es una oportunidad real para la firma.
- II. Advertir el posicionamiento de Apodemia en su sector, al mismo tiempo que conocer los detalles más relevantes de sus principales competidores.
- III. Determinar el mercado de entrada, el método de entrada y la ejecución a implementar en la escala de operaciones internacionales.
- IV. Evaluar y definir un plan de marketing internacional para Apodemia.

### **1.3. Metodología**

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se requerirá un profundo análisis previo a la definición del plan en cuestión. Por ello, la primera parte del proyecto de investigación consistirá en una sección analítica de Apodemia y de su sector, para después desarrollar el plan de decisión y el plan operativo de internacionalización.

Con el firme compromiso de realizar un plan de internacionalización consistente, se ha recurrido a fuentes y manuales. Dentro de las bases teóricas consultadas para el proyecto se incluyen revistas sectoriales como *Modaes*, *JournalduTextile* o *FashionNetwork*; publicaciones de académicos y entidades con experiencia en el campo; contacto directo con profesionales del sector; bases de datos estadísticas; y diversas herramientas ampliamente utilizadas como el *Business Model Canvas* o la Matriz de Selección de Países.

## **2. ANÁLISIS**

### **2.1. Análisis interno de Apodemia**

#### **2.1.1. Historia de la marca**

En enero de 2013 nació Apodemia, cuando sus dos fundadores decidieron unirse para dedicar todos sus esfuerzos a lo que hoy es una pyme española en crecimiento. La compañía aparece como un jugador en el sector para unir la naturaleza con la joyería y crear un estilo de vida en torno a ambas, creando un concepto novedoso para el mercado español.

Los fundadores deciden nombrar a la marca “Apodemia” en honor a la primera pieza realizada por la cofundadora, una mariposa migratoria. Metafóricamente, se plasma el carácter singular de la mariposa en lo que es la firma: un carácter dispuesto a afrontar nuevos retos. La mariposa realiza una migración anual desde Brasil hasta Canadá y a pesar de que la mariposa original muere a los pocos días, transmite sus conocimientos a su descendencia para que ésta pueda terminar el camino. La mariposa es, sin duda, el elemento diferenciador de la firma: lo que el oso es a Tous, la mariposa es a Apodemia.

En sus inicios, Apodemia empezó dándose a conocer en ferias nacionales e internacionales -en Pure London (Londres) y en Who’s Next (París)-. Para dar el salto al mercado, comenzó a vender sus productos en empresas multimarca<sup>1</sup> y en El Corte Inglés, lo que le permitió superar la dificultad de llegar rápidamente al cliente final. Tras lograr superar los 80.000 euros de ingresos en el primer año, la empresa comenzó a trabajar en la apertura de sus propios establecimientos. La idea era mantener el control sobre la marca y la esencia de Apodemia desde sus inicios. Así, el primer paso fue un *showroom*<sup>2</sup> y más

---

<sup>1</sup> Se refiere al modo de comercialización consistente en poner a la venta varias marcas en un único punto de venta.

<sup>2</sup> Término en inglés que se refiere a un establecimiento donde se exhiben los productos de marcas o diseñadores para incentivar su compra.

adelante su primera tienda, abierta en 2013 en Madrid. Desde su primera apertura, la firma abogó por la venta de sus productos en un espacio único “apodémico”.<sup>3</sup>

A pesar de haber ido desarrollando paralelamente el canal *e-commerce*<sup>4</sup>, la firma ha apostado por la apertura de puntos de venta físicos alrededor de toda la geografía española. De hecho, en 2015 la empresa dejó de estar presente en los espacios multimarca y en El Corte Inglés para centrarse en el desarrollo de sus propios puntos de venta. Actualmente, Apodemia cuenta con dieciséis *boutiques* localizadas en los mejores barrios de las principales ciudades españolas, con Madrid como centro de operaciones.

Entre los objetivos de la firma se encontraban la progresiva expansión en el canal *offline*<sup>5</sup>, con la apertura de 50 establecimientos para 2021; la internacionalización y el refuerzo del canal online. Llegada la actual crisis sanitaria y económica, puede esperarse que los dos primeros objetivos sufran cambios, pero el refuerzo del canal *online* -en concreto de la página web- ha sido uno de los grandes avances que Apodemia ha llevado a cabo durante los meses iniciales de la crisis sanitaria del 2020.

### **2.1.2. Modelo de negocio**

Para explicar el modelo de negocio de Apodemia, se seguirá el estudio realizado por David Teece donde se especificará la creación, la captura y la configuración de valor que definen el modelo de negocio de la compañía. De esta manera, podrán irse identificando las piezas fundamentales que posteriormente se irán detallando (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017).

El proceso de creación de valor en Apodemia consiste en el diseño propio y la venta de joyería inspirada en la naturaleza a mujeres femeninas y que cuidan los detalles. Dentro del sector de la joyería, entra con un concepto de piezas atemporales y versátiles para todo tipo de ocasiones. Para capturar valor la compañía vende sus productos mediante dos canales, la venta física -en espacios propios- y la venta online, y diseña y produce sus colecciones dentro del seno de la empresa. Por último, entre el conjunto de actividades

---

<sup>3</sup> Más adelante se argumentará la importancia que tiene el retail experiencial en la compañía.

<sup>4</sup> Término en inglés que se corresponde con el concepto de comercio electrónico.

<sup>5</sup> Término en inglés que se refiere al canal físico.

que constituyen la configuración de valor de la empresa, cabe destacar el diseño propio de las piezas y el servicio de venta. La compañía pone mucho énfasis en vender una experiencia “*apodémica*” a sus clientes, no únicamente piezas de joyería, y es a través de esta experiencia como se culmina toda la propuesta de valor de Apodemia.

Con el objetivo de definir el modelo de negocio en detalle, se continuarán estudiando las siguientes áreas:

#### **2.1.2.1. Diseño y producción**

En el seno de Apodemia, el diseño, el desarrollo y la producción son elementos importantes dentro de la cadena de valor de la firma, ya que la confección de joyas y tocados se configura como una de las fuentes de ventaja competitiva de la compañía.

La Directora Creativa, Jimena VK, inspirada en elementos de la naturaleza, lleva a cabo el diseño de las piezas en lo que llaman el *atelier*<sup>6</sup>. Las materias primas con las que se producen finalmente las piezas provienen de diferentes países<sup>7</sup>, tal y como afirma la Directora Creativa, de manera que la firma busca calidad y exclusividad para la producción de sus joyas. La producción se lleva a cabo fuera de España, pero el acabado se realiza en territorio nacional, donde cobra mucha importancia el baño de oro de cinco micras y 18kt patentado por la compañía. Como excepción a la producción en el extranjero, los tocados y la colección *Forever* se diseñan y se fabrican íntegramente en Madrid (Laguna, 2020).

Uno de los factores distintivos de la firma es la constante presentación de colecciones. Casi mensualmente, las tiendas cuentan con novedades -tanto en la parte de joyería, como en la de hogar y accesorios- de manera que, esta tendencia que ya estaba presente en la industria de la moda se incorpora al sector de la joyería. Con este gran esfuerzo se pretende lograr que cada vez que el cliente visite la tienda -ya sea física o online- pueda encontrar productos nuevos y únicos inspirados en motivos diferentes.

---

<sup>6</sup> Término que se corresponde con la palabra taller en francés.

<sup>7</sup> Puede destacarse Italia para la obtención de piedras y el continente asiático (India) y africano para la adquisición de cadenas.

### 2.1.2.2. Líneas de productos

Tras haber visto el diseño y la producción en la cadena de valor de Apodemia, deben señalarse las principales líneas de productos de la firma y entenderse dónde se dedican la mayor parte de los esfuerzos de diseño.

Primero, se detallan en el siguiente cuadro los principales atributos de producto de las piezas de Apodemia:

**Tabla 1: Atributos de producto de Apodemia**

<b>Calidad</b>	Gracias al uso de materiales de calidad y la patente de baño en oro. Apodemia muestra su compromiso con la calidad ofreciendo cambios de piezas si hubiese algún problema con el baño. Todo esto permite asociar la calidad a la durabilidad de piezas.
<b>Diseño propio y único</b>	Las piezas se identifican por una esencia única con un diseño in-house.
<b>Versatilidad de uso</b>	Cualquier momento es adecuado para llevar piezas de Apodemia.
<b>Atemporalidad</b>	Huida de las últimas tendencias, se persigue que sean piezas que duren toda la vida y puedan pasarse de generación en generación.
<b>Accesibilidad al producto</b>	Siguiendo la tendencia de la democratización de la joyería y el lujo, los productos son accesibles en cuanto a su precio.

*Fuente: elaboración propia.*

Conociendo los atributos de producto de Apodemia, se pasa a una breve descripción de cada una de las líneas de producto que la firma comercializa actualmente.

- **Joyería**

La joyería se sitúa como la principal fuente de operaciones de la compañía y ofrece sus joyas tanto a mujeres como a hombres. Por un lado, las colecciones femeninas cuentan

con anillos, pendientes, collares, pulseras, medallones y otros ornamentos para los productos.

La parte del *portfolio* de la firma destinada a hombre es residual. Únicamente comercializan gemelos, hasta ahora los productos más abundantes dentro de la sección. Aún así, la compañía ha llegado a producir pulseras y collares para hombres. Dentro de la sección masculina, la unión naturaleza-joyería parecía perder la identidad de la marca, ya que la mayoría de las piezas carecen de elementos representativos ligados a la naturaleza, pero la última colección de marzo 2021 parece invertir esta tendencia.

Los materiales de las joyas son aleaciones de metales nobles hipoalergénicos, bañados en oro de 18kt (con un baño de 3 a 5 micras). Además, algunas piezas incluyen piedras como jaspe, circonitas multicolores o perlas.

**Figura 1: Productos de Apodemia**



*Fuente: recuperado de la página web de Apodemia.*

Desde la compañía se realizan grandes esfuerzos para perseguir una estrategia de diferenciación en una industria altamente competitiva. Como parte de esta tendencia, Apodemia incorporó en 2019 un servicio de limpieza de sus joyas: *Chrysos*. Dado que la intención de la compañía es que sus clientas puedan conservar sus piezas durante toda su vida, la compañía se apoya en un impulso tecnológico para lanzar esta iniciativa. Se trata de un servicio gratuito para las joyas de Apodemia para conseguir piezas limpias de

residuos de crema o perfumes, y conseguir que tengan apariencia de recién estrenadas (Apodemia, s.f.).

Paralelamente, los clientes de Apodemia— bien a través de la página web o en sus puntos de venta físicos- pueden personalizar sus propias piezas en un servicio conocido como *Stone Bar*. La intención de la compañía es ofrecer a sus clientes la oportunidad de sentirse los protagonistas en el diseño de piezas exclusivas. Tal y como argumentan Deloitte (de Esteban, s.f.) y Euromonitor International (2020), la estrategia de personalización, ofrecer productos y servicios diferenciados para cada cliente, continuará siendo una de las principales tendencias globales de consumo.

- **Relojería**

La sección de relojería, mucho menos abundante y desarrollada que la de joyería, también ofrece productos destinados tanto a hombres como a mujeres. Esta sección incluye las esferas de los propios relojes, junto con las correas que pueden comprarse de manera separada.

- **Tocados**

La sección de tocados consiste en una gran variedad de productos inspirados en mujeres reconocidas como grandes referentes a lo largo de la historia, entre las que se pueden destacar Coco Chanel, Nefertiti o Meghan de Sussex. A través de estas figuras, Apodemia posiciona esta gama de productos como elementos aspiracionales para sus clientas.

A pesar de que los tocados no son la línea principal de productos, ni siguen la filosofía de “versatilidad para cualquier situación”, al haber sido fuente del impulso emprendedor de la compañía, tienen reservada esta sección como un elemento diferenciador frente a sus competidores en el sector. Sin embargo, la gran mayoría aparecen como agotados en la página web, lo que podría dar a entender que la mayor parte de los esfuerzos de la compañía no están siendo orientados a esta línea de producto.

- **Lifestyle**

Por último, la línea de negocio de *Lifestyle* es un claro ejemplo de cómo la compañía pretende seguir una estrategia de diferenciación. Apodemia ha optado por diversificar su

línea de negocio dando lugar a la línea de producto *Lifestyle*<sup>8</sup>. Dentro de esta categoría, los productos siguen estando muy ligados a la esencia de la naturaleza, y cubren necesidades en torno a la sección de hogar, menaje y de accesorios. Aunque inicialmente se comercializaban productos ligados a la joyería como joyeros y estuches, progresivamente se comenzaron a incluir perfumes y velas con las esencias identificativas de las tiendas.

Como se detallará más adelante, Apodemia pretende reforzar esta línea de negocio para continuar con su estrategia de diferenciación y con el desarrollo de su marca. En este sentido, la crisis sanitaria de 2020 sirvió para dar el impulso necesario y, a raíz de las solicitudes de los clientes, se puso a la venta el gel de manos perfumado y las mascarillas que llevaba el personal en tienda. Esta expansión ha continuado durante los primeros meses de 2021, con la incorporación de vinilos, tiradores para puertas y cajones, platos de cerámica, sets de té y bolsas.

La incorporación de muchos de los productos ha nacido después de que los clientes fueran preguntando si estaban a la venta, lo que sugiere que Apodemia escucha a su cliente y reacciona ante las necesidades que éste le plantea a través de una relación de comunicación bidireccional con ellos.

### **2.1.2.3. Público objetivo y precio**

Apodemia se dirige a su público objetivo como *The Happy Few* y define a su *buyer* persona a través de esta figura. Así, el público objetivo es definido como una mujer femenina y sencilla, que cuida y valora los detalles. Para la marca, es una clienta sin edad a la que le define su forma de ser -igual que a la mariposa Apodemia- y su estilo propio, que le lleva a querer cosas diferentes (de la Hoz, 2020).

Haciendo un análisis de cómo se comunica la empresa con su cliente, puede además inferirse que Apodemia se dirige a una mujer joven, de entre 25 y 45 años, de clase media-alta y que está presente en las redes sociales. Se comunica, tanto en español como en inglés, con una mujer que quiere vivir una experiencia con joyas distintas, que le permitan

---

<sup>8</sup> Resulta importante destacar que en su página web ya se presenta Apodemia como una firma de Joyería y Lifestyle.

huir de lo clásico, sin tener que pagar un precio muy alto por éstas. Entre los motivos de compra que pueden definir a esta mujer se encuentran la comodidad, la calidad y la versatilidad. Se identifica como una mujer dispuesta a comprar los productos tanto físicamente como online, de manera que la propuesta de valor de Apodemia se encarga de estar presente en ambos canales.

**Tabla 2: Público objetivo de Apodemia**

<b>Género</b>	Mujer
<b>Edad</b>	25-45 años
<b>Clase social</b>	Media-alta
<b>Nivel de educación</b>	Estudios superiores
<b>Ubicación geográfica</b>	Ciudades
<b>Atributos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de vida activo</li> <li>Preocupación por la naturaleza</li> <li>Presta atención a los valores de las empresas</li> <li>Interés por conocer otros países y culturas</li> </ul>
<b>Motivos de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo</li> <li>Calidad</li> <li>Exclusividad</li> <li>Durabilidad</li> <li>Joyería como accesorio de moda</li> <li>Precio asequible</li> </ul>
<b>Hábitos de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra racional, no impulsiva</li> </ul>
<b>Lugar de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas especializadas</li> <li>Grandes almacenes</li> <li>Marketplaces &amp; Pop-ups</li> <li>Online</li> </ul>
<b>Redes sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuario activo en RRSS</li> <li>Sigue a influencers</li> <li>Familiarizado con las tendencias</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

El rango de precios de los productos de Apodemia es muy extenso, con productos que van desde los 29 euros hasta los 900 euros<sup>9</sup>. Aún así, el precio medio se encuentra en torno a los 79 euros para joyería, 300 euros para relojería y 30 euros para *Lifestyle*. Dentro de la línea de negocio predominante, se pretende que los clientes puedan comprarse varias piezas al año, alejando los prejuicios de que la joyería es algo caro y cambiando el hábito de compra del consumidor. A raíz de esto, puede comprobarse que la política de precios de la firma es una fiel defensora de esta actitud, si bien es cierto que las piezas que incorporan piedras preciosas y los tocados están sujetos a un precio más alto.

#### **2.1.2.4. Modelo de comercialización**

El concepto de *phygital*<sup>10</sup> no ha hecho más que coger fuerza, y la estrategia de omnicanalidad<sup>11</sup> de Apodemia es un signo de que la compañía cree que tanto el canal offline como el online deben estar presentes en su modelo de negocio de manera integrada.

Dentro del canal offline, Apodemia apuesta por una red de puntos de venta físicos por todo el territorio nacional. Dada su estrategia de expansión, actualmente cuenta con dieciséis establecimientos en modalidad de tiendas propias.

Hasta 2015 la empresa había contado con una extensa presencia en el canal multimarca tanto en España como en el extranjero (con más de 50 puntos de venta) pero el modelo de negocio pasó a orientarse a la distribución de *boutiques* propias, donde se pudiera mantener el control de las actividades y transmitir una experiencia específica. Esta decisión permite ver los esfuerzos dedicados a construir una fuerte identidad de marca, donde el control se mantenga dentro de la firma, a pesar del mayor coste asociado a este modo de comercialización (Marín-Camp, 2015). De hecho, salir de El Corte Inglés en 2015 llegó a suponerle a Apodemia renunciar a lo que suponía un 20% de las ventas el año anterior.

---

<sup>9</sup> El amplio rango de precios permite llegar a clases con menor poder adquisitivo.

<sup>10</sup> Término en inglés que se refiere a la conjunción de elementos físicos y online en una experiencia integrada.

<sup>11</sup> También llamado comercio omnicanal, consiste en la integración de todos los canales de venta de una empresa.

A través de dichos puntos de venta físicos, Apodemia pretende dar a conocer su marca al completo, poniendo la experiencia de compra en el centro de sus valores. En los puntos de venta reina la organoléptica, una conjunción de elementos sensoriales que permiten hacer creer al cliente que se encuentra en un espacio *apodémico*. A pesar de que las tiendas son diferentes entre sí, este elemento en común es por el que se pretende dar valor a la marca. Las *boutiques* se encuentran ornamentadas con elementos de naturaleza, perfumadas con la fragancia de Apodemia, ambientadas con música y se permite tocar los productos para lograr una experiencia al completo. Algunas de las tiendas cuentan con *reading corners*<sup>12</sup>, espacios pensados para que el público pueda entrar a Apodemia a leer en lo que denominan un “oasis en mitad de la ciudad”, y otras con *boticariums*, donde se pueden comprar ramos de flores preservadas. Así, las tiendas son un recurso relevante de Apodemia para llegar a sus clientes y conseguir un alto nivel de *engagement*<sup>13</sup> experiencial.

Paralelamente a la expansión de los puntos de venta físicos, y en especial durante los meses de confinamiento cuando las tiendas estuvieron cerradas, la firma ha ido desarrollando su canal online, compuesto fundamentalmente por su página web y su presencia en redes sociales. Conscientes de lo esencial que se ha convertido ser visible en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo por sus clientes, Apodemia ha reforzado su página web para ofrecer también una experiencia de venta a través de *e-commerce* (de la Hoz, 2020) Actualmente, la página web de Apodemia -su principal canal de ventas online- se encuentra disponible en cinco idiomas: español, inglés, francés, italiano y alemán, lo que sugiere que este canal de venta está preparado para llegar a clientes potenciales de distintas nacionalidades. De hecho, en 2014 -un año después de que naciera Apodemia- ya recibía pedidos online de clientes rusos, estadounidenses, europeos e incluso japoneses (Vidal, 2014).

A pesar de que el punto de venta físico sigue siendo el preferido por los consumidores - en especial en el sector de la joyería y la bisutería- es innegable el crecimiento del comercio online en todos los ámbitos. Según la Comisión Nacional de los Mercados y la

---

<sup>12</sup> Término que proviene del inglés y se refiere a espacios dentro del punto de venta dedicados a la lectura.

<sup>13</sup> Término que proviene del inglés y se refiere al compromiso y la fidelización de los grupos de interés (clientes en gran medida) con una compañía o su marca.

Competencia (2020), el comercio electrónico en España llegó a superar los 48.800 millones de euros en el 2019, lo que supuso un 25% más que el año anterior. Para Apodemia, las cifras de sus operaciones online también crecieron en 2019, llegando a representar el 10% de las ventas totales -duplicándose con respecto al 2018- (Modaes, 2020). Aún así, la crisis de la Covid-19 en 2020, con sus respectivos cierres de establecimientos y confinamientos, ha continuado intensificando esta tendencia del *e-commerce*. En España en concreto, el comercio electrónico creció un 36% a nivel minorista durante 2020, lo que ha llevado a que cada vez más se hable de la relevancia de la omnicanalidad. Además de la conveniencia para los clientes, el hacer uso de herramientas de comercio unificado puede permitir sacar partido de la conexión offline-online, asegurando un mejor trato y experiencia del cliente, simplificando la conciliación y extrayendo la mayor información posible (Pachón Díaz, 2020). La estrategia de Apodemia en torno a la omnicanalidad pretende ofrecer la misma experiencia de compra tanto en los puntos de venta físicos como a través de sus plataformas online.

En la conexión entre los puntos de venta físicos y la página web, Apodemia logró conectar su stock tanto de tienda como de la web, de manera que las compras se pueden hacer online y recoger/devolver en tienda, si el cliente lo desea. Los clientes pueden elegir la tienda deseada en función del stock, al que se puede acceder. Por último, se incorporó el ticket digital para el proceso de postventa, cómodo y sencillo para los clientes, y realmente útil para la compañía para poder hacer un seguimiento postventa (Quelle, 2018), (Manso Chicote, 2019).

### **2.1.3. Situación financiera<sup>14</sup>**

En términos de facturación Apodemia ha vivido un gran crecimiento desde sus inicios con tiendas que han sido rentables desde sus aperturas. En 2014 la facturación llegó a los 230.000 euros y a mitad de la campaña de 2017 ya había superado la facturación del año anterior, cerrando el año por encima del millón de euros. Desde entonces, el crecimiento ha seguido acompañando la trayectoria de la firma, con una facturación un 51.6% mayor en 2019 con respecto al año anterior (Gracia Morales, 2020).

---

<sup>14</sup> La información financiera de la que se dispone es limitada ya que las cuentas anuales de Apodemia no son públicas aún.

**Tabla 3: Facturación y EBIDTA de Apodemia**

<b>Año</b>	<b>Facturación</b>	<b>EBIDTA</b>
2019	3,25M €	240.000 €
2018	2,15 M€	304.000 €
2017	1,2 M€	81.000 €

*Fuente: elaboración propia a partir de Modaes (2020).*

El año 2019, cerrado con un EBITDA de 240.000 euros, obtuvo la mayor parte de sus ingresos desde el canal offline (85-90%), aunque ese porcentaje ha ido reduciéndose paulatinamente desde 2013 (Gracia Morales, 2020). Con respecto al 10% de los ingresos del canal online, conviene resaltar que un 10% de las ventas provenían de mercados extranjeros, un gran aumento con respecto al 2% en 2017.

Para referirse a la financiación de la compañía, Apodemia ha recurrido fundamentalmente a rondas de financiación desde sus inicios. Esto, en parte, se debe a las actuales dificultades para obtener financiación en el sistema bancario. Las cuatro rondas de financiación de Apodemia han sido de 255.000 euros en 2014, 500.000 euros en 2015, 250.000 euros en 2016 y 440.400 euros en 2019. De esta manera, los fundadores han cedido parte del capital para expandir sus operaciones y continuar con su crecimiento (El Referente, 2019); (Marín-Camp, 2015).

Como parte de las rondas de financiación, Apodemia cuenta con lo que se conoce como *business angels*<sup>15</sup>, gracias a los cuales la firma abandonó su presencia en espacios multimarca y se centró en el desarrollo de marca con distribución propia. Como parte de la última de las rondas, Apodemia contó con diez inversores de diferentes áreas de negocio. Los fondos de esta última estaban destinados a la expansión de red - fundamentalmente en el territorio nacional, pero también de cara a su expansión internacional-, a potenciar la estrategia online y a escalar operaciones gracias a impulsos tecnológicos (El Referente, 2019).

---

<sup>15</sup> Término en inglés que se refiere a inversores de empresas emergentes en las que, además de realizar una participación de capital, actúan como asesores y mentores de la compañía.

#### 2.1.4. Propuesta de valor y *Business Model Canvas*

Tras haber analizado el modelo de negocio de Apodemia, conviene realizar una aproximación a lo que podría ser la propuesta de valor de la firma e identificar sus ventajas competitivas. Una propuesta de valor para Apodemia podría ser:

#### Figura 2: Propuesta de valor Apodemia

*“Apodemia es un universo de joyas de calidad que te acompañan 24/7 para que te sientas realmente tú misma”.*

En la propuesta aparecen los elementos más relevantes del modelo de negocio de la firma y cómo estos elementos diferenciadores pueden formar parte de sus claves de éxito: la calidad de las joyas y su versatilidad de uso forjando una experiencia única.

La calidad de las piezas es uno de los beneficios básicos de producto<sup>16</sup> y viene definida por la patente de baño de oro que la firma desarrolló en sus inicios como el *reason why*.<sup>17</sup> Este elemento diferenciador e innovador surgió para sostener el mensaje de la compañía sobre poder llevar una pieza toda la vida. A raíz del esfuerzo investigador de un equipo de ingenieros químicos, se desarrolló un laminado de diferentes metales con micas de oro de 18 kilates. A través de éste, el baño en oro de las piezas logra que el oro cristalice en la pieza y asegura una alta calidad.

Por otro lado, la oferta de joyería de Apodemia se centra en ser un 24/7 para sus clientas, de manera que puedan utilizarse en cualquier tipo de evento. La versatilidad que ofrecen las piezas de la firma cubre una necesidad del mercado, dado que tradicionalmente las joyas tienen una situación de uso más o menos determinada y las joyas de día no suelen estar destinadas a la noche, ni a eventos especiales. En este contexto, la propuesta de valor de Apodemia hace que sus piezas rompan con estos esquemas, de manera que la joyería y la bisutería se conviertan en elementos del día a día de sus clientas.

---

<sup>16</sup> Concepto que se refiere al valor añadido que aporta un producto, ya sea racional, emocional, o ambos.

<sup>17</sup> Término que proviene del inglés y se refiere al razonamiento y los argumentos que prueban el beneficio básico de producto.

Estos dos elementos previos son los que permiten construir una experiencia única *apodémica*, que es lo que realmente mueve a los clientes a fidelizarse con la firma. Aquellos clientes que van a los puntos de venta físicos se encuentran con una experiencia de compra definida por la organoléptica, la continua rotación de colecciones, el asesoramiento de calidad y la oportunidad de tocar las piezas. La presencia en tienda permite cuidar de una manera muy precisa el valor de la marca con cada detalle, ya sea el *packaging*<sup>18</sup> o las semillas regaladas con cada compra. Esto hace que las piezas cobren un valor especial a través del intangible de la experiencia de compra, constituyendo lo que la firma llama *ApoFamily*.

Aunque se hable de una ventaja competitiva en este sentido, Apodemia debe proyectar esta experiencia de compra al canal online para no perder esta fuente de valor. El reto del canal online es lograr generar expectativas en el primer contacto con los clientes potenciales, sobre todo en aquellos que no tengan establecimientos físicos cercanos. Dado que éste es el caso de los clientes extranjeros, en el futuro proceso de internacionalización, una fuerte experiencia de compra online facilitará el desarrollo de la marca en el nuevo mercado seleccionado.

Por último, recurrir a una herramienta como el *Business Model Canvas* permite plasmar los elementos más relevantes de la definición del modelo de negocio de Apodemia.

---

<sup>18</sup> Término en inglés que se refiere al envoltorio y el embalaje que acompaña al producto.

**Figura 3: Business Model Canvas Apodemia**



*Fuente: elaboración propia.*

### 2.1.5. Objetivos y retos

Tras haber analizado el modelo de negocio y la situación financiera de Apodemia, es conveniente conocer sus principales objetivos fijados para el corto-medio plazo, lo que aportará *insights* sobre las inquietudes empresariales. Varios han sido mencionados al hablar de la última de las rondas de financiación, pero ahora se hará más énfasis en ellos.

Primero, en cuanto a las líneas de producto, Apodemia pretende potenciar al máximo su estrategia de diferenciación. Atendiendo las diferentes estrategias de Michael Porter, no existe ninguna duda en que Apodemia persigue obtener su ventaja competitiva siguiendo la diferenciación (Porter, 1985). Para ello, no solo busca desmarcarse de lo convencional de la joyería, sino que la expansión de otras líneas de negocio como es el *Lifestyle* le pueden dar otro enfoque de posicionamiento. De cara a la posible internacionalización de la compañía debe tenerse en cuenta cómo se quiere establecer en el nuevo mercado y qué productos va a llevar hasta él.

En cuanto al modelo de comercialización, la fuerte expansión de puntos de venta físicos por el territorio español ha permitido que Apodemia crea verdaderamente en la experiencia en el punto de venta. A pesar de haber superado la quincena, entre los objetivos de la compañía está alcanzar los cincuenta establecimientos físicos en los próximos tres años. Para las nuevas aperturas, la firma está buscando establecimientos bien posicionados pero cada vez de mayor tamaño, en torno a los 100-130m<sup>2</sup>. Aunque en sus inicios la superficie de las tiendas era menor, dado que ahora se quiere extender los elementos de experiencia en tienda como los *reading corners*, los establecimientos requieren mayores dimensiones.

En cuanto a la amplia presencia en las grandes provincias de la geografía española, parece que el territorio español empieza a quedarse corto para la expansión *apodémica*. En 2014 Apodemia ya hablaba de expansión internacional en aquellos países donde tenía un volumen de ventas sustancial a través del canal online, pero terminó optando por establecerse por completo en el mercado nacional. El salto al mercado internacional estuvo pensado para el 2020, pero los entornos empresariales se vieron afectados por la incertidumbre y los cierres fronterizos, por lo que se terminó posponiendo. Para 2021, la firma sí se encuentra dispuesta a expandir sus operaciones fuera de su país de origen.

Desde otro punto de vista pragmático, Apodemia busca apostar por la implementación total de herramientas omnicanales antes de entrar en mercados internacionales. Cada vez más se hace necesaria una perfecta integración de los distintos canales, de manera que se ofrezca una experiencia en uno único. De esta manera, parece imprescindible recurrir a herramientas -muchas de ellas tecnológicas- que permitan lograr un perfecto encaje entre ambos canales. La integración debe ir desde los avances ya llevados a cabo por la firma<sup>19</sup> pero deben avanzar hacia la asistencia en el proceso de compra vía online, un recurso clave para la firma que no debe echarse a perder en el canal *e-commerce*.

Por último, es necesario referirse a los esfuerzos de creación y expansión de la comunidad de Apodemia. Denominada *ApoFamily*, incluye a todos aquellos involucrados con la firma, no únicamente los clientes. Para ello, la compañía está haciendo grandes avances

---

<sup>19</sup> Como se mencionaba anteriormente, la implementación del ticket digital o la posibilidad de compra online, recogida y devolución en cualquier tienda.

en términos de colaboraciones que hagan un efecto “*eco*” de su marca. En términos de producto, está alineándose tanto con empresas como Crustó o Popa Brand, como con fundaciones<sup>20</sup>. Al colaborar con estas últimas, Apodemia vive la filosofía que quiere transmitir incluyendo piezas solidarias para distintas causas: el cáncer, la anorexia o el acoso. En este sentido, la democratización de la joyería y lujo se llevan a la realidad. En términos de colaboraciones, Apodemia también está recurriendo a promocionar la marca, los productos y los valores a través de *influencers*.

## 2.2. Análisis externo

Apodemia pertenece al sector de la joyería, bisutería y relojería, aunque también comercializa otras gamas de productos dentro de su línea Lifestyle. El análisis se realizará fundamentalmente dentro del mercado minorista de Joyería y Relojería dado que es al que pertenece la firma, pero se incorporarán ciertos elementos relativos al *retail*.

El mercado minorista de Joyería y Relojería en España cerró los años 2018 y 2019 con una facturación de 1.750 millones de euros y 1.780 millones de euros respectivamente, con un crecimiento liderado fundamentalmente por las cadenas especializadas (DBK, 2019). A pesar de que el mercado había crecido durante estos dos años –a una tasa de crecimiento del 2%- la llegada de la pandemia de la Covid-19 ha provocado una desaceleración en el sector. La fuerte caída de las ventas ha sido consecuencia directa del cierre de los puntos de venta físicos, y se ha visto influenciada por las malas perspectivas económicas para el país (DBK, 2020).

Otra de las grandes consecuencias de esta crisis sanitaria es la progresiva desaparición de puntos de venta físicos dentro del sector, aunque el crecimiento del comercio electrónico ya venía anticipando esta tendencia. A finales de 2017, el sector contaba con 9.300 puntos de venta mientras que volumen de negocio del comercio electrónico superaba los 49 millones de euros. Dos años más tarde, en 2019, el número de puntos de venta se había

---

<sup>20</sup> Ha realizado, entre otros, proyectos con la Fundación Intheos (febrero 2021) y la Federación Española de Asociaciones de Ayuda y Lucha contra la Anorexia y la Bulimia.

reducido a 9.100 con un aumento significativo del volumen de negocio del *e-commerce*, llegando a estar por encima de los 88 millones euros (CNMC, 2020); (DBK, 2020).

Cuatro referentes del sector en España son Tous, Swarovski, Unode50 y Pandora, por lo que se realizará una aproximación a sus modelos de negocio, sus cifras de negocio y su presencia internacional.

Tous es una empresa familiar líder en el sector con un gran prestigio de marca que se ha convertido en una de las empresas familiares de mayor referencia en el sector de la Joyería y Bisutería en España. Actualmente está presente en más de 50 países, con más del 60% de sus puntos de venta -tanto propios como franquicias- localizados fuera de España. En cuanto a su cifra de negocios, en 2019 la compañía llegó a registrar unas ventas récord con una facturación de 487 millones euros (Modaes, 2020).

Otra gran firma dentro del mercado español es Swarovski, una empresa familiar austríaca, que también se posiciona como una firma líder en el mercado internacional de la joyería. Especializada en bisutería y figuras de cristal, la firma cuenta en España con alrededor de 690 puntos de venta -en modalidad de tiendas propias, tiendas multimarca y córners en El Corte Inglés (Riera & Juárez, 2019). Además, Swarovski cuenta con una cadena de joyería multimarca, Cadenzza (Milligan, 2013). Aún así, las ventas de Swarovski Ibérica sufrieron una caída del 6,68% en 2019, con una facturación de 68,9 millones de euros <sup>21</sup> y se está enfrentando a reestructuraciones y algunos problemas de gobierno.

Dentro de la categoría “*Made in Spain*”, Unode50 es otra gran empresa en el sector. Los grandes valores sobre los que opera la compañía son la creatividad y lo artesanal. La comercialización del producto se realiza a través de córners, tiendas propias, franquicias y establecimientos multimarca, tanto en España como en el extranjero (Martínez, 2019). Su facturación en España se encontraba en 2017 en torno a los 40 millones euros (Orus, 2020).

---

<sup>21</sup> Dada su amplia presencia internacional, parece más adecuado dar las cifras de su filial Swarovski Ibérica.

Por último, la compañía danesa, Pandora, que se popularizó a raíz de la venta de *charms* para sus pulseras, tiene también una alta presencia en España. Opera a través de tiendas propias, establecimientos franquiciados, córners propios en El Corte Inglés y presencia en distribución multimarca. De hecho, fue a través de esta última como Pandora penetró en España durante su expansión. Los resultados de la compañía no han sido especialmente satisfactorios tras una caída del 4% de las ventas en 2018 y una contracción del 13% durante 2020 a causa de la pandemia (Modaes, 2021).

Tras haber analizado cuatro grandes empresas que operan en el sector en España, puede inferirse que la comercialización de los productos se mantiene especialmente fuerte en el canal físico, aunque todas las compañías apuestan por un desarrollo del canal online, especialmente después de la pandemia de la Covid-19.

### **2.2.1. Expectativas**

Para poder hacer estimaciones en cuanto a las expectativas del sector de la Joyería, Bisutería y Relojería en los próximos años, se ha recurrido previamente a estudiar cómo ha sido el crecimiento en los últimos años en el sector. Paralelamente, se han estudiado distintas fuentes, incluida la Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (ACOTEX, s.f.)<sup>22</sup>.

En cuanto al sector de la Joyería y Relojería, España cerró el 2018 con una facturación de 1.750 millones de euros, lo que supuso un crecimiento de las ventas del 2,6% con respecto al año anterior (DBK, 2019). Durante el 2019, la tendencia al alza continuó con un crecimiento de ventas del 2%, llegando hasta los 1.780 millones de euros en ingresos, fundamentalmente atribuidos a las cadenas especializadas (DBK, 2020).

Aún así, otra de las importantes tendencias del sector era la disminución de los puntos de venta físicos, pasando de los 9.300 en 2018, a los 9.000 en 2019. De todos ellos, un 30% se encontraba integrados en cadenas, por lo que los establecimientos de comercios independientes comenzaban a perder presencia. Esto es un indicador de la gran

---

<sup>22</sup> La industria de la moda guarda cierta relación con el sector en el que opera Apodemia, por lo que parece interesante ampliar el alcance para poder realizar un análisis más correcto.

concentración de la oferta que existe en el sector, donde el 50% de la cuota de mercado se atribuye a ventas de las 10 principales empresas (DBK, 2020).

Llegado el año 2020, todas las tendencias de crecimiento se detuvieron, llegando incluso a cerrar el año con una caída de negocio del 41% y una subida de los precios del 0,9%. Dado que este sector se encuentra íntimamente ligado a los eventos sociales, la reducción de éstos explica a la reducción de las ventas. Paralelamente, dado que las compras en el sector se han dado tradicionalmente en el canal offline, ni las empresas, ni los clientes estaban preparados para el cierre total de los establecimientos (Moreno, 2020). En términos económicos, la caída de las economías en el 2020 -un 11,1% en España y un 7.2% en la zona euro- son verdaderos indicadores de la situación delicada que se sufrió (Fondo Monetario Internacional, 2021). Esta gran disminución de las ventas del canal físico ha supuesto la asimilación de que el canal online no es el futuro, sino el presente, con Tous como el líder del mercado, facturando el 30% de sus ventas a través del comercio electrónico (Cózar, 2020)

Para el 2021, el Fondo Monetario Internacional (2021) ha ido revisando sus expectativas de crecimiento del PIB para España, situadas ahora en un crecimiento del 5.9%. Al mismo tiempo, se estima que las ventas en los puntos de venta físicos volverán a crecer con respecto al 2020, y que el canal online estabilizará su evolución (Modaes, 2021).

Entre las tendencias de consumo en el propio sector, cada vez se habla más de la personalización y “DIY”<sup>23</sup>. La posibilidad de hacer diseños únicos y exclusivos cada vez genera más expectativas dentro de los consumidores. Al mismo tiempo, empieza a haber más preocupación ética en torno a la procedencia de lo que el consumidor compra, por lo que la transparencia en el marco de las empresas emerge como un imperativo empresarial. La protección del medio ambiente y una producción responsable, además de ser exigida por el consumidor final, empieza a ser un *must* también para entrar a grandes almacenes como Galeries Lafayette en Francia (Tissot, 2020).

---

<sup>23</sup> Término en inglés, y sus siglas, que se traduce como “hágalo usted mismo”.

### 2.2.2. Principales competidores de Apodemia

Para poder posicionar a Apodemia en el mercado es necesario realizar un análisis de sus principales competidores, los cuales se detallan individualmente a continuación:<sup>24</sup>

#### - P D Paola

La firma catalana nació en 2014 a raíz del impulso del comercio online como un *pure player*<sup>25</sup> del sector de la joyería. Esto ha hecho que desde sus inicios P D Paola haya estado muy orientada a la estrategia online, llegando fundamentalmente a un público joven (*millennials*<sup>26</sup> y *centennials*<sup>27</sup>). Sin embargo, en 2016 comenzó a comercializar sus productos en el canal *offline*, fundamentalmente a través de espacios multimarca y *córnerns* de El Corte Inglés, hasta superar hoy en día los cien puntos de venta en España. P D Paola ha logrado llegar a mercados internacionales como Francia, Italia, Holanda, Israel y Grecia y paralelamente, cuenta con cierta presencia significativa en Alemania, Reino Unido, Suiza, Italia, Francia y Benelux<sup>28</sup> (Valcarce, 2020). Los acuerdos con City Time y Zalando han sido grandes potenciadores de su plan de expansión (Badás, 2019).

#### - María Pascual.

A raíz del impulso emprendedor de María Pascual, la compañía opera dentro de la bisutería con *millennials* como público objetivo. Nació como un *pure player*, de ahí su gran fuerza en el canal online -fundamentalmente en Instagram- pero actualmente también comercializa sus productos en espacios multimarca en diferentes ciudades españolas y en ocasiones en *pop-ups*<sup>29</sup>. La política de precios de María Pascual es significativamente inferior a otras marcas debido a que los materiales de sus piezas son de latón. Por ello, es capaz de posicionar sus productos como ampliamente accesibles con un precio medio de 40 euros (María Pascual, s.f.)

---

<sup>24</sup> Aunque para realizar un buen análisis de la competencia sería interesante poder acceder a cifras sobre cuota de mercado, no ha sido posible.

<sup>25</sup> Término en inglés que se refiere a empresas que operan únicamente en el canal online.

<sup>26</sup> Se refiere al grupo generacional nacido entre 1981 y 1993, también llamada generación Y.

<sup>27</sup> Se refiere al grupo generacional nacido entre 1994 y 2010, también llamado generación Z.

<sup>28</sup> Término que se refiere a los siguientes países: Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo.

<sup>29</sup> Término en inglés que se refiere a un punto de venta que se caracteriza por la temporalidad. Es común para aquellos *e-commerce* que quieren acceder al canal offline.

La gran ventaja competitiva de María Pascual se encuentra en el uso de *influencer marketing*<sup>30</sup> que realiza, ya que muchas de sus colecciones (caracterizadas por una amplia rotación) son fruto de colaboraciones con grandes personalidades reconocidas por su público objetivo (Cenea, 2018).

- **Agatha París.**

Fundada en 1974 y actualmente con cerca de 350 puntos de venta repartidos por el mundo, Agraha París es reconocida por ser pionera en crear una marca de bisutería accesible, posicionándose entre las grandes firmas de lujo y las cadenas de distribución anónimas. Su portfolio está centrado en la joyería y en la relojería y los accesorios (aunque en menos medida), a través de piezas en plata o acabadas en oro, con piedras naturales (Agatha París, s.f.). A pesar de su reconocimiento en el sector, Agatha se encuentra en un proceso judicial tras declararse en quiebra el año pasado (Crouzel, 2020).

- **Aristocrazy**

Perteneciente al Grupo Suárez, Aristocrazy nació en 2010 ofreciendo un concepto de lujo para un público más joven. Se puede definir a la firma como un concepto de lujo accesible, con el afán de democratizar el sector de la joyería, tal y como ocurre con Apodemia. También se caracteriza por haber lanzado el concepto de *Fashion Jewelry*, aunando moda y joyería. Dentro de los productos de la firma, tanto el *portfolio* como el rango de precios de Aristocrazy son realmente extensos: desde los 60 euros hasta piezas con diamantes por 3.000 euros (Aristocrazy, s.f.).

La estrategia del Grupo Suárez con Aristocrazy ha logrado crear un nuevo concepto en la joyería. Este concepto salió de España y actualmente, fundamentalmente a través de un modelo de franquicias, se encuentra en Francia, Panamá, Guatemala y México (Foro de Marcas Renombradas Españolas, ICEX, & Modaes, 2018).

---

<sup>30</sup> Término en inglés que se refiere a una estrategia de marketing que permite la colaboración con una persona de influencia, de manera que ésta colabore con la promoción de la firma.

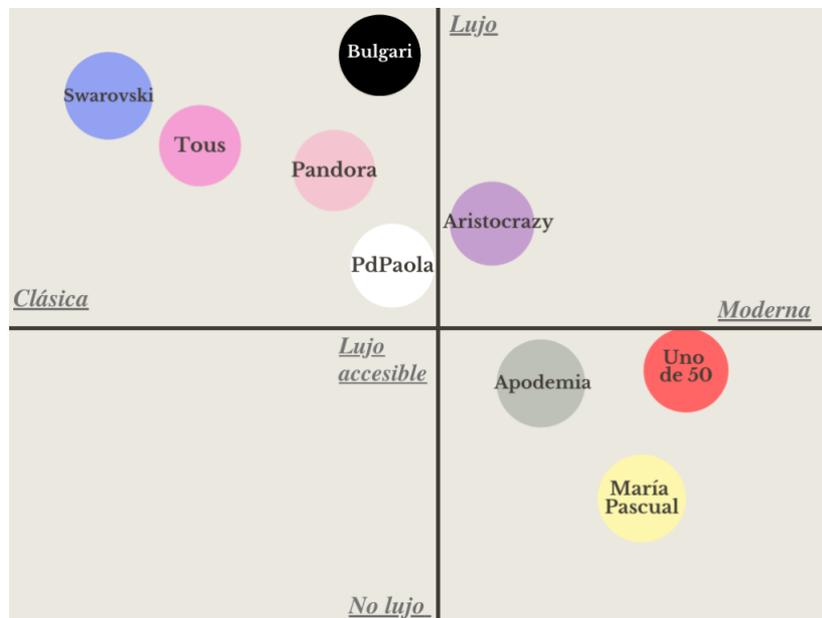
### 2.2.3. Cuadro de posicionamiento

Dentro del estudio de la competencia de Apodemia, llegar a un mapa o cuadro de posicionamiento permite ver dónde se sitúa la firma en comparación con otras empresas del sector, teniendo en cuenta dos variables. Para este caso, se han seleccionado las siguientes variables.

- Por un lado, la percepción de lujo (ligada al precio), con lo que se divide el cuadro en lujo, lujo democrático y no lujo.
- La segunda variable está más ligada a características de los productos, según sean más tradicionales, o más modernos.

Para ello, además de realizar un estudio de los precios del mercado y observar los diferentes productos de las principales firmas, se ha realizado un estudio de campo haciendo un cuestionario a una pequeña parte de los consumidores españoles, de manera que la imagen que proyectan las diferentes marcas pueda verse reflejada en el mapa de posicionamiento. En el anexo 2 se muestran las preguntas realizadas.

**Figura 4: Cuadro de posicionamiento de Apodemia y sus competidores**



*Fuente: elaboración propia.*

En el cuadro de posicionamiento puede observarse que en el mercado la asociación de lujo está relacionada con aquellas firmas consideradas más clásicas. Aquellas que son

consideradas más *trendy* suelen estar asociadas a menor lujo. Apodemia en concreto, se posiciona dentro de la tendencia de firma de lujo accesible (en cuanto a percepciones de los consumidores y precios reales) y con diseños más modernos (Dauriz *et al*, 2014).

### **2.3. Conclusiones**

Con el análisis interno de Apodemia se ha descrito su propuesta de valor y su modelo de negocio, junto con los recursos que forjan la ventaja competitiva de la firma en su sector. Apodemia es una marca de joyería y *lifestyle* que se posiciona en torno a la calidad, la versatilidad y la accesibilidad. La marca comercializa sus productos en el canal offline, a través de puntos de venta propios donde cuida mucho la experiencia en tienda y el servicio de venta, y a través de su plataforma *e-commerce*. En el análisis del entorno competitivo se han descubierto claves sobre el crecimiento de ventas en el sector durante 2018 y 2019 que acompañadas del desarrollo del canal online explican la entrada de *pure players* en el sector.

Por último, queda claro que, a pesar de no ser una empresa líder en su sector, Apodemia tiene una fuente de ventaja competitiva, ciertos recursos y el *know-how* requerido para llevar a cabo su internacionalización. En conclusión, parece que Apodemia debe dar el paso al mercado internacional con un plan que determine los recursos, esfuerzos y decisiones a implementar.

### 3. PLAN DE DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN

#### 3.1. Motivos para la internacionalización de Apodemia

El afán de Apodemia por internacionalizarse, como ha ido mencionándose anteriormente, ha sido y es algo prácticamente intrínseco a la compañía. Aún así, resulta importante analizar las principales razones por las que Apodemia debe emprender un proyecto en el extranjero dados los riesgos y esfuerzos empresariales que este proceso supone.

Entrar en un mercado extranjero puede darle a Apodemia acceso a un mercado más grande, con una demanda que no ha sido capaz de capturar mediante su canal online. Hablando de mercados emergentes, éstos suponen una gran oportunidad para las empresas en tanto y cuanto son un mercado potencial en continuo desarrollo y de gran tamaño que no había sido capturado hasta ahora. A pesar del crecimiento del canal online, la presencia de puntos de venta físicos sigue siendo determinante en el desarrollo de un negocio internacional y fundamental para transmitir la experiencia *apodémica*. Por ello, aunque hasta ahora Apodemia haya consolidado ventas internacionales mediante la exportación, existe una gran oportunidad de ampliar el mercado y aumentar las ventas a través de la inversión directa extranjera.

En esta misma línea, el establecimiento en un mercado exterior permite aprovechar las oportunidades que éste pueda ofrecer, desde acceso a recursos, alianzas clave o ganar eficiencia mediante economías de escala. Apodemia podría mejorar en calidad y procesos, lograr acceso a nuevos recursos e incluso mejorar su cadena de valor gracias a economías de localización. Paralelamente, la internacionalización permite diversificar riesgos disminuyendo el grado de dependencia en un único mercado y compensando los factores de riesgo que pueda haber en el mercado nacional.

Por último, y quizás uno de los fundamentos clave a la hora de dar el paso al mercado internacional está el fortalecimiento de marca. Una Apodemia internacionalizada será capaz de generar *brand awareness*<sup>31</sup> entre todos sus *stakeholders* y de manera muy relevante, en sus clientes actuales y potenciales.

---

<sup>31</sup> Término en inglés que se refiere al reconocimiento de marca.

Así, parece claro que los esfuerzos y riesgos que deban asumirse están fundamentados en una serie de argumentos que pueden resumirse como: “crecer o morir”.

### **3.2. Teorías de internacionalización empresarial**

Para proceder a la elaboración del plan de internacionalización, se realizará inicialmente una aproximación a la literatura existente sobre la internacionalización empresarial. Para ello, se resaltarán tres teorías o modelos que sirvan para la posterior elaboración del plan de Apodemia.

#### **a. Modelo Uppsala o enfoque escandinavo.**

Desarrollado fundamentalmente por Johanson, Wiedersheim-Paul y Vahlne, las dos principales aportaciones de este modelo son la concepción gradualista y el concepto de distancia psicológica.

Según el modelo, la empresa va incrementando gradualmente los recursos comprometidos en un país al mismo tiempo que va ganando experiencia y conocimiento del mercado. Para este modelo, se supone que el conocimiento del mercado se obtiene gracias a la experiencia dentro del mismo, y en este sentido, existe una relación directamente proporcional entre la experiencia y el compromiso en la internacionalización (Arteaga Ortiz *et al*, 2017).

La segunda aportación del modelo es la explicación de “distancia psicológica”. A través de estudios empíricos, se llega a la conclusión de que las empresas comienzan a establecerse en mercados lo más psicológicamente próximos al país de origen. De esta manera, la distancia psicológica serían los factores que podrían dificultar la internacionalización (idioma, religión, cultura, ciertas políticas...) (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2013).

El modelo Uppsala plantea cuatro etapas en la internacionalización de las empresas en las que se va avanzando en implicación y compromiso a medida que la empresa ha tenido más experiencia en el mercado extranjero.

### **b. Paradigma ecléctico de Dunning.**

John Dunning desarrolló este modelo integrador de varias aportaciones<sup>32</sup> realizadas anteriormente que, según él, estaban incompletas. La base del paradigma es la posesión de unas ventajas competitivas sobre sus competidores potenciales. Estas ventajas son las ventajas de propiedad, de localización y de internalización, y explican la capacidad de una empresa para internacionalizar sus actividades a través de inversión directa extranjera, y no mediante exportaciones (Villarreal Larrinaga, 2006).

La empresa debe poseer ventajas propias en comparación con las empresas locales de los mercados extranjeros, ya sea *know-how*, experiencia u otros activos intangibles o recursos. Para la empresa, deben existir ventajas de internalización que impliquen que sea la propia firma la que lleve a cabo la explotación de las ventajas, no un tercero. La localización de su producción o venta en determinadas localizaciones debe ser también rentable para la firma, en lo que se denomina ventajas de localización (Cardozo *et al*, 2007).

Todas estas ventajas, si se cumplen, permitirán y favorecerán la internacionalización siempre y cuando se mantenga concordancia con la estrategia que deba seguir la organización.

### **c. Teorías de las born globals<sup>33</sup>**

El concepto de *born global* es relativamente nuevo, y surge a raíz del nacimiento de este tipo de empresas con un enfoque internacional o global desde sus inicios. La mejora de las comunicaciones, las reducciones arancelarias, el acceso a la tecnología y los cambios en las condiciones de los mercados han sido grandes impulsores de este fenómeno (Arteaga Ortiz *et al*, 2017); (Cardozo *et al*, 2007).

Estudiadas por muchos, las *born globals* suelen ser pequeñas y medianas empresas jóvenes que perciben desde su nacimiento al mundo como su mercado (Rialp *et al*, 2005). Estas empresas suelen desarrollar estrategias orientadas a la diferenciación y suelen poner

---

<sup>32</sup> Según Dunning, su paradigma ecléctico surge a raíz de la teoría de la organización industrial, la teoría de la localización industrial y las teorías de los costes de transacción e internalización de las transacciones.

<sup>33</sup> Se refiere a empresas que desde sus inicios obedecen a un enfoque global o que se internacionalizan en sus años iniciales de vida.

énfasis en el control de los activos, no tanto en su posesión. Existen diferencias entre el tiempo que pasa desde el nacimiento hasta las primeras exportaciones, pero para no entrar en esta cuestión teórica, en este proyecto se considerará la intención de ser una compañía global que abastezca un mercado global.

La revisión teórica que se ha realizado está pensada para adaptarla a la situación empresarial de Apodemia y poder establecer un marco teórico que fundamente el plan de internacionalización.

Se entiende que la situación de Apodemia encaja, en ciertas partes, en los tres modelos presentados. Por un lado, Apodemia, una pyme joven, nació con afán internacionalizador, importando materiales y exportando sus productos desde sus inicios, lo que es consistente con la teoría de los *born globals*. Sin embargo, en la escala de operaciones internacionales y llegar a la inversión directa extranjera ha sido más cautelosa. Esto sugiere que ha preferido ganar conocimiento del sector y experiencia en el mercado antes de dar el paso al mercado internacional, tal y como argumenta el modelo tradicional Uppsala. Por último, identificar las ventajas competitivas que enunciaba John Dunning en el paradigma ecléctico, puede que haya sido lo que haya potenciado el interés de Apodemia por internacionalizarse. Así, llegar a un mercado extranjero le permitirá exprimir sus ventajas competitivas.

Habiendo aplicado el caso de Apodemia a las distintas teorías y modelos, queda fundamentada la decisión de internacionalización de la firma desde una perspectiva teórica y dados los motivos explicados en el apartado anterior.<sup>34</sup>

Para la elaboración del plan de internacionalización se seguirán los pasos que propone ICEX España Exportación e Inversiones para elaborar una hoja de ruta para estos procesos de internacionalización. El manual elaborado por la institución permite elegir el mercado de entrada mediante lo que se llama “proceso de selección de mercado internacional integral” (Cerviño *et al*, 2017).

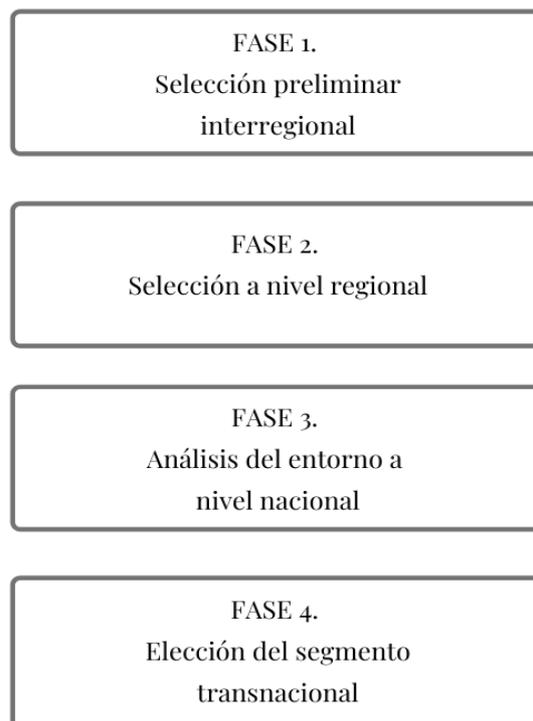
---

<sup>34</sup> Ver apartado 3.1. Motivos para la internacionalización

### 3.3. Selección del mercado de entrada

El proceso de selección del mercado de entrada consta de cuatro fases que Cerviño, Arteaga Ortiz, & Fernández del Hoyo (2017) detallan y quedan reflejadas en la siguiente figura:

**Figura 5: Fases del proceso de selección de mercados internacionales**



*Fuente: elaboración propia a partir de Arteaga et al (2017).*

#### - **Fase I: Selección preliminar interregional y clustering**

En esta fase se busca realizar una primera criba entre las principales regiones geográficas del mundo en función de la necesidad básica de producto, la distancia geográfica y la distancia cultural. Lo primero será definir cuáles son las principales regiones geográficas: África y Oriente Medio, Europa Occidental, Europa del Este y Rusia, Norteamérica, Sudamérica y Asia Pacífico.

### **a. Necesidad básica**

En cuanto a la necesidad básica de los productos de Apodemia, no tiene por qué haber un atributo que implique la exclusión directa de ninguna de las regiones geográficas. En cualquier caso, el precio de los productos podría limitar en cierta manera el potencial de aquellos países con rentas per cápita más bajas, ya que serán menos idóneos para comenzar la expansión internacional. Esto significaría excluir los países de África y algunos de Oriente Medio. Por otro lado, aunque la sección de hombre sea actualmente residual, es importante destacar que bajo la religión musulmana los hombres no pueden llevar artículos de joyería, relojería o alianzas que estén hechas total o parcialmente en oro.

### **b. Distancia geográfica**

El segundo criterio para realizar la criba es la distancia geográfica. El proceso de internacionalización para Apodemia será más sencillo cuánto más próximo se encuentre el mercado de entrada, teniendo en cuenta que se podrá hacer un mejor control de las diferentes actividades y operaciones y se podrá ahorrar en costes logísticos, entre otras ventajas. En este sentido, la región geográfica más cercana a España es Europa Occidental, seguida tras Europa Oriental y Rusia. Según este criterio, cabría desestimar la opción del resto de regiones geográficas según este criterio analizado.<sup>35</sup>

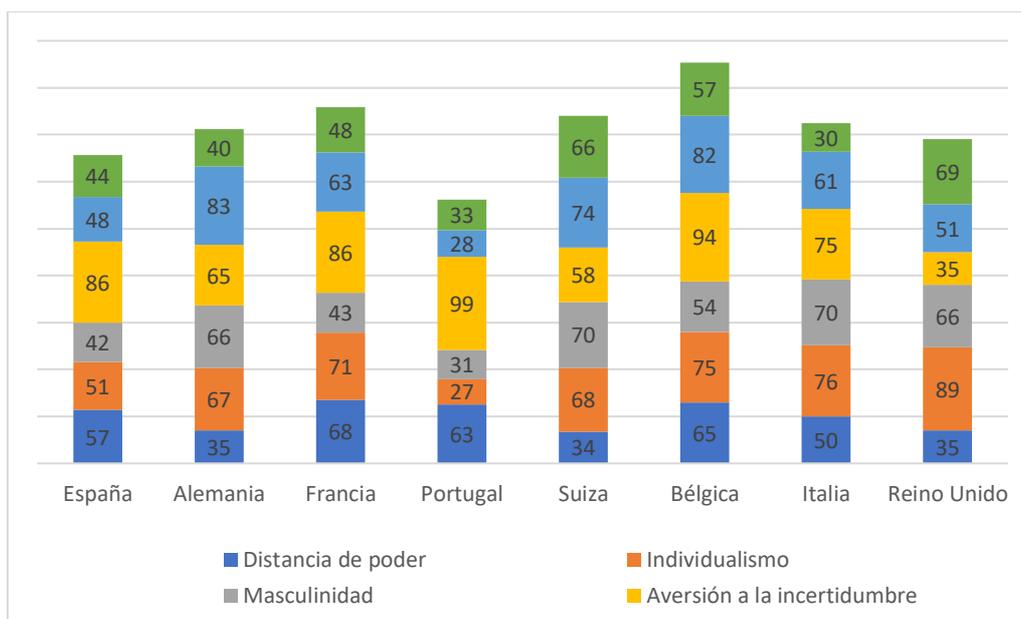
### **c. Distancia cultural**

Por último, la distancia cultural será la tercera variable a analizar. Este criterio fue ampliamente estudiado por Hofstede y se corresponde con el concepto de distancia psicológica argumentado por el modelo Uppsala. Recurrir a Hofstede y las dimensiones culturales identificadas por sus estudios permitirá ver la distancia cultural que existe entre España y otros países de otras regiones geográficas. Para ello se recurrirá a la herramienta Hofstede Insights, donde se estudiarán diferentes atributos que permitan analizar la proximidad cultural. A pesar de las exclusiones realizadas anteriormente, el estudio se centrará en algunos países seleccionados de las regiones de Europa Occidental, Europa Oriental y Rusia, y Sudamérica, ya que en principio se considera como una región culturalmente similar a España.

---

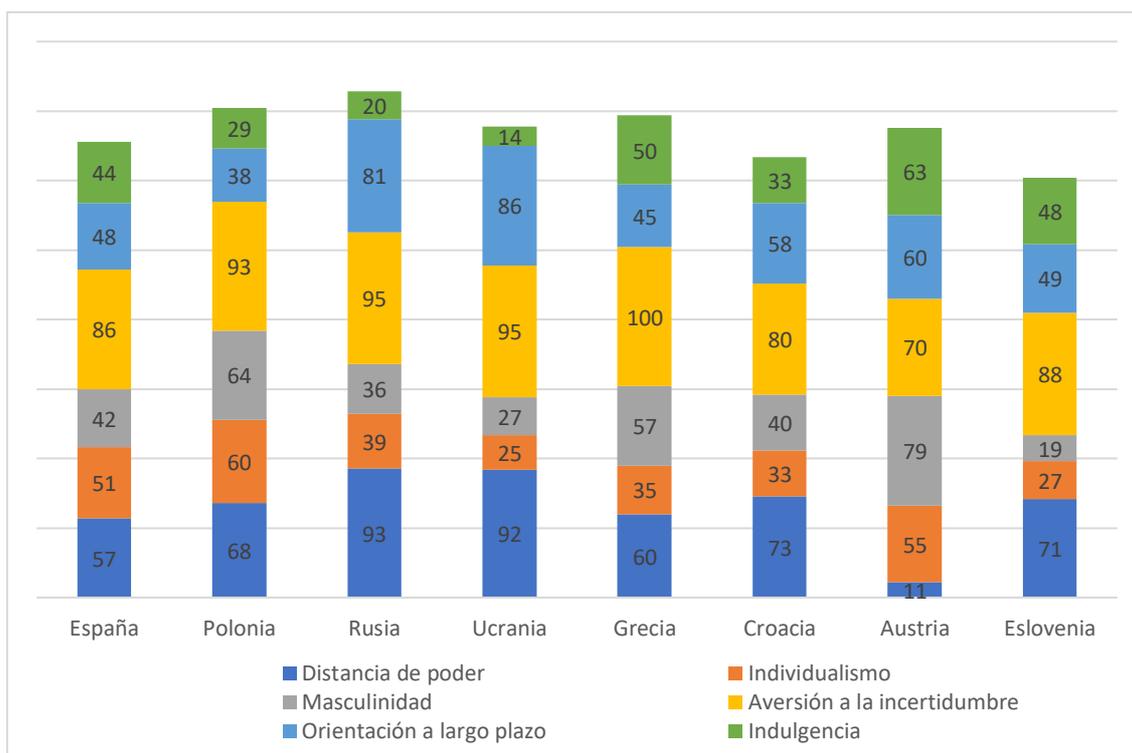
<sup>35</sup> Esta criba debe entenderse en el contexto en el que se encuentra Apodemia enfrentándose a su primera expansión internacional. Más adelante, cuando vaya ganando experiencia en mercados extranjeros, las regiones desestimadas podrán y deberán volver a considerarse como posibles mercados de entrada.

**Gráfico 1: Dimensiones Hofstede Europa Occidental**



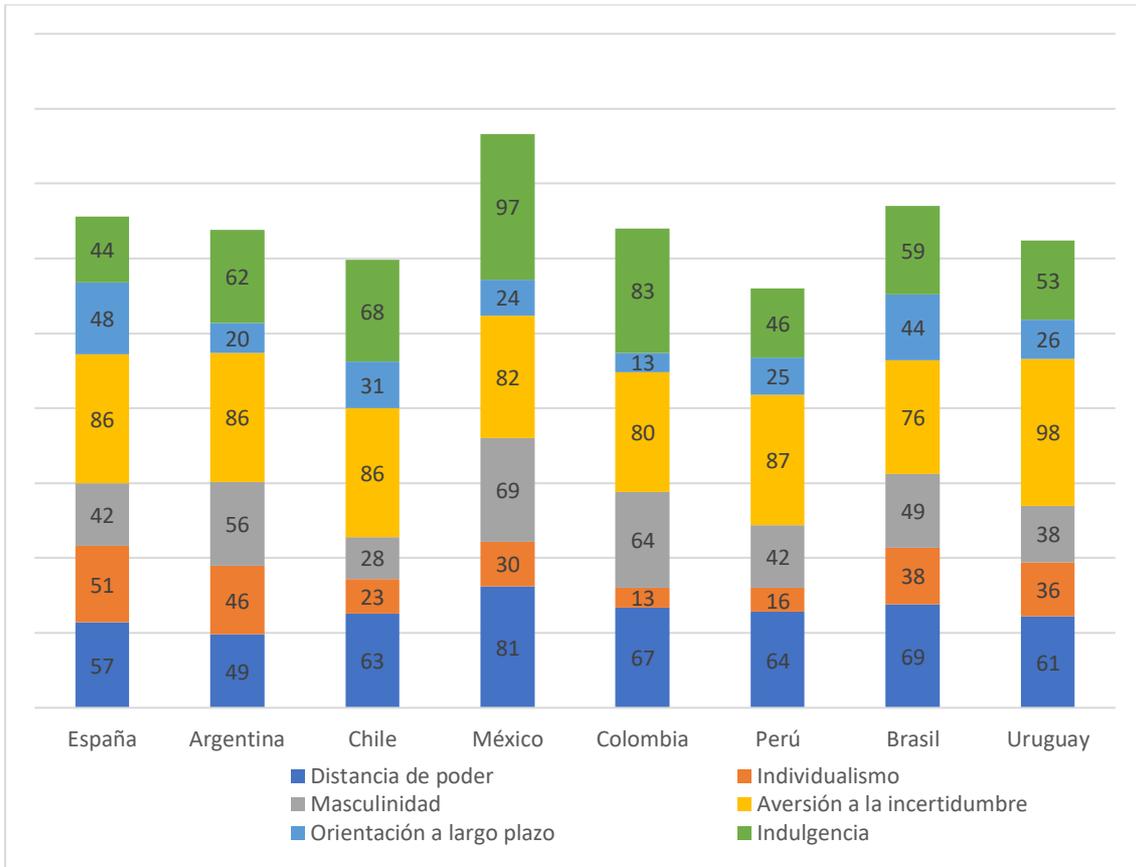
Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (2021).

**Gráfico 2: Dimensiones Hofstede Europa Oriental**



Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (2021).

**Gráfico 3: Dimensiones Hofstede Sudamérica**



*Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (2021).*

El análisis de las variables analizadas por Hofstede no permite sacar grandes conclusiones del análisis de esta variable. Por eso, la dimensión cultural parece menos relevante para la toma de la decisión.

A pesar de ello, dado que los países de Europa Occidental son los más próximos en términos geográficos, guardan ciertas similitudes culturales y son donde Apodemia concentra actualmente la mayor parte de sus ventas extranjeras actuales, parece la región idónea para seleccionar un mercado de entrada.

- **Fase II. Selección a nivel regional.**

Esta segunda fase consiste en identificar cuál sería el país idóneo para la internacionalización de Apodemia analizando tres variables fundamentales propuestas por Llamazares *et al* (2013): el potencial de cada mercado; el riesgo político y de negocios; y por último la accesibilidad que existe para cada mercado. Para ello, se

analizarán diferentes indicadores y se incorporarán a la Matriz de Ponderación de Mercados Objetivo. Estas tres variables se analizarán, según los resultados obtenidos en la fase I, en los países de Europa Occidental.<sup>36</sup>

#### a. Crecimiento económico del país

Para analizar el crecimiento económico de los diferentes países de la región se hará uso del Producto Interior Bruto (PIB) y de las proyecciones que el Fondo Monetario Internacional tiene para los próximos años. Es importante conocer esta variable porque permite estimar el comportamiento de la economía, aún con sus posibles deficiencias.

**Tabla 4: Crecimiento del Producto Interior Bruto países Europa Occidental**

<b>PIB nacional - Crecimiento %</b>	<b>2019</b>	<b>2020 E</b>	<b>2021 E</b>	<b>2022 E</b>
Alemania	0,6	-5,4	3,5	3,1
Austria	1,6	-6,7	4,6	2,1
Bélgica	1,4	-8,2	5,3	2,6
Dinamarca	2,3	-4,5	3,5	2,5
Finlandia	1,1	-3,9	3,5	2
Francia	1,5	-9	5,5	4,1
Irlanda	5,8	-3	4,9	4,2
Islandia	1,9	-7,1	4,1	2,7
Italia	0,3	-9,2	3	3,6
Luxemburgo	2,3	-5,8	5,8	3,7
Noruega	1,1	-2,8	3,5	2,9
Países Bajos	1,7	-4,1	3	2,9
Portugal	2,1	-10	6,5	4,8
Reino Unido	1,4	-10	4,5	5
Suecia	1,2	-4,7	3,4	2,9
Suiza	1,2	-5,3	3,6	2

*Fuente: elaboración propia a partir de datos International Monetary Fund (2020).*

Puede observarse que el decrecimiento del PIB en el año 2020 es generalizado debido a la crisis sanitaria de la Covid-19, y que existen expectativas de mejora también para todos los países estudiados. Aún así, es importante ver cómo se situaba el crecimiento del PIB en 2019, previo a la crisis, para extraer información. En este aspecto, todos los países

<sup>36</sup> Para hacer un análisis más concreto sobre las oportunidades se han desestimado ciertos países cuya población (y, por ende, mercado) y PIB son relativamente pequeños, ya que no parece ser el mejor paso para la internacionalización de Apodemia.

crecían, y el dato significativo de Irlanda puede explicarse por las progresivas entradas de capital debido a los bajos impuestos de sociedades.

#### **b. Poder adquisitivo per cápita**

El poder adquisitivo per cápita, medido por la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita (PPA) es también un indicador de la demanda dentro de un país. A través de este indicador, se puede explicar la capacidad de compra de los habitantes de cada uno de los países, en función de los dólares estadounidenses, y teniendo en cuenta el nivel de precios y el tipo de cambio de la moneda del país en cuestión.

**Tabla 5: Producto Interior Bruto per cápita países Europa Occidental**

<b>PIB per cápita</b>	<b>2019</b>	<b>2020 E</b>	<b>2021 E</b>	<b>2022 E</b>
<i>Alemania</i>	53,944.864	50,682.064	52,835.217	54,493.328
<i>Austria</i>	56,461.746	52,418.014	54,580.452	55,474.322
<i>Bélgica</i>	51,836.594	47,411.516	49,802.820	50,913.637
<i>Dinamarca</i>	57,295.941	54,665.181	56,469.947	57,753.074
<i>Finlandia</i>	48,689.082	46,673.320	48,293.443	49,227.377
<i>Francia</i>	47,777.987	43,002.820	45,469.930	46,642.298
<i>Irlanda</i>	88,227.656	84,562.324	87,907.097	90,799.191
<i>Islandia</i>	56,572.564	51,544.026	52,801.591	53,421.207
<i>Italia</i>	42,368.959	37,904.743	39,930.551	41,015.232
<i>Luxemburgo</i>	115,601.480	106,787.699	110,852.295	112,782.022
<i>Noruega</i>	63,527.438	61,358.708	63,163.393	64,641.533
<i>Países Bajos</i>	57,271.328	54,021.849	56,046.188	57,011.777
<i>Portugal</i>	34,775.345	31,344.393	33,441.072	35,118.026
<i>Reino Unido</i>	46,750.309	41,899.446	44,145.302	45,319.174
<i>Suecia</i>	53,022.610	49,646.439	50,865.655	51,865.324
<i>Suiza</i>	69,086.316	64,654.096	66,175.506	66,750.833

*Fuente: elaboración propia a partir de datos International Monetary Fund (2020).*

Los valores de Luxemburgo son engañosos dado que deben ser contrastados con el nivel de población del país, como se verá más adelante. En aquellos países donde haya un mayor poder adquisitivo, los ciudadanos podrán dedicar una mayor parte de la renta disponible a bienes que no son de primera necesidad, como es el caso de Apodemia.

### c. Tamaño de la población

Entendiendo la internacionalización de una empresa como una oportunidad de crecer en ventas y notoriedad, el tamaño de la población es un factor relevante a analizar. Además, deberán tenerse en cuenta las perspectivas de crecimiento o decrecimiento de la población, fundamentalmente teniendo en cuenta las actuales tendencias de envejecimiento de la población. Después de haber descartado aquellos países que verdaderamente tienen poblaciones muy pequeñas como Ciudad del Vaticano, Malta o Mónaco, se accederá a los datos de las poblaciones del resto de países.

**Tabla 6: Población de países de Europa Occidental**

<b>Población (millones)</b>	<b>2019</b>	<b>2020 E</b>	<b>2021 E</b>	<b>2022 E</b>
<i>Alemania</i>	83.093	83.151	83.100	83.039
<i>Austria</i>	8.859	8.901	8.946	8.990
<i>Bélgica</i>	11.456	11.490	11.524	11.573
<i>Dinamarca</i>	5.806	5.812	5.823	5.836
<i>Finlandia</i>	5.518	5.527	5.533	5.536
<i>Francia</i>	64.822	64.993	65.170	65.351
<i>Irlanda</i>	4.950	5.009	5.057	5.105
<i>Islandia</i>	0.357	0.364	0.370	0.375
<i>Italia</i>	60.360	60.287	60.227	60.176
<i>Luxemburgo</i>	0.614	0.626	0.638	0.651
<i>Noruega</i>	5.357	5.389	5.421	5.454
<i>Países Bajos</i>	17.231	17.281	17.331	17.381
<i>Portugal</i>	10.276	10.261	10.242	10.222
<i>Reino Unido</i>	66.797	67.255	67.612	67.949
<i>Suecia</i>	10.328	10.510	10.613	10.715
<i>Suiza</i>	8.545	8.647	8.750	8.855

*Fuente: elaboración propia a partir de datos International Monetary Fund (2020).*

Como puede observarse, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia constituyen los países con mayor población. Por el otro extremo, Islandia, Luxemburgo, Irlanda y Noruega son los menos poblados. Si bien es importante conocer los datos generalizados, una vez se seleccione uno de los países deberá estudiarse la población que existe dentro del público objetivo de Apodemia.

#### d. Valor de importaciones de artículos de joyería

Medir las importaciones da a conocer el potencial del mercado de la joyería en general, sin hacer distinciones por el país de origen. Además, permite identificar si existen fuertes barreras al mercado exterior en alguno de los países, aunque es algo que se desestima en este caso al tratarse de países pertenecientes a la Unión Europea y la Comunidad Económica Europea.

**Tabla 7: Valor de las importaciones<sup>37</sup> de productos de joyería**

Volumen de M (\$)	2018	2019
<i>Alemania</i>	1,756,023,024	1,703,165,535
<i>Austria</i>	420,172,257	237,766,849
<i>Bélgica</i>	235,379,933	216,852,767
<i>Dinamarca</i>	121,585,113	109,659,299
<i>Finlandia</i>	18,328,570	18,012,167
<i>Francia</i>	4,780,979,810	6,141,017,582
<i>Irlanda</i>	75,675,792	174,775,647
<i>Islandia</i>	3,318,862	3,004,753
<i>Italia</i>	2,044,841,080	1,902,573,317
<i>Luxemburgo</i>	31,871,727	36,408,904
<i>Noruega</i>	67,686,137	75,543,272
<i>Países Bajos</i>	282,008,650	320,219,647
<i>Portugal</i>	90,947,003	98,212,982
<i>Reino Unido</i>	3,195,818,699	4,630,186,745
<i>Suecia</i>	83,401,818	89,859,176
<i>Suiza</i>	16,197,740,121	16,490,204,000

*Fuente: elaboración propia a partir de datos United Nations Statistics (2021).*

Excluyendo los niveles de Suiza, influenciados por su PIB, PIB per cápita y su gran industria manufacturera de joyería, los siguientes países con grandes cifras son Francia, Reino Unido, Italia y Alemania, por lo que el potencial de mercado de la joyería en éstos hace que la entrada en estos países sea una buena oportunidad.

<sup>37</sup> Se ha consultado el código de clasificación arancelaria 7113 (artículos de joyería y sus partes, de metal precioso o de chapado de metal precioso [plaqué]).

### e. Exportaciones de España

Tras haber observado las importaciones de productos de joyería de manera indiscriminada, la siguiente tabla detalla el valor de las exportaciones españolas a cada uno de estos países, también en productos de joyería. De esta manera, se podrá ver el grado de aceptación y consumo de los productos españoles en los diferentes países.

**Tabla 8: Valor de las exportaciones<sup>38</sup> de productos de joyería de España**

Exportaciones (\$)	2018	2019	2020
<i>Alemania</i>	6,115,426	6,382,070	10,833,338
<i>Austria</i>	1,327,562	1,422,181	1,410,530
<i>Bélgica</i>	4,482,875	5,270,790	2,536,558
<i>Dinamarca</i>	557,211	801,152	1,604,748
<i>Finlandia</i>	757,333	832,369	821,68
<i>Francia</i>	74,067,356	60,551,900	61,135,354
<i>Irlanda</i>	486,797	513,463	2,406,585
<i>Islandia</i>	30,278	31,464	31,829
<i>Italia</i>	25,079,328	21,546,018	19,186,417
<i>Luxemburgo</i>	190,000	160,273	190,839
<i>Noruega</i>	1,994,749	2,420,429	2,501,196
<i>Países Bajos</i>	7,173,474	9,272,197	11,002,385
<i>Portugal</i>	32,765,169	35,673,202	22,437,642
<i>Reino Unido</i>	7,199,566	6,156,760	5,065,528
<i>Suecia</i>	3,322,102	3,616,452	3,825,457
<i>Suiza</i>	23,697,024	14,569,610	18,458,273

*Fuente: elaboración propia a partir datos de United Nations Statistics (2021).*

Según este criterio, existe una gran entrada de productos de joyería en Francia, Portugal, Italia y Alemania. El poder adquisitivo en estos países y la cercanía geográfica pueden ser entendidos como impulsores de este hecho.

Tras haber descartado inicialmente algunos países de la región por la escasa población, se va a realizar una segunda criba de países. Teniendo en cuenta el potencial del mercado de la joyería (tabla 7) y las exportaciones de joyería realizadas desde España (tabla 8), los mercados que seguirán estudiándose son aquellos que superen los mil millones de dólares

---

<sup>38</sup> Se ha consultado el código de clasificación arancelaria 7113 (artículos de joyería y sus partes, de metal precioso o de chapado de metal precioso [plaqué]).

en importaciones (Suiza, Francia, Reino Unido, Italia y Alemania) incluyendo a Portugal, dado que se posiciona como uno de los principales receptores de productos de joyería española.

Parece importante afirmar que estos resultados parecen tener concordancia con la experiencia de ventas internacionales que Apodemia ha ido teniendo hasta ahora. Exceptuando a Suiza e incluyendo a Países Bajos y Bélgica, todos ellos se encuentran entre los países donde más ventas se produce.

**f. Barreras arancelarias y no arancelarias.**

A pesar de que el estudio de esta variable sea de alta importancia, en el contexto estudiado no lo es tanto. Esto se debe a que la mayoría de los países pertenecen a la Unión Europea y la Unión Aduanera y disfrutan de un mercado único libre de barreras arancelarias y no arancelarias. Se hará una breve interpretación de las situaciones en aquellos países que se encuentren fuera del mercado único.

- El caso de Reino Unido, con su reciente salida de la Unión Europea, sería el más importante a considerar en cuanto a las barreras, ya que se eliminó la tasa preferencial a los países de la UE. Sin embargo, se llegó al Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la Unión Europea y Reino Unido (Comisión Europea, 2021).

**Tabla 9: Barreras al comercio de Reino Unido**

<b>Reino Unido</b>	
Arancel	2-4% (si producto originario UK/UE)
Impuesto	20% IVA

*Fuente: elaboración propia a partir datos (Comisión Europea, 2021).*

- Suiza es otro país que no pertenece a la Unión Europea, si bien tiene amplios acuerdos de comercio con la organización (Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y Suiza).

**Tabla 10: Barreras al comercio de Suiza**

<b>Suiza</b>	
Arancel	0% (si producto originario Suiza/UE)
Impuesto	7.7% IVA

*Fuente: elaboración propia a partir datos (Comisión Europea, 2021).*

#### **g. Riesgo político y comercial**

El sistema político, económico y legal de los países tienen claras implicaciones en los negocios internacionales. La presencia de factores de riesgo político y comercial, normalmente relacionados entre sí, deben tenerse en cuenta por parte de las empresas extranjeras. Para ello, se debe hacer un diagnóstico del riesgo existente y se utilizarán las valoraciones de CESCE, una aseguradora de créditos.

**Tabla 11: Evaluación riesgo político y comercial**

	<b>Situación política</b>	<b>Riesgo comercial</b>
<i>Alemania</i>	Muy estable	Bajo
<i>Francia</i>	Muy estable	Bajo
<i>Italia</i>	Relativamente estable	Alto
<i>Portugal</i>	Muy estable	Medio
<i>Reino Unido</i>	Relativamente estable	Alto
<i>Suiza</i>	Muy estable	Bajo

*Fuente: elaboración propia a partir datos CESCE (s.f.).*

Los únicos dos países donde existe más riesgo son Reino Unido e Italia. El primero de ellos debido a la reciente salida de la Unión Europea y la ausencia de grandes acuerdos que regulen la inversión directa extranjera y el comercio entre ambos. Por otro lado, la inestabilidad política italiana puede haber afectado al riesgo comercial, así como la alta deuda pública que registra la economía italiana.

#### **h. Facilidad para hacer negocios**

Aquellos países que tienen políticas económicas y legislaciones que favorecen el desarrollo de nuevos negocios son entornos más ventajosos para que las empresas lo estimen como destinos de su inversión directa extranjera. Por eso, como argumentan Cerviño *et al* (2017), medir el tiempo y costes necesarios para la constitución de una empresa, la facilidad para obtener crédito o el grado de cumplimiento de los contratos, entre otras variables, son aspectos importantes para determinar la facilidad para hacer negocios de un país. Para medirlo, el Grupo Banco Mundial ha desarrollado un índice,

llamado *Doing Business*, donde se establece un ranking en función de la facilidad o dificultad para hacer negocios.

**Tabla 12: Índice *Doing Business***

DB score	
Reino Unido	83.5
Alemania	79.7
Francia	76.8
Suiza	76.7
Portugal	76.5
Italia	72.9

*Fuente: elaboración propia a partir datos The World Bank (2019).*

### **i. Transparencia y corrupción**

La transparencia y corrupción que existen en un país son las últimas variables que Llamazares *et al* (2013) sugieren estudiar dentro de la selección del mercado. Aunque esto pueda ir ligado al riesgo político y comercial, se utilizarán los datos de *Transparency International* y su índice para establecer una jerarquía en los países estudiados.

**Tabla 13: Índice de Percepciones de Corrupción**

País	Puntuación
Suiza	85
Alemania	80
Reino Unido	77
Francia	69
Portugal	61
Italia	53

*Fuente: elaboración propia a partir datos Transparency International (2020)*

### **- Matriz de Selección de Países**

Según el modelo propuesto por el ICEX, tras haberse analizado los aspectos anteriores sobre los diferentes mercados potenciales, se utilizará la Matriz de Selección de Países para hacer una selección final. Para la matriz se hace uso de coeficientes de ponderación que permitan relativizar la importancia de cada criterio, y una escala de puntuaciones uniforme.

- Los coeficientes van de 0 a 3 (de menor a mayor importancia).
- El sistema de puntuación va de 1 (más desfavorable) a 5 (más favorable).

**Tabla 14: Matriz Selección de Países**

Variables	Coef.	Alemania	Francia	Italia	Portugal	Reino Unido	Suiza
Crecimiento económico	2	4-8	3-6	2-4	1-2	1-2	4-8
Poder adquisitivo per cápita	2	4-8	4-8	3-6	2-4	4-8	5-10
Población	2	5-10	4-8	3-6	2-4	4-8	1-2
Valor de M	3	2-6	4-12	2-6	1-3	3-9	5-15
Exportaciones desde España	3	2-6	5-15	3-9	4-12	2-6	3-9
Barreras arancelarias	2	5-10	5-10	5-10	5-10	2-4	3-6
Riesgo político & comercial	1	4-4	4-4	1-1	3-3	1-1	4-4
Barreras arancelarias	2	4-8	3-6	2-4	3-6	4-8	3-6
Transparencia y corrupción	1	4-4	3-3	2-2	2-2	4-4	5-5
<b>TOTAL</b>		<b>64</b>	<b>72</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>65</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares et al. (2013).*

Tras haber hecho una ponderación con los resultados de los países, Francia aparece como el país con mayores oportunidades para que una empresa española como Apodemia de comienzo a su estrategia internacional. Fundamentalmente destaca en cuanto a las importaciones de productos de joyería que realiza, tanto en términos absolutos como de productos españoles.

- **Fase III. Análisis del entorno a nivel nacional.**

Dentro de esta sección, será importante realizar un análisis exhaustivo de la coyuntura actual en Francia y del propio sector de la joyería, conociendo las principales características de la demanda y la oferta.

**a. Análisis genérico Francia**

Francia es la séptima potencia económica mundial, con un PIB que superó los 2,7 billones de dólares en 2019. Se trata de un mercado con mucho potencial dado el gran tamaño de su población, rozando los 65 millones de personas, con un salario medio anual de 36.547 euros. A pesar de haber sido una de las economías más afectadas por la crisis de la Covid-19, con una pérdida del 9% del PIB nacional, se mantienen las perspectivas de crecimiento del 5,5% y del 4,1% para los próximos dos años (Fondo Monetario Internacional, 2021). Sin embargo, la pandemia también ha acentuado ciertas debilidades con las que ya contaba el país: la elevada deuda pública, altas tasas de desempleo y fuertes desigualdades (Santander Trade Markets, 2021). Para Apodemia, algunos de los puntos más favorables para la inversión en Francia deberían ser el número de potenciales

consumidores que ofrece el país, la posición geográfica, el atractivo del entorno de negocios.

#### **b. Análisis del sector joyería y bisutería**

Al adentrarse en el estudio de la industria, es importante delimitar los conceptos utilizados en francés dentro del sector. *Joaillerie* se refiere a la alta joyería elaborada con piedras preciosas, *bijouterie* hace referencia a la joyería de oro, plata y chapados, y por último *bijouterie fantaisie* se identifica con la bisutería (Fuentenebro Jiménez, 2018). De esta manera, se puede encajar que Apodemia, con su sección de joyería, operaría principalmente en el mercado de la *bijouterie*.

Según los datos de Francéclat, puede verse la evolución de la cifra de negocio de los últimos años del sector de la joyería (excluyendo bisutería y relojería). En 2018 se encontraba valorado en 3.422 millones de euros, y en 2019 en 3.465 euros, habiendo experimentado un 1,3% de crecimiento. Como podía esperarse, la recesión económica se tradujo en una contracción del sector, suponiendo una caída superior el 12,5% y quedándose en 3.075 millones de euros (Observatoire Francéclat, 2021). Sin embargo, las cifras después de cada confinamiento han sido positivas, lográndose en diciembre el mayor crecimiento desde 2011. Los puntos de venta que más han sufrido las difíciles condiciones del 2020 fueron los que son frecuentados fundamentalmente por clientes extranjeros, mientras que aquellos cuya clientela es menos turística, han obtenido pérdidas menos drásticas. De igual manera que en España, puede reconocerse el gran crecimiento que la venta a través del canal *e-commerce* ha experimentado durante el año 2020 (Merires, 2021).

De los diferentes productos comercializados en el sector, en 2019 la distribución de las ventas se encuentra de la siguiente manera: anillos (47%); collares (20,8%); pendientes (14,6%); pulseras (11,8%) y colgantes (5,3%) (The French Jewelry Post, 2020). Estos datos aportan información sobre los hábitos de consumo de los consumidores franceses, de manera que Apodemia tendrá que realizar mayores esfuerzos en esas líneas de productos.

Además de los principales productos vendidos en el sector, resulta importante conocer los motivos y hábitos de compra dentro del sector de manera que la estrategia de entrada de Apodemia permita una correcta acogida de la firma. En este sentido, a pesar de que sigue existiendo la identificación de la compra de joyería con eventos como matrimonios, nacimientos o celebraciones, han comenzado a aparecer nuevos motivos de compra como el bienestar y placer propio del consumidor. Esto, unido a la consideración de la joyería como un complemento de moda para los franceses, ha cambiado sus hábitos de compra para pasar a consumir con más frecuencia.

Dentro del sector debe mencionarse la principal feria internacional de joyería del país, Bijorhca, que se celebra desde 1936 en la ciudad parisina. Acoge a 350 marcas, incluyendo a 100 marcas nuevas cada edición y recibe alrededor de 12.000 visitantes (Bijorhca, s.f). Para las pequeñas firmas, es una oportunidad para darse a conocer y puede ser un portal para otros mercados regionales e internacionales.

- **Fase IV. Elección del segmento transnacional.**

La última fase del proceso no está orientada a la elección del mercado de entrada, sino al público objetivo y la manera de segmentar el mismo en el mercado de entrada. Teniendo en cuenta las diferentes variables estudiadas, la estrategia más adecuada para Apodemia sería mantener el mismo segmento de clientes que tiene en su mercado de origen.

Accediendo a los datos del Insee (2020), se puede observar que entre los 25 y los 40 años, lo que sería el público objetivo ampliado de Apodemia, hay 11,6 millones de personas en la Francia metropolitana, con un mayor número de mujeres que de hombres. Con respecto a los datos anteriores, donde se especificaba que los mayores consumidores de joyería son los jóvenes entre 18 y 34 años, parece adecuado afirmar que existe concordancia con las condiciones del mercado. Dado que este segmento de mercado es considerado “nativo digital” puede considerarse la idea de hacer un acercamiento de la firma a sus potenciales clientes extranjeros a través de la presencia online, ya sea su página web, o sus redes sociales.

Aunque no queda recogido en el manual de Llamazares *et al* (2017) se estima oportuno elegir la región y la ciudad donde la entrada al país galo será más apropiada. La región de

Île-de-France, donde se encuentra la ciudad de la moda y el lujo, París, es la región con mayor población de todo el país en términos absolutos, y en las edades entre los 20 y los 59 (Insee, 2021). Acompañando a las buenas cifras del tamaño del mercado, la región supuso más del 30% del PIB francés, con el mayor PIB per cápita del país, llegando a los 53.700 euros (Regional Innovation Monitor, s.f.). Dentro de la región, París es la principal ciudad empresarial y receptora de inversión directa extranjera. Dada su posición estratégica en la joyería internacional, alberga la principal feria internacional de joyería del país.

Otra cuestión que debe tenerse en cuenta es el número de expatriados españoles, un segmento del mercado que suele sentirse identificado y adopta las marcas de su país con más facilidad. En 2019 había 262.448 españoles residentes en Francia, una cifra en aumento con respecto al año anterior, de los cuales 77.600 estaban entre los 25 y los 50 años (Instituto Nacional de Estadística, 2019). En cuanto a París, se han podido recuperar datos del 2016, en los que un 40% de las altas consulares de población española en Francia tuvo lugar en París (Consejería de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social en Francia, s.f.).

En definitiva, París es la ciudad idónea para establecerse en el mercado francés. A pesar de los altos precios que deben asumirse, el gran potencial del mercado, tanto en tamaño como en poder adquisitivo y el reconocimiento de la ciudad como un portal hacia el resto del país son factores decisivos para elegir la capital francesa.

### **3.4. Selección del modo de entrada.**

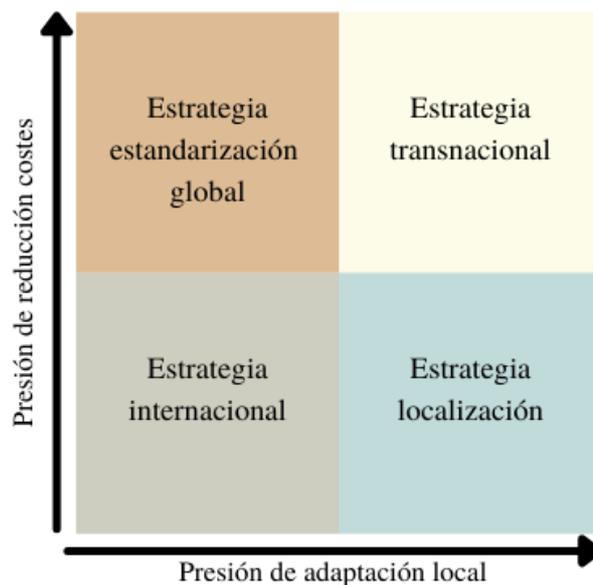
La elección del modo de entrada en un país extranjero es una decisión que requiere altos niveles de congruencia con las estrategias de la compañía y las presiones competitivas que existen en el mercado de entrada, ya que tendrán gran influencia sobre el plan de marketing internacional.

Por ello, se busca clarificar cuál es la estrategia principal de Apodemia para comenzar con la decisión del método de entrada. Analizando las dos estrategias tradicionales de

Michael Porter, parece que Apodemia encaja dentro de la estrategia de diferenciación (Porter, 1985). Tal y como se ha detallado en el estudio analítico de la firma, Apodemia busca un posicionamiento único en el mercado, ofreciendo piezas de joyería de calidad vinculadas a la naturaleza e incorporando otras líneas de negocio como los accesorios y el apartado *Home*. Esto implica que los clientes estarán dispuestos a pagar un precio mayor por éstos, que por otros existentes en el mercado cuya estrategia sea el liderazgo en costes.

En cuanto a las condiciones del mercado, será importante analizar si existe presión de costes y/o la necesidad de dar una respuesta local y en qué medida. Por un lado, siempre existen ciertas presiones por mantener los precios competitivos y por otro, a pesar de haber estudiado que la distancia cultural con el mercado de destino pueda ser mínima, siempre existirán gustos o tendencias diferentes. Lo que se quiere conseguir con este estudio es determinar qué estrategia deberá llevar a cabo Apodemia.

**Figura 6: Matriz Estrategias Internacionalización**



*Fuente: elaboración propia a partir de Hill (2011).*

- Dado el posicionamiento de marca que Apodemia persigue, ser una firma de lujo con precios accesibles, la presión por reducción de costes es significativamente alta. El público objetivo de la compañía, enmarcado dentro de la clase media-alta,

tendrá cierta sensibilidad al precio, aunque en su función de utilidad primará la calidad sobre el precio. Por eso, se definirá la presión de reducción de costes como medio-alta.

- En cuanto a la presión de adaptación local, la distancia psicológica y cultural que existe entre España y Francia es bastante pequeña. Además, habiendo estudiado el público objetivo dentro del mercado francés, se ha observado que se asimila bastante al español. En este sentido, aunque tengan que hacerse ciertas adaptaciones y personalizaciones, la presión de adaptación local tampoco es alta para el negocio de Apodemia en Francia.

De esta manera, tal y como se puede observar en la figura 6 la estrategia en la que encaja para el plan de internacionalización de Apodemia es la de estandarización global. Dentro de ésta, Apodemia mantendrá para el mercado francés los mismos productos que desarrolle y produzca para su mercado doméstico, lo que le permitirá ser lo más eficiente posible en costes y mantendrá buenos márgenes. En este caso, no parece esencial el desarrollo de grandes adaptaciones al producto o a las campañas de marketing, pero siempre deberán hacerse adecuaciones locales mínimas. Así, se logrará la eficiencia en costes a través de una cierta centralización de las operaciones.

Conocer la estrategia que Apodemia debe llevar a cabo en su expansión internacional determinará la elección del modo de entrada, teniendo en cuenta el grado de necesidad de control de los recursos, la exposición financiera que puede asumir la compañía y el conocimiento del mercado requerido para entrar.

Dentro del proceso de entrada, existen diferentes escalas de compromiso, control y riesgo. La gestión desde el mercado doméstico, lo que ha sido el primer contacto de Apodemia con distintos mercados extranjeros, incluye todas las opciones de exportación y envíos internacionales. Es una buena estrategia para comenzar con la penetración y testeo del mercado, pero las oportunidades de crecimiento y la visibilidad son relativamente bajas con este planteamiento. Por ello, dentro del plan de internacionalización en desarrollo se persigue el establecimiento de puntos de venta físicos.

Para establecer puntos de venta físicos existen dos opciones principales, la adopción de un modelo contractual con socios o *partners* -como ocurre en franquicias, *joint-ventures*<sup>39</sup> y licencias- o un modelo jerárquico en el que la empresa controle todas las operaciones. En los modelos contractuales, tanto los recursos comprometidos como el grado de control sobre las actividades son menores. Por eso, la clave será encontrar cuáles son las necesidades de Apodemia en este equilibrio.

Teniendo en cuenta la búsqueda de diferenciación que persigue Apodemia, un alto grado de control sobre las decisiones de posicionamiento y planes de marketing serán esenciales. Sin embargo, contar con un socio local que pueda facilitar la entrada al mercado permitiría ganar *know-how* para las adaptaciones concretas que deban llevarse a cabo y para las principales barreras existentes dentro del sector. Siendo éstos los grandes intereses que puede tener Apodemia, se hará un planteamiento de ambos modelos que facilite la toma de la decisión final.

Las principales oportunidades que brindan el modelo contractual son la reducción del riesgo financiero y el acceso a un nivel de *know-how* del mercado que Apodemia no tendría si entrase por su cuenta en Francia. En muchos casos, si se traduce en la apertura o presencia en más puntos de ventas, puede permitir también llegar a un público mucho mayor. Sin embargo, con la conjunción de esfuerzos financieros, el socio adquiere cierto control sobre las actividades y las decisiones empresariales, lo que se convierte en un factor limitante para Apodemia. Dado que la compañía no ha llevado a cabo este modelo de gestión en ningún momento, ceder parte del control puede suponer un reto difícil de gestionar.

Seguir con el modelo que ha hecho crecer a Apodemia en España implicaría que fuera la propia firma la que tuviese que realizar el importante esfuerzo inversor, lo que podría conllevar un elevado riesgo financiero. De esta manera, se lograría un mayor control de las habilidades y operaciones, evitando la dirección compartida, asumiendo también las dificultades y riesgos comerciales que pueda suponer el desconocimiento del mercado.

---

<sup>39</sup> Término en inglés que se refiere a una empresa conjunta en la que dos o más empresas o socios toman la decisión de llevar a cabo una colaboración empresarial.

Aún así, siendo consistentes con la estrategia y la cultura empresarial de Apodemia, en principio tiene más sentido optar por la entrada a través del modo jerárquico, de manera independiente.<sup>40</sup> Entendiendo la salida de la firma del El Corte Inglés como una estrategia para crear una marca fuerte, queda clara la relevancia que tiene el control para Apodemia. El riesgo que Apodemia asumiría al delegar su marca a un tercero podría tener consecuencias en el grado de aceptación de la marca en el mercado francés. Además, al no contar actualmente con un socio local, la opción sería llegar a un acuerdo con una distribuidora, lo que implicaría una mayor cesión de competencias.

Habiendo decidido el modelo de entrada, se plantea cómo se va a ejecutar, es decir, elegir el tipo de punto de venta. En este sentido, las dos opciones que se van a analizar son la apertura de una tienda propia y el modelo *shop-in-shop*.

#### **a. Free standing store**

Las *free-standing-stores*, también denominadas *stand alone stores* son puntos de venta a pie de calle que permiten el desarrollo de una fuerte construcción de marca gracias al acceso y relación directos con el consumidor, con el que la firma puede interactuar. Además, si se establece en una zona con mucho tráfico, permite tener altos niveles de visibilidad.

A raíz de la importancia que el *in-store experience*<sup>41</sup> tiene para Apodemia, lograr establecer “oasis” en medio de las ciudades, contar con la independencia en la gestión de los espacios permitirá a la firma expresar esta parte de su ventaja competitiva. Para llevar a cabo este modelo de comercialización, sin embargo, deben tenerse en cuenta los altos costes que deben asumirse en términos de alquileres, seguros y acondicionamiento de los espacios, fundamentalmente. Tomando como ejemplo la zona comercial de mayor penetración del cliente potencial de Apodemia, Le Marais, los alquileres rondan los 150.000-200.000 euros anuales, aunque ahora, tras la crisis sanitaria, puede ser un momento adecuado para la negociación a la baja.

---

<sup>40</sup> Para la toma de la decisión del modo de entrada se podrían hacer dos planes de internacionalización en paralelo, incorporando las diferentes variables para cada uno (modelo contractual y modelo jerárquico). Teniendo en cuenta la extensión limitada, en este proyecto se continuará con la entrada de manera independiente, sin rechazar las buenas oportunidades que podría brindar una alianza con un *partner*.

<sup>41</sup> Término en inglés que se refiere a experiencia en tienda.

## **b. Shop-in-shop**

El concepto, aunque ya explicado anteriormente, consiste en la cesión de un espacio por parte de un *retailer*, normalmente una cadena departamental o grandes almacenes, para que las empresas puedan establecer un punto de venta propio (Charlton, 2020). Sin embargo, al contar con un espacio reducido y limitado, cedido por parte del *retailer*, tendrán que desaparecer elementos como los ya mencionados *reading corners*.

Tal y como hizo Apodemia en sus inicios, estableciendo córneres en El Corte Inglés, el modelo *shop-in-shop* permite llegar rápidamente a un cliente final cuando no existe un amplio conocimiento de marca. De esta manera, la firma puede aprovecharse de la infraestructura, el reconocimiento y el tráfico que ofrecen los grandes almacenes, sin tener que llevar a cabo una gran inversión inicial.

La principal cadena departamental francesa es Galeries Lafayette, con más de sesenta puntos de venta repartidos por el país y con presencia en el extranjero. En París, el establecimiento principal es Galeries Lafayette Haussman, localizado en el centro de la ciudad y receptor de 55.000 visitantes diarios antes de la crisis sanitaria. Aunque existen otros establecimientos dentro del grupo, la elección de establecerse en Haussman se debe al gran tráfico, tanto local como de turistas, del que Apodemia podrá sacar partido.

Teniendo en cuenta el potencial del mercado y el acceso a recursos financieros con los que cuenta Apodemia, se plantea la posibilidad de establecer dos puntos de venta en la capital francesa, uno con cada uno de los modelos presentados. Por un lado, la apertura de una tienda propia a pie de calle en el distrito de Le Marais que permita acceder a la demanda local y a la clase medio-alta de la sociedad. El segundo punto de venta consistirá en la apertura de un córner dentro de Galeries Lafayette Haussman, de manera que se pueda aprovechar el tráfico de nacionales y de extranjeros, y potenciar el reconocimiento de marca.

A partir de los datos de facturación y EBITDA que Apodemia presentó en 2019, se han hecho estimaciones para el plan de internacionalización que se detallarán a continuación.

Partiendo de los datos financieros conocidos en España, de los 3,25 millones de euros facturados en 2019, 2,95 millones pertenecieron al canal offline, constituido por quince

puntos de venta. Por último, tras obtener el precio medio de los productos de Apodemia, en torno a los 79 euros<sup>42</sup>, se observa la siguiente relación de ventas por tienda:

- Con una suposición generalista, asumiendo que los quince puntos de venta facturasen lo mismo, cada tienda vendería 7 piezas de media diarias.
- Sin embargo, se ha hecho una estimación en cuanto a la facturación de las tiendas. De esta manera, el 40% de las tiendas facturarán el doble que el 60% restante. Así, las tiendas con mejores facturaciones venderán una media de 10 piezas diarias.

### **Free standing store**

- a. Dado el desconocimiento de la marca en el mercado francés, se estimarán ventas diarias sustancialmente por debajo de la media en España los primeros meses. Para el primer año se esperan unas ventas de 120.080 euros, con una venta media de 5 piezas diarias, que se duplicará y triplicará en los dos años consecutivos.
- b. Dado que no se ha podido conocer el margen que Apodemia saca a sus productos, se ha supuesto que éste llega al 80%, un porcentaje asumible para el sector.<sup>43</sup>
- c. En cuanto al personal, para la tienda se espera contar con dos vendedores y un gerente de tienda, que recibirán salarios de 21.000 euros y 26.400 euros anuales respectivamente. Estas cifras son consistentes con la media, y se proporcionará una subida salarial el tercer año del 10%.
- d. La mayoría de los gastos operativos serán atribuibles a los arrendamientos, ya que los locales de 100m<sup>2</sup> disponibles en el distrito deseado, supondrán unos alquileres elevados. Sin embargo, dada la crisis actual, parece un momento adecuado para proceder a la negociación del precio, que se ha estimado en torno a los 120.000 euros anuales.
- e. El crecimiento en la venta de piezas vendrá definido por la gran inversión en marketing que se va a realizar desde el momento de la entrada. Inicialmente

---

<sup>42</sup> Se corresponde al precio medio de artículos de joyería.

<sup>43</sup> Información aportada por Clemente Hernández Sánchez, antiguo CEO de Aristocrazy España, en una entrevista personal en marzo de 2021.

supondrá un 35% de los ingresos el primer año, disminuyendo este porcentaje hasta llegar al 17,5% y 9% en los dos años siguientes. Esta inversión resulta necesaria para potenciar el reconocimiento de marca.

- f. Además, se tendrán en cuenta otros gastos, entre los que se destacan los suministros y seguros, y las amortizaciones del mobiliario y el material de oficina de la *boutique*.
- g. Por último, de acuerdo con el impuesto de sociedades en Francia, la base imponible ascenderá al 28%.<sup>44</sup>

**Tabla 15: Proyección de Pérdidas y Ganancias Free Standing Store**

	Año 1	Año 2	Var%	Año 3	Var%
Ventas	120.080 €	240.160 €	100%	360.240 €	50%
Coste de ventas (COGS)	24.016 €	48.032 €		72.048 €	
<b>Margen bruto</b>	<b>96.064 €</b>	<b>192.128 €</b>		<b>288.192 €</b>	
Gastos operativos	232.528 €	232.528 €	0%	229.982 €	-1%
<i>Sueldos y Salarios</i>	68.400 €	68.400 €	0%	75.240 €	10%
<i>Arrendamientos</i>	120.000 €	120.000 €		120.000 €	
<i>Marketing</i>	42.028 €	42.028 €		32.422 €	-23%
<i>Otros</i>	2.100 €	2.100 €	0%	2.320 €	10%
<b>EBITDA</b>	<b>- 136.464 €</b>	<b>- 40.400 €</b>		<b>58.210 €</b>	
Amortizaciones	3.000 €	3.000 €		3.000 €	
<b>Resultado explotación (EBIT)</b>	<b>- 139.464 €</b>	<b>- 43.400 €</b>		<b>55.210 €</b>	
Impuestos				15.459 €	
<b>Beneficio neto</b>	<b>- 139.464 €</b>	<b>- 43.400 €</b>		<b>39.751 €</b>	
	<b>% MKG/vent.</b>	<b>35%</b>	<b>18%</b>	<b>9%</b>	

Fuente: *elaboración propia*.

### Shop in shop

- a. En comparación con las expectativas de la tienda a pie de calle, es razonable esperar que la presencia y el tráfico de un gran almacén permitan alcanzar una facturación superior. También por debajo de la media nacional española, se establece una venta media de 6 piezas diarias durante el primer año en Galeries Lafayette, llegando a facturar 144.096 euros. Para los dos años siguientes se espera crecer hasta los 264.176 euros en el segundo año y los 360.240 euros en el tercero.

<sup>44</sup> Existe, además, un impuesto obligatorio para los productos de joyería en Francia: la *taxe HBJOAT*, con una tasa impositiva del 0,19%.

- b. Para la estimación de los gastos de personal se ha recurrido a la misma estructura que en el caso de la tienda a pie de calle. A pesar de que se vaya a disponer de un espacio más reducido, dada la relevancia del servicio de venta en el modelo de negocio, se hace necesario volver a contar con dos vendedores y un gerente.
- c. Galeries Lafayette comisionará entre el 25% y el 35% de las ventas en concepto de alquiler<sup>45</sup>, por lo que se ha asumido un gasto del 30% de la facturación en concepto de arrendamientos.<sup>46</sup>
- d. De nuevo, para la inversión en marketing se mantendrá la misma estrategia que en el otro punto de venta. En este caso, la propia cadena departamental exigirá a Apodemia cierta inversión en publicidad mediante sus canales.
- e. Para los gastos adicionales se presupone un importe menor dado que la seguridad y los suministros serán pagados por Galeries Lafayette, pero se mantienen tanto las amortizaciones como la tasa impositiva.

**Tabla 16: Proyección de Pérdidas y Ganancias Shop in Shop**

	Año 1	Año 2	Var%	Año 3	Var%
Ventas	144.096 €	264.176 €	83%	360.240 €	36%
Coste de ventas (COGS)	28.819 €	52.835 €		72.048 €	
<b>Margen bruto</b>	<b>115.277 €</b>	<b>211.341 €</b>		<b>288.192 €</b>	
Gastos operativos	163.062 €	194.984 €	20%	216.944 €	11%
<i>Sueldos y Salarios</i>	68.400 €	68.400 €		75.240 €	10%
<i>Arrendamientos</i>	43.229 €	79.253 €	83%	108.072 €	36%
<i>Marketing</i>	50.434 €	46.231 €	-8%	32.422 €	-30%
<i>Otros</i>	1.000 €	1.100 €	10%	1.210 €	10%
<b>EBITDA</b>	<b>- 47.786 €</b>	<b>16.357 €</b>		<b>71.248 €</b>	
Amortizaciones	3.000 €	3.000 €		3.000 €	
<b>Resultado explotación (EBIT)</b>	<b>- 50.786 €</b>	<b>13.357 €</b>		<b>68.248 €</b>	
Impuestos	- 14.220 €	3.740 €		19.110 €	
<b>Beneficio neto</b>	<b>- 36.566 €</b>	<b>9.617 €</b>		<b>49.139 €</b>	

% MKG/Fact	35%	18%	9%

*Fuente: elaboración propia.*

Como puede observarse en las dos cuentas de pérdidas y ganancias de estimación, en el caso de la free standing store no se llegaría a obtener rentabilidad hasta el tercer año,

<sup>45</sup> Información aportada por Clemente Hernández Sánchez, antiguo CEO de Aristocrazy España, en una entrevista personal en marzo de 2021

fundamentalmente por el gran impacto del alquiler y la baja facturación. En el caso de la *shop in shop*, tras un primer año de pérdidas, el crecimiento del 83% de la facturación (gracias al impulso de las acciones de marketing) permitirán que se cierre el segundo año con un beneficio moderado.

### **3.5. Conclusiones**

La decisión de internacionalización de Apodemia ha requerido estimar cuál es el mercado de entrada idóneo para comenzar la expansión internacional, el modo de entrada y cómo se ejecutará éste. Tras un análisis, Francia se ha identificado como el mercado de entrada debido a sus condiciones macroeconómicas, su posición en el sector y puesto que Apodemia tiene una base sustancial de clientes franceses. La entrada de la firma en Francia, concretamente en París, se llevará a cabo mediante un modelo jerárquico para ser consistente con la estrategia que Apodemia lleva a cabo en España. Por último, los dos puntos de venta iniciales que se van a establecer en París serán una tienda a pie de calle en el distrito de Le Marais y un *shop-in-shop* en Galeries Lafayette Haussman.

Estas decisiones se han tomado estudiando variables macroeconómicas, condiciones de la demanda y la oferta y buscando congruencia con la estrategia de estandarización global de Apodemia.

## **4. PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Definido el plan de internacionalización de Apodemia en París, el plan operativo debe desarrollarse para concretar las decisiones tomadas y plasmarlas en el contexto del mercado.

### **4.1. Marketing Mix Internacional**

Las diferentes variables del marketing mix, producto, precio, distribución y promoción, deben ser examinadas y adaptadas al contexto francés. Esto permitirá a Apodemia llegar a la internacionalización con una propuesta consistente, sin ser una mera extensión de las fronteras. Para ello se vuelve a recurrir al Manual de Internacionalización del ICEX (2017).

#### **4.1.1. Decisiones sobre producto**

Las decisiones en torno a producto ya se realizaron anteriormente, con la introducción de toda la cartera de productos de la firma y sin recurrir a altos niveles de adaptación. Las pocas adaptaciones que deberán hacerse estarán relacionadas con la adecuación del idioma en las campañas de marketing y en el *packaging*.

Esta decisión, además de lograr uniformidad, consistencia con la estrategia de estandarización global y economías de escala, permitirán aprovechar el reconocimiento de marca de la parte del público internacional que haya sido cliente de Apodemia a través de su canal online.

#### **4.1.2. Decisiones sobre precio**

De las cuatro variables del marketing mix, el precio tiene un impacto directo sobre la cifra de negocios y, por tanto, sobre la rentabilidad potencial de la internacionalización. A pesar de la estandarización de marca, de identidad y de productos, Apodemia puede adaptar su política de precios a las condiciones de costes, al posicionamiento que quiera lograr en el mercado extranjero y a la sensibilidad de la demanda local (Cerviño *et al*, 2017).

Para decidir si llevar a cabo una estandarización o una adaptación de precios es necesario tener en cuenta las condiciones de la demanda y la política de los competidores. Para ello se realiza una comparación de los precios en España y en Francia, para después fijarse en los precios de los competidores de Apodemia en ambos mercados. Esto facilitará la toma de la decisión en cuanto a la política de precios.

**Tabla 17: Comparación nivel precios España-Francia**

	<i>España</i>	<i>Francia</i>
<b>Índice de nivel de precios</b>		
2018	86	102
2019	82	96
2020	83	99
<b>Salario medio (2019)</b>	34.917 €	41.875 €
<b>Salario mínimo (2019)</b>	12.600 €	18.255 €

Fuente: *elaboración propia a partir de OCDE (2019); (2021).*

En el análisis del Banco Mundial del PPA, puede observarse que el poder adquisitivo en Francia es más elevado que en España, situándose en \$50.993 para Francia y en \$43.495,9 para España (Banco Mundial, 2019). A través del índice de nivel de precios de la OCDE, se pueden comparar los precios entre ambos países: tomando como referencia el valor medio de los países de la OCDE (100), se observa que Francia está por encima de éste y España por debajo. Por último, con la consulta del salario medios y el salario mínimo en ambos países se puede concluir que el nivel de vida es algo superior en Francia.

En cuanto a la siguiente tabla de comparación de precios entre distintas firmas que operan en ambos mercados, existen dos tendencias. Ciertas compañías apuestan por llevar a cabo políticas de precios diferenciadas por país, como ocurre con Agatha París, Aristocrazy y Uno de 50. Otras, como Tous, Swarovski y Pandora, apuestan por ofrecer los mismos precios en ambos mercados.

**Tabla 18: Comparación precios firmas joyería España-Francia**

<i>Producto</i>	<i>Precio España</i>	<i>Precio Francia</i>	<i>% diferencia</i>
<b>Agatha París</b>			
Anillo dorado	59 €	59 €	0%
Pulsera rígida	47 €	52 €	11%
<b>Aristocrazy</b>			
Anillo piedras plata baño en oro	89 €	99 €	11%
Pulsera plata recubierta oro	295 €	325 €	10%
<b>Swarovski</b>			
Pendiente metal dorado	59 €	59 €	0%
Reloj	249 €	249 €	0%
<b>Tous</b>			
Pendientes perlas	175 €	175 €	0%
Anillo plata vermeil	125 €	125 €	0%
<b>Pandora</b>			
Charm letra	29 €	29 €	0%
Anillo plata vermeil	39 €	39 €	0%
<b>Uno de 50</b>			
Pulsera baño en plata	79 €	95 €	20%
Anillo baño en oro	89 €	105 €	18%

Fuente: *elaboración propia a partir de Agatha París (s.f.); Aristocrazy (s.f.); Pandora (s.f.); Tous (s.f.); Uno de 50 (s.f.).*

La aplicación de una política de precios adaptada al nivel de vida, precios y condiciones del mercado francés permitiría aumentar el nivel de ingresos, pero un aumento del 10% no sería un *premium price* suficiente para evitar las pérdidas de los primeros años. Actuar más allá de ese 10% podría tener implicaciones en ventas, ya que el 73% de los consumidores franceses destinan menos de 200 euros de su renta a cada compra de joyería, siendo esta cifra sustancialmente menor en mujeres que en hombres (Christidis, 2018). Además, dado el acceso a internet y redes sociales los clientes potenciales de distintos países podrían tener acceso a las páginas de España y comprobar la diferencia de precios. Esto podría proyectar una imagen indeseada en el mercado dado que la gran mayoría de los países que realizan compras online son europeos y tienen la misma divisa.

Por esto, se estima oportuno mantener una política de precios uniforme en ambos mercados, lo que al mismo tiempo permitirá mayores niveles de eficiencia en una única página web.

#### **4.1.3. Decisiones sobre distribución**

La elección de establecerse en un *free standing store* en Le Marais y en un *shop in shop* en Galeries Lafayette Haussman resume las decisiones de distribución que se han tomado para el plan de internacionalización de Apodemia. Estas decisiones se tomaron para llegar a la demanda potencial que Apodemia puede explotar en Francia.

En ambos puntos de venta, al estar gestionados únicamente por la firma, se logrará una configuración estratégica personalizada por Apodemia. Tiene sentido incorporar la misma propuesta de distribución que se lleva a cabo en España al contexto francés, con los elementos de *in-store merchandising* que permitan desarrollar la ventaja competitiva en Francia.

En términos logísticos también parece esencial contar con alianzas claves con compañías de transporte nacionales francesas, como Colissimo, Mondial Relay o La Poste para mejorar la eficiencia en los envíos dentro del país.

#### **4.1.4. Decisiones sobre comunicación**

La comunicación de Apodemia en Francia será clave para la aceptación y difusión de la marca en el mercado. Por eso, el objetivo principal a corto plazo de las campañas será la captación de clientes potenciales locales. Así, el plan de comunicación consistirá en seis acciones de publicidad, relaciones públicas y promoción, fundamentalmente. Las estrategias han sido elegidas porque podrán funcionar para el público objetivo y el mensaje que Apodemia quiere transmitir, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

En publicidad, los medios de comunicación masivos como televisión, prensa o exteriores requieren una alta inversión que es difícil de asumir para pequeñas empresas como Apodemia. Por consiguiente, la publicidad en Internet y redes sociales se vuelve prácticamente un imperativo por términos de coste, siendo además interesante para el *target* de la compañía.

En este sentido, Apodemia deberá continuar con la inversión de posicionamiento en buscadores y en Facebook e Instagram Ads. A pesar de que Instagram tiene mejores tasas

de conversión, en torno al 1,08%, parece oportuno mantener la publicidad en Facebook para cubrir todas las edades del público objetivo. Ambas redes sociales ofrecen la posibilidad de adaptar el presupuesto deseado para la publicidad en cada momento, lo que actúa en beneficio de las firmas. Estas herramientas permiten además la segmentación por género, edad, ubicación e intereses, por lo que se puede sacar un rendimiento adecuado a la publicidad en estos medios (Cana, 2021).

En segundo lugar, Apodemia puede llevar a cabo campañas de comunicación de marketing directo a través de sus propios medios. Esto incluye estrategias de *e-mail marketing* con su *newsletter*, su contenido en redes y el posible desarrollo de contenido a través de un podcast o un blog son acciones de una campaña de concienciación, donde se busque una mayor conciencia de la marca, y no tanto la conversión a ventas. En el anexo 3 se expone un ejemplo del contenido que Apodemia puede desarrollar en este tipo de acciones.

Otro punto adicional al que no se puede renunciar son las relaciones públicas. En este sentido, Apodemia ha contado desde su nacimiento con la colaboración con *influencers* como Helen Lindes y Jessica Goicoechea. El fenómeno *influencer*, que ha cobrado valor con el aumento del consumo de Youtube e Instagram, es hoy en día utilizado por la mayoría de las empresas del sector por su potencial para generar *engagement* e influir en la decisión de compra de un público objetivo. De hecho, un estudio de McKinsey demuestra que el boca-a-boca puede llegar a generar más del doble de las ventas que la publicidad pagada (Bughin *et al*, 2010). Entre las consecuencias más inmediatas del fenómeno está el crecimiento de las agencias de representación de *influencers* como intermediarios para acceder a una cartera de profesionales en función de los objetivos fijados (IAB Spain, 2019).

Dado que el presupuesto que Apodemia puede destinar a esta acción es limitado, se desestima llegar a acuerdos con aquellos profesionales *premium* por el coste inasumible para la firma. De hecho, teniendo en cuenta el desconocimiento actual del contexto en Francia, lo más adecuado parece acceder a una agencia de representación que asesore a Apodemia. También se puede considerar la búsqueda de contratos orgánicos con micro *influencers* que suelen tener mayores niveles de *engagement*, en torno al 3,86%

(Influencer Marketing Hub, 2021). En el anexo 4 se detalla un ejemplo de acciones con *influencers*.

Como cuarta acción, se plantea la asociación con una marca afín al *target* de Apodemia para conseguir un mayor reconocimiento en un mercado que no conoce la firma. Esta estrategia, ya llevada a cabo en España con las colaboraciones con Popa Brand y Crustó, permiten llegar a una audiencia mayor aprovechando el posicionamiento de otra marca. En el anexo 5 se proporciona una marca con la que se podría llevar a cabo esta colaboración.

Por último, los propios puntos de venta físicos pueden ser canales efectivos del plan de comunicación en Francia en tanto y cuanto permiten el contacto directo de los clientes potenciales con los productos y la firma. Por un lado, se plantean estrategias de relaciones públicas como la celebración de eventos, talleres y sorteos, de manera que el público tenga una razón adicional para interactuar con Apodemia. Por otro lado, la incorporación de promociones cruzadas con artículos del *portfolio* puede ser un incentivo para la conversión a ventas, tanto en el propio punto de venta como a través de *marketplaces*.

## **4.2. Análisis de la viabilidad financiera del plan**

Resulta imprescindible comprobar la viabilidad financiera del plan de internacionalización propuesto, tanto en el canal físico, como en el online. Por ello, a pesar de haber estudiado una proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias para los dos puntos de venta que se han decidido abrir, se presenta un análisis más completo a continuación.

De manera consolidada, la cuenta de pérdidas y ganancias de ambos puntos de venta refleja las pérdidas registradas hasta el tercer año a raíz de la baja facturación esperada. Aunque se podría contemplar la opción de reducir drásticamente el gasto en marketing en el segundo año para así lograr beneficios, estratégicamente parece más importante realizar esa gran inversión durante los dos primeros años.

**Tabla 19: Proyección Pérdidas y Ganancias Offline**

	Año 1	Año 2	Var %	Año 3	Var %
Ventas	264.176 €	504.336 €	91%	720.480 €	43%
Coste de ventas (COGS)	52.835 €	100.867 €		144.096 €	
<b>Margen bruto</b>	<b>211.341 €</b>	<b>403.469 €</b>		<b>576.384 €</b>	
Gastos operativos	395.590 €	427.512 €		446.925 €	
Sueldos y Salarios	136.800 €	136.800 €		150.480 €	10%
Arrendamientos	163.229 €	199.253 €	22%	228.072 €	14%
Marketing	92.462 €	88.259 €	-5%	64.843 €	-27%
Otros	3.100 €	3.200 €		3.530 €	10%
<b>EBITDA</b>	<b>-184.250 €</b>	<b>-24.043 €</b>		<b>129.459 €</b>	
Amortizaciones	6.000 €	6.000 €		6.000 €	
<b>Resultado explotación (EBIT)</b>	<b>-190.250 €</b>	<b>-30.043 €</b>		<b>123.459 €</b>	
Impuestos				34.568 €	
<b>Beneficio neto</b>	<b>-190.250 €</b>	<b>-30.043 €</b>		<b>88.890 €</b>	

Fuente: *elaboración propia*.

A pesar de haber estudiado el comportamiento que tendrán los dos establecimientos, se ha decidido contemplar también el canal online para ofrecer una imagen total del plan de internacionalización.

- Sabiendo que Apodemia facturó un 10% de sus ventas de 2019 a través de *e-commerce*, se llega a la cifra de 325.000 euros. Dentro de éste 10%, el 15% (48.750 euros) se correspondían a ventas internacionales, y como Francia es uno de los mercados internacionales más grandes para Apodemia, se estimará que 10.000 euros correspondieron a este país.

- Las siguientes proyecciones de ventas online se han hecho atendiendo al crecimiento de ventas del sector en este canal, la inversión en marketing digital y comunicación que se va a realizar y el aumento de conocimiento de Apodemia.

**Tabla 20: Proyección Ventas Online**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	10.000 €	20.000 €	35.000 €	50.000 €
Coste de ventas (COGS)	2.000 €	4.000 €	7.000 €	10.000 €
<b>Margen bruto</b>	<b>8.000 €</b>	<b>16.000 €</b>	<b>28.000 €</b>	<b>40.000 €</b>

Fuente: *elaboración propia*

De esta manera, incorporando las expectativas del comercio online, se llega a la cuenta de resultados esperada para los tres primeros años en Francia.

**Tabla 21: Proyección Pérdidas y Ganancias Completa**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<i>Var %</i>	<b>Año 3</b>	<i>Var %</i>
Ventas	284.176 €	539.336 €	90%	770.480 €	43%
Coste de ventas (COGS)	56.835 €	107.867 €		154.096 €	
<b>Margen bruto</b>	227.341 €	431.469 €		616.384 €	
Gastos operativos	395.590 €	427.512 €		446.925 €	
Sueldos y Salarios	136.800 €	136.800 €	0%	150.480 €	10%
Arrendamientos	163.229 €	199.253 €		228.072 €	
Marketing	92.462 €	88.259 €	-5%	64.843 €	-27%
Otros	3.100 €	3.200 €		3.530 €	
<b>EBITDA</b>	- 168.250 €	3.957 €		169.459 €	
Amortizaciones	6.000 €	6.000 €		6.000 €	
<b>Resultado explotación (EBIT)</b>	- 174.250 €	- 2.043 €		163.459 €	
Impuestos				45.768 €	
<b>Beneficio neto</b>	- 174.250 €	- 2.043 €		117.690 €	

*Fuente: elaboración propia.*

A pesar de que no se va a llegar a obtener beneficios antes del tercer año, gracias al crecimiento del online se puede esperar llegar a una cifra cercana al *breakeven* en el segundo año. Para poder afrontar el primer año de grandes pérdidas, se plantea la necesidad de acceder a financiación a largo plazo, tanto a través de coste de deuda, como de *equity*, y el mantenimiento de márgenes.

## 4. CONCLUSIONES

El presente plan de internacionalización para Apodemia desarrollado es fruto de un proyecto de investigación y análisis empresarial, económico y sectorial. La base y las herramientas teóricas empleadas han permitido la consistencia y congruencia del proyecto, además de la consecución de los cuatro objetivos iniciales.

Para finalizar el proyecto se expondrán las conclusiones que se han podido extraer.

### **Conclusión primera**

La internacionalización empresarial es un imperativo para todas aquellas compañías que desean crecer. Dicho de otra manera, el crecimiento de la competitividad dentro de los sectores hace de la internacionalización empresarial no sólo una oportunidad, sino una necesidad para sobrevivir.

Apodemia, a pesar de llevar a cabo operaciones internacionales mediante la exportación, cuenta con los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva necesaria para proceder a la inversión directa extranjera. Adicionalmente, las buenas expectativas del sector previas a la crisis sanitaria de la Covid-19 fundamentan la decisión de internacionalizarse en un esfuerzo de la firma por crecer.

### **Conclusión segunda**

En la definición de un plan de internacionalización, es esencial definir el posicionamiento de la firma en su mercado nacional y la estrategia a seguir en las divisiones internacionales.

En el entorno competitivo español, según las estrategias definidas por Porter, Apodemia persigue una estrategia de diferenciación a través de la incorporación de diferentes líneas de producto y la experiencia en tienda, fundamentalmente.

En el plano internacional, teniendo en cuenta las dos grandes presiones existentes -la necesidad de adaptación local y la presión por reducción de costes- la primera es mucho menor que la segunda para el modelo de negocio de Apodemia. Así, la estrategia de la firma de cara a su internacionalización es la estandarización global.

### **Conclusión tercera**

La selección del mercado de entrada requiere un extenso análisis donde se pueda valorar la potencial aceptación de Apodemia en el mercado en cuestión. Tras este análisis, el mercado francés ha sido seleccionado ya que la joyería es un sector con alto potencial de demanda, un gran porcentaje de las ventas internacionales de Apodemia provienen de Francia y se dan condiciones económicas y empresariales favorables.

### **Conclusión cuarta**

El modo jerárquico como método de entrada a Francia permite a Apodemia mantener el mismo modelo seguido en España y aunar todo el control sobre las decisiones empresariales. Para ejecutar este modo jerárquico, la apertura de una *free standing store* en Le Marais y un *shop-in-shop* en Galeries Lafayette Haussman, ambos en París, permitirá capturar la demanda local y aprovechar el tráfico del gran almacén.

### **Conclusión quinta**

En un esfuerzo por lograr la estandarización global planteada anteriormente, se internacionalizará todo el *portfolio* de Apodemia, con una política de precios estandarizada para ambos mercados y una gestión de la distribución lo más similar posible a la aplicada en el mercado español. Por último, se llevará a cabo un plan de comunicación agresivo para potenciar el reconocimiento de marca en el mercado francés.

### **Conclusión sexta**

A pesar de las consecuencias de la pandemia de la Covid-19, se estima oportuno comenzar con el plan de internacionalización durante el 2021 para poder aprovechar ciertas ventajas de adaptación temprana.

Según las proyecciones, los dos primeros años, como podía esperarse, irán acompañados de grandes pérdidas asociadas al bajo conocimiento de marca y, por ende, a la baja facturación. Sin embargo, la apuesta por Francia hace pensar que a partir del tercer año puedan esperarse beneficios.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, P. (20 de diciembre de 2015). Sin recursos también se puede montar un negocio. *Cinco días*. Recuperado en octubre de 2020 de <https://search.proquest.com/docview/1750348170>
- Agatha París (s.f.) *Agatha París. La marque*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.agatha.fr/maison/la-marque.html>
- Apodemia (2021). *Newsletter Apodemia*.
- Apodemia (s.f.). *¿Qué es Chrysos?* Recuperado en enero de 2021 de <https://apodemia.com/pages/cuidado-de-las-joyas>
- Aristocrazy (s.f.). *Aristocrazy*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.aristocrazy.com/es/Home>
- Arteaga Ortiz, J., García Cabrera, A., & Miranda Martel, M. (2017). *La estrategia de internacionalización y la empresa. Manual de internacionalización. técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Madrid: ICEX Exportación e Inversiones.
- Banco Mundial (2019). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - Spain, France*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?end=2019&locations=ES-FR&start=2017>
- Bijorhca Paris (s.f.). *Bienvenue sur Bijorhca Paris!* Recuperado en marzo de 2021 de <https://www.bijorhca.com/>
- Blog - nos actualités* (2020). Recuperado en abril de 2021 de <https://www.paul.fr/fr/actus>
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de la internacionalización. *Panorama*, 1(3), pp. 4-23. Recuperado en febrero de 2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

- Cerviño, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). Marketing Internacional. En *La estrategia de internacionalización y la empresa. Manual de internacionalización. técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 218-327). Madrid: ICEX Exportación e Inversiones.
- CESCE (s.f.). *Mapa riesgo país*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.cesce.es/es/riesgo-pais>
- Charlton, F. (2020). *Plan de internacionalización de AllSisters*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Christidis, L. (2018). *Consommation bijoux. C+ Accessoires*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.cplusaccessoires.com/consommation-bijoux/#:~:text=Le%20budget%20allou%C3%A9%20%C3%A0%20l,de%20plu s%20de%20500%20%E2%82%AC>.
- CNMC (2020). *Comercio electrónico. Volumen negocio por ramas de actividad*. Recuperado en febrero de 2021 de <http://data.cnmc.es/datagraph/>
- Comerzzia. (2015). #GestionModa: Hacemos que el cliente viva una experiencia única. Jaime Landeta, CEO en Apodemia. *Comerzzia*. Recuperado en diciembre de 2020 de [https://www.comerzzia.com/portal/retail-snapshot/-/asset\\_publisher/PpnurZgEpY05/content/-gestionmoda-hacemos-que-el-cliente-viva-una-experiencia-unica-jaime-landeta-ceo-en-apodemia-](https://www.comerzzia.com/portal/retail-snapshot/-/asset_publisher/PpnurZgEpY05/content/-gestionmoda-hacemos-que-el-cliente-viva-una-experiencia-unica-jaime-landeta-ceo-en-apodemia-)
- Comisión Europea (2021). *Access2Markets Reino Unido*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=711320&origin=ES&destination=GB>
- Comisión Europea (2021). *Access2Markets Suiza*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=711320&origin=ES&destination=CH>

- Consejería de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social en Francia (s.f.). *Datos Sociológicos de la ciudadanía Española en Francia*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/francia/emigracion/contenidos/datosoc.htm>
- Cózar, C. (2020). Tous se acostumbra a 'la nueva normalidad' y ya factura el 30% en el canal online. *Crónica Global, El Español*. Recuperado en febrero de 2021 de [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/tous-nueva-normalidad-online\\_354879\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/tous-nueva-normalidad-online_354879_102.html)
- Dauriz, L.; Remy, N.; Tochtermann (2014). A multifaceted future: The jewelry industry in 2020. *McKinsey & Company*. Recuperado en julio de 2020 de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020>
- DBK (2019). *El mercado minorista de joyería y relojería supera los 1.700 millones de euros*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/distribucion-joyeria-relojeria-2019>
- DBK (2020). *Fuerte caída de las ventas de joyería y relojería, tras los moderados crecimientos previos a la pandemia*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/distribucion-joyeria-relojeria-2020>
- de Esteban, F (s.f.). *El futuro del marketing está en la personalización*. Recuperado en enero de 2021 de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-marketing-esta-en-la-personalizacion.html>
- de la Hoz, P. (agosto de 2020). Apodemia - la marca de joyas inspirada en la naturaleza [Episodio de audio podcast] En *Charlando sobre moda*. Recuperado en octubre de 2020 de <https://open.spotify.com/episode/6CTFfzhlydrwqR8XvoM9Tt?si=oFEZguFTRp mRXHZzZAKMQA>
- Dunning, J. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.

- El Referente. (2019). Apodemia cierra una ronda de inversión de 440.400€. *Diario El Referente*. Recuperado en noviembre de 2020 de <https://elreferente.es/inversiones/apodemia-cierra-una-ronda-de-inversion-de-440-400e/>
- Espada, N. (2011). Publicidad en la moda, sí... pero ¿dónde?. *Modaes*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://www.modaes.es/blogs/elaltavoz/publicidad-en-la-moda-si-pero-donde.html>
- Euromonitor International (2020). *Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/>
- Fondo Monetario Internacional (2021). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*. Recuperado en febrero de 2021, de [https://www.imf.org/es/~/link.aspx?\\_id=B52E2E0927854FC8823D98E147138A43&\\_z=z](https://www.imf.org/es/~/link.aspx?_id=B52E2E0927854FC8823D98E147138A43&_z=z)
- Foro de Marcas Renombradas Españolas; ICEX & Modaes (2018). *El atlas de la moda*. Recuperado en octubre de 2020 de <https://www.marcasrenombradas.com/publicacion/atlas-la-moda/>
- Fuentenebro Jiménez, M., & Oficina Económica y Comercial de España en París (2018). *Estudio de mercado. El mercado de la joyería y de la bisutería en francia 2018*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018803208.html?idPais=FR>
- Gracia Morales, E. (2020). Apodemia crece un 50 % en 2019 y alcanza los 3,25 millones de euros de facturación. *Fashion Network*. Recuperado en noviembre de 2021 de <https://es.fashionnetwork.com/news/Apodemia-crece-un-50-en-2019-y-alcanza-los-3-25-millones-de-euros-de-facturacion,1175875.html>

- Hill, C. (2011). *Global Business Today*. McGraw Hill.
- Hofstede, G (2021). *Country comparison*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- IAB Spain. (2019). *Libro blanco marketing de influencers*. Recuperado en abril de 2021 de [https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_2145.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_2145.pdf)
- Influencer Marketing Hub (2021). *The state of influencer marketing 2021: Benchmark report*. Recuperado en abril de 2021 de <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2021/>
- International Monetary Fund (2020). *World Economic Outlook Database*. Recuperado en marzo de 2021, de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October>
- Instituto Nacional de Estadística (2019). *Estadística del Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero. Datos a 1-1-2019*. Recuperado en marzo de 2021, de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/p85001/a2019/10/&file=01001.px#!tabs-grafico>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. & Regnér, P.(2017). *Exploring strategy. Text and cases*. Edinburg: Pearson.
- Laguna, C. (2020). Once firmas de joyería española con inspiración viajera. *Condé Nast Traveler*. Recuperado en enero de 2021 de <https://www.traveler.es/experiencias/articulos/nueve-firmas-de-joyeria-espanola-con-inspiracion-viajera/19028>
- Mahé, Y. L. (2021). *Chiffres clés de l'Horlogerie-Bijouterie-Joallerie*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://www.franceclat.fr/actualites/observatoire-franceclat/chiffres-cles-2020-de-lhorlogerie-bijouterie-joallerie/>

- Manso Chicote, C. (2019). Apodemia despliega sus alas y expande su «oasis de creatividad» por España. *ABC Economía*. Recuperado en octubre de 2020 de [https://www.abc.es/economia/abci-apodemia-despliega-alas-y-expande-oasis-creatividad-espana-201905090134\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-apodemia-despliega-alas-y-expande-oasis-creatividad-espana-201905090134_noticia.html)
- María Pascual (s.f.). *María Pascual*. Recuperado de enero de 2021 de <https://www.maria-pascual.com/es/>
- Marín-Camp, F. (2015). La joyería de Apodemia cierra una ronda de medio millón y se lanza a la apertura de tiendas propias. *Modaes*. Recuperado en noviembre de 2020 de <https://www.modaes.es/empresa/la-joyeria-de-apodemia-cierra-una-ronda-de-medio-millon-y-se-lanza-a-la-apertura-de-tiendas-propias.html>
- Martínez, J (2019). *Datos y cifras de empresas de España: ARS REI (UNO de 50)*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://fashionunited.es/noticias/empresas/datos-y-cifras-de-empresas-de-espana-ars-rei-uno-de-50/2019051630238>
- Merires, S (2021). *Les chiffres 2020, des pertes limitées malgré les conditions difficiles*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.lofficielhb.com/officielFlip63/mobile/index.html#p=4>
- Milligan, L. (2013). Crystallized Closes, Cadenzza Opens. *Vogue*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.vogue.co.uk/article/swarovski-crystallized-closes-new-brand-cadenzza>
- Modaes. (2020). Apodemia dispara su facturación un 50% en 2019 y pone rumbo al extranjero. *Modaes*. Recuperado en enero de 2021 de <https://www.modaes.es/empresa/apodemia-dispara-su-facturacion-un-50-en-2019-y-pone-rumbo-al-extranjero.html>
- Modaes. (2020). Tous crece un 4,6% y roza los 500 millones en 2019. *Modaes*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.modaes.es/empresa/tous-crece-un-46-y-roza-los-500-millones-en-2019.html>

- Modaes. (2021). Pandora contrae ventas un 13% en el año de la pandemia. *Modaes*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.modaes.es/empresa/pandora-contrae-ventas-un-13-en-el-ano-de-la-pandemia.html>
- Observatoire Francéclat Ecostat & Societé. (2021). *Évolution comparée des ventes d'horlogerie-bijouterie de 2010 à 2020*. Recuperado en febrero de 2021, de <https://www.ecostat-franceclat.fr/Fichier/449/horlogerie-bijouterie-joaillerie>
- Observatoire Francéclat; INSEE, Douanes françaises & TDM (2021). *Production françaises d'horlogerie-bijouterie. Commerce extérieur et origine des produits mis a la consommation en France*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://www.ecostat-franceclat.fr/ResultatRecherche/horlogerie-bijouterie-joaillerie/PrincipauxResultats>
- Organisation de coopération et de développement économiques (2021). *Indices des niveaux de prix (indicateur)*. Recuperado en abril de 2021 de <https://data.oecd.org/fr/price/indices-des-niveaux-de-prix.htm#indicator-chart>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2019). *Labour - earnings*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RMW>
- Organisation for Economic Cooperation and Development (2021). *Average wages*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>
- Orús, A (2020). *Valor de las ventas de Ars Rei S.L. en España 2012-2017*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://es.statista.com/estadisticas/536395/valor-de-las-ventas-de-ars-rei-en-espana/>
- Pachón Díaz , M. (2020). España es el tercer mercado de todo el mundo en el que más ha crecido el comercio electrónico en 2020. *Business Insider*. Recuperado en enero de 2021 <https://www.businessinsider.es/espana-tercer-mercado-donde-crecio-ecommerce-2020-774071>

*Pandora*. (s.f.). *Pandora*. Recuperado en febrero de 2020 de [https://es.pandora.net/es/?awc=15229\\_1618059240\\_3e4ebcb421d90526a2ebafb3b3a982d1&cid=affi:ge:e:it-it::Awin::evergreen:bn:::Carat&dclid=CKnCpLLc8-8CFVeEhQodhA4K0A](https://es.pandora.net/es/?awc=15229_1618059240_3e4ebcb421d90526a2ebafb3b3a982d1&cid=affi:ge:e:it-it::Awin::evergreen:bn:::Carat&dclid=CKnCpLLc8-8CFVeEhQodhA4K0A)

Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. En *Competitive Advantage* (pp. 1-30). Nueva York: The Free Press. Recuperado en enero de 2021 de [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

Regional Innovation Monitor (s.f.). *Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs - Île-de-France*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/ile-de-france-0>

Riera, S., & Juárez, C. (2019). Swarovski retoma su expansión en España a golpe de aperturas tras reordenar su estructura en el país. *Modaes*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.modaes.es/empresa/swarovski-retoma-su-expansion-en-espana-a-golpe-de-apertura-tras-reordenar-su-estructura-en-el-pais.html>

Santander Trade. (2021). *Francia: Política y economía*. Recuperado en febrero de 2021 de [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia?url\\_de\\_la\\_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Ffrancia%2Fpolitica-y-economia&&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Ffrancia%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser)

Rialp, A., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171. Recuperado en enero de 2021 de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-005-4202-7>

The French Jewelry Post (2020). *Le marché de l'horlogerie et de la bijouterie en france, en 2019*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.thefrenchjewelrypost.com/business/2019-marche-horlogerie-bijouterie-france/>

- The French Jewelry Post (2021). *Le marché français de l'horlogerie et de la bijouterie en 2020*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.thefrenchjewelrypost.com/business/2020-marche-horlogerie-bijouterie-france/>
- The World Bank (2019). *Ease of doing business rankings*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>
- Tissot, C. (2020). Comment les Galeries Lafayette se mettent au vert. *Elle*. Recuperado en marzo de 2021 de <https://www.elle.fr/Mode/Les-news-mode/Comment-les-Galeries-Lafayette-se-mettent-au-vert-3883090>
- Tous (s.f.). *Tous*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.tous.com/es-es/>
- UN Statistics (2021). *UN Comtrade Database*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://comtrade.un.org/>
- Uno de 50 (s.f.). *Uno de 50*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.unode50.com/fr/int/>
- Valcarce Parrilla, A. (2020). *Plan de internacionalización de P D Paola*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Vidal, V. (2014). Apodemia: "Para poder triunfar en España te tienen que ver en París. *El Economista*. Recuperado en febrero de 2021 de <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/5699031/04/14/Apodemia-Para-poder-triunfar-en-Espana-te-tienen-que-ver-en-Paris.html>
- Villarreal Larringa, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. un estudio de casos de multinacionales vascas*. (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco, Bilbao.
- Woô Paris (s.f.). *À quoi ça sert d'avoir une belle marque si personne ne le sait?* Recuperado en abril de 2021 de <https://www.woo.paris/planner>

## 6. ANEXOS

### 1. Anexo I. Colecciones de Apodemia

COLECCIONES ABRIL 2021	
New In	
Fauna y Flora	Hanauma Apodemia Millepora
Natural Stones	Pearl Natural
Shine Bright	Lofoten Islands The Secret Garden In Bloom Tura Mali Mysterious Waters
Mixtures	Constellations Sand Dust The Wild West África Blackbeard Aurora Starry Sky
Classic	
Charms	
Forever	
Wedding	<i>Alianzas</i>
Wild Land	

*Fuente: elaboración propia a partir de la página web de Apodemia.*

Incorporando la alta rotación de producto que domina el sector de la moda al ámbito de la joyería, Apodemia apuesta por la constante presentación de nuevas colecciones. A pesar de que cada una tarde entre cuatro y seis meses en estar en escaparate, se llegan a producir en torno a doce colecciones cada año. A través de esta estrategia se pretende potenciar el factor sorpresa en el cliente, de manera que en los clientes tengan mayores incentivos para visitar los puntos de venta de Apodemia con mayor frecuencia.

## 2. Anexo II. Cuestionario para cuadro de posicionamiento

¡¡Hola!! 🙋🏻👋🏻 Soy Andrea, vamos a conocernos un poco...

(Las respuestas a este cuestionario se utilizarán para un Trabajo de Fin de Grado. Tus datos están protegidos y serán tratados de manera anónima.)

1. Dirías que eres....
  - a. Mujer 🧑
  - b. Hombre 🧑
  
2. Vives en...
  - a. España 🇪🇸
  - b. Fuera de España 🌍
  
3. ¿Me dices tu edad...? 😊
  
4. ¿Compras productos de joyería?
  - a. Sí
  - b. No
  
5. ¿Conoces las siguientes marcas?
  - a. Pandora
  - b. Aristocrazy
  - c. Swarovski
  - d. P D Paola
  - e. Tous
  - f. Apodemia
  - g. María Pascual
  - h. Uno de 50
  - i. Bulgari

Ahora vas a tener que ordenar las marcas en función de dos criterios. Si has indicado que no conoces alguna(s), colócala(s) al final del ranking. 👍

6. ¿Cómo ordenarías las siguientes marcas de joyería en función de la percepción de lujo? 🎁👑 Ordena de más a lujo, a menos lujo, por favor.
  - a. Pandora
  - b. Aristocrazy
  - c. Swarovski
  - d. P D Paola
  - e. Tous
  - f. Apodemia
  - g. María Pascual
  - h. Uno de 50
  - i. Bulgari
  
7. ¿Cómo ordenarías las siguientes marcas de joyería de más clásicas a más modernas? Ordena de más clásicas, a más modernas, por favor.

- a. Pandora
- b. Aristocrazy
- c. Swarovski
- d. P D Paola
- e. Tous
- f. Apodemia
- g. María Pascual
- h. Uno de 50
- i. Bulgari

8. Para acabar... ¡ahora todo junto! Selecciona las características que creas que concuerdan con cada una de las marcas.

	Lujo	Lujo accesible	No lujo	Clásica	Moderna	No la conozco
Pandora	<input type="checkbox"/>					
Aristocrazy	<input type="checkbox"/>					
Swarovski	<input type="checkbox"/>					
P d Paola	<input type="checkbox"/>					
Tous	<input type="checkbox"/>					
Apodemia	<input type="checkbox"/>					
María Pascual	<input type="checkbox"/>					
Uno de 50	<input type="checkbox"/>					
Bulgari	<input type="checkbox"/>					

0 de 8 respo

*Fuente: elaboración propia.*

Ya me despido...👋 pero quería agradecerte tu tiempo y tu participación. 😊😊

<https://8xkhitgnlav.typeform.com/to/Jxfe64v3>

### 3. Anexo III. Estrategia de marketing directo

Las acciones de marketing directo en la era de los datos deben permitir a las compañías llevar a cabo una comunicación directa, personalizada y *one-to-one* con sus clientes. En el sector en el que opera Apodemia, las firmas llevan a cabo estas acciones mediante el desarrollo de campañas de *e-mail marketing* materializadas en *newsletters*. Las grandes ventajas que brinda el *e-mail marketing* es la eficiencia de costes, la segmentación y la posibilidad de fijar el momento concreto en el que se envía el mensaje.

A pesar de que dentro de este tipo de estrategias quepa la posibilidad llevar a cabo acciones *above* y *below the line*, el cliente, cada vez en mayor medida, desea recibir un contenido diferente y que le aporte valor. En este sentido, el desarrollo de un contenido alejado de la publicidad y la promoción directas, pero que permita la asociación del contenido con la marca y su identidad, podrá suponer mayores niveles de fidelización, atraer tráfico a la página web y hacer *branding*.

En el caso de Apodemia, su *newsletter* ha pasado de estar únicamente enfocada a la presentación de nuevas colecciones y promociones de venta, a ofrecer un contenido diferencial que sigue estando ligado a producto. Se aprovechan fechas reconocidas como el Día de la Mujer o el Día del Planeta para transmitir parte del mensaje de Apodemia.

Para el plan de comunicación de marketing directo en Francia, Apodemia deberá realizar las correspondientes adaptaciones en idioma para lograr la efectividad de las acciones, pero se parte de una estandarización del contenido principal de las acciones de *e-mail marketing*, reconociendo la necesidad de llevar a cabo ciertas adaptaciones.



APODEMIA

¿SABÍAS QUE?..

El agua del mar es rica en minerales y aporta beneficios para nuestra salud; relajación muscular, activación de la circulación...

El agua salada es perfecta para eliminar el exceso de grasa de nuestro pelo.



TIP

Utiliza la sal del agua como hidratante de nuestra piel.  
**ES UN EXFOLIANTE NATURAL**

---

EL MUNDO MARINO

Es un universo por descubrir donde puedes encontrar verdaderos tesoros y cuya inspiración sirve a nuestro equipo creativo a crear algunas de nuestras colecciones

BEST SELLERS

Fuente: (Apodemia, 2021).

#### 4. Anexo III. Acciones con *influencers*

Para lograr una campaña de marketing de *influencers* efectiva, la elección del profesional que llevará a cabo las diferentes acciones de promoción de Apodemia será determinante. Como se detallaba con anterioridad, el desconocimiento actual de las figuras de influencia en el contexto francés parece indicar que la selección de una agencia local que asesore y seleccione a los profesionales más adecuados para la consecución de la estrategia de Apodemia.

En este contexto, se han identificado diversas agencias que operan con sede en París, pero llevan a cabo campañas para todo el territorio francés. Se va a tomar como ejemplo Woô, que cubre todo el rango de niveles de influencia (macro, micro y nano) y cuenta con más de 300 clientes y 300.000 *influencers*. La agencia lleva a cabo proyectos para la introducción de nuevas compañías, campañas de comunicación concretas y gestión de redes. Para el caso concreto de Apodemia, será importante la integración de una estrategia online con sorteos y contenido, y una estrategia offline donde la celebración de eventos genere atracción y tráfico a los puntos de venta. La contratación del servicio de 599 euros al mes supondría 7.200 euros anuales, algo razonable partiendo de los 90.000 euros que se destinarán anualmente los dos primeros ejercicios.

#### Opciones ofrecidas por Woô

The image shows two pricing cards for Woô. The first card, 'START', is orange and priced at 299 € HT. The second card, 'SCALE', is green and priced at 599 € HT / mois. Both cards list various services and features.

Option	Price	Engagement
<b>START</b> Je veux tester pour commencer ! Détails : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 1 campagne</li><li>✓ 10 Influencers</li><li>✓ 30 crédits Hype Auditor</li><li>✓ Support client (tchat)</li><li>✓ 1 utilisateur</li><li>✓ Info profil vérifié</li><li>✓ Export bilan de campagne</li></ul>	299 € HT	sans engagement
<b>SCALE</b> L'influence n'a plus aucun secret ! Détails : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Campagnes illimitées</li><li>✓ Influenceurs illimités</li><li>✓ Compte multi-marques</li><li>✓ 200 crédits Hype Auditor/ campagne</li><li>✓ Support client (tchat, mail, tel)</li><li>✓ Utilisateurs illimités</li><li>✓ Info profil vérifié</li><li>✓ Export bilan de campagne</li></ul>	599 € HT / mois	sans engagement

Fuente: Woô (s.f.).

## 5. Anexo IV. Asociación con una marca

Apodemia ya ha llevado a cabo colaboraciones con marcas y fundaciones con el propósito de lograr sinergias y crear un valor añadido en sus productos. Dado que estas asociaciones permiten aumentar la notoriedad de marca, siendo éste el principal objetivo de la estrategia de comunicación en Francia, parece tener sentido alinearse con una marca reconocida cuyo posicionamiento y *target* sea afín al de Apodemia. Se plantea a continuación una marca con la que Apodemia podría llevar a cabo la asociación.



*Fuente: Paul (2020).*

La cadena de panadería y pastelería Paul, hoy en día presente en cuatro continentes, está asociada a la calidad de los productos y a una experiencia tradicional francesa. El *target* de la compañía es un público de clase media y media-alta, tanto hombres como mujeres, cubriendo un rango de edad bastante amplio que incluye al público objetivo de Apodemia.

En la asociación se podría llegar a un acuerdo de comercialización de los *sets* de té de Apodemia en los más de cincuenta establecimientos de Paul en París. De cara a una relación más a largo plazo, se podrían llevar a cabo colaboraciones de mayor alcance de manera que en ciertos productos tradicionales como la *galette des rois* – el roscón español- se incluyesen ediciones limitadas de *charms* o piezas de joyería. Aunque estas estrategias no supongan una alta conversión de ventas, irán más destinadas a favorecer el reconocimiento de marca gracias al tráfico generado en las pastelerías Paul.