



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO *KERING* AL MERCADO CROATA

Autor: Lucía Caballero Pascual
Director: Pedro Palencia Alacid

RESUMEN

KERING es un grupo de empresas comerciales francesas que apuesta por la comercialización de marcas mundiales, para el gran público y de lujo a nivel mundial de entre las cuales destacan *Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Brioni, Pomellato, Alexander McQueen, y Qeelin*. El grupo KERING posee un modelo de negocio multimarca en el cual el holding central coopera con las marcas que conforman su cartera aprovechando economías de escala y fomentando la creación de sinergias entre ellas. Tras alcanzar una notable cuota del mercado de lujo a nivel europeo, la continuación del proceso de internacionalización de dicha empresa en Croacia es necesaria. El presente trabajo tiene como objetivo el estudio de dicho efecto y se centrará de un modo especial en el análisis de la posible internacionalización de KERING al mercado croata. Por medio de su aplicación práctica al caso KERING, este trabajo estudiará las decisiones y estrategias a seguir para el logro de la internacionalización del *Marketplace* francés.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, *Kering, Marketplace*, estrategia, modo de entrada, mercado croata, moda sostenible, ventaja

ABSTRACT

KERING is a group of French trading companies which oversees merchandizing global, public and luxury brands among which *Gucci*, *Yves Saint Laurent*, *Bottega Veneta*, *Brioni*, *Pomellato*, *Alexander McQueen*, and *Qeelin* are found. *Kering* group owns a multibrand business model on which the holding cooperates with the brands participating on its portfolio accessing economies of scale and maximizing synergies between them. After reaching a notable market share at European level, the next step of its internationalization process is Croatia. This paper aims to study the phenomenon and will focus in a special way on the analysis of the internationalization of KERING to the Croatian market. Through the study of the KERING case, this work will expose the decisions and strategies to follow to achieve its internationalization goal.

KEYWORDS

Internationalization, *Kering*, *Marketplace*, strategy, mode of entry, Croatian market, sustainable fashion, advantage

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
Capítulo I. INTRODUCCIÓN	6
1.1 <i>Presentación del trabajo</i>	6
1.2 <i>Motivación</i>	7
1.3 <i>Objetivos</i>	7
1.4 <i>Metodología</i>	8
1.5 <i>Estructura del trabajo</i>	8
Capítulo II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 <i>Internacionalización</i>	9
2.1.1 <i>Visión económica de la internacionalización</i>	9
2.1.2 <i>La internacionalización como concepto</i>	10
2.2 <i>Teorías de la internacionalización</i>	11
2.2.1 <i>Teorías pioneras</i>	11
2.2.2 <i>Teorías de segunda generación</i>	12
2.2.3 <i>Modelos contemporáneos</i>	13
Capítulo III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: KERING	14
3.1 <i>Análisis interno</i>	14
a. <i>Evolución y reconocimiento</i>	15
b. <i>Cartera de productos</i>	18
c. <i>Sostenibilidad: Ambición circular del grupo</i>	18
d. <i>Canales de distribución</i>	20
e. <i>Clientes potenciales</i>	22
f. <i>Situación financiera de la compañía</i>	24
3.2 <i>Análisis externo</i>	32
a. <i>Entorno general</i>	32
b. <i>Entorno específico</i>	34
3.3 <i>Análisis DAFO</i>	38
Capítulo IV. ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	39
4.1 <i>Estrategia de negocio</i>	39
4.2 <i>Objetivos</i>	40
Capítulo V. SELECCIÓN Y ESTRATEGIA. INTERNACIONALIZACIÓN DE KERING EN EL MERCADO CROATA	41
5.1 <i>Selección del país: Croacia</i>	41
5.2 <i>Análisis de los competidores</i>	44
5.3 <i>Determinación del modo de entrada</i>	46
5.4 <i>Estrategia a seguir: desarrollo del Marketing Mix</i>	59
5.5 <i>Viabilidad del proyecto</i>	67
Capítulo VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	72
Capítulo VII. BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figuras

Figura 1. Empresa KERING.	6
Figura 2. Ubicación de KERING.	14
Figura 3. Hitos de la historia de KERING.	15
Figura 4. Balance de situación de KERING (2017-2021).	25
Figura 5. Ratio de endeudamiento y Ratio de Deuda a Largo Plazo/ Capitalización de KERING (2017-2021).	26
Figura 6. Cuenta de Pérdidas y ganancias de KERING (2017-2021).	27
Figura 7. Perfil financiero de KERING (2017-2021).	28
Figura 8. Ratios (%) formato global de KERING (2017-2021).	28
Figura 9. Estudio de ratios de KERING. (2017-2021).	29
Figura 10. Flujo de tesorería de KERING (2017-2021).	30
Figura 11. Coyuntura económica de Francia (2019-2022).	32
Figura 12. Cadena de valor de KERING en Croacia	36
Figura 13. Índice de desarrollo humano por indicadores según países (2022).	42
Figura 14. EPA – Mercado laboral Croacia III Trim 2022.	42
Figura 15. Gráfico: competidores del sector de moda de lujo en Croacia.	45
Figura 16. Mapa de la expansión del grupo KERING en Croacia.	49
Figura 17. Escaparate del distribuidor Optika <i>Van Gogh</i> y Figura 18. Interior del spot del distribuidor.	50
Figura 19. Fachada del edificio seleccionado y Figura 20. Apariencia de la boutique en Split.	51
Figura 21. Edificio para la boutique en Zagreb.	52
Figura 22. Modelo de brazalete.	60
Figura 23. Modelo de gafas Brioni.	61
Figura 24. Modelo de gafas Brioni.	61
Figura 25. Colección SS21 women.	62
Figura 26. Colección SS23 men.	62
Figura 27. Tienda física de Alexander McQueen en París.	64
Figura 28. Tienda física de Pomellato en Milán.	64
Figura 29. Cuentas de Instagram de @amadea_dashurie y @marijanabatinic.	65
Figura 30. Cuenta de Instagram de @kering_official.	66

Tablas

Tabla 1. Segmentación Demográfica de KERING.	22
Tabla 2. Segmentación Psicográfica de KERING.	22
Tabla 3. DAFO de KERING.	38
Tabla 4. Análisis de otros posibles modos de entrada.	46
Tabla 5. Tabla comparativa de los impuestos a los bienes y servicios de lujo en España, Francia y Croacia	63

Capítulo I. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del trabajo

KERING es un grupo de empresas comerciales francesas que apuesta por la comercialización de marcas a nivel mundial distribuidas en ciento veinte países. Redefine el concepto de moda y lujo fusionándose con la artesanía y sostenibilidad.

Se trata de un modelo de negocio multimarca donde el holding central ayuda a las marcas que forman parte de su cartera constituyéndose sinergias entre ellas. En definitiva, se trata de un escaparate para las marcas que asegura que los productos lleguen al cliente desempeñando dichas marcas su actividad de forma independiente. Este grupo trabaja por el desarrollo de una serie de casas de gran renombre en el mundo de la moda, artículos de cuero y joyería: *Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin*, así como *Kering Eyewear*.

Figura 1. Empresa KERING.



Fuente: Página Web Oficial de KERING.

El presente trabajo contiene un análisis interno de la empresa y su ventaja competitiva, así como un análisis externo que incluye el entorno general y específico. Se estudiará la estrategia de negocio y se seleccionará la estrategia de internacionalización idónea para su entrada en el mercado croata. Con carácter previo al análisis se ha investigado el plano teórico del fenómeno de la internacionalización para su aplicación práctica en el caso concreto de KERING.

1.2 Motivación

La elaboración de este estudio recae en la necesidad de comprender el fenómeno de la internacionalización empresarial. La moda sostenible es un ámbito sólido por lo que apostar en el siglo de la sostenibilidad y; el análisis práctico de una empresa tan comprometida con la causa puede ser muy interesante para mi perfil profesional. Asimismo, considero atrayente a estos efectos estudiar los objetivos y estrategias (tanto de posicionamiento como de *Marketing Mix*) de la compañía, así como su trayectoria y la de las marcas que conforman su cartera. En conclusión, el presente trabajo pretende ofrecer una visión clara y práctica del fenómeno de la internacionalización aportando información de calidad acerca del proceso en un contexto empresarial.

1.3 Objetivos

El objetivo general es el planteamiento de posibles estrategias de internacionalización para la instalación de KERING como un escaparate de las marcas independientes (*Brioni, Pomellato y Alexander McQueen*) a nivel Croacia. Se estudiará el modelo de negocio presentando finalmente la alternativa óptima de plan de acción futuro del *Marketplace* en el mercado croata.

Los objetivos específicos incluyen:

- a. Analizar del posicionamiento de KERING respecto de sus competidores con el objetivo de subrayar las ventajas competitivas de la internacionalización en Croacia.
- b. Identificar el *target* en Croacia sobre productos de lujo que satisfarán sus necesidades por medio de KERING.
- c. Seleccionar el modo de entrada idóneo.
- d. Reforzar la comunicación de la marca basada en las características a nivel funcional y los valores de la marca con la intención de adaptar su estrategia de *Marketing Mix* al mercado croata.
- e. Estudiar la viabilidad económica del plan de internacionalización.

1.4 *Metodología*

El Trabajo de Fin de Grado parte de una investigación interna y externa de la compañía a partir de información obtenida en la página web de KERING. El plan de internacionalización tiene su origen en la investigación del fenómeno para la cual se han empleado artículos académicos y manuales del ámbito empresarial y concretamente de marketing y gestión. Las fuentes secundarias se han obtenido de bases de datos tales como *Dialnet*, *SABI*, *Google Scholar* e *Infogreffe* entre otras. La combinación de fuentes primarias y secundarias ha posibilitado la realización de un exitoso plan de internacionalización para el grupo KERING en Croacia.

1.5 *Estructura del trabajo*

El presente trabajo consta de seis capítulos de los cuales el primero está dedicado a la introducción del ensayo. El marco teórico aporta una visión académica del fenómeno de la internacionalización. En tercer lugar, se plantea un análisis completo de la situación de KERING desde la perspectiva interna y externa. Después se estudia de manera independiente la actual estrategia de negocio de la compañía. Finalmente se presenta el Plan de Internacionalización de la compañía en el mercado croata: objetivo genérico y principal de este trabajo. Los últimos dos capítulos están dedicados a las conclusiones y a la bibliografía.

Capítulo II. MARCO TEÓRICO

2.1 Internacionalización

2.1.1 *Visión económica de la internacionalización*

La internacionalización es un fenómeno por medio del cual una empresa logra la adaptación y localización de su modelo de negocio en distintos países por medio de diversos modos de entrada.

Para comprender el fundamento y origen del fenómeno de la internacionalización debemos acudir a la Teoría Clásica del Comercio Internacional. Los autores clásicos defienden que para aumentar la riqueza de las naciones el libre comercio es necesario. La Teoría de la Ventaja Absoluta de Adam Smith (1776) es el primer escalón. Explica el comercio basándose en ventajas absolutas: un país va a producir un bien o servicio empleando menor cantidad de factores de producción en relación con otro. Son claves en el desarrollo de dicha teoría los conceptos de escasez y distribución de los recursos. Los países producirán y exportarán los productos que requieren recursos abundantes e importarán los productos cuya elaboración necesita recursos escasos localmente. La ventaja absoluta supone la especialización en el bien en el que se tenga mayor eficiencia, teniendo como consecuencia un incremento en la producción mundial de todos los bienes.

Posteriormente, David Ricardo (1817) en su Teoría de la Ventaja Comparativa plantea que existen dos modos para conseguir un bien: producción (dejando de producir otro bien) u obtención en el mercado internacional (a cambio de otro bien). El modo de determinar que vía es más beneficiosa es la comparación del coste relativo del bien con los precios relativos a nivel internacional. Demuestra de esta manera que el intercambio produce beneficios en sendos países si poseen costes relativos distintos en dos o más productos.

John Stuart Mill (1848) aporta una nueva vuelta de tuerca a la Teoría Clásica del Comercio Internacional: para fortalecer las exportaciones de un país se debe apostar por la compra e importación de recursos producidos en otro país. Este autor detectó que la exportación varía según las condiciones del intercambio y que la disposición para exportar de un país está directamente relacionada con la contrapartida de importaciones. Instituye el concepto de demanda recíproca: el precio será fruto de la demandad de importaciones existente en los dos países.

La visión contemporánea del fenómeno está retratada por Vernon (1966); Dunning (1981, 1998) y Buckley y Casson (1976) entre otros. Estos modelos se centran en encontrar una explicación a los factores y condiciones necesarias para la expansión internacional. En definitiva, razonar la existencia de la empresa multinacional considerando la toma de decisiones y el comportamiento organizacional.

2.1.2 *La internacionalización como concepto*

La internacionalización es un fenómeno empresarial que comienza por la adaptación estratégica de su propio modelo de negocio tomando en consideración las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Es una participación de la empresa en la globalización. Supone una proyección total o parcial de las actividades de la empresa en el marco internacional contribuyendo al intercambio de flujos comerciales, financieros y de información entre países.

Se han explorado diversas perspectivas en relación con el concepto de internacionalización desde su origen. Andersen (1993) ofrece una visión estratégica del fenómeno conceptuándolo como “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales”. De este modo incluye las dos decisiones estratégicas básicas para la internacionalización de una compañía.

Por otro lado, la *OECD (Organization for Economic Co-operation and Development)* establece que la internacionalización es la organización por la cual una compañía se activa en múltiples países. Canals (1994) desarrolla los tres objetivos esenciales de la internacionalización de una firma: la apertura de nuevos mercados, la obtención de costes de producción más bajos y la consecución de una estructura de producción y distribución de la empresa más eficiente.

Siguiendo la línea de este último autor, la elaboración del Plan de Internacionalización de KERING en el Mercado croata se centrará en la consecución de dichos objetivos. Para ello, será clave la elección del mercado objetivo, definición de la estrategia, del momento y del modo de entrada idóneos.

2.2 Teorías de la internacionalización

2.2.1 Teorías pioneras

En la década de los setenta, tiene su origen el primero de los grupos de teorías de internacionalización: los modelos de conocimiento y aprendizaje experiencial. Estos modelos tienen como característica común que los procesos de internacionalización están delimitados por las condiciones del entorno. De entre ellos destacan:

- Modelo Uppsala (U-Model)
- Planeación sistémica
- Perspectiva de contingencia

a. Modelo Uppsala (U-Model)

Este modelo proviene de la Escuela nórdica (Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977)). Es un modelo basado en observación empírica que expone los pasos que debe seguir una empresa para salir al mercado internacional. Defiende que la adquisición de experiencia de la empresa en las actividades del mercado en el que se establece está relacionada con el compromiso de recursos en el país. Esto quiere decir que cuanto más experiencia adquiera en dicho escenario, mayor será su nivel de implicación internacional. Se establecen cuatro etapas del proceso de internacionalización (*cadena de establecimiento*) ordenadas de menor a mayor compromiso de la empresa con el mercado internacional. La escala es la siguiente: *1. actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2. exportaciones a través de representantes independientes; 3. establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y 4. establecimiento de unidades productivas*. Además, según este modelo la distancia psicológica entre los países se incrementará también de un modo gradual iniciándose en mercados locales, pasando por mercados con mayor afinidad cultural y geográfica hasta lograr la expansión hacia mercados más lejanos no sólo geográficamente sino también culturalmente.

b. Planeación sistémica

Este modelo tiene como supuesto base la racionalidad perfecta de los empresarios. Li, Li, y Dalgic (2004) ven el proceso como una secuencia de cinco pasos: *1. Medición de oportunidades de mercado; 2. Planteamiento de objetivos; 3. Selección del modo de entrada; 4. Formulación del plan de mercadeo y Ejecución*.

2.2.2 Teorías de segunda generación

Para la segunda generación de teorías, el proceso de internacionalización se dibuja como una *secuencia sistemática y ordenada de actividades que condicionadas por el volumen de información empleada simplifican el acceso de las empresas a los mercados internacionales*. De entre este grupo de modelos se han querido destacar los siguientes:

- Modelos de innovación – elección adaptativa
- Modelo híbrido

a. Modelos de innovación – Elección adaptativa

Para este modelo la internacionalización de la empresa supone una elección adaptada a su entorno y con ello a los recursos disponibles, capacidades y experiencia previa y también influenciada por las amenazas y oportunidades percibidas en los mercados extranjeros.

b. Modelo híbrido

El modelo híbrido de Li, Li y Dalgic (2004) es un complemento a los modelos de aprendizaje experimental con modelos de planeación sistemática y modelos de contingencia. De conformidad con estos autores el quid de la cuestión reside en lo siguiente: *el aprendizaje experimental y la planeación sistemática son componentes separados, pero semisequencialmente interrelacionados en el proceso de internacionalización de las firmas*. Este modelo expone que las empresas pueden combinar distintos enfoques de internacionalización en función de factores externos e internos para lograr su adaptación a los entornos internacionales cambiantes. Su carácter flexible y adaptable es clave para lograr el éxito de las operaciones de internacionalización.

2.2.3 Modelos contemporáneos

Los modelos de carácter contemporáneo toman el punto de vista holístico y delimitan el proceso de internacionalización ajustándose de un modo eficaz a la actual sociedad del conocimiento. Cabe subrayar que su mayoría se encuentra en fase de desarrollo conceptual y aun requieren verificación empírica. De entre ellos destacamos:

- Modelos de redes
- Modelo holístico

a. Modelo de redes

El modelo de redes proviene Suecia, de una investigación de procesos de internacionalización industrial. *La internacionalización es conducida por la formación y explotación de un grupo de firmas de relaciones en red, más que a través de la existencia de una estrategia particular de firma* (Fillis, 2001). Esto quiere decir que el modelo se centra en resaltar la utilidad de las redes y relaciones de la empresa en el contexto internacional en aras de facilitar el proceso de internacionalización. Esto supondrá un ahorro en costos y riesgos asociados en el momento de entrar en nuevos mercados.

b. Modelo holístico

El modelo holístico de carácter contemporáneo determina que el proceso de internacionalización está presente en todas y cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Expone que la internacionalización juega un rol indispensable para las actividades necesarias de creación de un producto o servicio. Este modelo busca alcanzar un enfoque coherente y estratégico del fenómeno de internacionalización mediante la toma en consideración de los eslabones de la cadena de valor y posterior coordinación de cada uno de los departamentos empresariales.

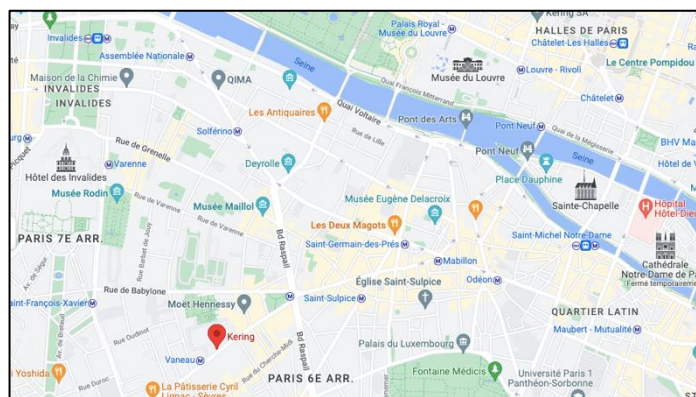
Capítulo III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: KERING

3.1 Análisis interno

KERING es un grupo de empresas comerciales francesas que apuesta por la comercialización de marcas mundiales, para el gran público y de lujo a nivel mundial. La cartera del grupo está formada por *Gucci*, *Yves Saint Laurent*, *Bottega Veneta*, *Balenciaga*, *Alexander McQueen*, *Brioni*, *Boucheron*, *Pomellato*, *DoDo*, *Qeelin* y *Kering Eyewear*. El grupo posee un modelo de negocio multimarca en el cual el holding central coopera con las marcas que conforman su cartera aprovechando economías de escala y fomentando la creación de sinergias entre ellas.

KERING, registrada con el número SIREN 552075020, tiene forma de Sociedad Anónima. Posee su domicilio social registrado en el número 40 de Rue de Sèvres (París, Francia) en el VII *arrondissement* de la *Ville Lumière*.

Figura 2. Ubicación de KERING.



Fuente: Google Maps.

El edificio que alberga la sede del grupo KERING fue construido en el siglo XII y en él se encontró el hospital *Laennec* hasta el año 2000. KERING, creada en 1963 lleva ya 67 años en activo. Es una gran empresa que cuenta con una media de entre 500 y 999 empleados.

Los establecimientos del grupo poseen un punto en común: la ubicación. KERING quiere que las actividades de diseño, producción, comercialización y venta de sus casas se lleve a cabo en ubicaciones seleccionadas de las grandes ciudades convirtiendo sus espacios en lugares de visita necesaria para los amantes de la moda.

a. Evolución y reconocimiento

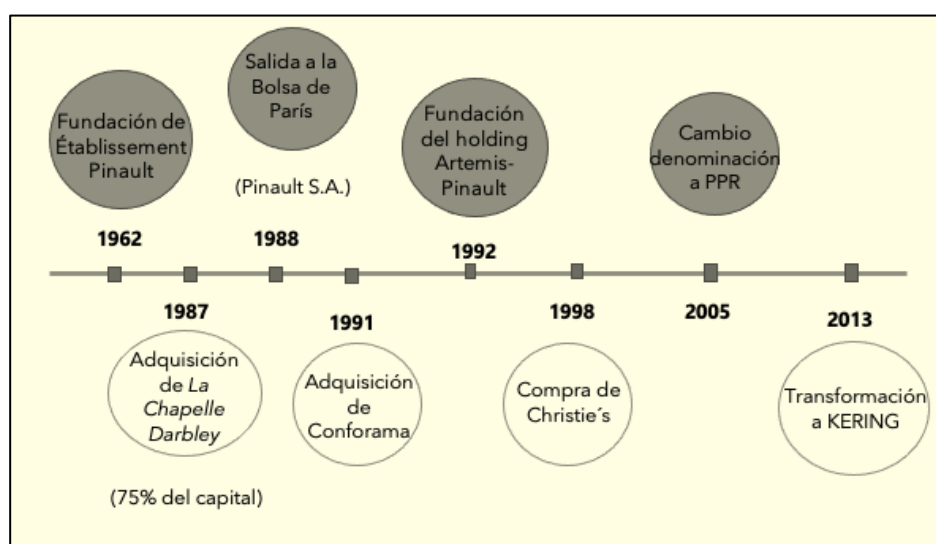
KERING aspira a ser el grupo de bienes de lujo más influyente a nivel mundial en términos de creatividad, innovación, desarrollo sostenible y rendimiento económico. La visión creativa de la compañía, acompañada por la audacia y autenticidad que caracterizan su actuación; enlazan todos y cada uno de los eslabones de su cadena de valor. Situando la creación en el centro de su estrategia, KERING alienta a sus casas a actuar sin límites para dar forma a productos de lujo sostenibles.

En su origen, el grupo estaba especializado en el negocio de la madera y construcción. El crecimiento orgánico y las sucesivas adquisiciones hicieron que alcanzara mayor envergadura en el mercado nacional entrando en el mercado secundario de la bolsa de París en el año 1988. Llegados a este punto, conviene retratar la introducción de la compañía en cada uno de los sectores.

KERING (anteriormente PPR, como siglas de Pinault-Printemps-Redoute) se introduce en la diversificación a la distribución al gran público con la toma de Conforama en abril de 1999. Posteriormente entra en el sector de lujo con la adquisición del 42% del *Grupo Gucci* en el año 1999, base de la construcción del grupo multimarca con las adquisiciones por el *Grupo Gucci* de *Yves Saint Laurent*, de *YSL Beauté*, y de *Sergio Rossi*. Además, en el año 2000 la sociedad toma *Boucheron* y *Bedat & Cie*. Finalmente, en el año 2007 el grupo PPR anuncia su entrada en el sector deportivo con la adquisición de una participación de control en la empresa de material deportivo *Puma*. La evolución del grupo explica que en el año 2011 estuviera compuesto de cuatro ramas operacionales: material deportivo, Fnac, Redcasts y división de lujo.

Los principales éxitos y adquisiciones que marcan su trayectoria se muestran en la Figura 3:

Figura 3. Hitos de la historia de KERING.



El proceso de transformación estratégica culmina en el año 2013, año en el cual el grupo francés de empresas de lujo *Pinault-Printemps-Redoute* (PPR) pasó a llamarse *Kering*. La transformación del branding pone fin al proceso de reestructuración y obedece a un cambio de etapa para la compañía caracterizado por el siguiente logotipo: '*Empowering Imagination*' (Potenciando la imaginación).

La división de artículos de lujo abarca el diseño, fabricación y comercialización de productos dentro de los sectores de marroquinería, calzado, *prêt-à-porter*, relojería y joyería. Las siguientes casas forman parte del grupo actualmente: *Gucci*, *Yves Saint Laurent*, *Bottega Veneta* (, *Balenciaga*, *Alexander McQueen*, *Brioni*, *Boucheron*, *Pomellato*, *DoDo*, *Queelin* y *Kering Eyewear*. En los últimos años, la marca ha apostado por el mercado de segunda mano, con la inversión en *Vestiaire Collective* y *Cocoon*.

Un punto relevante de *KERING* es la constante innovación de su estrategia de sostenibilidad que ha sido premiada en numerosas ocasiones. Obtuvo el séptimo lugar en el *Corporate Knights 2021 Global 100* ranking de las compañías más sostenibles; se mencionó en el *Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World and Europe* por décima vez consecutiva y es reconocido como del sector de *Textile, Apparel & Luxury Goods*. Asimismo, fue calificado con un *A score* en reconocimiento de su ambiciosa gestión de los riesgos climáticos.

Las directrices estratégicas actuales del grupo KERING se exponen a continuación.

Misión: En KERING, las personas son el corazón de la estrategia. Su misión es estimular y cuidar el ambiente de trabajo donde la creatividad, audacia y diversidad son el motor para el éxito de sus casas y dirigen una visión de lujo sostenible e influyente.

Visión:

Convertirse en el *luxury group* más influyente del mundo en términos de creatividad, innovación, desarrollo sostenible y desempeño económico.

Valores:

- i. En relación con la actividad empresarial:

Comportamiento honesto y responsable, respeto a las referencias internacionales clave (Declaración Universal de los Derechos Humanos; convenios de la Organización Internacional del Trabajo, en especial los convenios 29, 105, 138, 182 (trabajo infantil y trabajo forzoso), 155 (seguridad y salud laboral), 111 (discriminación), 100 (igualdad de remuneración), 87 y 98 (libertad sindical, protección al derecho de sindicación y de negociación colectiva); los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

- ii. En relación con los principales interlocutores de KERING:

Empleados: fomento de una cultura de integridad, lealtad, responsabilidad, respeto a las leyes y a los derechos humanos, no discriminación, diversidad e igualdad de oportunidades, entorno laboral sin acoso, bienestar en el trabajo y conciliación de la vida familiar y laboral, confidencialidad, uso responsable de los activos del Grupo, protección de datos personales del empleado, uso razonable de redes sociales y páginas web personales, formación y conciencia ética.

Clientes: honestidad, seguridad y calidad.

Accionistas y mercados financieros: información honesta y prevención de la información privilegiada.

Competidores: libre competencia y respeto a la legalidad.

b. Cartera de productos

En la actualidad, el grupo KERING posee una cartera de productos centrada en el sector de lujo. En concreto tres son las divisiones:

- La división de costura y marroquinería está compuesta por *Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen* y *Brioni*. Todas son reconocidas a nivel mundial por el carácter excepcional de su *savoir-faire* y su identidad creativa única.
- La fracción de la cartera destinada a joyería está compuesta por *Boucheron, Pomellato, DoDo* y *Qeelin*. Todas combinan el *savoir-faire* y la creatividad artesanal, poseen identidades singulares y una tradición de excelencia.
- Por último, Kering Eyewear es una empresa especializada en gafas de lujo únicas en su especie. Fundada como un *startup* en 2014, ha crecido de un modo estrepitoso desde su inauguración.

c. Sostenibilidad: Ambición circular del grupo

El grupo KERING plantea una ruptura con el tradicional modelo de *take-make-waste* abogando por la transición hacia un verdadero modelo de economía circular. Propone una nueva forma de producción centrada en la utilización eficaz de los recursos y la prolongación de la vida útil de los productos. En definitiva, es una actuación a lo largo del ciclo de vida del producto. Supone un cambio en la mentalidad centrada en la innovación, creatividad y responsabilidad como valores esenciales de la compañía. El reto consiste en reinventar la forma en que utilizamos y reutilizamos los materiales. La ambición del Grupo se basa en cuatro pilares que se exponen a continuación:

i. La promoción de un lujo duradero

La promoción de un lujo duradero está amparada por las creaciones de las casas del grupo que atesoran un *savoir-faire* estratégico y un excelente trabajo artesanal. El diseño y creación a partir de materiales sometidos a exhaustivos controles de calidad garantizan su durabilidad. Asimismo, se ofrecen servicios de reparación que mantienen la calidad de los productos prolongándose su vida útil. El grupo KERING está en constante búsqueda de modelos de negocio que preservan el valor y vida útil de los productos. En 2021 invirtió en *Collective*, la principal plataforma mundial de moda de segunda mano consolidando el eje estratégico de la venta de productos de segunda mano.

ii. *La adopción de un enfoque holístico*

En segundo lugar, la adopción de un enfoque holístico se manifiesta desde el inicio del ciclo de vida de los productos: desde la extracción de materias primas. No sólo pasan innumerables controles de calidad, sino que se cultivan para que se puedan reponer respetando la naturaleza. En definitiva: apuesta por una transición hacia una agricultura regenerativa y se orienta hacia procesos de abastecimiento y producción más sostenibles. Igualmente manifiesta su compromiso con el programa *Clean by Design* para mejorar los resultados de sus fábricas textiles y ha transformado su proceso de producción para evitar la fragmentación de las microfibras textiles. Mención especial requieren las *Normas de Kering para Materias Primas y Procesos de Fabricación* que exponen criterios nítidos para cada material impulsando la circularidad de todo el proceso apostando por materiales que no contribuyen al agotamiento del suelo, que son renovables y que se producen utilizando la agricultura regenerativa o mediante el reciclaje.

iii. *Los procesos de producción eficientes*

Un modelo de negocio circular requiere la puesta en común de todos los recursos de cada casa para lograr la reducción de residuos, eliminación de plásticos de un solo uso y garantía de aplicación de prácticas eficientes. La inteligencia artificial es un instrumento clave para la predicción de ventas minimizando el exceso de inventario. En los últimos dos años, KERING y sus casas se han puesto en contacto con más de 100 socios y han puesto en marcha 65 iniciativas junto a empresas sociales cuyo negocio se centra en la clasificación, venta y reciclaje de ropa y accesorios.

iv. *Colaboración con la totalidad de la industria*

La cooperación dentro del sector junto a *Microfiber Consortium*, *Apparel Impact Institute*, *Fashion for Good* y la Fundación *Ellen MacArthur* es fundamental.

d. Canales de distribución

Para mantener su posición en el mercado, el grupo KERING ha reestructurado su estrategia de distribución orientándola al incremento de valor de sus productos apostando de este modo por la exclusividad. Adopta un enfoque orientado a la protección de la reputación de la marca a largo plazo: su política establece que el incremento de la producción no debe superar el 20%. A continuación, se exponen la *estrategia omnicanal* de distribución del grupo.

i. Tiendas propias

La venta directa por cada una de las Casas que conforman el grupo mantiene la exclusividad de cada producto de tal manera que sus ventas mayoristas se han ido reduciendo progresivamente hasta casi desaparecer. En Europa, el grupo ha tenido gran éxito en la distribución selectiva.

ii. Distribuidores autorizados

Los socios colaboradores (*Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega Veneta y Balenciaga* entre otros) tienen obligaciones de a) aportación de clientela complementaria u b) ofrecimiento de ventaja competitiva que fortalezca la reputación de la marca. Comparten los valores de calidad, integridad y servicio al cliente.

iii. E-commerce

La ampliación de su presencia en línea es una innovación a través de la cual ofrece productos en plataformas de *e-commerce* propias, pero también de terceros. Su apoyo a empresas innovadoras y *startups* pretende un acercamiento al público más joven. En esta estrategia el soporte es la economía circular: el lujo de segunda mano es una tendencia real que el grupo aprecia enormemente para influir en el futuro de la industria que evoluciona hacia prácticas más sostenibles.

Otra de las ventajas de su participación en los mercados de segunda mano permite que el grupo disfrute de inventarios más grandes y descargue aquellas prendas que no han sido vendidas. Mención especial requiere la reciente inversión en el mercado de reventa por parte del grupo: la adquisición del 5% de la participación en *Vestiaire Collective*, web de *e-commerce* dedicada a la compraventa de accesorios de segunda mano, líder francesa en la reventa que se ocupa de la fotografía, caracterización y entrega de los productos a nivel internacional.

Por último, el lanzamiento del proyecto *Brand approved* se centra en la comercialización directa con las marcas. Esta iniciativa lanzada en el año 2020 tiene como objetivo que las marcas del grupo solo se comercialicen en plataformas de alta calidad y autorizadas que cumplan los principios de autenticidad, protección de la marca y control de la distribución. De este modo se protege el valor de la marca y se controla la distribución de los productos.

iv. Tiendas concesionarias

Es clave la presencia en tiendas concesionarias donde marcas concretas del grupo ofrecen sus productos, en definitiva: tiendas minoristas que son propiedad de otras empresas. La tienda *Gucci* en *Saks Fifth Avenue* es un ejemplo de tienda concesionaria propiedad de *Saks Fifth Avenue* que ofrece productos exclusivos de Gucci. Otros ejemplos de este modelo son *Harrods* en Londres, *Printemps* en París y *Rinascente* en Milán.

v. Franquicias

Las franquicias son un instrumento clave de la compañía para el logro de su expansión global. Ejemplos de ello son Gucci y Saint Laurent, que son operadas por franquiciados en todo el mundo a los cuales se les ha otorgado el derecho de operar una tienda bajo el paraguas de KERING.

e. Clientes potenciales

Las icónicas y reconocidas casas que conforman la cartera del grupo KERING son parte significativa del sector de lujo actual. Corresponde a este apartado la realización de una segmentación del mercado en el que opera KERING: los artículos de lujo a nivel global.

i. Segmentación demográfica

Tabla 1. Segmentación Demográfica de KERING.

Edad	Las marcas que forman parte del grupo permiten que exista un gran franja de edad, desde los 25 hasta los 54 años. Esto se debe a la exclusividad de las marcas que conforman su cartera, que permiten la entrada un público con alto poder adquisitivo sin importar la edad.
Ingresos	Alto nivel de ingresos.
Género	Mujeres y hombres (depende de la marca).

Fuente: Elaboración propia.

ii. Segmentación psicográfica

Tabla 2. Segmentación Psicográfica de KERING.

Estilo de vida	Nivel socioeconómico alto asociado a un elevado poder adquisitivo. Apasionados por la moda y la estética. Estilo sofisticado.
Valores	Buscan calidad y exclusividad y autenticidad.
Personalidad	Leales seguidores de las últimas tendencias del mercado. Disposición para la inversión en productos que permitan reflejen su personalidad y estilo.
Comportamiento del consumidor	Racionalidad. En el momento de compra valoran la calidad y durabilidad de la composición del producto. Gusto por la artesanía, que se revaloriza.

Fuente: Elaboración propia.

iii. Segmentación geográfica

El grupo tiene presencia en ciento veinte países. KERING supera esta barrera gracias a su estrategia de distribución *omnicanal* que ha alcanzado no sólo a los consumidores con alto poder adquisitivo en grandes ciudades; sino que también ha logrado introducirse en los mercados emergentes de Asia y América Latina.

iv. Segmentación conductual

En lo que respecta a la conducta de estos tipos de clientes, son compradores de productos exclusivos y específicos. Es decir, en el momento de compra valoran la calidad y durabilidad de los materiales que conforman el producto. Además, valoran de un modo especial que este tipo de productos les diferencien del resto por lo que están dispuestos a pagar elevados precios siempre y cuando la calidad y el diseño sean óptimos.

Los consumidores de este tipo de productos se clasifican en compradores habituales y compradores ocasionales. Los primeros son compradores muy vinculados al sector que persiguen las tendencias de moda mientras que; los segundos, son aquellos que de modo ocasional compran accesorios, bolsos, zapatos o joyas, pero no necesariamente interesados en seguir las tendencias de un modo tan radical. Además, los segundos son sensibles al precio de modo que suelen buscar ofertas y descuentos. La estrategia de ofrecimiento de productos de arrastre del grupo logra superar esta barrera y dirigirse a ambos segmentos conductuales.

Otro rasgo de los consumidores potenciales es la búsqueda de una alineación entre la compra de sus productos y los valores de sostenibilidad y responsabilidad social. KERING es pionero en la reducción del impacto social y ambiental de la industria anunciándose como una ventaja competitiva en los tiempos que corren.

En conclusión, si hay un rasgo que caracteriza a los consumidores de moda de lujo es la heterogeneidad. Como en el resto de los factores analizados, la demanda del tipo de productos que ofrecen las Casas que forman parte del grupo KERING es muy diversa. Por ello, para no quedarse atrás el grupo cuida de un modo especial la innovación de su estrategia. Son esta innovación sumada a la impecable atención a la calidad y durabilidad del producto las claves de la compañía para lograr cubrir la diversidad de la demanda. Quiero mencionar que las características del *target* en Croacia serán las mismas que las del consumidor global de KERING.

f. Situación financiera de la compañía

El presente trabajo tiene por objeto la selección del país en Europa que no teniendo aún presencia efectiva el grupo KERING en el mismo, pudiera tener la oportunidad de entrada en base a los estudios que veremos y, en consecuencia, la definición del modo de entrada y su plan de internacionalización. Analizaremos la situación financiera de KERING, cabeza del grupo, en aras de facilitar que posteriormente se pueda determinar la rentabilidad que la internacionalización del grupo en Croacia supondrá.

Expongo a continuación un análisis de la situación financiera del grupo cuya matriz está en Francia pues no dispongo información financiera fiable del país de destino, Croacia. Tiene como fin comprender la viabilidad y sostenibilidad de la estrategia de internacionalización de la empresa, en tanto a partir de su estudio podremos identificar riesgos y oportunidades, evaluar la competitividad y; en definitiva, tomar decisiones informadas y acertadas sobre la expansión territorial de la misma.

i. Informes financieros: análisis de tendencias.

La empresa ha mantenido una estrategia de crecimiento a largo plazo, que se ha centrado en la innovación, la digitalización, la sostenibilidad y la expansión geográfica. Además, KERING ha logrado una reducción en los costos y un aumento en la eficiencia de la cadena de suministro, lo que ha contribuido a mejorar su rentabilidad. Dado que la materia que concierne a este estudio es el desarrollo de un plan de Marketing internacional, no nos detendremos exhaustivamente en el análisis de los informes financieros, sin embargo, merece la pena comentar una serie de cuestiones relativas a los mismos.

El primero de los documentos anexos es el Balance de situación, extraído de *Infogreffe*, registro nacional de comercio y empresas (RCS, por sus siglas en francés) y; se presenta la evolución del documento desde el año 2017 al año 2021. Se ha querido tomar los últimos cinco años disponibles de la plataforma para ver la perspectiva en el largo plazo. Se expone a continuación:

Figura 4. Balance de situación de KERING (2017-2021).

Comptes consolidés	31/12/2021 12 mois kEUR	31/12/2020 12 mois kEUR	31/12/2019 12 mois kEUR	31/12/2018 12 mois kEUR	31/12/2017 12 mois kEUR
Bilan					
Actif					
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition / Goodwill	2.891.000	2.452.000	2.526.000	2.399.000	3.421.000
Immobilisations incorporelles	11.333.000	10.943.000	11.507.000	7.394.000	11.159.000
Immobilisations corporelles	2.967.000	2.670.000	2.619.000	2.228.000	2.268.000
Immeubles de placement	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Immobilisations financières	1.054.000	1.689.000	458.000	336.000	364.000
Actifs d'impôt différé	1.353.000	1.177.000	1.368.000	830.000	965.000
Participations dans les entreprises associées	31.000	36.000	1.105.000	1.075.000	49.000
Total actifs non courants	19.635.000	18.985.000	19.602.000	14.297.000	18.261.000
Actifs courants					
Stocks et encours	3.369.000	2.845.000	2.959.000	2.418.000	2.699.000
Dont encours	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Clients et comptes rattachés	977.000	824.000	996.000	849.000	1.366.000
Actifs d'impôt exigible	822.000	600.000	281.000	91.000	79.000
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.271.000	3.601.000	2.324.000	2.277.000	2.293.000
Actifs détenus en vue de la vente	19.000	1.000	6.000	539.000	n.d.
Total actifs courants	10.458.000	9.021.000	7.545.000	7.071.000	7.317.000
Total actif	31.068.000	28.005.000	27.148.000	21.367.000	25.577.000
Actifs biologiques	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Passif					
Fonds propres					
Capital social	499.000	500.000	505.000	505.000	505.000
Primes liées au capital	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Réserves consolidées	10.050.000	9.225.000	10.347.000	9.666.000	11.366.000
Résultat net part du groupe	3.176.000	2.150.000	n.d.	n.d.	n.d.
Capitaux propres part du groupe	13.347.000	11.821.000	10.278.000	9.906.000	11.948.000
Intérêts minoritaires	389.000	214.000	160.000	156.000	678.000
Total capitaux propres	13.736.000	12.035.000	10.439.000	10.062.000	12.626.000
Passifs non courants					
Emprunts portant intérêts / Dettes financières à long-terme	2.975.000	3.895.000	3.170.000	3.174.000	4.246.000
Provisions pour risques non courantes	105.000	107.000	121.000	102.000	181.000
Passifs d'impôt différé	1.452.000	1.485.000	1.530.000	1.579.000	2.712.000
Total passifs non courants	8.557.000	9.236.000	8.562.000	4.895.000	7.188.000
Passifs courants					
Partie à court terme des emprunts portant Intérêts / Dettes financières à court-terme	3.185.000	2.114.000	2.479.000	1.310.000	1.308.000
Avances reçues sur travaux en cours	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Fournisseurs et comptes rattachés	1.742.000	666.000	809.000	746.000	1.241.000
Autres crédateurs / Autres dettes	1.825.000	2.290.000	2.552.000	2.599.000	2.206.000
Provisions pour risques courantes	150.000	212.000	225.000	264.000	193.000
Passifs d'impôt exigible	1.148.000	901.000	1.361.000	1.303.000	815.000
Passifs détenus en vue de la vente	49.000	n.d.	1.000	189.000	n.d.
Total passifs courants	8.774.000	6.735.000	8.148.000	6.410.000	5.763.000
Total passif	31.068.000	28.005.000	27.148.000	21.367.000	25.577.000

Fuente: Infogreffe.

El balance de situación muestra una ligera pero constante evolución tanto en el activo como en el pasivo desde el año 2015. Los activos totales de la compañía han variado significativamente pues la empresa ha crecido en términos de tamaño y alcance. El aumento de los activos totales es indicativo de adquisiciones de empresas, mayores ventas y expansión geográfica. Concretamente, KERING adquirió una participación mayoritaria de *Tomas Maier* (2017), la marca de moda danesa de lujo, *Royal Goedewaagen*, y la compañía de relojes suiza *Ulysse Nardin* en 2018, una participación mayoritaria de *Giambattista Valli* en 2019 y *POC Sports*, y la empresa de joyería de alta gama *Brioni* en 2020. El objetivo de estas adquisiciones es fortalecer su presencia en los sectores de moda y lujo, así como para expandir su cartera de marcas y aumentar su cuota de mercado.

Resulta curioso observar que la partida de existencias ha incrementado notablemente para encontrar un equilibrio entre la demanda del mercado y el coste de los productos. Por otro lado, si observamos las cifras de pasivo y patrimonio neto; la empresa ha querido mantener unos niveles de endeudamiento y capital propio constantes para lograr una estructura financiera estable en este período de la vida de la compañía.

Figura 5. Ratio de endeudamiento y Ratio de Deuda a Largo Plazo/ Capitalización de KERING (2017-2021).

	2021	2020	2019	2018	2017
TOTAL ACTIVO	31.068.000,00	28.005.000,00	27.148.000,00	21.367.000,00	25.577.000,00
TOTAL PASIVO	31.068.000,00	28.005.000,00	27.148.000,00	21.367.000,00	25.577.000,00
ENDEUDAMIENTO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2021	2020	2019	2018	2017
TOTAL DEUDA A LP	8.557.000	9.236.000	8.562.000	4.895.000	7.188.000
CS	499.000	500.000	505.000	505.000	505.000
SUMA	9.056.000	9.736.000	9.067.000	5.400.000	7.693.000
R. DEUDA LP/CAPIT (%)	0,94489841	0,948644207	0,944303518	0,906481481	0,934355908

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la evaluación de la rentabilidad de la compañía se ha tomado la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Se inserta a continuación:

Figura 6. Cuenta de Pérdidas y ganancias de KERING (2017-2021).

Comptes consolidés	31/12/2021 12 mois kEUR	31/12/2020 12 mois kEUR	31/12/2019 12 mois kEUR	31/12/2018 12 mois kEUR	31/12/2017 12 mois kEUR
Compte de résultat					
Chiffre d'affaires net	17.645.000	13.100.000	15.883.000	13.665.000	15.478.000
Autres produits de l'activité	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Produits des activités ordinaires	17.645.000	13.100.000	15.883.000	13.665.000	15.478.000
Consommation de matières premières et marchandises / Achats consommés	-4.577.000	-3.591.000	-4.108.000	-3.467.000	-5.345.000
Impôts et taxes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Frais de personnel	-2.444.000	-2.070.000	-2.291.000	-2.080.000	-2.444.000
Amortissements / Provisions	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Ecarts d'acquisition / Goodwill	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Autres produits et charges opérationnels	-5.607.000	-4.304.000	-4.706.000	-4.174.000	-4.741.000
Résultat opérationnel courant	5.017.000	3.135.000	4.778.000	3.944.000	2.948.000
Coûts de restructuration	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gains et pertes sur cessions d'actifs	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Résultat opérationnel	4.797.000	3.298.000	4.610.000	3.721.000	2.706.000
Coût de l'endettement financier brut	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Coût de l'endettement financier net	-273.000	-342.000	n.d.	n.d.	n.d.
Produits financiers	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Charges financières	n.d.	n.d.	-309.000	-207.000	-243.000
Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence	1.000	-8.000	42.000	12.000	2.000
Résultat avant impôts	4.524.000	2.948.000	4.343.000	3.526.000	2.466.000
Charge d'impôts sur les résultats	-1.280.000	-759.000	-2.134.000	-868.000	-591.000
Résultat après impôts des activités abandonnées	11.000	-10.000	125.000	n.d.	-6.000
Résultat net consolidé	3.256.000	2.180.000	2.334.000	2.658.000	1.865.000
Résultat net part du groupe	3.176.000	2.150.000	2.309.000	2.630.000	1.786.000
Part des intérêts minoritaires	80.000	29.000	25.000	28.000	79.000
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Charges externes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Infogreffe.

Es llamativo que el Resultado operacional (*Résultat opérationnel*) se ha incrementado notablemente desde el 2017. Esta evolución en la cifra es consecuencia directa de un incremento de las ventas y otras mejoras en la estrategia de la compañía tales como la reducción de los costes operativos; que, sin comprometer la calidad de los productos, y por medio de la creación de sinergias en su cadena de valor, la compañía ha incrementado su eficiencia y eficacia en la distribución de productos. Esto muestra que la empresa está siendo exitosa en la comercialización de sus productos. El Resultado del ejercicio (3.256.000 € en el año 2021) también muestra una clara y ascendente evolución desde el 2017 lo cual significa un crecimiento exitoso de la compañía en aplicación de su estrategia. Este aumento es consecuencia directa de numerosos factores entre los que se encuentra una clara mejora de la eficiencia operativa y un incremento de los ingresos de la compañía gracias a su estrategia de marketing sumada a la expansión territorial.

ii. Evaluación de la rentabilidad

Para evaluar la rentabilidad de KERING se han tomado el perfil financiero y los ratios formato global. Se exponen a continuación:

Figura 7. Perfil financiero de KERING (2017-2021).

	2021	2020	2019	2018	2017
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	0,15	0,12	0,17	0,17	0,11
RENTABILIDAD FINANCIERA (%)	0,24	0,18	0,22	0,26	0,15
LIQUIDEZ GENERAL (%)	1,19	1,34	0,93	1,10	1,27
ENDEUDAMIENTO (%)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad económica mide la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de su inversión en activos. En el año 2021 es de 0,15; esto quiere decir que la empresa está obteniendo una rentabilidad del 0,15% sobre su inversión total en activos. KERING está generando beneficios a partir de sus activos, pero la rentabilidad no es muy alta. Por otro lado, la cifra obtenida para la rentabilidad financiera (0,24) indica que la empresa está generando beneficios netos a partir de su capital propio invertido en el negocio.

Figura 8. Ratios (%) formato global de KERING (2017-2021).

	2021	2020	2019	2018	2017
RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre Recursos Propios (%)	0,24	0,18	0,22	0,26	0,15
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	0,21	0,18	0,25	0,23	0,15
Rentabilidad sobre el activo total (%)	0,10	0,08	0,09	0,12	0,07
Margen de beneficio (%)	0,18	0,17	0,15	0,19	0,12
OPERACIONES					
Rotación de activos netos (%)	0,57	0,47	0,59	0,64	0,61
Rotación de las existencias	2,08	1,61	1,75	1,00	1,65
Periodo de cobro (días)	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Periodo de pago (días)	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
ESTRUCTURA					
Ratio de solvencia	3,63	3,03	3,17	4,37	3,56
Ratio de liquidez (corriente)	1,19	1,34	0,93	1,10	1,27
Coficiente de solvencia	1,61	1,30	1,22	2,06	1,76
Apalancamiento	0,56	0,57	0,62	0,53	0,51

Fuente: Elaboración propia.

Una rentabilidad sobre los recursos propios de 0,24 significa que la empresa genera un retorno del 24% sobre la inversión de sus propietarios. Una rentabilidad sobre el capital empleado de 0,21 significa que la empresa genera un retorno del 21% sobre su inversión en capital empleado.

Una rentabilidad sobre el activo total de 0,10 significa que la empresa genera un retorno del 10% sobre su inversión total en activos. Mide la eficiencia de la empresa en la generación de ganancias a partir de su inversión en activo. El margen de beneficio en el último año es de 18,45 lo cual significa que el 18,45 % de los ingresos de la compañía se transforman en ganancias descontados los costes y gastos.

El ratio de solvencia el último año se sitúa en la cifra de 1,61; esto significa que la empresa tiene un margen de seguridad suficiente para cubrir sus obligaciones a largo plazo. El ratio de liquidez es mayor que 1 por lo que la empresa tiene más activos líquidos que pasivos corrientes, lo que indica una buena salud financiera.

iii. Revisión de la estructura de capital

Para la revisión de la estructura de capital de KERING realizaremos un estudio pormenorizado de la deuda y recursos propios de la compañía. Así expondremos el modo en que la empresa financia sus actividades y operaciones a través de la combinación de deuda y capital propio. Para ello nos remitimos a las cifras establecidas en las figuras 9 y 8 del anterior apartado. Acudimos a los ratios financieros más relevantes.

Figura 9. Estudio de ratios de KERING. (2017-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017
Debt-to-equity ratio	1,26	1,33	1,60	1,12	1,03
Ratio de endeudamiento	0,56	0,57	0,62	0,53	0,51

Fuente: Elaboración propia

El ratio de apalancamiento de la empresa (*debt-to-equity ratio*) es superior a 0; esto significa que la empresa tiene deuda o que su nivel de endeudamiento es medio en comparación con sus activos totales. El ratio de endeudamiento es superior a 0,4. Esto significa que la empresa posee recursos propios bien aprovechados.

iv. Evaluación del Flujo de tesorería

En un intento de evaluar la salud financiera de la compañía, tomamos el Flujo de Tesorería que muestra los flujos de efectivo generados por la empresa desde el año 2017. Dado que el flujo de caja es positivo; los ingresos de la compañía han sido superiores a los gastos. Parece ser que la empresa genera más efectivo del que gasta, siendo esto una señal de salud financiera.

Por tanto, la empresa tiene una buena liquidez y capacidad para pagar sus deudas, invertir en nuevos proyectos y distribuir dividendos a los accionistas

Figura 10. Flujo de tesorería de KERING (2017-2021)

Comptes consolidés	31/12/2021 12 mois kEUR	31/12/2020 12 mois kEUR	31/12/2019 12 mois kEUR	31/12/2018 12 mois kEUR	31/12/2017 12 mois kEUR
Flux de trésorerie					
Activité					
Résultat net consolidé	3.245.000	n.d.	2.208.000	2.658.000	n.d.
Amortissements, dépréciations et provisions	1.453.000	1.439.000	1.245.000	492.000	516.000
Plus ou moins value de cession	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Impôts sur le résultat	-1.473.000	-1.436.000	-2.903.000	-562.000	-365.000
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	1.458.000	657.000	2.597.000	1.062.000	823.000
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité	-38.000	44.000	-557.000	-52.000	-94.000
Flux net de trésorerie provenant des activités opérationnelles (I)	4.875.000	2.889.000	2.475.000	3.778.000	3.020.000
Investissements					
Cessions d'immobilisations (incorporelles + corporelles)	6.000	3.000	1.000	5.000	50.000
Acquisitions d'immobilisations (incorporelles + corporelles)	-934.000	-787.000	-956.000	-828.000	-752.000
Variations d'immobilisations financières	927.000	-82.000	-209.000	-58.000	-33.000
Incidence des variations de périmètre	-467.000	662.000	-42.000	-16.000	2.000
Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement (II)	-451.000	-196.000	-1.186.000	-892.000	-725.000
Financement					

Fuente: Infogreffe

v. Identificación de riesgos

Con el objetivo de mantener su rentabilidad y estabilidad a largo plazo, KERING debe prestar especial atención a la gestión de sus riesgos financieros. Además, al operar en un sector como el de lujo que se caracteriza por ser altamente competitivo y en constante cambio; la gestión de riesgos adquiere mucha relevancia. El presente epígrafe analiza los riesgos financieros a los que se enfrenta KERING actualmente.

En primer lugar, descartamos de lo analizado que la empresa sufra riesgo de liquidez pues del estudio se desprende que el ratio de liquidez es mayor que 1 por lo que la empresa tiene más activos líquidos que pasivos corrientes: tiene capacidad para pagar sus deudas a corto plazo, pagar a sus proveedores y cubrir los gastos operativos. Igualmente desechamos la posibilidad de existencia de riesgo de crédito porque la calificación crediticia que recibe el grupo de acuerdo con Standard&Poor's es "A-" y de "A3" por parte de Moody's por tanto un bajo riesgo de incumplimiento de sus obligaciones de pago.

El grupo se enfrenta a los siguientes riesgos:

1. Riesgo de tipo de cambio. El grupo KERING, empresa multinacional que realiza transacciones comerciales en monedas diferentes a la local (euro), las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden afectar negativamente a los resultados financieros de la compañía. Monitorizar su exposición al riesgo y adaptar su estrategia financiera minimizará el impacto negativo en su rentabilidad.

2. Riesgo de mercado. Los cambios en las condiciones del mercado, la competencia, el precio de los bienes y servicios e incluso las condiciones económicas pueden afectar directamente a los ingresos de la compañía, los márgenes de efectivo y rentabilidad de la empresa. Concretamente, al pertenecer al sector de la moda de lujo; la sensibilidad a las condiciones económicas adquiere especial relevancia. El sector está vinculado a las condiciones económicas globales y por ello en períodos de recesión los consumidores habituales podrán reducir el gasto en este tipo de productos ocasionando un impacto en los ingresos de la compañía.

3. Riesgo de interés. KERING posee deudas a largo plazo (ver Balance de situación de KERING (2017-2021)) y por el mero hecho de poseerlas se expone a fluctuaciones en las tasas de interés que pueden afectar a su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras pudiendo afectar a la rentabilidad de la compañía en el largo plazo.

En conclusión, la neutralización de los riesgos financieros expuestos es crucial y necesaria tanto en la gestión financiera de la empresa como en su éxito a largo plazo. La garantía para la internacionalización es la sólida estrategia del grupo; que presume de la fortaleza de marcas reconocidas a nivel global, un buen posicionamiento en el mercado, gran fidelidad de clientes, un elevado grado de diversificación geográfica, el compromiso con la sostenibilidad y; por último; KERING todavía tiene oportunidades significativas de crecimiento en nuevos mercados incluyéndose el sudeste europeo.

3.2 Análisis externo

a. Entorno general

El análisis del entorno general es una herramienta clave para identificar los factores externos que condicionan el éxito de la empresa en el mercado internacional. El grupo KERING tiene su domicilio social en París, Francia. Por esta razón, y a pesar del carácter internacional de la compañía se ha tomado la decisión de elaborar un análisis PESTEL del país que alberga su sede social: Francia.

Factores políticos:

Francia es un país ubicado en la parte occidental del continente europeo. La forma del Estado es una República presidencialista, al frente de la cual está el presidente de la República (Enmanuel Macron), que ejerce el Poder Ejecutivo y es elegido por sufragio universal directo por un período de cinco años (sistema electoral a doble vuelta). El Primer Ministro (Elisabeth Borne) es el Jefe del Gobierno y su poder político está muy limitado por las prerrogativas presidenciales. Francia se divide en 13 regiones metropolitanas, 2 regiones de ultramar y 3 colectividades únicas de ultramar, con un total de 101 departamentos (96 metropolitanos y 5 de ultramar). El idioma oficial es el francés. La adopción de políticas orientadas a la promoción del lujo por parte del gobierno francés, la disminución de impuestos para las empresas de lujo y el fomento del sector turístico han logrado la atracción de visitantes extranjeros a Francia. Además, existe un arraigo de la cultura y artesanía en la sociedad francesa que favorece enormemente la reputación de las marcas francesas en el sector de lujo.

Factores económicos:

El PIB en fue de 2.780,0 miles de millones de € en 2022 (INSEE, Banque de France, WEO-FMI). Respecto del mercado laboral, la tasa de desempleo del país en el tercer trimestre del año 2022 era del 7,3%. A continuación, se exponen algunas de las cifras relativas a la coyuntura económica.

Figura 11. Coyuntura económica de Francia (2019-2022)

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022
PIB m. de mill. €	2.332,0	2.150,4	2.297,0	2.780,0
PIB real %	1,8	-7,8	6,8	2,6
Tasa de inflación %	1,1	0,5	1,6	5,2
Tasa de paro (%T4)	8,2	8,1	7,4	7,3 (T3)
Balanza c/c m. mill €	12,5	-41,5	9	-35,1
Déficit público (%PIB)	3,1	9,0	6,5	5,1
Deuda pública (% PIB, 4T)	97,4	115,0	112,8	113,7 (T3)
Tipo de cambio por \$	1,12	1,23	1,13	1,07

Fuentes: INSEE, Banque de France, WEO-FMI

Francia es uno de los mayores mercados del sector de lujo a nivel mundial. Además, es el hogar de prestigiosas marcas de este sector que hacen evidente el crecimiento del sector de lujo francés en la última década.

Factores sociales:

La Renta per cápita en 2021 fue de 43,659.0 \$ (2022, Banco Mundial). La esperanza de vida en el año 2021 fue de 85,4 años para las mujeres y 79,3 para los varones (2022, INSEE). En favor del lujo hay que destacar la tradición de moda y diseño francesa unida a la cultura del *savoir faire*. La fracción de población francesa con un nivel de vida elevado que posee un estilo de vida “refinado” es muy notable.

Factores tecnológicos:

El país posee una importante red de transportes que facilita el comercio exterior. Además, la red de e-commerce sumada a las redes sociales beneficia al sector incrementándose la eficiencia y abarcando mayor parte del mercado. KERING concretamente apuesta por la innovación en la personalización y experiencia del cliente.

Factores ecológicos:

La actuación de Francia en el plano ecológico es muy comprometida en lo que respecta a conciliar mejor la actividad humana y la biodiversidad. Hasta 2020 logró acatar el plan estratégico 2011-2020 adoptado durante la 10ª Conferencia de las Partes del CDB (Nagoya, 2010). La adopción de medidas para reducir el impacto medioambiental y el establecimiento de prácticas sostenibles de producción y empleo de materia prima y procesos respetuosos con el medio ambiente son iniciativas que se han orientado al sector de lujo.

Factores legales:

El código francés de la propiedad intelectual protege las marcas, patentes, diseños y modelos industriales. El *Conseil Supérieur de la Publicité* (Consejo Superior de la Publicidad) y la *Autorité de la Concurrence* (Autoridad de la Competencia) regulan y supervisan la competencia y la publicidad en el mercado francés. Existe una regulación laboral y medioambiental.

En conclusión, el entorno PESTEL de Francia tiene un carácter complejo y dinámico en lo que respecta a las oportunidades y desafíos para las empresas del sector de lujo. El grupo KERING presenta preparación para hacer frente a dichos retos y aprovechar las oportunidades que se le presenten. La sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa se presentan como instrumentos clave para el éxito de las empresas francesas en el largo plazo.

b. Entorno específico.

El análisis del entorno específico comporta el examen de los factores externos que afectan de un modo directo al desempeño del grupo. Con ello, se pretende alcanzar una comprensión profunda del entorno competitivo en el que opera la empresa, así como desarrollar estrategias para alcanzar una posición de liderazgo en el sector de lujo en este mercado emergente. Para ello emplearemos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la cadena de valor del sector. Dado que el objeto del presente trabajo es presentar la estrategia de internacionalización del grupo KERING en Croacia, ambos modelos serán empleados para estudiar el entorno específico del grupo KERING en dicho país.

i. Análisis Porter de las cinco fuerzas

Existen cinco fuerzas competitivas que según Porter (1979), definen el atractivo de una industria. El grupo KERING es un auténtico icono en el mundo de los bienes de lujo y gestiona un gran número de casas de renombre en el mercado de artículos de lujo. Es uno de los *fashion group* de mayor envergadura a nivel mundial. Emplearé el modelo de Porter para identificar las amenazas y oportunidades del negocio en Croacia.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (moderada):

La firme evolución del país sumada al reciente incremento en la demanda de productos de lujo son las causas de esta amenaza. A pesar de que la industria posee altas barreras de entrada para los nuevos competidores entre las que se encuentran dificultades de financiación y la sensibilidad a la variación de precios por parte del cliente croata medio, el margen de beneficio en el sector es superior a la inversión facilitando el camino para el nuevo competidor. Consideramos que la entrada en este mercado ahora es idónea para consolidar economías de escala y adquirir la lealtad de clientes aprovechando el crecimiento de los consumidores de alto poder adquisitivo. Es una amenaza moderada porque otros grupos de lujo influidos por esta facilidad están motivados para la entrada en el mercado.

Rivalidad entre empresas del sector (baja):

La Unión Europea es la cuna de exitosos grupos del sector de la moda, industria que no cesa de crecer. El mercado europeo es competitivo y el grupo KERING posee tres grandes competidores: *grupo Hermès, grupo LVMH y Richemont*. Aterrizando en Croacia, la rivalidad entre las empresas del sector (compuesta por *Richemont y Giorgio Armani*) es baja en comparación con otros mercados más consolidados de la Unión Europea. Esto podría cambiar a medida que el mercado se expanda y se desarrollen nuevas oportunidades para las empresas en el sector.

Poder de negociación de los clientes (bajo):

El poder de negociación de los clientes es bajo para este caso; el consumidor tiene bajo poder cuando hay pocas opciones disponibles en el mercado (Martin Armario, E. (1993)). El factor de decisión del consumidor para los bienes y servicios de lujo es la calidad-coste del producto. Respecto del poder de negociación de los clientes, Croacia es la excepción. Podría adquirir la clasificación de bajo porque no existe saturación del mercado, sino que es más bien un mercado emergente y en desarrollo. Además, el crecimiento de la economía del país sumado al incremento del turismo ha causado en Croacia un aumento de la demanda de productos de lujo y un crecimiento de los consumidores de alto poder adquisitivo. Esto último sumado a la baja disponibilidad del producto de lujo (en comparación con otros mercados consolidados del sector como Francia o Italia) hacen que el poder de negociación de los clientes reciba la calificación de bajo.

Poder de negociación de los proveedores (bajo):

Los grandes proveedores de la industria proporcionan materia prima (algodón, seda, lana, cuero y materiales sintéticos) y mano de obra (técnicos y diseñadores). La cadena de suministro para la materia prima en Europa es compleja y se requiere material específico para mantener la más elevada calidad. El grupo supera con creces la barrera de negociación de los proveedores por dos razones. La primera es que posee una amplia red de proveedores en todo el mundo para satisfacer sus necesidades de producción y suministro. La segunda: la estrategia de distribución es infalible.

Amenaza productos sustitutivos (moderada)

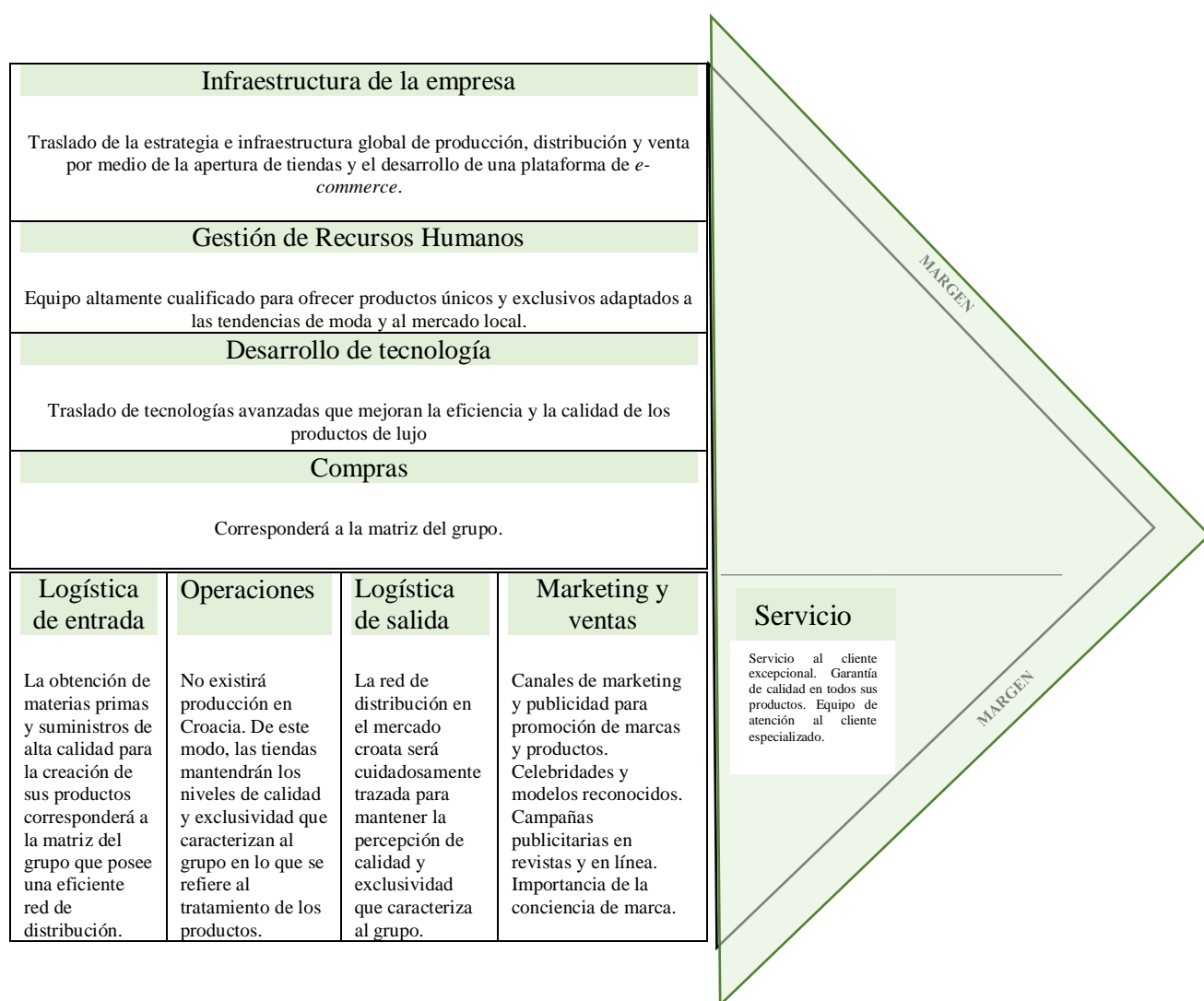
La amenaza de productos sustitutivos a nivel Europa es elevada puesto que hay numerosos productos alternativos disponibles en el mercado. Sin embargo, a nivel Croacia la amenaza de productos sustitutos es moderada pues si bien es verdad que no existen muchas marcas competidoras en este mercado, gracias a la globalización los consumidores pueden optar por comprar productos similares de marcas competidoras e incluso obtenerlos de minoristas en línea de bajo coste cuyo precio sea inferior.

El modelo de Porter aplicado a la compañía aporta una base sólida para el análisis competitivo actual y la futura actuación de la compañía ante la aparición de futuros desafíos y oportunidades del entorno empresarial. El grupo KERING deberá continuar innovando para adaptarse a futuros cambios en el mercado en aras de mantener su posición competitiva. Igualmente, el enfoque sostenible y la responsabilidad social corporativa son claves para el éxito en un mercado en el que los consumidores son cada vez más conscientes de su relevancia.

ii. Cadena de valor del sector

Es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la competitividad de la empresa en el sector de lujo. La empresa podrá optar por una reducción de los costos de la cadena de valor o un identificar puntos de eficiencia en determinados eslabones de la cadena. En suma, debemos destacar que la existencia una compañía de venta (filial) en Croacia influye de un modo significativo en la cadena de valor de la empresa. El presente diagrama está inspirado en la teoría desarrollada por Michael E. Porter en su libro *Competitive Advantage*.

Figura 12. Cadena de valor de KERING en Croacia.



Fuente: Elaboración propia

La cadena de valor del sector de lujo en Croacia incluye actividades primarias y de apoyo, todas ellas centradas en crear y entregar productos de alta calidad y una experiencia de compra exclusiva. La atención meticulosa a los detalles, la calidad y la marca son esenciales para el éxito en este sector.

1. Actividades Primarias:

- Logística de entrada. La obtención de materias primas y suministros de alta calidad para la creación de sus productos tales como cuero, tejidos finos, metales y piedras preciosas corresponderá a la matriz del grupo que posee una eficiente red de distribución.
- Operaciones. No existirá producción en Croacia. De este modo, las tiendas mantendrán los niveles de calidad y exclusividad que caracterizan al grupo en lo que se refiere al tratamiento de los productos.
- Logística de salida. Los productos de lujo terminados se enviarán a las tiendas y distribuidores en Croacia. En aras de mantener la percepción de calidad y exclusividad que caracteriza al grupo, la red de distribución en el mercado croata será cuidadosamente trazada para mantener ciertos criterios acordes al grupo.
- Marketing y ventas. El traslado de la concepción de KERING como una marca sólida y adaptada a la lealtad de sus clientes a Croacia supondrá que la filial (y en concreto cada tienda y distribuidor) sea responsable de las actividades de marketing y ventas en el país adaptándose a las demandas y preferencias del mercado local. Además, la apertura de las tiendas en Dubrovnik, Split y Zagreb irá marcada por un cuidado especial por el diseño, la publicidad y relaciones públicas que tanto caracterizan la estrategia del grupo.
- Servicio. Se traspa la estrategia de personalización del servicio postventa de la marca a Croacia. Mantendrá la predilección por la satisfacción del cliente en las garantías extendidas, reparaciones y la alta calidad que es esencia del grupo.

2. Actividades de Apoyo:

- Infraestructura de la empresa. El carácter globalizado del grupo permite que el traslado de la infraestructura global de producción, distribución y venta a Croacia no sea un impedimento. La apertura de tiendas y el desarrollo de una plataforma de *e-commerce* son parte de ello.
- Gestión de Recursos Humanos. En Croacia contará con empleados altamente capacitados y expertos en su campo.
- Desarrollo de tecnología. El traslado de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la calidad de la producción de productos de lujo, así como para mejorar la experiencia del cliente en línea es clave en la internacionalización de KERING.

3.3 Análisis DAFO

Este modelo combina el análisis interno y externo de la compañía, evaluando su situación actual y capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Bryson, J. M. (2018) sostiene que la realización de este análisis del núcleo del negocio nos permite no sólo ver los retos futuros sino también aquellos que requieren un monitoreo continuo e incluso los que necesitan una respuesta inmediata por parte de la organización. Dado que el objetivo de este trabajo es la internacionalización en Croacia, creo conveniente el análisis DAFO de KERING (grupo) por las similitudes que la empresa pueda encontrar con el grupo al establecerse en Croacia. Se expone a continuación:

Tabla 3. DAFO de KERING.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> √ Posicionamiento estratégico en el mercado de lujo. √ Notoriedad histórica y de facturación elevada en el sector. √ Estrategia basada en la innovación, creatividad, sostenibilidad y crecimiento económico. √ Personal especializado. √ Presencia internacional. √ Posicionamiento en mercados emergentes √ Situación financiera estable: crecimiento constante √ Alianzas estratégicas: <i>Yoox, Vogue Italia y Cartier.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> √ Liquidez reducida que limita su capacidad de inversión. √ Sensibilidad a las tasas de cambio entre el euro y otras grandes divisas del mercado de valores que afectan a su rentabilidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> √ Fuerte exposición del grupo en los mercados europeos. √ Alianzas estratégicas. √ Internacionalización en aquellos países donde no tiene presencia. √ Nuevas tecnologías: desarrollo Inteligencia Artificial. √ Incrementan las tendencias sobre el desarrollo sostenible y prima la calidad de los productos a la hora de comprar. √ Lealtad a la marca en el sector de lujo 	<ul style="list-style-type: none"> √ Competidores: grupo Hermès, grupo LVMH y Richemont. √ Problema de la falsificación de productos. √ Alza de costes de producción y coste de mano de obra. √ Crisis.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV. ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

4.1 *Estrategia de negocio*

Tal y como se viene exponiendo anteriormente, KERING es un grupo de empresas comerciales francesas que apuesta por la comercialización de marcas de lujo a nivel global. La promoción eficiente de la perspectiva responsable del negocio se refleja en su actividad principal: la creación, desarrollo y gestión de marcas de moda y accesorios de alta gama. La estrategia consta de cuatro piezas que combinadas alcanzan resultados excepcionales:

i. Enfoque en la sostenibilidad

KERING ha transformado su enfoque sostenible en auténtica ventaja competitiva. La política medioambiental y social del grupo apuesta por la reducción del impacto ambiental a nivel operacional y el fomento de la diversidad e inclusión en la cultura empresarial.

ii. Diversificación de su cartera de marcas

La base está en el establecimiento de una base sólida de marcas para fomentar la independencia de las casas que conforman su cartera y así expandir su alcance global además de fortalecer su posición en el mercado. La adquisición de la marca *Bottega Veneta* en el año 2001 es un ejemplo claro de esta estrategia.

iii. Expansión en mercados emergentes

La presencia del grupo en los mercados emergentes ha incrementado en los últimos años gracias a la estrategia de internacionalización y un sólido modelo de *Marketing Mix*. El modelo de expansión en el mercado chino aprovechando el creciente interés por el lujo en el país ha comportado la apertura de tiendas en ubicaciones de primer nivel en ciudades como Beijing, Shanghái y Guangzhou.

iv. Adaptación a las tendencias del mercado

El enfoque hacia la cultura del *see now, buy now* es un modo de adaptación a las tendencias cambiantes del mercado manteniendo su esencia. La fortaleza de la marca en adaptación a la demanda del mercado de lujo es una de las claves para el éxito.

Las consecuencias de la adopción de las estrategias mencionadas están directamente relacionadas con los resultados (ver apartado 3.1 f)).

4.2 *Objetivos*

El conjunto de decisiones que conforman la estrategia empresarial pretende lograr los siguientes objetivos:

i. Penetración en el mercado

Para el incremento de la participación de mercado del producto en mercados concretos KERING emplea los siguientes instrumentos de marketing estratégico: diversificación de su cartera de marcas, expansión geográfica en los mercados emergentes (Asia y América Latina), innovación y desarrollo de procesos enfocados en la calidad y personalización y fomento de su estrategia de *Marketing Mix* (ver apartado 5.4).

ii. Crecimiento de la marca

El fortalecimiento y expansión de las marcas del grupo se centra en las siguientes políticas: adquisiciones y alianzas estratégicas en distintos segmentos del mercado completando su cartera de marcas y expandiendo su presencia en el mercado; inversión en innovación y desarrollo de productos en calidad y personalización e inversión en marketing fortaleciendo la presencia mediática de sus marcas y el reconocimiento de sus consumidores.

iii. Liderazgo en el sector

La estrategia de liderazgo en el sector del lujo se centra en varios factores:

- Factor expansivo: creación de una cartera de marcas icónicas que representen la cuota de mercado.
- El factor de sostenibilidad: minimización del impacto ambiental y estimulación de la economía circular.
- Factor de colaboración social: ampliación de prácticas de empleo con visión de futuro, implementación de una política parental global (2017), una política de bienestar en el trabajo (2018) y una política de beneficios para los empleados (2020).
- Factor de innovación de productos para desarrollo de la calidad, la personalización y adaptación a las tendencias cambiantes.
- Factor de *Marketing Mix*. (ver apartado 5.4)

iv. Solidez Financiera.

La solidez financiera del grupo se basa en los siguientes factores que garantizan el crecimiento a largo plazo de la empresa. Incluye el control de costes y eficiencia operativa, la diversificación de ingresos hacia la expansión geográfica y la adquisición de marcas; la implementación de políticas para minimizar los riesgos financieros y operativos y la inversión en innovación de productos manteniéndose competitivo en el mercado.

Capítulo V. SELECCIÓN Y ESTRATEGIA. INTERNACIONALIZACIÓN DE KERING EN EL MERCADO CROATA.

Este capítulo analiza la expansión del grupo KERING hacia un mercado concreto. Tiene como objetivo determinar la viabilidad o inviabilidad de su internacionalización en Croacia. Con el propósito de confirmar la factibilidad del proyecto, se procede a estudiar la selección del país objetivo, el modo de entrada y el tipo de estrategia a desarrollar.

5.1 Selección del país: Croacia

Se ha llevado a cabo una preselección del mercado: Croacia constituye el punto de partida. Para delimitar si el mercado croata es recomendable para la estrategia de internacionalización; realizaremos un análisis PESTEL.

Factores políticos

Croacia es un país ubicado en Europa central- sudoriental que se unió a la Unión Europea el 1 de julio 2013. Desde que obtuvo su independencia de Yugoslavia (1991) ha evolucionado hacia un sistema político basado en la democracia parlamentaria. Su constitución establece un sistema de gobierno democrático y representativo, que se basa en la separación de poderes y la protección de los derechos fundamentales de los ciudadanos. A pesar de su rica historia monárquica que se remonta a la Edad Media, desde su independencia; Croacia ha tenido un presidente de la república (Zoran Milanović en la actualidad) como jefe de Estado y un primer ministro (Andrej Plenković desde 2016) como jefe de gobierno. La unidad administrativa y territorial básica son los *županije*. Cada uno de los veinte condados posee su propia estructura de gobierno y se divide en municipios y ciudades. El idioma oficial es el croata, aunque también se hablan otras lenguas minoritarias entre las que se incluyen el italiano, el húngaro, el checo, el eslovaco, el alemán y el serbio en áreas donde hay presencia significativa de las minorías étnicas correspondientes. La estabilidad política, la implementación de políticas fiscales que favorecen la inversión, la activación de políticas turísticas y la promoción de acuerdos comerciales para la importación y exportación con otros países (ejemplos: Acuerdo de Asociación de Libre Comercio de Europa Central (CEFTA) y Acuerdo de Asociación Económica Central Europea-Japón (EPA), entre otros) son factores políticos que tienen un impacto positivo en el desarrollo del sector de lujo en Croacia.

Factores económicos

El PIB per cápita trimestral de Croacia en el tercer trimestre del año 2022 es de 4.391k euros y es la economía número 80 por volumen de PIB. El Producto Interior Bruto (PIB) en el año 2021 fue de 58.254 millones de Euros (datosmacro.com, 2023). Según datosmacro.com, los habitantes de Croacia “tienen un bajo nivel de vida en relación con el resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita”. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de las Naciones Unidas se posiciona como el número cuarenta de los países con desarrollo humano muy alto.

Figura 13. Índice de desarrollo humano por indicadores según países (2022).

	Índice de desarrollo humano	Esperanza de vida al nacer en años	Años esperados de escolaridad (a) (b)	Años promedio de escolaridad (a)	Renta nacional bruta per cápita en PPP en US\$ de 2017 (*)
	2021	2021	2021	2021	2021
DESARROLLO HUMANO MUY ALTO					
40 Croacia	0,858	77,6	15,1	12,2	30.132

Fuente: Instituto Vasco de Estadística.

Respecto del mercado laboral, la tasa de desempleo del país en diciembre del año 2022 era del 6,4%. A continuación, se exponen algunas de las cifras de este mercado.

Figura 14. EPA – Mercado laboral Croacia III Trim 2022.

Mercado Laboral		
Tasa de desempleo [+]	Diciembre 2022	6,4%
Tasa de desempleo [+]	III Trim 2022	6,7%
Parados [+]	III Trim 2022	123 k
SMI [+]	2023	700,0 €
Salario Medio [+]	2021	14.539 €
Ranking de Capital Humano [+]	2017	37º

Fuente: datosmacro.com

En relación con el sector de lujo, el crecimiento constante que experimenta el turismo en el país que, después de su caída en el año 2020 (pandemia COVID-19) la ha tenido una recuperación ejemplar; constituye una gran motivación en favor de la decisión de internacionalización de la compañía. Además, la rica y longeva tradición artesanal y textil fortalece su reputación en el sector de lujo.

Factores sociales

En el año 2020 el gasto público en sanidad en Croacia supuso un aumento en 9,49% respecto a 2019 (datosmacro.com). El Salario Medio es de 14.539 euros brutos anuales (datosmacro.com). En Croacia, la esperanza de vida al nacer es de 77,6 años (Instituto Vasco de Estadística). En lo relativo a la educación, el porcentaje de personas que han alcanzado y superado la Educación Secundaria Obligatoria hoy en día es de 89,9% (Eurostat, 2019). En favor del sector de lujo hay que destacar la rica y longeva tradición artesanal y textil de Croacia que fortalece su reputación en el sector. El estilo de vida de los croatas está influenciado por la cultura mediterránea, una rica historia y patrimonio cultural y una elaborada cultura gastronómica.

Factores tecnológicos

Las redes sociales y el *e-commerce* son instrumentos clave para la transformación radical del sector de lujo en términos de ocupación y eficiencia. Además de las tecnologías digitales, el desarrollo de sistemas orientados a la personalización de la experiencia de compra son otro punto de apoyo. Sin embargo, existen riesgos y amenazas de la tecnología como la competencia en línea y la protección de datos.

Factores ecológicos

La reducción del impacto medioambiental en el sector es una cuestión que ha evolucionado recientemente. Ejemplos de ello son la implantación de prácticas sostenibles en todas y cada una de las partes de la cadena de valor luchando contra el consumo irresponsable de materias primas y el impacto de la huella de carbono. La promoción por parte del gobierno croata del modelo de economía circular puede afectar el funcionamiento de las empresas y de modo concreto aquellas pertenecientes al sector de lujo.

Factores legales

El sector del lujo en Croacia está protegido por las leyes de Propiedad Intelectual, de Comercio Electrónico, de Competencia y de Protección del Consumidor.

En conclusión, Croacia presenta un entorno político estable y conveniente para el desarrollo del sector. El mercado laboral está en auge y aunque el PIB per cápita sea relativamente bajo el crecimiento constante del turismo es un motivo muy favorable para la decisión de internacionalización de la compañía. Los factores sociales (educación y sanidad) sumados al estilo de vida influenciado por la cultura mediterránea son propicios para el despliegue de la estrategia. Igualmente, el factor tecnológico emergente sumado a la creciente relevancia del plano ecológico hace de la decisión de internacionalización de KERING en el mercado croata una opción viable y prometedora. Finalmente, hay que destacar que las ciudades de Zagreb, Split y Dubrovnik son muy atractivas a nivel turístico, y este sector de la población constituye un consumidor potencial en el mercado croata y, en concreto, para KERING en el país.

5.2 *Análisis de los competidores*

Europa alberga ya establecimientos de todos y cada uno de los principales competidores del grupo: *grupo Hermès*, *grupo LVMH* y *Richemont*. La presencia de estos tres competidores en el mercado europeo convierte a la industria de grupos de lujo en competitiva a este nivel. Sin embargo, los dos primeros grupos mencionados — *grupo Hermès* y *grupo LVMH* — no tienen presencia en el mercado croata por lo que a pesar de ser los grandes competidores del grupo en el panorama internacional tan sólo se estudiará el único de ellos que tiene presencia física en el mercado croata: *Richemont*. Dicho esto, es importante aclarar que a pesar de carecer de presencia física en el país; tanto *grupo Hermès* como *grupo LVMH* se sirven del *e-commerce* para ofrecer sus productos constituyendo un factor significativo a valorar en la estrategia.

Analizaremos *Richemont* por medio de los criterios de penetración en el mercado, crecimiento de la marca, liderazgo en el sector y solidez financiera. *Richemont* tiene presencia en el país por medio de IWC Schaffhausen en su tienda en Zagreb. Se trata de un centro de servicio y distribuidor autorizado localizado en pleno corazón de la ciudad de las tejas rojas (Vlaska 13, 10000 Zagreb HR). También manifiesta su presencia en el sector de lujo del país por medio de cinco *boutiques*: cuatro en Zagreb y una en Split. Cartier por su parte posee tres *boutiques* en Zagreb y una en Split. Procedemos al análisis de este competidor.

La estrategia de penetración en el mercado es efectiva. A nivel global, la empresa ha mantenido un enfoque constante en la innovación y la calidad de sus productos, ha expandido su presencia a través de la adquisición de marcas (*Buccellati*, *Watchfinder & Co*, *Yoox Net-a-Porter* y *Delvaux* entre otras) y la apertura de nuevas tiendas; ha diversificado su cartera de marcas y ha invertido en *e-commerce* para llegar a nuevos consumidores.

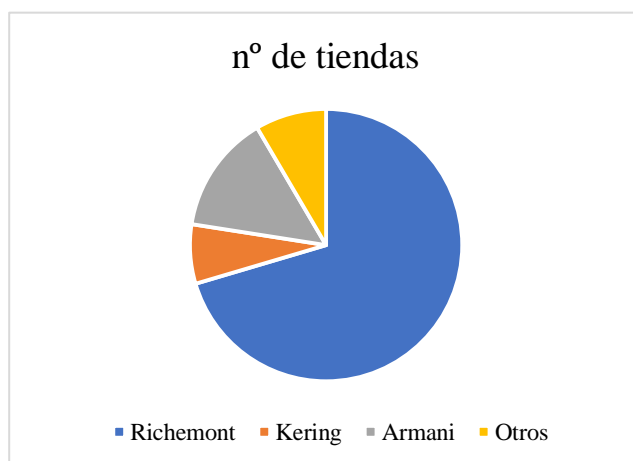
El crecimiento de la marca es efectivo. La empresa ha mantenido un enfoque constante en la innovación y la calidad de sus productos, ha diversificado su cartera de marcas, ha expandido su presencia global y ha invertido en *e-commerce* para llegar a nuevos consumidores. Respecto del criterio de liderazgo en el sector, el grupo ostenta una participación notable en la cuota de mercado global del sector de bienes de lujo. Por último, en lo que respecta a la solidez financiera del grupo; posee un historial positivo de ingresos (variación del 5% en 2021 respecto del año anterior a nivel mundial) y beneficios (incremento del 38% del beneficio neto en 2021 respecto de 2020), un margen operativo saludable (16,2% en 2021), una sólida posición de caja y una baja exposición a la deuda. Estos indicadores a nivel global sugieren que la empresa tiene una base sólida para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

Merece la pena llegados a este punto hacer referencia al otro rival del grupo KERING a nivel Croacia: *Giorgio Armani*. Esta marca no forma parte de un grupo de lujo, pero posee gran influencia en la industria de la moda de alta gama. A nivel nacional, posee tiendas en las ciudades de Zagreb y Split. Su estrategia de penetración en el mercado cuenta con diversificación de productos, marketing de imagen, innovación en la producción y alianzas estratégicas a nivel global. Alcanza un elevado porcentaje en lo que respecta a la expansión global pues ha abierto en ciudades clave de todo el globo fortaleciendo su presencia en el mercado. El crecimiento de esta marca es notable en los últimos años gracias a su amplia gama de productos y fuerte imagen de marca.

Su grado de liderazgo en el sector de la moda de lujo es notable gracias a una excelente gestión de la producción, distribución y marketing de los productos que garantiza la calidad. Por último, la solidez financiera es otro criterio que valorar a la hora de calificar la empresa. *Armani* posee una gran red de tiendas en todo el globo con grandes niveles de ventas (más de 2.000M € en el año 2019); lleva a cabo una gestión eficiente a nivel financiero que se apoya en un control estricto de sus costos y presupuestos además de apostar por otros sectores como los productos del hogar, fragancias, relojes y gafas que unidos a la estructura de propiedad de la compañía que permite a los dueños y a su equipo tomar decisiones a largo plazo sin preocuparse por las expectativas de los accionistas o los cambios bruscos en la dirección estratégica de la empresa.

Se ha elaborado un gráfico que expone de un modo práctico las respectivas cuotas de mercado de cada marca en Croacia. Ni *Richemont* ni *KERING* publican informes financieros específicos por país o región específica. Tampoco hay datos disponibles sobre las ventas totales de las compañías en Europa Central y Oriental, incluyendo Croacia. Respecto de *Armani*, la información sobre sus ventas en un mercado específico no es de acceso público, ya que la compañía es privada y no está obligada a compartir esta información. Por ello, el gráfico que se presenta a continuación se ha establecido en base al número de tiendas que posee cada compañía en el mercado croata.

Figura 15. Gráfico: competidores del sector de moda de lujo en Croacia.



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Determinación del modo de entrada

El grupo KERING posee a fecha de hoy una presencia internacional sólida que ha logrado mediante la apertura de tiendas propias y el desarrollo de una *estrategia omnicanal* de distribución. En la determinación del modo de entrada idóneo para su internacionalización en el mercado croata se han tenido en cuenta los siguientes factores: la marca específica, los objetivos de crecimiento y la competencia en el mercado europeo y en el mercado croata.

La siguiente tabla, de elaboración propia, propone otros posibles modos de entrada con sus consiguientes ventajas y desventajas.

Tabla 4. Análisis de otros posibles modos de entrada.

MODO DE ENTRADA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Franquicia	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión rápida en el mercado croata. - Aprovechamiento de la experiencia y conocimiento local de franquiciados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control directo para operar y gestionar sus tiendas pudiendo repercutir en la calidad y exclusividad de los productos. - Riesgo de conflicto con franquiciados y riesgo de pérdida de imagen de la marca. - Disminución beneficio.
Alianza estratégica con socio local croata	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento de la experiencia y conocimiento local del socio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de coordinación. - Riesgo de pérdida de control. - Posibilidad de conflicto de intereses
Adquisición de una empresa local	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso fácil a base de clientes existente y experiencia local de la empresa que adquiere. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste elevado. - Conflicto de cultura. - Pérdida de reputación de KERING.

Fuente: Elaboración propia

Subsidiaria	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor control sobre su operación en el mercado. La matriz posee la propiedad, control y gestión de la subsidiaria. - Posibilidad de desarrollar una estrategia de crecimiento a largo plazo en este mercado ya que es propiedad total de la matriz. - Es una entidad legal separada de la empresa matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes de establecimiento. - Competencia local. - Dificultad para coordinar. La empresa matriz debe hacer frente a las barreras del idioma y las diferencias culturales. - Riesgos políticos y económicos. Croacia aún enfrenta algunos desafíos políticos, sumado a recientes cambios en la política fiscal, un impacto negativo del COVID en las condiciones económicas y una infraestructura subdesarrollada de transportes y conectividad a internet.
-------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

La empresa subsidiaria de KERING en Croacia recibe el nombre de Kering Eyewear South East Europe d.o.o. y su sede está en *Hrvatska, Novigrad, Giuseppine Martinuzzi, 52466, Novigrad, Croatia*. Esta es la nueva subsidiaria del grupo que abrió en enero del año 2020 para tener presencia de primera mano en la zona, así como lograr una integración efectiva con los socios comerciales locales. La apertura confirma la confianza del grupo en el potencial del sudeste europeo tratándose de una inversión a largo plazo para el desarrollo del negocio. Se trata de un medio para la manutención de su ubicación y calidad de primer nivel con intención de desplegar su estrategia de marketing en el área.

Desde la inauguración de la subsidiaria a principios del año 2020, no se ha dado una apertura efectiva de las marcas que conforman la cartera del grupo en la zona. Las razones de esta ralentización de la expansión son la pequeña dimensión del mercado que, sumada al emergente desarrollo de la zona, limita las oportunidades de negocio. Sin embargo, la economía croata que si bien ha experimentado dificultades en los últimos años; se califica como una economía en desarrollo que fomentará la capacidad del negocio para crecer en los próximos años.

Kering Eyewear South East Europe d.o.o es el inicio de la larga trayectoria del grupo en el Sudeste europeo. Consideramos que la expansión por medio de la subsidiaria es el modo de entrada idóneo para la internacionalización del grupo KERING; pues de esta manera el grupo posee mayor control sobre su operación en el mercado además de ofrecer la posibilidad de desarrollar la estrategia global en este mercado específico.

Como subsidiaria del grupo KERING, Kering Eyewear South East Europe d.o.o será el centro de la comercialización, distribución y venta de los productos de las marcas KERING en Croacia. Además de su sede en *Giuseppine Martinuzzi*, proponemos la apertura de dos tiendas; una en Zagreb y otra en Split además de la alianza con un distribuidor en Dubrovnik; todo ello respaldado de la presencia en línea representada por medio de su página web. Tras el análisis de las posibilidades del grupo se ha tomado la decisión de que la apertura de estas dos tiendas combinada con la distribución es el modo idóneo para adquirir presencia física de marcas concretas que conforman el grupo en el mercado croata.

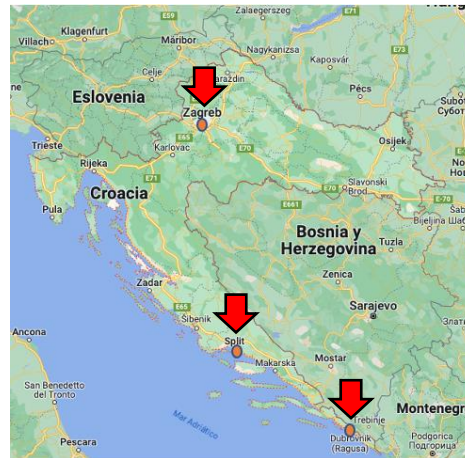
La selección de Dubrovnik, Split y Zagreb como escaparates para el grupo está directamente relacionada con los clientes potenciales detectados en el resto de los países donde se ha dado una expansión efectiva. Las tres ciudades seleccionadas poseen una gran afluencia de turistas durante todo el año gracias al clima mediterráneo de las ciudades costeras (Split y Dubrovnik) y el clima continental de Zagreb que de algún modo influyen en el estilo de vida de la población con un poder adquisitivo europeo y son atractivos para el turismo. Además, la ubicación estratégica de Split y Dubrovnik, que lindan con el Mar Adriático fortalecen la red de transportes que es considerado uno de los mayores obstáculos para la expansión en el país.

Por otro lado, la selección de Zagreb como ciudad para albergar las casas del grupo tiene relación con su reciente transformación en capital europea y cosmopolita. Ha experimentado recientemente proyectos de renovación y revitalización urbana que se ven reflejados en la construcción de edificios y plazas y en la mejora de la red de transportes. Además, sus calles llenas de vida se han convertido en auténticos escenarios para el arte y la cultura gracias a la renovación de museos, galerías de arte, teatros y festivales. El atractivo de la ciudad, transformada en genuina y moderna capital europea es idóneo para la expansión del grupo.

Por último, otra de las razones para la expansión en Croacia está directamente relacionada con la competencia limitada existente en este segmento del mercado. Consideramos que al tratarse de una economía en crecimiento es el momento idóneo para ofrecer productos únicos en el mercado.

El siguiente mapa indica los lugares donde se llevará a cabo la efectiva expansión del grupo en el país.

Figura 16. Mapa de la expansión del grupo KERING en Croacia.



Fuente: Google Maps y elaboración propia.

Es importante subrayar que la apertura de tiendas de la marca en Croacia conllevará elevados costes iniciales: costes de carácter legal y administrativo, de operación y mantenimiento, de publicidad y marketing, de contratación y capacitación y de localización. Los costes de localización serán elevados pues el grupo KERING necesitará un espacio adecuado para la venta del producto en una ubicación estratégica merecedora de ofrecer sus exclusivos productos. Los locales seleccionados en cada una de las ciudades tienen las siguientes direcciones:

- Dubrovnik: Ul. Nikole Tesle 5, 2000, Dubrovnik, Croacia.
[Situada a medio camino entre la Puerta de Pile y la Plaza de Luža en el extremo este de la ciudad. Es una preciosa calle empedrada y peatonal llena de vida en el corazón del casco antiguo de la ciudad.]
- Split: 15 Trg Braće Radić esquina Obala Hrvatskog narodnog preporoda, 21000, Split, Croacia.
[Situada en el Puerto de la ciudad, con vistas al mar Adriático, es considerada el corazón de la ciudad.]
- Zagreb: 2 Zagrebačka cesta, 10104, Zagreb, Croacia.
[Se encuentra entre la Plaza de Ban Jelačić en el centro de la ciudad y el oeste de la ciudad. Es una de las vías comerciales de Zagreb, llena de tiendas, restaurantes, edificios históricos y monumentos.]

Las casas que han sido seleccionadas para abrir camino en cada una de las ciudades son las siguientes. En **Dubrovnik**: *Optika Van Gogh*. El distribuidor ofrecerá *Brioni*; la firma italiana de referencia incomparable que hoy en día es icono de la moda masculina. Siguiendo el espíritu de liderazgo en la moda masculina de alta gama, la marca esta vez revolucionará el mercado de *sunglasses* en Dubrovnik. La pequeña ciudad costera tiene un gran potencial de crecimiento que sumado a la gran afluencia turística en la Perla del Adriático; es el escenario idóneo para la propuesta. La competencia es limitada en esta ciudad medieval y; al puerto arriban gran cantidad de embarcaciones turísticas repletas de pasajeros provenientes de ubicaciones de todo el globo, con un marcado interés por la alta gama.

Además, el distribuidor elegido posee la dimensión y posicionamiento suficiente para sacar el máximo partido de la demanda de *Brioni* en este mercado emergente. De todos modos, si bien a nivel financiero ofrecer los productos por esta vía constituye un ahorro considerable; la inversión en publicidad para el punto de venta en esta ciudad es necesaria. En el contrato con el distribuidor se establecerá una cláusula de exclusiva, a favor del proveedor (KERING) de modo que le permitirá racionalizar la producción y asegurar la venta de sus productos en la zona.

Figura 17. Escaparate del distribuidor *Optika Van Gogh*.



Fuente: Google Maps.

Figura 18. Interior del spot del distribuidor.



Fuente: Google Images.

Optika Van Gogh tiene un tamaño de setenta metros cuadrados, idóneo para mantener la calidad del servicio y el cuidado por los detalles que caracterizan a KERING en general y a *Brioni* en particular. Además, la naturaleza del producto final de la marca requiere el cumplimiento de requisitos objetivos de calidad y *Optika Van Gogh* cumple los criterios cualitativos específicos para la distribución de la marca. Por último, hay que destacar que la elección de este modo de distribución se traduce en un ahorro significativo para el grupo en su estrategia de expansión pues los gastos se limitan a la publicidad y marketing: 1.500 € el primer año, 1.200 € el segundo y 750€ el tercero. El precio de cesión al distribuidor será un 20% de las ventas totales.

En **Split**, *Pomellato*. La marca de joyería de lujo italiana es distinguida en cuanto a diseño, alta calidad de materiales y compromiso con el medio ambiente. Combina elegancia clásica y estética moderna en la detallada confección de sus creaciones. La marca manifiesta orgullo de su herencia italiana y trabaja para mantener altos estándares de calidad y artesanía en cada una de sus piezas. Split posee una estrecha relación comercial con Italia debido a su estratégica ubicación geográfica y cercanía a la costa italiana. El puerto de la ciudad establece conexiones marítimas con los puertos de Bari y Ancona facilitando el intercambio comercial.

El local seleccionado está en el número 15 *Trg Braće Radić*, en la esquina con *Obala Hrvatskog narodnog preporoda*. KERING dispondrá de 170 metros cuadrados en el corazón de la ciudad para desplegar su actividad. La rehabilitación del *spot*, con vistas al mar Adriático; que logrará su revitalización transformándose en un hogar icónico para la joyería, ascenderá a 147.699,40 € con un plazo de amortización de 10 años. Se ha seleccionado este emplazamiento cuyo valor de adquisición asciende a 510.000€ que será la nueva casa de la playa de *Pomellato*. Será un contrato de alquiler con opción de compra en tres años por valor de 1.599,70 € mensuales (ajustándose cada año a la inflación).

Figura 19. Fachada del edificio seleccionado.



Fuente: Google Maps.

Figura 20. Apariencia de la boutique en Split.



Fuente: Google Maps.y edición propia.

Los gastos de publicidad ascenderán a 6.000 € el primer año; 4.500 € el segundo y 3.000 € el tercero. Respecto del número de empleados, para mantener la experiencia cliente que identifica al grupo en lo que concierne a la personalización de la experiencia de compra en términos de idioma y adaptación a las necesidades propias del cliente potencial se requerirá el trabajo de 3 empleados. El local abrirá de 10.00 a 20.00. El coste anual de los empleados será de 25.200€; salario acorde al puesto, lugar y horas de desempeño de la tarea.

En **Zagreb**, abrirá *Alexander McQueen*; una marca de moda británica conocida por sus diseños innovadores y vanguardistas. La creciente demanda de productos de lujo en la ciudad de las tejas rojas es todo un atractivo para esta tienda de alta gama. Además, la economía en expansión sumada a la renovación del corazón de la ciudad, que posee los atributos culturales y artísticos de una auténtica capital europea; hacen que esta marca satisfaga las necesidades del público inconformista que habita sus calles. La ciudad exhibe un carácter cosmopolita que refleja la influencia europea en su arquitectura y cultura, atrayendo a un público de hombres y mujeres que aprecian la modernidad. Igualmente, la afluencia turística que visita la zona traerá consumidores potenciales de la marca pues en todo caso la tienda ofrecerá productos ganadores de las gamas europeas.

Figura 21. Edificio para la boutique en Zagreb.



Fuente: Google Maps.

La tienda tendrá una ubicación clave en una de las vías comerciales de Zagreb en la que abundan tiendas, restaurantes, edificios históricos y monumentos. Se estima que la rehabilitación ascenderá a 180.000 € incluyéndose en dicho presupuesto los costes relativos a permisos y licencias, costes de la obra civil y los costes de decoración y mobiliario. Será un contrato de alquiler con opción de compra en tres años por valor de 2.823 € mensuales (ajustándose cada año a la inflación).

Mención especial requiere el coste relativo a la contratación y capacitación de empleados de la tienda. La intención es seleccionar y formar a un equipo de trabajo local adecuado para operar su tienda en Zagreb. Estimamos que 9 empleados serán necesarios para cubrir la actividad (de 10.00 a 20.00 y de lunes a sábado) en los 300 metros cuadrados de la nueva casa de la marca en la capital de Croacia ascendiendo el coste el primer año a 75.600 €. Asumir estos elevados costes supondrá un riesgo financiero notable para el grupo; sin embargo, si bien las barreras mencionadas pueden constituir un inconveniente en el inicio; son una inversión a largo plazo y gracias a su experiencia y profesionalidad KERING podrá superarlas.

Finalmente, las ventajas de este modo de entrada son numerosas. La apertura de tiendas otorgará al grupo un mayor control sobre la cadena de suministro y distribución de sus productos pudiendo mantener el carácter exclusivo y la calidad de sus productos. Además, por medio de las tiendas el grupo podrá acceder a información sobre el mercado y los consumidores que será de gran utilidad en su intento de adaptar sus productos y estrategia de marketing en el mercado específico. Asimismo, el fortalecimiento de la imagen de marca que comporta la apertura irá sumado a una mayor visibilidad de la marca en el mercado croata.

Se expone a continuación el Plan de Operaciones de las inversiones para Split, Zagreb y Dubrovnik.

PLAN DE OPERACIONES

A) SPLIT (tienda propia de *Pomellato*)

1. HIPÓTESIS DEL MODELO (INPUTS)

PARTIDAS DE GASTO						
GASTOS FIJOS	Año 1	% Ingresos	Año 2	% Ingresos	Año 3	% Ingresos
Alquiler del local	19.196,40	3%	20.348,18	2,83%	21.162,11	2,59%
Sueldos y salarios	33.600,00	6%	35.616,00	4,96%	37.752,96	4,61%
Seguros	1.680,00	0%	1.780,80	0,25%	1.887,65	0,23%
GASTOS VARIABLES						
Marketing y publicidad	29.900,00	5%	23.920,00	3,33%	17.940,00	2,19%
Comisión de ventas empleados	17.952,00	3%	29.702,40	4,14%	24.558,34	3,00%

INVERSIONES Y AMORTIZACIONES	
Renovación y adaptación del local	102.000,00
Mobiliario y decoración	42.500,00
Permisos y licencias	3.199,40

<i>Alquiler del local (170m2)</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Valor de adquisición del local (este es el valor negociado en el caso de ejercitar el derecho de opción de compra)	510.000,00		
Alquiler del local (mensual)	1.599,70	1.695,68	1.763,51

<i>Rehabilitación del local</i>	
Permisos y licencias	3.199,40
Renovación y adaptación del local	102.000,00
Mobiliario y decoración	42.500,00
TOTAL	147.699,40

<i>Amortización del local (10 años)</i>	
	14.769,94

<i>Sueldos y salarios</i>	Nº empleados	Salario/empleo	Total
Mensual	4	700	2.800,00
Anual	4	8.400,00	33.600,00

<i>Plan de Marketing</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Campaña de lanzamiento	5.970		
Inauguración	3.000		
E- commerce	8.970	10.764,00	8.073,00
Redes sociales	7.475	8.372,00	6.279,00
Radio	4.485	4.784,00	3.588,00
TOTAL	29.900	23.920,00	17.940,00

2. PROYECCIÓN DE INVERSIONES Y COSTES (OUTPUTS)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		598.400,00	718.080,00	818.611,20
Coste de ventas		239.360,00	287.232,00	327.444,48
Margen Bruto		359.040,00	430.848,00	491.166,72
Gastos variables		47.852,00	53.622,40	42.498,34
Margen de contribución		311.188,00	377.225,60	448.668,38
Gastos fijos		57.675,80	57.744,98	60.802,72
EBITDA		253.512,20	319.480,62	387.865,66
Amortizaciones		14.769,94	14.769,94	14.769,94
EBIT		238.742,26	304.710,68	373.095,72
Gastos financieros		5.846,40	5.569,32	7.168,21
EBT		232.895,86	299.141,35	365.927,52
Impuestos		41.921,25	53.845,44	65.866,95
BENEFICIO NETO		190.974,60	245.295,91	300.060,57
Amortizaciones		14.769,94	14.769,94	14.769,94
Inversión en NOF				
Inversión inicial	- 147.699,40			
FC	- 147.699,40	205.744,54	260.065,85	314.830,51
VAN	403.750,85 €			
TIR	146%			

Impuestos	18%
TD	13%
Inflación	6%

Proyección de ventas

	Unidades diarias	Precio medio	Días apertura/año	TOTAL
REAL	0,44	4.000,00	340	598.400,00
OPTIMISTA	2	4.000,00	340	2.720.000,00
PESIMISTA	0,1	4.000,00	340	136.000,00

B) ZAGREB (tienda propia *Alexander McQueen*)

1. HIPÓTESIS DEL MODELO (INPUTS)

PARTIDAS DE GASTO						
GASTOS FIJOS	AÑO 1	% ingresos	AÑO 2	% ingresos	AÑO 3	% ingresos
Alquiler del local	33.876,00	3,56%	35.908,56	3,63%	37.344,90	3,63%
Sueldos y salarios	75.600,00	7,94%	80.136,00	8,09%	84.944,16	8,26%
Seguros	3.780,00	0,40%	4.006,80	0,40%	4.247,21	0,41%

GASTOS VARIABLES						
Marketing y publicidad	47.600,00	5,00%	29.702,40	3,00%	20.563,20	2,00%
Comisión de ventas empleados	28.560,00	3,00%	29.702,40	3,00%	30.844,80	3,00%

INVERSIONES Y AMORTIZACIONES	
Renovación y adaptación del local	180.000,00
Mobiliario y decoración	60.000,00
Permisos y licencias	5.646,00
Cuota de amortización (10 años)	24.564,60

Alquiler del local (300m2)	año 1	año 2	año 3
Valor de adquisición del local	900.000,00		
Alquiler del local (mensual)	2.823,00	2.992,38	3.112,08

Rehabilitación del local	
Permisos y licencias	5.646,00
Renovación y adaptación del local	180.000,00
Mobiliario y decoración	60.000,00
TOTAL	245.646,00

Amortización del local (10 años)	24.564,60
----------------------------------	-----------

Sueldos y salarios	Nº empleados	Salario/empleado	Total
Mensual	9	700,00	6.300,00
Anual	9	8.400,00	75.600,00

Plan De Marketing	Año 1	Año 2	Año 3
Campaña de lanzamiento	3.640,00		
Inauguración	3.500		
E- commerce	19.040,00	11.880,96	8.225,28
Redes sociales	14.280,00	13.366,08	9.253,44
Radio	7.140,00	4.455,36	3.084,48
TOTAL	47.600,00	29.702,40	20.563,20

2. PROYECCIÓN DE INVERSIONES Y COSTES (OUTPUTS)

Impuestos	0,18
TD	0,13
Inflación	0,06

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		952.000,00	990.080,00	1.028.160,00
Coste de ventas		476.000,00	495.040,00	514.080,00
Margen Bruto		476.000,00	495.040,00	514.080,00
Gastos variables		76.160,00	59.404,80	51.408,00
Margen de contribución		399.840,00	435.635,20	462.672,00
Gastos fijos		118.902,00	120.051,36	126.536,27
EBITDA		280.938,00	315.583,84	336.135,73
Amortizaciones		24.564,60	24.564,60	24.564,60
EBIT		256.373,40	291.019,24	311.571,13
Gastos financieros		3.338,26	3.652,69	2.587,77
EBT		253.035,14	287.366,55	308.983,36
Impuestos		45.546,33	51.725,98	55.617,00
BENEFICIO NETO		207.488,82	235.640,57	253.366,35

BENEFICIO NETO		207.488,82	235.640,57	253.366,35
Amortizaciones		24.564,60	24.564,60	24.564,60
Inversión inicial	- 245.646,00			
FC	- 245.646,00	232.053,42	260.205,17	277.930,95
VAN	315.141,52 €			
TIR	85%			

GASTOS FINANCIEROS	
Cuántía	196.672,70
Intereses	20%
Total intereses	39.334,54
Cuota	9.833,64
ZAGREB	0,66
SPLIT	0,34
Año 2	29.500,91
Anual	19.667,27
Mensual	1.638,94

Proyección de ventas

	Unidades diarias	Precio medio	Días apertura/año	TOTAL
REAL	4	700	340	952.000,00
OPTIMISTA	6	700	340	1.428.000,00
PESIMISTA	1	700	340	238.000,00

C) DUBROVNIK: PROYECCIÓN (Distribuidor de *Brioni*)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		238.000,00	249.900,00	273.700,00
Coste de ventas		190.400,00	199.920,00	218.960,00
Margen Bruto		47.600,00	49.980,00	54.740,00
Gastos variables <i>Marketing y publicidad</i>		1.500,00	1.200,00	750,00
Ingresos propios (20%)		46.100,00	48.780,00	53.990,00

Proyección de ventas

	Unidades diarias	Precio medio	Días apertura/año	TOTAL
REAL	2	350	340	238.000
OPTIMISTA	4	350	340	476.000
PESIMISTA	0,5	350	340	59.500

5.4 Estrategia a seguir: desarrollo del Marketing Mix

La estrategia de crecimiento de la compañía, por medio de la cual ha logrado tal expansión de su presencia a nivel internacional y tal acogida en mercados emergentes es consecuencia directa de una eficaz combinación de las variables del *Marketing Mix*. Este apartado detalla con mayor precisión el establecimiento de la estrategia de *Marketing Mix* de la compañía en el mercado croata. Se centrará en *Pomellato* en Split, *Brioni* en Dubrovnik, y *Alexander McQueen* en Zagreb.

a. Producto

La gran cartera de marcas que conforma el grupo ofrece productos exclusivos y de alta calidad adaptados a la demanda de un consumidor exigente y sofisticado dispuesto a pagar precios elevados. Sin embargo, la apertura de tiendas en Croacia deberá adaptarse a las preferencias del consumidor croata que, con la compra; busca exclusividad, alta calidad y estatus social (ver análisis *PESTEL* en Croacia). Además, en lo que comporta a moda y estilo; el consumidor croata sigue tendencias de estilo con un diseño y color más conforme con el clima.

En un intento de maximizar las posibilidades de alcanzar mayor cuota de mercado trasladaremos al mercado croata la estrategia de la compañía basada en la inversión en productos de arrastre (al menos en dos de las tres ciudades elegidas). Se propone lanzar los productos ganadores de las gamas europeas al mercado que marcarán la diferencia respecto de la limitada competencia. El momento de entrada idóneo es mayo de 2023 (cuando empieza la temporada alta del turismo) por lo que se insertarán en el período *Spring/Primavera* y se adaptarán el clima de las ciudades seleccionadas en esta época del año. El *Merchandising* de cada una de las *boutiques* se adaptará al estilo de vida del consumidor potencial en cada ciudad. Influidos por ello se potenciarán diferentes matices de los colores y formas de los productos ganadores en las gamas europeas.

Se proponen ideas para cada una de las *boutiques* en las mencionadas ciudades:

i. Split, Pomellato

La marca italiana ofrece gran variedad de joyas: desde elegantes anillos a preciosos collares pasando por pendientes, pulseras y brazaletes de muy alta calidad. En favor de los coloridos, audaces y contemporáneos diseños que caracterizan el estilo de la casa, se propone añadir brazaletes de jaspe, para su venta en Split; a su línea de brazaletes (además de la selección de productos ganadores de marcas europeas para la región seleccionada). La línea de productos incluirá brazaletes de metales preciosos (oro, plata o platino) que tienen un nuevo elemento común: el jaspe.

En la región de Dalmacia hay varios depósitos de esta piedra dura y duradera que se identifica de un modo claro con la marca al poseer una composición mineral y una formación únicas. Ofrecerá llamativas piezas acompañadas de las numerosas formas y colores que se pueden encontrar en esta piedra natural. Es una aportación que colaborará a nivel económico con la región al fomentar la minería con la obtención de la materia prima estrella. En lo que al público objetivo del producto se refiere, estamos seguros de que la acogida del producto será generosa en esta ciudad que linda con el Mar Adriático. Split, ciudad costera, cuenta con un impresionante patrimonio cultural que la convierte en un destino turístico muy atractivo. Sus habitantes llevan un estilo de vida moderno y relajado. La acogida del producto se orienta a la creación de un recuerdo de la estancia y en concreto de las sensaciones vividas; en definitiva: un recuerdo del estilo de vida de los spalatinos. Ofrecerá cuidados brazaletes reflejo de la herencia cultural de la región. Además, la estrecha relación comercial con Italia debido a su estratégica ubicación geográfica y cercanía a la costa italiana se tomará como oportunidad para no perder la esencia de la casa e incluso comercializar la idea a nivel global de la marca. Por último, hay que resaltar el retorno de la marca a lo sencillo y auténtico y a estar en contacto con la naturaleza.

Figura 22. Modelo de brazalete.



Fuente: Página Web de Pomellato

ii. Dubrovnik, *Brioni*

Brioni en Dubrovnik seguirá los pasos de la subsidiaria existente en el país: ofrecerá gafas de sol. Si pensamos en Dubrovnik se nos ocurren las siguientes palabras: paradisíacas playas de fina arena y guijarros, pintorescos paisajes costeros, barcos navegando el mar y sol. En respuesta a las necesidades del cliente potencial en este turístico destino se propone la distribución de gafas de sol de *Brioni*. Y el seleccionado para ello es *Optika Van Gogh*.

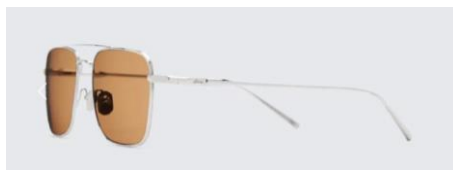
Creemos que Dubrovnik es el escaparate ideal para un negocio exitoso debido a la gran afluencia de turistas de lujo y el clima soleado, además de tratarse de un mercado en crecimiento. En favor del primer argumento, resaltar que los turistas que frecuentan la ciudad buscan experiencias exclusivas y de elevada calidad en sus viajes además de poseer un elevado poder adquisitivo. Los gustos y estilo de vida de los turistas que visitan esta soleada ciudad al borde del Mar Adriático se corresponden de un modo directo con los clientes potenciales de la casa. Además, se propone el fomento del modelo de gafas *Titanium silver and brown double bridge* como icono de las vacaciones en esta ciudad. Son unas gafas de sol con marco rectangular brillante en color plateado, lentes marrones y las patillas octogonales con el sutil logotipo de *Brioni* (ver web *Brioni*).

Figura 23. Modelo de gafas *Brioni*.



Fuente: Página Web de *Brioni*.

Figura 24. Modelo de gafas *Brioni*.



Fuente: Página Web de *Brioni*.

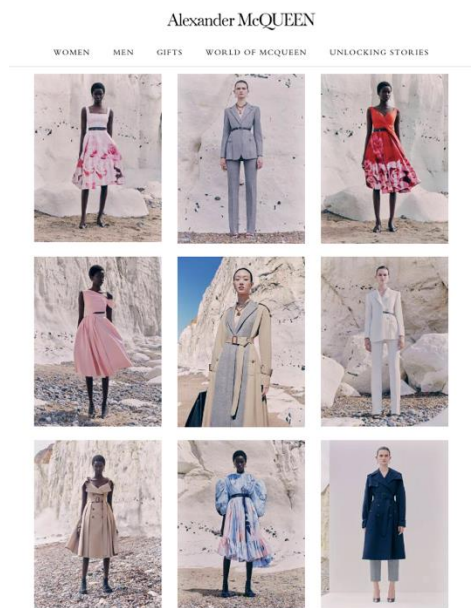
Este modelo de gafas de sol es sencillo, pero refleja la autenticidad y cuidado por los detalles de la marca. El estilo sofisticado y simple cumple a la perfección con las expectativas del cliente esperado. Creemos que la identificación del modelo de gafas con la ciudad puede ser muy beneficiosa para la casa. Por último, la estratégica ubicación geográfica y cercanía a la costa italiana permitirá la fácil entrada y distribución del producto en el país constituyendo un importante factor para el éxito de la compañía.

iii. Zagreb, Alexander McQueen

La ciudad de las tejas rojas abrirá sus puertas a la *boutique* británica de diseños vanguardistas en la primavera de 2023. Existe una creciente demanda de productos de lujo que sumada a la renovación del corazón de la ciudad transformada en una auténtica capital europea; hacen de la apertura de esta *boutique* un éxito asegurado. El estilo de vida de los habitantes de la capital es similar a cualquiera que habite en una capital europea: lujoso y sofisticado. El elevado poder adquisitivo de hombres y mujeres que aprecian lo moderno se compagina a la perfección con el consumo de productos y servicios exclusivos y de alta calidad. Por ello confiamos en que la apertura de esta boutique en el centro de la ciudad es una apuesta asegurada.

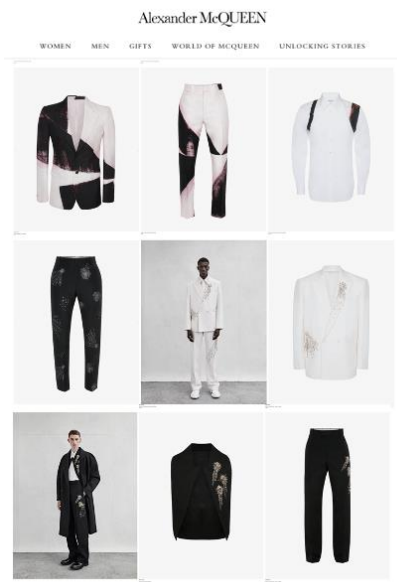
En lo que se refiere al producto, creemos que la gran marca inglesa tiene dimensión suficiente como para transformar su boutique en el centro de Zagreb en una lanzadera directa a cualquiera de sus tiendas en Europa. Dada la envergadura de la inversión en la ciudad, la gigante inglesa apostará por el traslado de una amplia gama de colecciones para hombres y mujeres. Los productos que se ofrecerán serán exactos a los de cualquiera de sus boutiques en Londres, París o Milán ajustados a la tipología de tienda y cliente.

Figura 25. Colección SS21women.



Fuente: Página Web de Alexander McQueen.

Figura 26. Colección SS23 men.



Fuente: Página Web de Alexander McQueen.

b. Precio

La naturaleza exclusiva y la alta calidad que caracteriza los productos ofrecidos por el grupo posibilita el establecimiento de precios elevados. Si bien Croacia es un país perteneciente a la Zona euro y gracias al fenómeno de la globalización la interconexión de los mercados favorece la homogeneidad de los precios; existen algunos factores que hacen clara la diferencia de precios de los productos respecto del resto de países. Son la diferencia de los costes de producción, de impuestos, de la demanda y de la competencia. El precio de la cesión al distribuidor (*Optika Van Gogh*) en Dubrovnik será del 20% de las ventas.

En consonancia con el posicionamiento de la marca, el valor añadido alto que representan las marcas y el diseño innovador de los productos justifica que, en Francia, según la competencia y circunstancias del consumidor el precio de los productos sea tan alto. En su intento de adaptarse al mercado croata, el grupo debería tener en cuenta el nivel de ingresos de los consumidores, así como la competencia del mercado local. El ajuste de los precios para lograr una mayor accesibilidad al producto no debería en ningún caso comprometer la exclusividad y calidad que caracteriza los productos del grupo.

Además, los productos ofertados están sujetos a determinados impuestos que pueden afectar de manera notable al precio final del artículo. A continuación, se expone una tabla comparativa de los impuestos a los bienes y servicios de lujo en España, Croacia y Francia:

Tabla 5. Tabla comparativa de los impuestos a los bienes y servicios de lujo en España, Francia y Croacia.

Impuesto	España	Francia	Croacia
Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)	21%	20%	25%
Impuesto sobre sociedades (IS)	25%	25%	18%
Impuesto sobre las transacciones financieras (ITF)	0,2%	0,3%	0,1%

Fuente: Elaboración propia. Extraído de santadertrade.com

La fijación de los precios de los productos seguirá la estrategia que caracteriza a KERING: se aplicará la ecuación entre el volumen de ventas y el coste de la producción para cada producto. No pretende el incremento del volumen vendido sino por el contrario la disminución de éste para incrementar la exclusividad del producto y con ella, el valor.

c. Distribución

Como antes se ha discutido, el grupo posee una *estrategia omnicanal* de distribución que posibilita su presencia en el mercado a nivel europeo. En este apartado nos centraremos en la distribución de las tiendas físicas que en Croacia el grupo abrirá. Las ubicaciones estratégicas en las principales calles de las principales ciudades Split y Zagreb (ver mapa de expansión de KERING en Croacia) tomando como ventaja el turismo y mayor concentración de población de tales núcleos de población. *Optika Van Gogh* será el distribuidor escogido para *Brioni* en Dubrovnik. Las tiendas físicas seguirán los estándares fijados por cada marca en cuanto a estética y funcionalidad. Se presentan algunos modelos de las tiendas:

Figura 27. Tienda física de Alexander McQueen en París.



Fuente: Página Web de Alexander McQueen.

Figura 28. Tienda física de Pomellato en Milán.



Fuente: Página Web de Pomellato.

Por su parte, la selección y formación de trabajadores locales en sus tiendas permitirá mantener el mismo nivel de personalización en la experiencia de compra de los clientes en términos de idioma y adaptación a las necesidades propias del cliente potencial. De este modo, se logrará no sólo la comprensión de la cultura por parte del consumidor, sino también el disfrute del producto antes, durante y después de la compra.

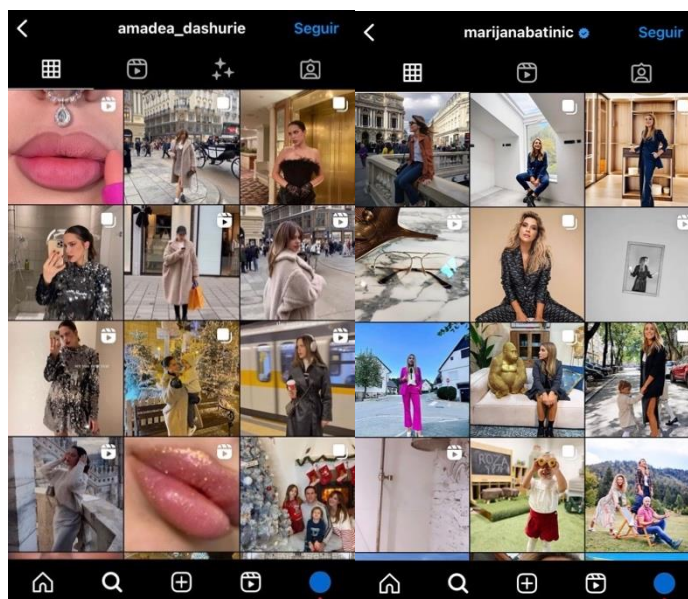
d. Comunicación

La comunicación es imprescindible para dar a conocer la identidad del grupo. La estrategia de comunicación en Francia incluye campañas publicitarias y eventos; presencia en medios de comunicación y desarrollo de estrategias de marketing digital ampliando su audiencia en línea. Se cree que el traslado de los conceptos evento y campaña publicitaria a Croacia tendrá una acogida calurosa en tanto la cultura de promoción y marketing también ha llegado al país. Además, la inversión en publicidad y redes sociales será poco costosa pues la globalización lo permite y el territorio no es muy extenso. Se exponen los instrumentos de comunicación que el grupo empleará en la estrategia de expansión:

E-commerce. *Brioni, Alexander McQueen y Pomellato* tienen el “control exclusivo” del contenido web. La estrategia omnicanal que integra las ventas en línea y en tienda física se trasladará íntegramente al mercado croata. La internacionalización del grupo en Croacia no es óbice para mantener el nivel de calidad y la personalización de la compra que caracteriza a KERING.

Relaciones públicas. Al tratarse de marcas de lujo, las relaciones públicas adquieren una importancia especial. Se propone la asociación de la marca con dos de las *influencers* con mayor *engagement* del panorama croata: @amadea_dashurie y @marijanabatonic. Sus estilos son perfectamente compatibles con cualquiera de las tres marcas. Cabe mencionar que la peculiaridad del perfil de @marijanabatonic es idóneo para la campaña de gafas de sol de *Brioni*. Las tres marcas ostentan una notable credibilidad en el paisaje internacional y el escaparate de los *influencers* fomentará su etiqueta de personalidad fomentando el atractivo de cada marca. Sin duda mejorará la visibilidad de las marcas y ampliará el alcance del *Marketing Mix*.

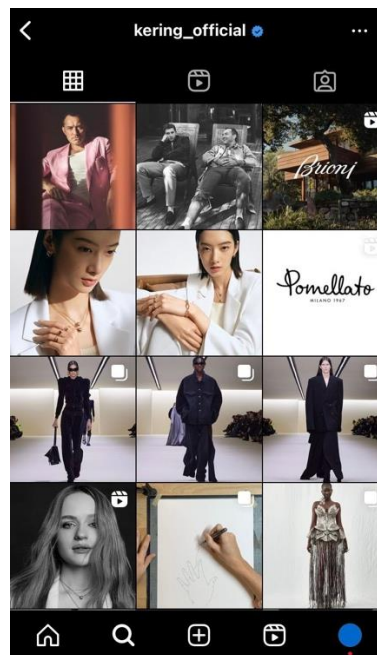
Figura 29. Cuentas de Instagram de @amadea_dashurie y @marijanabatonic.



Fuente: Instagram.

Las redes sociales de KERING son el escaparate por excelencia de las casas que forman parte de su cartera. La apertura de las tres nuevas tiendas pertenecientes al grupo será objeto de publicaciones en su perfil de @kering_official en Instagram, Facebook, Twitter e incluso en su actualizada y minimalista sección de noticias de su página web. Estos son los modos del gigante de la moda sostenible para mantener el contacto con sus clientes potenciales y actuales. Además de esta manera da a conocer su estética e invita a posibles nuevos *stakeholders* a explorar más acerca de la identidad de la marca.

Figura 30. Cuenta de Instagram de @kering_official.



Fuente: Instagram.

Zagreb Fashion Week Y Split Fashion Week. Estos eventos son idóneos para la presentación de las últimas colecciones de moda y accesorios de las marcas del grupo ante una audiencia nacional. Presentan la moda actual en el país además de colaborar con diseñadores internacionales. Es una plataforma importante por la publicidad que genera, además de fomentar el reconocimiento e imagen de marca, atraer clientes y ventas, establecer relaciones valiosas en la industria y mejorar su posicionamiento. Proponemos la participación de *Brioni*, *Pomellato* y *Alexander McQueen* en las semanas de la moda del año 2023.

Campaña de apertura. Las dos boutiques que abrirán en Split y Zagreb tendrán una fiesta de inauguración. Será diseñada para atraer al público más selecto del panorama nacional e internacional. Los anuncios del evento, unidos a la cartelería, las redes sociales y el marketing que todo ello conlleva serán instrumentos necesarios para generar conciencia y entusiasmo sobre la nueva tienda, no sólo entre los clientes locales; sino también para los visitantes de la zona.

5.5 Viabilidad del proyecto

Por último, evaluaremos la rentabilidad económica de la inversión en base a los criterios del VAN y TIR. La inversión inicial (393.345,40 €) comporta la apertura de las tiendas en el mercado croata. Analizaremos la viabilidad de la inversión sobre la apertura de tiendas de KERING en Croacia. Para ello, proyectamos los flujos de caja en un período de 3 años desde la efectiva apertura en mayo de 2023. Es importante mencionar los gastos financieros: se solicitará un préstamo a 4 años al 20% a *Addiko Bank d.d* cuya cuantía es 196.672,70 € (50% de la inversión inicial).

Se presenta a continuación el Modelo financiero del proyecto a nivel Croacia.

MODELO FINANCIERO CONSOLIDADO DEL PAÍS

1. LA CUENTA DE RESULTADOS

Impuestos	0,18
TD	0,13
Inflación	0,06

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		1.788.400,00	1.958.060,00	2.120.471,20
Coste de ventas		905.760,00	982.192,00	1.060.484,48
Margen Bruto		882.640,00	975.868,00	1.059.986,72
Gastos variables		125.512,00	114.227,20	94.656,34
Margen de contribución		757.128,00	861.640,80	965.330,38
Gastos fijos		176.577,80	177.796,34	187.338,99
EBITDA		580.550,20	683.844,46	777.991,39
Amortizaciones		39.334,54	39.334,54	39.334,54
EBIT		541.215,66	644.509,92	738.656,85
Gastos financieros		9.833,64	9.833,64	9.833,64
EBT		531.382,03	634.676,28	728.823,22
Impuestos		95.648,76	114.241,73	131.188,18
BENEFICIO NETO		435.733,26	520.434,55	597.635,04

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
BENEFICIO NETO	-	435.733,26	520.434,55	597.635,04
Amortizaciones		39.334,54	39.334,54	39.334,54
Inversión en NOF			-	-
Inversión inicial	393.345,40			
FLUJO DE CAJA	393.345,40	475.067,80	559.769,09	636.969,58
VAN	802.567,93 €			
TIR	119%			

2. BALANCE DE SITUACIÓN

Balance de cierre año 1

Activo No corriente		Fondos propios	
Mobiliario y decoración	102.500,00	Capital	31.008,00
Permisos y licencias	8.845,40	Resultado del ejercicio	836.247,50
Renovación y adaptación del local	282.000,00		
Fianzas depositadas (arrendamientos)	4.422,70		
Amortización acumulada	- 39.334,54	Pasivo No Corriente	
		Deuda a LP (préstamo)	177.005,43
Activo Corriente			
Existencias	-		
Tesorería	685.827,37	Pasivo Corriente	
TOTAL	1.044.260,93		1.044.260,93

Balance de cierre año 2

Activo No corriente		Fondos propios	
Mobiliario y decoración	102.500,00	Capital	31.008,00
Permisos y licencias	8.845,40	Resultado del ejercicio año 2	929.126,16
Renovación y adaptación del local	282.000,00	Resultado del ejercicio año 1	836.247,50
Fianzas depositadas (arrendamientos)	4422,7	Pasivo No Corriente	
Amortización acumulada	- 78.669,08	Deuda a LP (préstamo)	157.338,16
Activo Corriente			
Existencias	-		
Tesorería	1.634.620,80	Pasivo Corriente	
TOTAL	1.953.719,82		1.953.719,82

Balance de cierre año 3

Activo No corriente		Fondos propios	
Mobiliario y decoración	102.500,00	Capital	31.008,00
Permisos y licencias	8.845,40	Resultado ej año 3	597.635,04
Renovación y adaptación del local	282.000,00	Resultado ej año 2	520.434,55
Fianzas depositadas (arrendamientos)	4422,7	Resultado ej año 1	435.733,26
Amortización acumulada	- 118.003,62		
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Existencias		Deuda a LP (préstamo)	137.670,89
Tesorería	1.442.717,26	Pasivo Corriente	
TOTAL	1.722.481,74		1.722.481,74

Tesorería año 1 (desglose)

Entradas	
Ventas	1.950.400,00
Capital	31.008,00
Deuda a LP (préstamo)	196.672,70
Salidas	
Coste de ventas	700.160,00
Gastos variables	13.500,00
Gastos fijos	167.757,80
Gastos financieros	9.833,64
Impuestos	183.566,52
Mobiliario y decoración	102.500,00
Permisos y licencias	8.845,40
Renovación y adaptación del local	282.000,00
Fianzas depositadas (arrendamientos)	4.422,70
Cuota del préstamo	19.667,27
Tesorería	685.827,37

Tesorería año 2 (desglose)

Entradas	
Ventas	2.128.160,00
Tesorería	685.827,37
Salidas	
Coste de ventas	767.264,00
Gastos variables	10.200,00
Gastos fijos	168.447,14
Gastos financieros	9.833,64
Impuestos	203.954,52
Cuota del préstamo	19.667,27
Tesorería	1.634.620,80

Tesorería año 3 (desglose)

Entradas	
Ventas	2.120.471,20
Tesorería	825.414,95
Salidas	
Coste de ventas	1.060.484,48
Gastos variables	94656,336
Gastos fijos	187338,9898
Gastos financieros	9833,635
Impuestos	131188,1795
Préstamo	19.667,27
Tesorería	1.442.717,26

NECESIDADES OPERATIVAS DE FINANCIACIÓN. La empresa cuenta con suficiente liquidez, puede hacer frente a sus obligaciones financieras sin tener que recurrir a financiación externa.

CAPEX

ANC año 1	358.433,56
ANC año 2	319.099,02
Amortización	39.334,54
CAPEX	78.669,08

Equilibrio de masas del balance

	ACTIVOS	PASIVOS	RATIO A/P
AÑO 1	1.044.260,93	177.005,43	5,90
Año 2	319.099,02	157.338,16	2,02

Apalancamiento financiero

	PASIVO	FONDOS PROPIOS	
Año 1	177.005,43	867.255,50	0,20
Año 2	157.338,16	1.796.381,66	0,09

Realizados y analizados los flujos de caja y los indicadores de viabilidad, concluimos que el plan de internacionalización de KERING en Croacia es viable y obtiene una rentabilidad positiva.

Capítulo VI. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

El presente trabajo ha transformado un proyecto incipiente en un modelo de negocio real y viable. El plan de internacionalización de KERING al mercado croata es ahora más tangible que nunca.

Se confirma que el sector del lujo ostenta un potencial de carácter sobresaliente en el siglo XXI. Es un mercado en auge que augura oportunidades significativas para el crecimiento y rentabilidad en el largo plazo. En un entorno tan competitivo, KERING potencia la innovación adaptándose a presentes y futuros cambios en el mercado, manteniendo e incrementando su posición. Cultivar la atención meticulosa a los detalles, la calidad y la percepción de la marca son las claves del éxito en este sector. El crecimiento es la base para la rentabilidad en el largo plazo y, en este sentido, la compañía ha manifestado la necesidad de ampliar su cartera de marcas en el plano global. Este trabajo materializa ese anhelo de internacionalización del grupo hacia un mercado concreto: el mercado croata.

El estudio del caso KERING ha verificado el carácter holístico de la estrategia de la compañía que enfoca su actuación en el todo y no en las marcas individuales e independientes que conforman su cartera. El *Marketplace* francés ha logrado transmitir a todas y cada una de sus marcas el *ingrediente esencial* para sacar el mayor partido posible a su cadena de valor: identificar las áreas donde cabe la creación de valor y fomentar la eficiencia y eficacia del conjunto de las actividades. La estrategia de la compañía combina el enfoque en la sostenibilidad, la diversificación de carteras, la expansión en mercados emergentes y la adaptación a las tendencias del mercado, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de penetración en el mismo, crecimiento de la marca, liderazgo en el sector y solidez financiera.

El análisis del posicionamiento de KERING respecto de sus competidores en Croacia (*Richemont* y *Giorgio Armani*) subraya numerosas ventajas competitivas para la expansión del grupo; que se deberán tener en cuenta para futuros proyectos de expansión en el país. KERING adoptará un posicionamiento distintivo en la internacionalización en el país teniendo en cuenta que, a pesar de carecer de presencia física en el país, tanto el *grupo Hermès* como el *grupo LVMH* se sirven del *e-commerce* para ofrecer sus productos.

El Plan de Internacionalización de KERING en el Mercado croata demuestra, en el caso concreto, el carácter esencial de los tres objetivos de Canals (1994): la apertura de nuevos mercados, la obtención de costes de producción más bajos y la consecución de una estructura de producción y distribución de la empresa más eficiente.

Con el objetivo de cumplir el primero de los objetivos de Canals (1994); de abrir nuevos mercados, se ha seleccionado a Croacia como mercado objetivo pues los factores del entorno proporcionan un marco propicio para la entrada.

Igualmente, el *target* identificado en Croacia que satisfará sus necesidades por medio de KERING encuentra muchas similitudes con el cliente potencial europeo al cual el modelo de negocio se adapta de un modo eficaz. Las necesidades y gustos de los consumidores potenciales convergen con las de aquellos países europeos como Francia y España donde el grupo ha desplegado su estrategia con éxito.

En relación con las grandes cuestiones necesarias para la internacionalización en el mercado croata, la estrategia global se define de la siguiente manera. Se compone de dos porciones cuya actuación complementaria generará gran crecimiento y rentabilidad. De un lado, la internacionalización física en el mercado croata seleccionando las ciudades de Dubrovnik, Split y Zagreb como *hoteles cinco estrellas* para *Brioni*, *Pomellato* y *Alexander McQueen* respectivamente. El primero lo hará a través de un distribuidor, *Optika Van Gogh* que posee la dimensión suficiente para sacar el máximo partido de la demanda en este mercado emergente; mientras que, los dos segundos; se instalarán en boutiques en las mejores calles de la ciudad.

Y de otro lado, el traslado y acomodación del exitoso *Marketing Mix* que caracteriza al grupo; reforzando la comunicación de las marcas y centrándose en las características a nivel funcional y los valores.

El momento de entrada idóneo es mayo de 2023, punto de inflexión para el turismo en el país (que es principalmente estival). El modo de entrada idóneo se centra en tomar el relevo de Kering Eyewear South East Europe d.o.o: el grupo se expandirá por medio de subsidiarias.

El segundo de los objetivos de Canals (1994) es la obtención de costes de producción más bajos. En relación con ello, KERING posee una peculiar estrategia de fijación de los precios que aplica la ecuación entre el volumen de ventas y el coste de la producción para cada producto. No pretende el incremento del volumen vendido sino por el contrario la disminución de éste para incrementar la exclusividad del producto y con ella, el valor.

El último de los objetivos del modelo de internacionalización de Canals (1994) es la consecución de una estructura de producción y distribución de la empresa más eficiente. La expansión en Croacia estará anclada en la eficiencia que unida al enfoque en la exclusividad y creación de valor en los productos permite a la compañía destacar frente a la competencia.

Igualmente, se trasladará a estas nuevas subsidiarias el enfoque social y colaborativo del grupo. El fomento de la colaboración permite aprovechar al máximo el potencial de todos los integrantes obteniendo sinergias en la consecución de las tareas de la compañía.

La viabilidad económica del plan de internacionalización presentado no solo está respaldada por la viabilidad empresarial expuesta anteriormente, sino que también se prevé una rentabilidad muy positiva. Es importante tener en cuenta que este proyecto conlleva ciertos riesgos similares a los globales de KERING y pueden representar un desafío en la fase inicial. No obstante, se confía en la experiencia y profesionalidad del grupo para superarlos con éxito.

En cuanto a las perspectivas del grupo en el país, se propone la innovación de su estrategia de sostenibilidad orientada a un verdadero modelo de economía circular. Se sugiere la adopción de políticas de comunicación para concienciar a la población del impacto del ser humano en el planeta. Podría emplearse a nivel Croacia un embalaje más coherente con el medio ambiente como prueba para su adopción a nivel global.

También se propone la entrada de otras marcas de orientación a productos de arrastre en las ciudades de Dubrovnik y Split. Se ha demostrado que las necesidades del *target* de estas ciudades se satisfacen enormemente con esta clase de productos. Igualmente, la apertura de *Pomellato* en Split es una gran oportunidad para distribuir otras marcas del grupo en esta ciudad costera.

Capítulo VII. BIBLIOGRAFÍA

- Adamkasi (2022). Porter's five forces of Kering, Porter Analysis. *Porter analysis*. <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-of-kering/> (Acceso: 19 enero, 2023).
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, (pp. 209–231).
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Inc.
- Arnoldo Araya, L. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*. https://181.193.125.13/index.php/tec_empresarial/article/view/653 (Acceso: 22 enero, 2023).
- Arnoldo Araya, L. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, Vol.3, Ed.3, (pp. 18-25).
- Atwal, G. y Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything. *Journal of brand Management*, 16, 5-6, (pp. 338-345).
- Banque de France. (2022). <https://www.banque-france.fr/> (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Branderstand. (2021). Revistando El Lujo Hoy. *Branward*. <https://branward.com/branderstand/premium-reloaded-revistando-el-lujo-hoy/> (Acceso: 19 enero, 2023).
- Briascos, I. (2014). El desafío de emprender en el siglo XXI. *Narcea Ediciones*.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. *Wiley*.
- Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. *McMillan Press*.
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. *McGraw-Hill*.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de Internacionalización. *Journal Poligran*. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264> (Acceso: 22 enero, 2023).

- Cerezo, G. (2022). Grupo Kering. Su Plan ESTRATÉGICO. parte 1., *Enrique Ortega Burgos*. <https://enriqueortegaburgos.com/grupo-kering-estrategias-1/> (Acceso: 19 enero, 2023).
- Conseil des ministres du 14 septembre 2022 (2022). Bilan de la saison touristique. *Vie-publique.fr*. <https://www.vie-publique.fr/discours/286267-conseil-des-ministres-14092022-bilan-de-la-saison-touristique> (Acceso: 19 febrero, 2023).
- Cuofano, G. (2018). El Modelo de Negocio multimarca de Kering Group en pocas palabras. *Four week MBA*. <https://fourweekmba.com/es/modelo-de-negocio-de-kering/> (Acceso: 22 enero, 2023).
- Criteo (2019). Claves de la fidelidad de marca en España. *Marketing 4 Ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/claves-de-la-fidelidad-de-marca-en-espana-criteo-2019/> (Acceso: 22 enero, 2023).
- Diccionario financiero. My Triple A. <https://mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-economica/#:~:text=La%20rentabilidad%20econ%C3%B3mica%2C%20tambi%C3%A9n%20llamada,cuenta%20como%20han%20sido%20financiados> (Acceso: 16 febrero, 2023).
- Dunning, J. H. (1981). International Production and the Multinational Enterprise. *George Allen & Unwin*.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor. *Journal of International Business Studies*, 29(1), (pp.45-66).
- Elmuti D., K. Y. (2001). An overview of strategic alliances, *Management Decision* (Vol. 39/3). *MCB University Press*.

- Escuela Diplomática. Grupo III. Economía general y economía del sector público. Temario oposición ingreso carrera diplomática. *Escuela Diplomática*. <https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/TemarioOposicion/GRUPO%20III.pdf> (Acceso: 16 febrero, 2023).
- ES, F.N. (2017). Kering Lanza Su Nueva Estrategia De Sostenibilidad, *FashionNetwork.com*. <https://es.fashionnetwork.com/news/kering-lanza-su-nueva-estrategia-de-sostenibilidad,785798.html> (Acceso: 16 febrero, 2023).
- Instituto Vasco de Estadística (2022) Índice de desarrollo humano por indicadores según países. *Eustat*. https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti_Indice_de_Development_Humano_por_indicadores_segun_paises_2019/tbl0013566_c.html (Acceso: 19 enero, 2023).
- Eurostat (2023). EU key indicators Home. *Eurostat*. <https://ec.europa.eu/eurostat> (Acceso:22 febrero, 2023).
- Expansión. (2022). Pib de España: Producto interior Bruto 2022. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> (Acceso: 22 enero, 2023).
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*. Vol. 39.
- Galán, J. (2023). Ventaja absoluta - definición, Qué Es y Concepto. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-absoluta.html> (Acceso: 22 enero, 2023).
- García Sánchez, M. D. (2008). Manual de marketing. *ESIC Editorial*.
- Gedesc (2021). ¿Qué tipo de exportación es la más adecuada según tu empresa? *Gedesc*. <https://www.gedesc.es/blog/tipos-exportaciones/> (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Gil Lafuente, A. M. (2004). Nuevas estrategias para el análisis financiero de la empresa. *Editorial Ariel*.
- González, J.M. (2020). Kering, a luxury advertising strategy case study. *Medium*. <https://juanmgonzalezhtx.medium.com/kering-a-luxury-advertising-strategy-case-study-c923a042f1fd> (Acceso: 22 octubre, 2022).

- González, R. (2022) Análisis Pestel: Uno de los Primeros Pasos Antes de Empezar, *Cinco Días*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/01/emprendedores/1651394970_016118.html (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Greer, L. (2015) Clean by Design, Apparel Manufacturing and Pollution. *Natural Resources Defense Council*. <https://www.nrdc.org/resources/clean-design-apparel-manufacturing-and-pollution> (Acceso: 16 febrero, 2023).
- Hollensen, S. (2014). Global Marketing (Vol. 6ª). *Pearson*.
<https://proxa.com/onlinelibrary/files/original/8f2347a2d46ccbf803d5363f9bb7517f.pdf> (Acceso: 16 febrero, 2023).
- Infogreffe (2021). [Base de datos en línea]. París.
- INSEE résultats. Démographie, société. [Paris]: Institut national de la statistique et des études économiques.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), (pp. 305-322).
- Johanson, J. Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, Springer.
- Kering. (2019). Código ético. *Kering*
https://keringcorporate.dam.kering.com/m/6f65272eec0e299a/original/Kering_Cod_eEthique2019_DEF-A4-Spanish.pdf (Acceso: 22 enero, 2023).
- Kering (2020). French luxury group. *Kering*. <https://integrated-report-2020.kering.com/fr/profil-du-groupe-et-marche/> (Acceso: 22 enero, 2023).
- Kering. A modern, creative and bold vision of luxury. *Kering*.
<https://www.kering.com/en/group/discover-kering/our-strategy/> (Acceso: 22 enero, 2023).
- Kering corporate. Circularity ambition. Coming full circle. *Kering*.
<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/4188d2a9d3d67c90/original/KERING-CIRCULARITY-AMBITION.pdf> (Acceso: 22 enero, 2023).

- Kering. Recruitment and talents: Become a part of the group. *Kering*. <https://www.kering.com/en/talent/> (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Leal Jiménez, A. y Quero Guervilla, M.J. (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. (pp. 265 y ss.). Proyecto Atalaya.
- Li, L., Li, D. y T., Dalgic (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Towards a hybrid model of experimental learning and planning. *Management International Review*. Wiesbaden: First quarter. Vol. 44.
- L'Usine Nouvelle (2022). Bruno le maire envisage une baisse des impôts sur les entreprises de 10 à 15 milliards d'euros. *L'Usine Nouvelle*. <https://www.usinenouvelle.com/article/la-france-peut-encore-baisser-les-impots-sur-les-entreprises-de-10-15-milliards-d-euros-declare-le-maire.N1784942> (Acceso: 19 febrero, 2023).
- Luther, W. M. (2011). *The Marketing Plan: How to Prepare and Implement It*. AMACOM.
- Martin Armario, E. (1993). *Marketing*. Ariel Economía.
- Masllorens, J.L., Artola, A.M. and Requena, J.V. (2018). La Cadena Global de Valor en la Industria Electrónica, Investigación Económica. *Revista UNAM*. <http://revistas.unam.mx/index.php/rie/article/view/66402/0> (Acceso: 7 febrero, 2023).
- McCarthy, J. (1978). *Basic marketing. A managerial approach*. 6th Edition. Homewood, Ill.; Irwin.
- Mill, J.S. (1848). *The principles of Political Economy*. 7th Edition. John W. Parker.
- Modaes (2020) Kering, más 'cash' para hacer frente a la crisis: Emite Deuda por 1.200 millones. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/kering-mas-cash-para-hacer-frente-a-la-crisis-emite-deuda-por-1200-millones> (Acceso: 22 febrero, 2023).
- Motaword (2020). Globalización e Internacionalización. *MotaWord*. <https://www.motaword.com/es/blog/globalization-vs-internationalization> (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Ortega Burgos, E. El lujo en la sociedad actual. *EOB*. <https://enriqueortegaburgos.com/el-lujo-en-la-sociedad-actual/> (Acceso: 23 febrero, 2023)

- Pablo Cardozo, P. Chavarro, A y Ariel Ramírez, C. Teorías de internacionalización. *Dialnet*. (pp. 9-19)
- Pareja, C. (2015) El Lujo de Kering Traslada Su Cuartel general en España Al Eje del Lujo de Barcelona. *Modaes*. Disponible en: <https://www.modaes.com/empresa/el-lujo-de-kering-traslada-su-cuartel-general-en-espana-al-eje-del-lujo-de-barcelona> (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Pascual Parada (2013). PESTEL. *Pascual Parada*. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, (pp.137-145).
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rebollar, P. J. (2018). Plan de Marketing para la internacionalización de Mahou en Mercados Exteriores. Madrid: *Universidad Pontificia Comillas Madrid*.
- Regional Business Centre. (2015). Market Research & Developing a Marketing Plan. *Regional des Affaires*. https://centreregional.ca/regionaldesaffaires/assets/File/market_research_guide.pdf (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. Batoche Books.
- Ries A. y Trout J. (2004). *Las 22 leyes inmutables del Marketing* (2ª ed.). Raúl Peralba. McGraw-hill.
- Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas De Porter – Clave Para El Éxito De La Empresa. *5fuerzasdeporter.com*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/> (Acceso: 22 octubre, 2022).
- Root, F.R. (1994) Application of promethee-gaia Method in the Entry Mode Selection Process in International Market Expansion. *Open Journal of Business and Management*, Vol.4 No.2, April 19, 2016.
- SABI. (2021). Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [Base de datos en línea]. Madrid: INFORMA D&B S.A.U. Disponible en: <https://www.informa.es/sabi>

- Sanmartín, O. y Korengal. (2017). El 35% de los jóvenes de entre 25 y 34 años que viven en España no ha logrado terminar el Bachillerato ni su FP equivalente. *EL MUNDO*. <https://www.elmundo.es/sociedad/2017/09/12/59b79c6de2704e35498b45c9.html> (Acceso: 22 enero, 2022).
- Steele, V. (2019). Fashion industry. *Britannica*. <https://www.britannica.com/art/fashion-industry> (Acceso: 22 enero, 2023).
- Strategie bourse (2018) Acciones de Kering: Cotización y análisis antes de comprar o vender. *Strategie bourse*. <https://www.strategie-bourse.com/es/acciones-kering.html> (Acceso: 19 enero, 2023).
- Smith, A. (1776) *La riqueza de las naciones*. (Libros I-II-III y selección de los Libros IV y V, 2011). Trad. Rodríguez Braun, C. Alianza editorial.
- Tracy, B. (2014). Marketing. *AMACON*.
- Twarowska, K., & Kąkol, M. (2013). International Business Strategy: Reasons and forms of expansion into foreign markets. <https://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-349.pdf> (Acceso: 19 enero, 2023).
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (1), (pp.190-207).
- Welch, L. y. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, vol. 14 (2).
- World Bank (2022). Informe anual 2022. <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report> (Acceso: 21 febrero, 2023).
- Zohari, T. (2022). The Uppsala Internationalization model and its limitation. *Digitpro.co.uk*. <https://www.digitpro.co.uk/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/> (Acceso: 22 enero, 2022).