



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA INTERACIONALIZACIÓN DE UNA JOYERÍA EN LA INDIA

Autora: Irene Vara Moreno

Director: Miguel Ángel López Gómez

MADRID, Mayo 2019

RESUMEN

La nueva realidad de las empresas está altamente influenciada por la globalización. Este fenómeno ha incorporado la internacionalización de las empresas entre las opciones de crecimiento potenciales. En este trabajo se analiza el contexto actual de la India, al ser una de las mayores economías emergentes y contar con numerosas peculiaridades que pueden afectar al establecimiento de firmas extranjeras. Se analizan los aspectos económicos, sociales, políticos y legales. Específicamente, se estudian las barreras u oportunidades que una empresa del sector joyero puede encontrar en la India dada su situación actual. Para reforzar el estudio, se incluye el estudio de caso de la empresa Tanishq, el mayor comerciante de joyas de la India, y de los mayores del mundo. Dentro del caso se evalúan los puntos fuertes de la compañía y su estrategia actual. De este modo, empresas joyeras con el deseo de explorar el mercado indio, podrán tener una imagen clara del sector y del mayor competidor.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, India, joyería, estrategia internacional, sociedad india, política india, economía india y Tanishq.

ABSTRACT

The new reality of companies is highly influenced by globalization. This phenomenon has incorporated the internationalization of companies among the potential growth options. This paper analyzes the current context of India, as it is one of the largest emerging economies and has numerous peculiarities that may affect the establishment of foreign firms. The economic, social, political and legal aspects are analyzed. Specifically, the barriers or opportunities that a company can find at the jewelery sector in India are studied. To reinforce the study, it includes the case study of the company Tanishq, the largest jewelry merchant in India and one of the world's largest players. In this case, the company's strengths and current strategy are evaluated. The study aims to help jewelery companies, with the desire to explore the Indian market, to have a clear image of the sector and the largest competitor.

KEY WORDS

Interationalization, India, jewelry, international strategy, sosciety in India, Politics in India, India's economy, Tanishq.

Índice de contenido

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1. PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA..... | 6 |
| 2. JUSTIFICACIÓN..... | 7 |
| i. Motivaciones..... | 7 |
| 3. OBJETIVOS..... | 8 |
| 4. METODOLOGÍA..... | 9 |
| 5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO..... | 10 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 1. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL..... | 11 |
| i. Definición de internacionalización..... | 11 |
| ii. Motivos, ventajas y desventajas..... | 12 |
| 2. INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INDIA..... | 17 |
| i. Introducción..... | 17 |
| ii. Contexto/Entorno en la India..... | 20 |
| 1. Económico..... | 20 |
| 2. Social..... | 20 |
| 3. Político..... | 24 |
| 4. Legal..... | 25 |
| iii. Modelo CAGE..... | 27 |
| 1. Ventajas..... | 28 |
| 2. Desventajas..... | 28 |
| 3. MERCADO DE JOYERÍA EN LA INDIA..... | 29 |
| i. Mercado del Oro..... | 29 |
| ii. Mercado de Gemas..... | 32 |
| III. ESTUDIO DE CASO: TANISHQ..... | 34 |
| 1. Introducción..... | 34 |
| 2. Historia Tanishq..... | 34 |
| 3. Estrategia actual: sector de bodas..... | 35 |
| 4. Cosecha de Oro..... | 36 |
| 5. Análisis DAFO..... | 39 |
| IV. CONCLUSIONES..... | 39 |
| V. BIBLIOGRAFÍA..... | 42 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Diamante de Porter..... | 13 |
| Figura 2: Crecimiento anual del PIB indio (%)..... | 18 |
| Figura 3: Sistema de castas de la India..... | 24 |
| Figura 4: Ranking facilidad de hacer negocios en la India..... | 27 |
| Figura 5: Fuentes de Oro Tanishq..... | 37 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Comparación cifras económicas India vs. España..... | 18 |
| Tabla 2: Crecimiento de exportaciones indias (2008-2016) | 19 |
| Tabla 3: Modelo CAGE..... | 27 |
| Tabla 4: Análisis DAFO Tanishq..... | 38 |

I. INTRODUCCIÓN

1. PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo tiene como propósito el estudio de las oportunidades y los retos que una empresa joyera debe asumir si desea internacionalizarse en la India. Para ello, se analizará el concepto de internacionalización empresarial y el contexto del país objetivo, en este caso la India, para ver su atractivo y posibles ventajas competitivas. Una vez sentadas las bases, se analizará la situación actual del sector joyero en la India. Además, a modo ilustrativo, se presentará un caso de éxito de la mayor compañía joyera India como es Tanishq.

Con el objetivo de contextualizar el trabajo, es necesario hablar de la globalización. Los motivos por los que las empresas deciden extender sus actividades más allá de sus fronteras han sido objeto de estudio de muchos expertos como.

La influencia de la tecnología está uniendo los mercados y creando un mercado global y común. Esta fuerza ha proletarizado la comunicación, el transporte y el comercio. Ha permitido el acceso a mercados desarrollados a regiones alejadas y pobres. El resultado de esta globalización es una nueva realidad comercial caracterizada por mercados globales y consumidores cada vez más homogéneos. Las corporaciones seguidoras de esta realidad se benefician de enormes economías de escala en producción, distribución, marketing y administración (Levitt, 1993).

Esta globalización sin límites ha hecho que la internacionalización empresarial se convierta en una práctica cada vez más extendida (Knight, 2015) y que tanto las empresas que optaron por hacerlo como vía de escape a raíz de la gran recesión del 2008 (Groizard y Marques, 2015) como aquellas que lo han hecho más recientemente (Saarinen, 2017) vean en esta estrategia una forma de hacer crecer su negocio (Adarraga y Ximénez, 2004).

Sin embargo, Boyer identifica tres limitaciones principales en la globalización. En primer lugar, se plantea la velocidad y dirección que tomará el proceso de la globalización, argumentando que existe la limitación de las economías industrializadas, siendo estas las únicas capaces de adaptarse al Nuevo fenómeno. En Segundo lugar,

plantea la pregunta de si la globalización ocurrirá de forma uniforme, incluyendo la limitación de los países democráticos, relacionado con las barreras comerciales. Por ultimo, plantea el problema de la pérdida de control del gobierno sobre el Mercado (Boyer y Drache, 2005).

La elección de la India como país objetivo se debe al gran mercado potencial que ofrece tras la evolución que ha sufrido el país al conseguir su independencia. Además, si aceptamos el término convencional de globalización como el movimiento de bienes, y servicios a través de fronteras geográficas y políticas, India se consideraría la primera economía globalizada en la historia del mundo.

2. JUSTIFICACIÓN

i. Motivaciones

Existen varias motivaciones que me han inspirado a realizar el siguiente estudio. En primer lugar, como alumna de relaciones internacionales, he conocido el alcance que tiene la internacionalización en las empresas, siendo algo inevitable en el contexto actual. A pesar de que pueda haber matizaciones con respecto al concepto de crecimiento (Canals, 2001; Penrose, 1962; Sallenave, 1985), no cabe duda de que una de las formas más utilizadas para conseguirlo es la internacionalización empresarial.

En segundo lugar, el sector joyero es una gran oportunidad para el desarrollo de un país como la India; cuenta con obra de obra barata muy especializada y una gran población en vías de desarrollo. En tercer lugar, el origen de muchas de las joyas comercializadas por las grandes compañías joyeras como Cartier y Tiffany&Co es indio; esto es debido a la gran cultura y calidad de las piezas y tallados del país, que merecen ser expuestos.

3. OBJETIVOS

El objetivo general expuesto en el apartado *1. Propósito y contextualización del tema*, puede ser desglosado en los siguientes subjetivos:

- Analizar el **proceso de internacionalización empresarial**, destacando sus ventajas y desventajas
- Presentar de modo superficial la **situación actual** económica, social, política y legal de la India.
- Estudiar la **relevancia del mercado de la joyería en la economía India**, mostrando especial atención al valor del oro y las gemas.
- Analizar el **atractivo de la India** para internacionalizar una empresa Joyera.
- Exponer los **mayores retos** que debe superar una empresa para operar en la India.
- Estudiar la **estrategia que ha seguido Tanishq** para ser líder del sector en la India.

4. METODOLOGÍA

La metodología seleccionada es el estudio de caso y de revisión de la literatura. Este concepto lo define Yin (1998, p. 5) como: “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real; cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes; y en el que se usan múltiples fuentes de datos”. Con esta metodología podemos analizar procesos recientes o sobre los que hay poco conocimiento (Hartley, 2004), responder a cuestiones relacionadas con los motivos y las causas de las cosas (Leonard-Barton, 1990), comprobar la validez de una teoría (Pinfield, 1986 en Eisenhardt, 1989) o incluso llegar a generarla (Gersick, 1988 en Eisenhardt, 1989).

Las fuentes consultadas para la recolección de información son diversas bases de datos como Google Scholar, la biblioteca de la Universidad de Comillas, Dialnet, Business Complete y otras publicaciones periodísticas y académicas. Con relación al estudio del caso, la mayor parte de la información se ha recopilado en la página web de Tanishq y TITAN, de sus informes de cuentas anuales y artículos de publicaciones académicas.

Podemos añadir que se ha seguido un orden inductivo, presentando primero los conceptos más básicos para ir construyendo sobre ellos.

5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo esta dividido en cuatro capítulos para facilitar una lectura ordenada y comprensiva.

Capítulo primero “Introducción”: es el capítulo actual en el que contextualizamos el tema y se presentas las motivaciones y objetivos de la investigación. Además se expone la metodología que seguirá el estudio.

Capítulo segundo “Marco teórico”: se expondrá el concepto de Internacionalización y sus características y motivaciones principales. A continuación se presenta un estudio del contexto general de la India y su encaje en el modelo de internacionalización. Por último, se concretará en el mercado de la joyería india y sus principales características.

Capítulo tercero “Estudio de caso: Tanishq”: En primer lugar se presentará la compañía y una breve historia de la misma a modo de contextualización. Además, expondremos la estrategia que Tanishq emplea en el mercado para conseguir la posición líder.

Capítulo cuarto: “Conclusiones”: Veremos la medida en la que se han cumplido los objetivos marcados al principio. Debemos fijarnos en la utilidad de los hallazgos y en las limitaciones que hemos encontrado a lo largo del estudio. Se mencionarán futuras líneas de investigación complementarias para este estudio que resulten útiles para profundizar en el tema en cuestión.

II. MARCO TEÓRICO

1. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

i. Definición de internacionalización

La internacionalización es un medio de crecimiento de las empresas, permitiendo la apertura y extensión de los mercados locales. Por otro lado, permite a las empresas deslocalizar algunas o todas las fases del proceso de producción, distribución, marketing... Históricamente el origen de la internacionalización está en la teoría clásica del comercio internacional. Fueron Smith, Ricardo y Mill, quiénes sentaron las bases de la teoría clásica del comercio internacional (Fillis, 2001). Esta teoría indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (Cardozo, Chavarro, Ramirez, 2013).

A partir de esta concepción clásica, Adam Smith aportó una explicación basada en la teoría de la ventaja absoluta. Smith define ésta como la importancia de reconocer la escasez de los recursos, lo que conlleva a la necesidad de establecer un sistema de distribución. Más adelante, David Ricardo introdujo el concepto de la ventaja comparativa, alegando que las ventajas absolutas de costes no son una condición necesaria para lograr beneficios en el comercio internacional. John Stuart Mill asumió la tarea de determinar las fuerzas que determinan los términos de intercambio o de comercio entre dos bienes en el mercado internacional. observó que las exportaciones varían con los términos de intercambio (precio de las exportaciones con relación al precio de sus importaciones), y detectó además, que la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida. Afirmó también que la tasa de intercambio de equilibrio internacional es aquella que iguala “la demanda recíproca” por cada bien en cada país (Cardozo, Chavarro, Ramirez, 2013).

Para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones (Buckley y Casson, 1976): 1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior. 2. Organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión. La

primera condición está relacionada con la comparación de los costos unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto al país extranjero en relación con los costes de producir en dicho país extranjero, en la que influyen aspectos como el coste de los factores productivos, los costes de transporte y los aranceles (Teece, 1986), la intervención del gobierno (Teece, 1986; Buckley y Casson, 1979), y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, la complejidad de éstas y el grado de integración de las mismas, así como el tipo de estructura del mercado (Buckley y Casson, 1979). La segunda condición se fundamenta en el concepto de costos de transacción, los cuales al ser asociados con el mercado, son clasificados por Buckley y Casson, (1976, 1979) como:

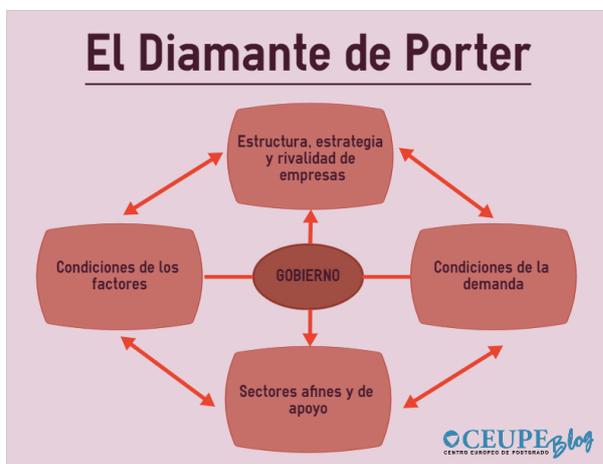
- a. Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.
- b. Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
- c. Dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología.
- d. Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

ii. Motivos, ventajas y desventajas

Encontramos pues una serie de factores que favorecen la internacionalización en las empresas actuales. Los motivos por los que las empresas deciden, *go from local to global* (Hitt et al., 2016) son varios y varían dependiendo de la empresa en concreto, ya que, por ejemplo, la internacionalización de una empresa de bienes será distinta a la de una empresa de servicios. Kotler (1984) identifica dos motivos principales para esa incursión en países extranjeros: el debilitamiento del mercado local y el impulso por parte del gobierno local para reducir su déficit comercial. Por otro lado, Thompson y Strickland (2004) se centran más en las crecientes oportunidades de productos locales en el extranjero.

El diamante de Porter fue introducido por éste para explicar las distancias que existen entre los distintos países.

Figura 1 Diamante de Porter.



Fuente: CEUPE

Para comprender por qué se pone tanto énfasis en el Diamante de Porter en la literatura de gestión empresarial, y tan poco en la literatura económica, se debe hacer una distinción entre el significado de "competitividad" a nivel de país y "competitividad internacional" a nivel de empresa. A nivel de empresa, la competitividad internacional sí importa. Esto ha sido investigado y no puede ser ignorado (Dunning 1997; Teece 1998; Kogut 1998; Kogut & Zander 1993). La competencia internacional a nivel de empresas ha cambiado en la última década debido a los patrones cambiantes del comercio mundial, la globalización de la economía mundial, la rápida difusión de la tecnología y la información y el auge de la organización transnacional. Es este énfasis en la competencia entre las empresas en los mercados mundiales el que ha renovado el interés intelectual en la competitividad internacional a nivel de país (Porter 1990a, 2003; Rugman 1990, 1991; Dunning 2000), que más recientemente ha sido revisado por Aiginger (2006), Grilo y Koopman (2006), Kohler (2006), Ketels (2006), Siggel (2006) y Stone y Ranchhod (2006).

De acuerdo con la ley de ventaja comparativa, un país debe especializarse en Aquellos productos que puede producir relativamente más eficientemente que otros países. (Krugman y Obstfeld 2003). Esto significa que, en equilibrio, si el coste de los insumos es suficientemente más bajo en un país que en otro país, el precio del producto será más

bajo en el país de bajo costo de los insumos, incluso si ese país es menos eficiente en la producción del producto (Salvatore 2002). Una teoría importante para explicar las razones o causas de las diferencias de ventaja comparativa entre países es la teoría de Heckscher-Ohlin (H-O) (Salvatore 2002). Según esta teoría, los países difieren con respecto a las cualidades de sus factores, el conocimiento del proceso, el trabajo y el capital que se utilizan en la producción de bienes y servicios. Si bien hay muchas explicaciones diferentes de los recursos de la ventaja comparativa, la teoría H-O aísla la abundancia de factores o las dotaciones como el determinante básico de la ventaja comparativa. Aunque la teoría H-O se basa en un conjunto de suposiciones simplificadoras, relajar estas suposiciones modifica pero no invalida la teoría (Salvatore 2002).

Desilusionado por las teorías económicas del comercio, Porter (1990a) presentó una nueva teoría para explicar la ventaja competitiva nacional. El modelo intenta explicar por qué algunos países son más exitosos en determinadas industrias que otros. Él identifica cuatro clases de atributos de cada país (lo que él llama el Diamante Nacional) que proporcionan las condiciones subyacentes o la plataforma para la determinación de la ventaja competitiva de una nación. Estas son condiciones de los factores, condiciones de la demanda, Industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Él También propone el factor del gobierno, pero al ser cambiante, no crea ventajas competitivas duraderas.

- Condiciones de los factores: Mientras que las teorías comerciales tradicionales definen las condiciones de los factores como tierra, trabajo y capital (incluido el capital humano), Porter (1990a) distingue entre las siguientes categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura. Las condiciones de los factores se subdividen en factores básicos y factores avanzados que pueden ser tanto generales como especializados. Clasifica como factores básicos aquellos tales como mano de obra no calificada, materias primas, condiciones climáticas y recursos hídricos, que requieren poca o ninguna inversión nueva para ser utilizados en la producción. Los factores avanzados se crean y actualizan a través de la reinversión y la innovación en factores especializados, que de acuerdo con Porter forman la base para la ventaja competitiva sostenible de un país.

- Condiciones de la demanda: Las condiciones de demanda en un país también son percibidas por Porter (1990a) como una fuente de ventaja competitiva para un país. La demanda como factor explicativo del comercio no es una introducción nueva. Linder (1961) lo introdujo por primera vez para explicar el comercio intraindustrial. Sin embargo, Porter, se centra más en las diferencias de demanda que en las similitudes para explicar la competitividad internacional de los países. Según él, lo que importa no es solo el tamaño de la demanda del hogar, sino también la sofisticación de los compradores del país de origen. Porter (1990a, 1998a) considera que las condiciones esenciales de la demanda son: Demanda doméstica que anticipa y lidera la demanda internacional, segmentos de la industria con una parte importante de la demanda del hogar, y compradores sofisticados y exigentes.
- Industrias relacionadas y de soporte: En este apartado se observa la economía global moderna. Por un lado, los estudiosos lo ven como homogeneización de las economías (Levitt 1983), y por otro lado, como especialización de las economías explicada por la teoría económica estándar. En el primer caso, se cree que casi cualquier cosa puede ser transportada o adquirida en el mundo. Se cree que aparece una intensa especialización y la agrupación de ventajas competitivas en diferentes lugares a medida que el mundo se convierte en cada vez más integrado. Porter (1997a, 1998b, 1998c, 2000) afirma que la especialización conduce a las ventajas de ubicación pegajosas (no fácilmente movibles) que son las verdaderas fuentes de la ventaja competitiva sostenible de los países. Básicamente hay tres razones. La ventaja competitiva nacional ha sido considerada como una de las más importantes Contribuciones de la teoría del diamante de Porter (Teece 1996). Según Porter (1998c, 2000), son las economías externas de grupos de industrias relacionadas y de apoyo, como redes de proveedores de insumos especializados, instituciones y los efectos indirectos de la rivalidad, los que se convierten en la verdadera fuente de ventaja competitiva (Porter 2000, 2003)

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: El énfasis principal aquí es que las estrategias y estructuras de las empresas dependen en gran medida del entorno nacional y que existen diferencias sistemáticas en los sectores de negocios en diferentes países que determinan la forma en que las empresas compiten en cada país y, en última instancia, su ventaja competitiva. Porter (1990a) identifica la rivalidad como el impulsor más crítico de la ventaja competitiva de las empresas de un país. Él cree que la rivalidad doméstica obliga a las empresas a ser competitivas en costes, a mejorar la calidad y a ser innovadoras. Según Porter (1990a), son las empresas las que en última instancia compiten internacionalmente, pero es la competitividad internacional de un país que da forma a la ventaja competitiva internacional de las empresas.

La crítica de la "teoría de los diamantes" como un sistema interactivo proviene de dos perspectivas: desde dentro de la escuela de gestión (Rugman 1991; Dunning 1992, 1993; Cartwright 1993; Rugman & Verbeke 1993; Bellak y Weiss 1993; Rugman y D'Cruz 1993) y de la escuela económica (Waverman 1995; Jegers 1995; Davies & Ellis 2000; Boltho 1996). Las críticas de la escuela de administración sugieren que el enfoque del diamante en el hogar de Porter no toma en cuenta los atributos del socio comercial más grande del país de origen (Rugman 1990), no es aplicable a la mayoría de las naciones más pequeñas del mundo (Bellak y Weiss, 1993; Cartwright, 1993) e ignora el papel de las organizaciones multinacionales para influir en el éxito competitivo de las naciones (Dunning 1992, 1993). Según Waverman (1995), el diamante es tan general que trata de explicar todos los aspectos del comercio y la competencia, pero termina sin explicar nada. "No distingue entre hipótesis, teoremas, conjeturas y hechos, por lo que no puede probar la causalidad" (Waverman, 1995).

2. INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INDIA

i. Introducción

En los últimos años, numerosas empresas han decidido apostar por abrir sus mercados en la India. Este creciente fenómeno se debe a una gran variedad de motivos y en mayor medida, al desarrollo económico y social del país. En esta sección del estudio, se analiza el modelo CAGE y se extraen conclusiones relevantes para la industria joyera. De este modo, conociendo la situación económica, social, política y legal actuales en la India, podremos concluir las ventajas y desventajas que ofrece la internacionalización en el país concreto.

Por otra parte, el país se ha posicionado como uno de los mayores consumidores de oro a nivel mundial. Destaca industrialmente por poseer una mano de obra crecidamente cualificada para el diseño y producción de enormes volúmenes de alta joyería a precios relativamente bajos.

ii. Contexto/Entorno en la India

1. Económico

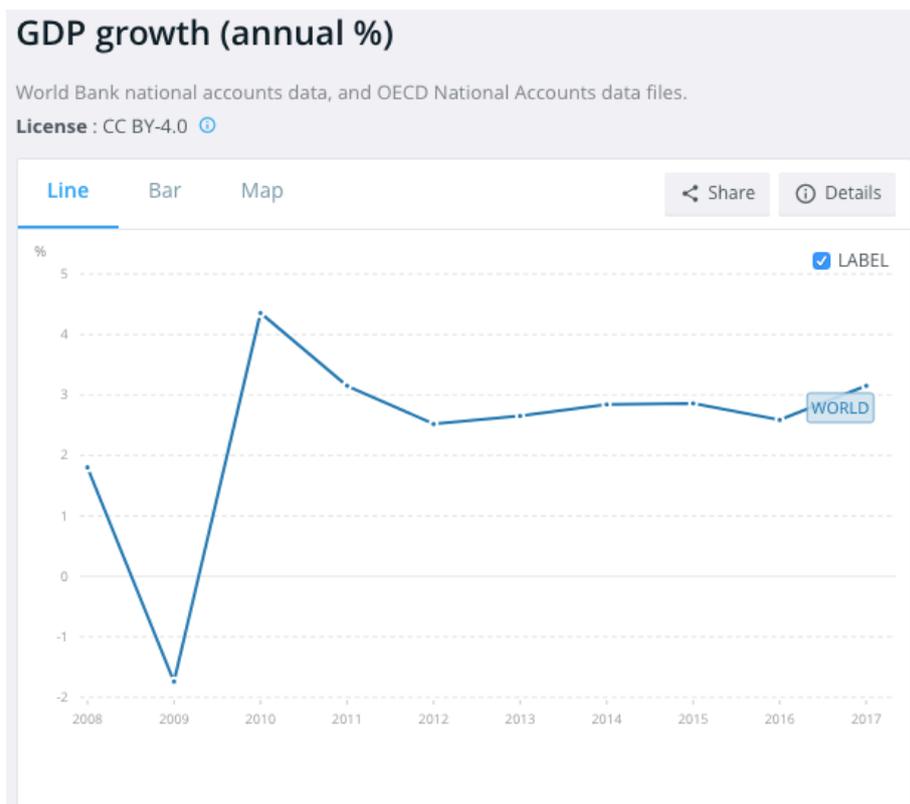
Para el efectivo establecimiento de una joya de alta joyería en la India, debe haber unos pilares básicos en el país que faciliten la comercialización y la producción de las joyas. El éxito de la marca está íntimamente relacionado con la capacidad de las infraestructuras del país, incluyendo las exportaciones e importaciones de materiales auxiliares necesarios. Debemos analizar la estabilidad económica del país para contar con una base firme y poder predecir posibles contingencias.

En la época anterior a su independencia, la economía india se encontraba en un periodo de estancamiento. Durante su independencia, la India entró en un ciclo de pobreza caracterizado por uno de los niveles más bajos en el ranking mundial de consumo per cápita (Kapila, 2009). La India consiguió su independencia del imperio británico en el año 1947. En este momento, la economía era primordialmente rural y agrícola, con el 85% de la población viviendo en pueblos alejados de las ciudades con prácticas poco productivas (Kapila, 2009).

Según los datos presentados por el Banco Mundial (2018), La India forma parte de los países de ingreso mediano bajo. En términos de paridad de poder adquisitivo, la India ocupa el tercer puesto del ranking mundial, aspirando a mejorar la vida de sus habitantes y convirtiéndose en un país de ingreso mediano alto antes del año 2030; antes del 100 aniversario de su independencia.

En términos de PIB, el crecimiento de la India se ha estabilizado y se estima un crecimiento del 7% anual con la ayuda de reformas macroeconómicas, fiscales y empresariales. El banco mundial estima que del 2019 al 2021, el PIB indio crecerá a un porcentaje estable de 7.5%.

Figura 2: Crecimiento anual del PIB indio (%)



Fuente: Banco mundial 2019

Al comparar la India con España, encontramos las siguientes cifras más significativas:

Tabla 1: Comparación cifras económicas India vs. España

| | INDIA | ESPAÑA |
|--|---|---|
| PIB | \$1.84 trillones <i>36% más que España</i> | \$1.35 trillones |
| PIB per cápita | \$1,489.24 | \$29,195.38 <i>20 veces más que India</i> |
| Producto Nacional Bruto | \$477.00 billones | \$588.00 billones <i>23% más que India</i> |
| Población por debajo de la línea de la pobreza | 29.8% <i>41% más que España</i> | 21,1% |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Nation Master.

En relación a las exportaciones, es destacable que durante una de las mayores recesiones mundiales, las exportaciones del país experimentaron un enorme crecimiento. las exportaciones indias se multiplicaron por cinco durante las dos décadas desde 1996 a 2016, aunque la mayor parte de su crecimiento ocurrió entre el 2009 y 2013, mientras el resto del mundo sufría una de las mayores crisis económicas. Con una cifra de 264.119,9 millones de euros India ocupa un lugar relevante en el ranking de países por volumen de exportaciones.

Tabla 2: Crecimiento de exportaciones indias (2008-2016)

| Year | Growth rate of exports |
|------|------------------------|
| 2008 | 14.60 |
| 2009 | -4.69 |
| 2010 | 19.62 |
| 2011 | 15.58 |
| 2012 | 6.81 |
| 2013 | 7.79 |
| 2014 | 1.78 |
| 2015 | -5.31 |
| 2016 | 4.51 |

Fuente: Kapila (2009)

Encontramos aquí una gran oportunidad para potenciar la industria joyera, beneficiando así la economía del país a través de una de sus ventajas competitivas en la joyería.

Ha habido un descenso drástico en los niveles de pobreza, pasando de un 46% en 1990, a un 13.4 % en el 2015. En el año 2004, el porcentaje de población viviendo por debajo

de línea de pobreza era el 37,2 %; en el año 2011 disminuyó a un 21.9 %. Aún así, estas cifras representan elevadísimos números de personas pobres teniendo en cuenta una población de 1.339 miles de millones, entre los cuáles, 176 millones son pobres. El crecimiento económico no ha ido acompañado de desarrollo uniforme en el país, apareciendo grandes diferencias entre distintos grupos de población y áreas geográficas.

Los indicadores de desarrollo humano muestran una mejora en educación y un declive en trabajos forzados de mujeres, mejorando así su posición en el índice, donde ocupa el puesto 130 de un total de 189 países. Esta mejora no debe ocultar los grandes problemas de desarrollo del país.

En estos momentos, India demuestra tener un gran potencial por sus avances en política y en economía, además de la experiencia que ha ido ganando en el desarrollo de su país. Una gestión efectiva de los medios disponibles, sumados a una buena estrategia de negocio pueden catapultar la industria joyera y convertirse en un motor de la economía.

2. Social

La sociedad de la India es una de las más variadas del mundo debido a la gran extensión del territorio, alcanzando los 3.287 millones de km cuadrados. Como es natural, en la India hay una gran diversidad de lenguas y dialectos locales. Uno de los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad India es su estructura social por castas, un sistema sin movilidad en la escala social, al que perteneces por nacimiento. En todo estudio antropológico, la religión juega un papel muy relevante en la organización y valores de una sociedad. A continuación se analizan estos aspectos más a fondo.

La India es una sociedad vibrante con una dinámica interna cada vez más vigorosa y una influencia creciente, directa e indirectamente, en el mundo. Su importancia radica no solo en su tamaño (unos 1.350 millones de indios, lo que conlleva a que 1 de cada 6 personas en el mundo es indio), sino también en el camino que India ha elegido en la política nacional y exterior. Esta nación es la mayor democracia en funcionamiento, con elecciones regulares y libremente disputadas. Por lo tanto, es la prueba de si la democracia es un sistema adecuado de gobierno para un gran número de personas

relativamente pobres: en un mundo donde la democracia, tal como la entendemos, es una especie política muy amenazada, especialmente en los países del Tercer Mundo. La India moderna es también una prueba de dos filosofías intermedias. Como uno de los primeros defensores de la no alineación en la política internacional, la India ha intentado establecer una posición [media] entre los Estados orientados y occidentales.

La primera característica a recordar cuando se piensa en la India es su diversidad. Es un país en el que hay 15 idiomas oficiales, más de 300 idiomas menores y unos 3.000 dialectos. Veinticuatro idiomas tienen más de un millón de hablantes cada uno. El idioma hablado más importante es el hindi, pero esta es la lengua materna de solo el 40 por ciento de la población. Hay cuatro grupos sociales principales, lo que a veces llamamos castas, y varios miles de subcategorías de castas. Aunque predominantemente hindúes, todas las principales religiones del mundo están representadas en la India. Las diferencias étnicas también [abundan]. Este mosaico es culturalmente extraordinario. Es una fuente de división en una nación donde las lealtades particulares tienen un profundo significado, tanto espiritual como físico. Dada esta diversidad, es notable que la India haya crecido, y continúe creciendo, como una nación. La tercera característica es que India es una tierra de minorías. Alrededor del 80 por ciento de la población son hindúes. Pero el hinduismo es una amalgama de creencias y formas pluralistas, que a menudo contiene elementos en conflicto. Un 12 por ciento adicional son musulmanes, muy conscientes de su fe islámica. Hindú, urdu, bengalí, marathi, tamil, telegu, punjabi y otros idiomas crean sus propias minorías. Los pueblos tribales y neo-aborígenes suman casi 40 millones. Una cuarta característica de la India moderna es que, en términos generales, su futuro depende de la interacción entre dos mundos: las ciudades de la India, donde vive el 20 por ciento de la población, y la India rural, donde cerca de 600,000 aldeas albergan al resto de la población. La India urbana es la India de la industria moderna, la política nacional y la política exterior, la planificación gubernamental, los medios de comunicación nacionales, las principales universidades, los negocios, las fuerzas armadas, la ciencia y la tecnología. La India rural es la India de patrones ancestrales donde la tradición es la principal dinámica de la sociedad, donde los forasteros van y vienen pero la vida continúa, a menudo sin muchos cambios. Cuando las dos Indias se unen efectivamente, India es un éxito, como en la expansión de la educación, la reducción del analfabetismo, la extensión del promedio de vida, la

introducción de algunos servicios básicos de salud, el sustento de un sistema político democrático (Buultjens, 2018).

A continuación se enumeran las características principales de la sociedad rural y urbana (Licy y Mahesh 2011):

CARACTERÍSTICAS SOCIEDAD RURAL,

- Pequeño tamaño de la comunidad de la aldea
- Sistema de Jajmani
- Aislamiento
- Homogeneidad social
- Control social informal
- Dominio de la familia común
- Ocupación agrícola o ganadera
- Importancia del papel del barrio
- Fe en la religión
- Autosuficiencia
- Sistema de castas generalizado
- Conservadurismo
- Observación de las normas morales
- Pobreza
- Analfabetismo
- Deseo de independencia
- Conservadores de la Cultura antigua de la sociedad
- Autogobierno legal

CARACTERÍSTICAS SOCIEDAD URBANA

- Heterogeneidad social
- Relaciones secundarias
- Anonimato
- División de trabajo y especialización a gran escala
- Movilidad social a gran escala
- Individualismo
- Asociación voluntaria
- Referencia social
- Familia inestable
- Segregación especial
- Falta de sentimiento de comunidad
- Falta de unidad en la familia
- Laxitud moral
- Desequilibrio personalidad
- Alta incidencia de delitos
- Desorganización social
- Peculiaridades del matrimonio. vida
- Vida dinámica
- Vida artificial.

Se debe prestar especial atención al sistema de castas, presente en varios países del sureste asiático.

Hay dos formas principales de estratificación social: casta y clase. Ambas son las agencias de movilidad y selección social. Ellos deciden en gran parte la posición que un hombre ocupa en la sociedad. El rango de los contratos sociales de uno es casi fijo por el estado de uno en la sociedad. El sistema de castas es extremadamente elaborado y varía en su estructura de un área a otra, tanto que no constituye realmente un "sistema" en absoluto, sino una diversidad de diferentes creencias y prácticas conectadas. Pero ciertos principios son ampliamente compartidos. Aquellos en la vama más alta, los brahmanes, representan la condición más elevada de pureza, los intocables los más bajos. Los brahmanes deben evitar ciertos tipos de contacto con los intocables, y solo a los intocables se les permite el contacto físico con animales o sustancias consideradas impuras. El sistema de castas está estrechamente relacionado con la creencia hindú en el renacimiento; Se cree que los individuos que no cumplan con los rituales y deberes de su casta renacerán en una posición inferior en su próxima encarnación. El sistema de castas indio nunca ha sido completamente estático. Aunque los individuos están excluidos de moverse entre castas, grupos enteros pueden cambiar y con frecuencia han cambiado, su posición dentro de la jerarquía de castas (Licy y Mahesh 2011)

"Cuando una clase es algo hereditaria, podemos llamarla casta". - C.H. Cooley

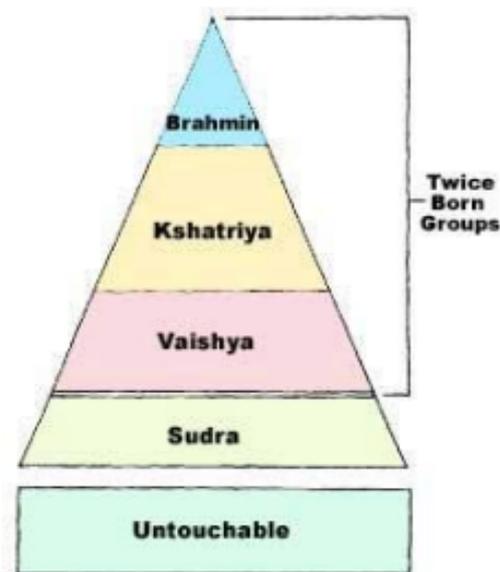
"La casta es esa forma extrema de organización de clase social en la que la posición de los individuos en la jerarquía de estatus está determinada por el descenso y el nacimiento". -Anderson y Parker

"Cuando el estado está completamente predeterminado para que los hombres nazcan a su suerte sin ninguna esperanza de cambiarlo, entonces la clase toma la forma extrema de casta". - Maclver y Page

El sistema de castas que se estableció en la India obligó a muchas personas que pertenecen a las castas más bajas a la pobreza. Hay aproximadamente de 180 a 220 millones de personas que se consideran parte de la casta más baja de la India (Ninian, 2008). Estas castas inferiores o "Dalits" (personas quebrantadas) son esencialmente

rechazadas por la sociedad (Thekaekara, 2005). No es que se hayan ganado tal aislamiento, "experimentan la exclusión absoluta desde la cuna hasta la tumba" (Thekaekara, 2005). A muchos se les prohíbe ocupar puestos de trabajo porque su casta puede ser intocable o una persona que básicamente no tiene derechos. De los 180-220 millones de dalits, 40 millones están haciendo esencialmente trabajo esclavo porque deben saldar las deudas de sus antepasados (Ninian, 2008). Esta práctica se debe al razonamiento de que la gente temía que incluso una simple mirada a un intocable pudiera contaminar su posición en una posición de casta más alta y ayudar en la eventual baja de la casta en la próxima vida (Standing, 2007). Otra regla dentro del sistema de castas es que no puedes casarte fuera de tu casta. Esta noción también ayudó a preservar el nivel de pobreza en la India. Aunque India supuestamente ha denunciado el sistema de castas en la actualidad, las personas siguen de manera no oficial esta regla de matrimonio debido a las presiones sociales (Banerjee et al., 2009).

Figura 3: Sistema de castas de la India



Source: Kumar (2006)

3. Político

La India es una república federal con veintinueve estados y seis territorios de unión. Tiene una democracia parlamentaria que opera bajo la constitución de 1950. Hay un

parlamento federal bicameral: el Rajya Sabha o el consejo de estados (cámara alta) y el Lok Sabha o la casa de la gente (cámara baja). El primer ministro es elegido por los miembros de Lok Sabha y nombra y encabeza el Consejo de Ministros. El presidente es elegido por cinco años por un colegio electoral compuesto por miembros del parlamento federal y asambleas estatales. Ram Nath Kovind es el 14º y actual presidente de India, en funciones desde el 25 de julio de 2017 (Commonwealth, 2018).

La India cuenta con una posición geopolítica privilegiada por su situación en un punto estratégico del sur de Asia. Se encuentra bordeando el Océano Índico en el que fluye el Golfo Pérsico, es un lugar clave en una era de logística petrolera. A esto se le suma su proximidad con Rusia, Afganistán, Pakistán y China, por lo que la situación de la India se vuelve crítica para las tensiones e interacciones de la política global actual. Solo desde esta perspectiva, aparte de las muchas razones humanas, culturales y de otra índole, a las personas reflexivas de todo el mundo les incumbe esforzarse por comprender esta vasta y vital nación (Commonwealth, 2018).

4. Legal

El entorno legal juega un papel muy relevante en este estudio, ya que puede suponer una de las mayores oportunidades o amenazas de la internacionalización. Para este estudio, nos centraremos en el análisis del entramado legal perteneciente a las actividades comerciales, tanto las nacionales como las internacionales. Las empresas indias se rigen por la nueva ley de sociedades, la Ley de Sociedades de 2013. Las LLP (empresas de responsabilidad limitada) se rigen por una legislación separada, la Ley de asociación de responsabilidad limitada, de 2008 (India's Legal nad regulatory framework, 2017). Se puede señalar que el gobierno de la India ha lanzado una serie de iniciativas destinadas a mejorar la facilidad de hacer negocios en la India.

Las inversiones extranjeras en la India se rigen por una política integral de inversión extranjera directa (IED) emitida anualmente por el Departamento de Política Industrial y Promoción, que funciona bajo los auspicios del Ministerio de Comercio e Industria del Gobierno de la India. La política de IED se complementa con varias notas de prensa que se emiten a lo largo del año a medida que se anuncia un cambio de política. Este

marco político se rige mediante reglas, regulaciones y circulares emitidas por el Banco Central de la India, el Banco de la Reserva de la India.

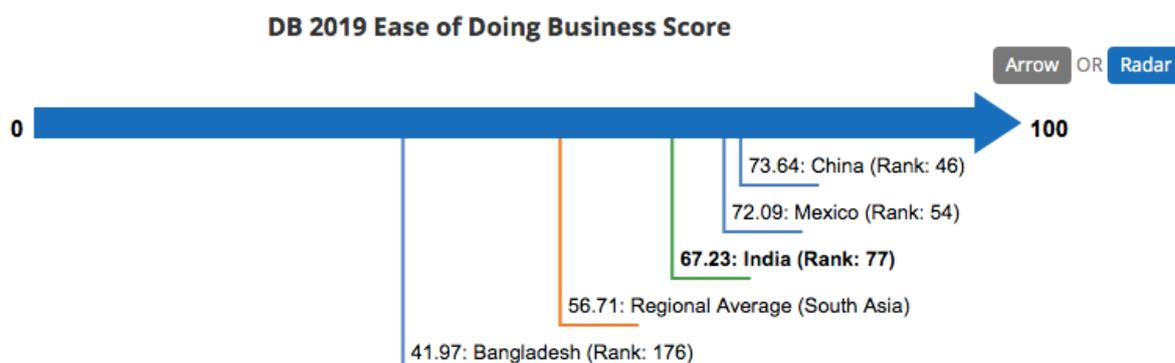
La mayoría de los sectores de inversión están regulados bajo la ruta automática (es decir, no se requiere aprobación previa para la inversión); solo unos pocos sectores, tales como seguros, bienes inmuebles, corporaciones financieras no bancarias están regulados. La IED en LLP también está permitida sujeto a ciertas condiciones. El nuevo gobierno de la India ha anunciado su compromiso de liberalizar aún más la política de IED de la India, con miras a atraer mayor capital extranjero. El impuesto sobre la renta en la India se rige por una legislación central, la Ley de impuestos sobre la renta (India) de 1961, mientras que los impuestos indirectos, como el impuesto al valor agregado, las aduanas y los impuestos especiales, están sujetos a las leyes centrales y estatales. Actualmente, la tasa impositiva corporativa es del 30% (excluyendo el recargo y el cese), sin embargo, el Gobierno ha anunciado que esto se reducirá progresivamente al 25% en los próximos 4 años (India's Legal and regulatory framework, 2017).

Para el catedrático asociado del Departamento de Derecho, ESADE Giné (2017) la India precisa lograr avanzar aún más rápido en las reformas comerciales. Siendo una potencia económica emergente, miembro del G20 y de los BRICS además de una progresiva influencia geoestratégica a nivel internacional está llamada transformar sus políticas comerciales.

A modo de cierre del análisis, el Banco Mundial analiza los datos de los países para crear un ranking de “Facilidad para hacer negocios”. El Banco define el concepto como: “La puntuación de facilidad para hacer negocios captura la brecha de cada economía del mejor desempeño regulatorio observado en cada uno de los indicadores en todas las economías en la muestra de Doing Business desde 2005. La puntuación de facilidad de hacer negocios de una economía se refleja en una escala de 0 a 100 , donde 0 representa el más bajo y 100 representa el mejor rendimiento. La facilidad para hacer negocios varía de 1 a 190.”

Como podemos observar en la figura, la India ocupa el puesto 77, con una puntuación de 67,23, superando la media regional del sureste asiático en casi 10 puntos.

Figura 4: Ranking facilidad de hacer negocios en la India



Fuente: Banco Mundial Data

iii. Modelo CAGE

El Modelo CAGE es utilizado para determinar la distancia entre dos países, especialmente útil para determinar las ventajas y los inconvenientes que una firma puede tener al operar en otro país.

La distancia entre dos países puede manifestarse a lo largo de cuatro dimensiones básicas: cultural, administrativa, geográfica y económica. Los tipos de distancia influyen en diferentes negocios de diferentes maneras. La distancia geográfica, por ejemplo, afecta a los costes de transporte y comunicaciones, por lo que es de particular importancia para las empresas que se ocupan de productos pesados o voluminosos, o cuyas operaciones requieren un alto grado de coordinación entre personas o actividades altamente dispersas. La distancia cultural, por el contrario, afecta las preferencias de productos de los consumidores. Es una consideración crucial para cualquier empresa de bienes de consumo o medios de comunicación, pero es mucho menos importante para un negocio de cemento o acero (Ghemawat, 2001).

Tabla 3: Modelo CAGE

| Marco CAGE | Tipo de Distancia | Ejemplos de productos o servicios susceptibles. |
|------------|-----------------------|---|
| C | Cultural | Medios de comunicación, alimentos, Variaciones en productos como vehículos (conducción a la izquierda o derecha), aparatos eléctricos (diferencias de voltaje y conexiones), empaques. También productos con denominación de origen, como vinos, quesos, etc. |
| A | Administrativa | Industrias de mucha importancia nacional: electricidad, minería, comunicaciones, transporte masivo, infraestructura, industrias aeronáuticas y aeroespaciales, industrias marítimas, etc. |
| G | Geográfica | Productos con relación valor- factor de estiba muy bajo (cemento, espuma, etc.), productos frágiles (vidrio, frutas, carnes, etc.), y muchos servicios que requieren alta supervisión y coordinación. |
| E | Económica | Productos para los que la demanda varía con la capacidad adquisitiva (vehículos, tecnología), productos en los que las economías de escala son muy importantes (como teléfonos móviles), modelos de negocio distintos (seguros), requerimientos de agilidad en soporte y garantías (electrodomésticos). |

Fuente: editorial logística (2016)

1. Ventajas

Tras analizar los distintos contextos que encontramos en la India, se observan las siguientes ventajas y oportunidades que ofrece la realidad del país. A continuación se presentan las mayores ventajas:

- **Ventaja cultural:** encontramos una gran ventaja cultural ya que la población India tiene una gran tradición cultural relacionada con el valor de las joyas y el oro.
- **Ventaja administrativa:** Como hemos expuesto en el apartado “4. Legal” La India ha iniciado un proceso de apertura hacia los mercados internacionales.
- **Ventaja geográfica:** Debido a su posición estratégica, la India tiene múltiples puertos y aeropuertos y resulta un punto clave en el comercio con el sur de Asia.
- **Ventaja económica:** Se ha observado cómo el PIB per cápita está en ascenso, y los niveles de pobreza en descenso. Además la gran población India muestra uno de los mayores mercados potenciales.

2. Desventajas

Partiendo de los puntos analizados en este apartado, las mayores desventajas son las expuestas a continuación:

- Preocupación cultural: La lengua puede ser un gran impedimento. Además, la gran tradición que aún existe en las zonas rurales, puede suponer una resistencia para extender el negocio, ya que aún hay una gran población que habita en los centros rurales.
- Preocupación administrativa: La gran fluctuación de la moneda India puede afectar al resultado global de la empresa que busca internacionalizarse.
- Preocupación geográfica: La gran extensión de la India resulta en un inmenso número de áreas aisladas a las cuáles es difícil acceder. Las escasas infraestructuras a nivel nacional, y su estado, podrían afectar a la cadena de distribución.
- Preocupación económica: Aún mostrando un crecimiento positivo en el PIB, la inversión en productos de lujo, o no básicos no es muy predecible y puede afectar negativamente a las ventas.

3. MERCADO DE JOYERÍA EN LA INDIA

i. Mercado del Oro

Las joyas indias son conocidas mundialmente por la calidad y elaboración de sus piezas de oro. Siendo el oro y la joyería una de las exportaciones más relevantes en la India, sus principales destinos son los Emiratos Árabes Unidos, Hong Kong, Estados Unidos, China y Reino Unido. Según los datos obtenidos por Oroyfinanzas.com (2017) durante el año 2016 la India expidió \$261 Miles de millones, lo cual significa el 17° comerciante o industrial mayoritariamente del mundo.

Para el Consejo Mundial del Oro (WGC, en inglés), según lo anunciado por Peña (2015) entre los tres meses del año 2014, en la India hubo un consumo de 6.918 millones de dólares en lo que corresponde a joyería de oro, representando un incremento del 12 % respecto a 2013, colocándose en el primer lugar como país consumidor en el mundo.

Según Pedraza (2017) la demanda de oro a nivel rural en la India ha bajado aproximadamente entre un 30% y un 40% durante las últimas dos semanas del mes de junio de 2017. En este año, las conjeturas del Consejo Mundial del Oro registran un

consumo de 850 a 950 toneladas de oro en el país. De este modo, la demanda del oro en la India tiene un gran impacto en la variación del precio del metal precioso. La caída exacta de la demanda durante la segunda quincena del mes de junio corresponde a la necesidad de adquirir semillas, fertilizantes, tractores y otros equipamientos agrícolas, debido al problema de la falta de seguridad alimenticia en la India. Se ven obligados a acudir a inversiones a corto plazo para cubrir sus necesidades vitales, antes de invertir en la industria clave del oro, con resultados más a largo plazo.

Por otro lado Peña (2004) expone que los vendedores indios de joyas se restriegan las manos ante el inicio de las festividades hinduistas, por cuanto es la época de comercialización más provechosa del año para una industria que tiene como objetivo el comercio de la venta de oro y diamantes. El valor de las joyas en la cultura india ha ido creciendo a lo largo de los años, traduciéndose en el florecimiento de la industria. En los meses de octubre, noviembre y diciembre, cuando tienen lugar la mayor parte de las festividades, los mensajes más habituales que los hindúes desean compartir o comunicar son riqueza y prosperidad, siendo simbolizados a través de joyas, diamantes y oro. En otras palabras, el oro representa para la República de la India, un profundo arraigo dentro de las costumbres de matrimonio en la sociedad, al punto de generar alrededor del 50% anual de la demanda de oro.

Zazo (2017), coincide con Peña alegando que la compra-venta del oro y joyería posee un alto elemento temporal, ocurriendo del 30% al 40% de las transacciones durante los festivales de Diwali o el día de Akshaya Trithiya (para los hindúes es uno de los días más importantes del año, el cual se trata de pasar en familia realizando actividades tradicionales donde las mismas limpian sus casas).

Debido a la gran importancia de las festividades y tradición, aparece la necesidad de los consumidores indios de organizar el ahorro familiar invirtiendo en pequeñas barras y monedas de oro de cara a ulteriores celebraciones o matrimonios pudiéndolos luego cambiar por joyas llegado su momento. A esta forma de ahorro se le llama Planes Sistemáticos de Inversión en Oro (en adelante SIP, por sus siglas en inglés) mayormente diligenciados por los mismos joyeros; asegurándose así clientela fija. Los ciudadanos lo ven como un ahorro a mediano y largo plazo, conocen el valor del oro y el de su moneda, por lo que prefieren el ahorro en oro al ser más seguro. De este modo, van

comprando periódicamente microgramos de oro. En cuanto a lo enunciado por Zazo (2017), las razones que inducen a la población india a invertir en oro, están esencialmente relacionadas con la seguridad. Los inversionistas indios tienen muy claro que el oro es un activo eficaz y asegura protección del patrimonio a largo plazo.

Por otro lado, OroyFinanzas.com (2018) expone que el oro igualmente posee la atención de activo refugio para resguardar el importe así que no es poco frecuente que el gobierno indio considere entre los 20.000 y 25.000 toneladas de oro en manos de sus consumidores. Otro de los factores que influyen en la solicitud de oro a corto plazo es la inflación; es decir, por cada 1% de aumento de la inflación, la demanda de oro progresa un 2,6%; los inversionistas a nivel mundial apelan al oro para resguardarse ante la inflación, incluyendo los de la India.

A modo de resumen concluimos que los factores influyentes en el oro en la India son:

- La inflación: Por su carácter firme o estable en contraposición a la moneda local, el mismo tiene un valor más alto y se usa para prevenir la inflación. Así mismo, existen inversionistas que convierten sus rupias en oro. En tal sentido, cuando la inflación es elevada, la demanda de oro de igual forma aumenta y viceversa.
- Las Reservas de oro del gobierno o los bancos centrales: Son de gran importancia en el mercado del oro. Diversos países han pasado de ser vendedores a compradores puros de oro, lo cual hace que el precio del metal suba y el flujo de efectivo en las actividades del mercado se elevan mientras que el abastecimiento de oro disminuye.
- Movimiento global: Cualquier actividad completa que afecte el coste del metal se nota fuertemente en India; tomando en cuenta que el mismo es uno de los mayores importadores de oro del mundo. Asimismo, los movimientos globales, políticos o sociales pueden influir en los mercados mercantiles o financieros negativamente a lo que el oro recupera su condición de reserva de seguridad.
- Tipos de interés en productos y servicios financieros: Se encuentran en menor medida relacionadas con la demanda de oro. El valor actual del oro se supone un indicador confiable de las propensiones de las características o tipos de interés de todo país. Al existir tipologías altas, los clientes venden oro por efectivo y una mayor

provisión de oro en el mercado afecta su precio de forma negativa. Mientras que las tipologías bajas, la demanda de oro es mayor incrementando el precio del metal.

- Mercado de Joyas: La industria de la joyería se encuentra estrechamente afianzada en la India. Adquirir y regalar piezas de oro durante festivales, matrimonios o reuniones familiares es un fenómeno habitual en la India. Durante los festivales como Diwali, por ejemplo, el coste del oro aumenta debido al aumento de la demanda registrada.

ii. Mercado de Gemas

Por otro lado, además de la gran costumbre generada alrededor del oro, se encuentran las gemas y el impecable tallado a mano realizado en la India, de donde se importan las piezas de joyería más cotizadas en el mercado global. India es uno de los fabricantes más grandes del mundo de diamante tallado y pulido con una contribución total de aproximadamente el 60% de la oferta mundial en términos de valor, y el 80% en términos de volumen.

Este país representa el centro internacional de corte y pulido de diamantes donde 9 de cada 10 diamantes vendidos en todo el mundo son cortados y pulidos por su industria. Además, la India exporta el 95 por ciento de la diamantes del mundo, según las estadísticas de la promoción Gems and Jewellery Export Consejo (GJEPC). La industria ha generado US \$ 38.6 mil millones de ingresos de Exportaciones en 2015-16, lo que lo convierte en el segundo mayor exportador después de los petroquímicos. El sector de gemas y joyería de la India ha contribuido en gran medida a la Ingresos en divisas del país (FEE). India es la responsables del 65 por ciento de la cuota del mercado mundial de diamantes pulidos en términos de valor. Las joyas de oro aportan el 30 por ciento y las gemas de colores y otras aportan el 2 por ciento cada uno, donde un diamante en bruto contribuye con el 3 por ciento de la participación total (Sharma y Batra, 2015).

Con respecto a las restricciones e implicaciones para las políticas, este sector depende en gran medida de las materias primas que exportan en el extranjero. Una de las mayores características es que es un sector altamente fragmentado. La volatilidad en los tipos de cambio que conducen a la depreciación del valor de la rupia tiene un impacto

directo en los precios del diamante. El escenario económico actual con baja tasa de crecimiento, aranceles aduaneros altos, incertidumbre económica y financiamiento más estricto se suma al aumento de los precios de las gemas y la joyería, lo que reduce la competitividad. Se ofrece una dura competencia de China y Tailandia en la categoría de diamantes, piedras preciosas y semipreciosas. Los elevados derechos de aduana y las restricciones a la importación de oro aumentan el precio de las joyas. El sector es altamente dependiente de las tendencias y estilos que prevalecen en el mercado internacional (Sharma y Batra, 2015).

En esta sección, debemos prestar atención a la ciudad de Jaipur, donde se inició la tradición de la artesanía de gemas. Estos artesanos incluían a joyeros y canteros bajo el mando de los maharajás. Las joyas que crearon incluían esmalte y gemas para crear magníficas creaciones de colores que se acababan con gran meticulosidad, tanto por el frente como por detrás. El Bazar Johari, uno de los mercados más antiguos de la ciudad (Conway, 2010), fue encargado por Jai Singh II y marcó el inicio de la industria de gemas y joyas en Jaipur. El bazar es todavía el hogar de muchos pequeños talleres y emporios. Jaipur se ha basado en esta rica tradición, ya que los empresarios de hoy hacen de la ciudad un centro líder en el comercio y corte de piedras de colores, así como en la fabricación de joyas modernas. El Consejo de Exportaciones y Promociones de Gemas y Joyas (GJEPC), formado en Jaipur por el Ministerio de Comercio en 1966, trabaja para promover la industria de gemas y joyas indias en nombre de unos 6.000 exportadores. Durante el primer año de la organización, las exportaciones indias de gemas y joyas fueron de US \$ 28 millones. Para el año 2014, esa cifra había aumentado a US \$ 35 mil millones. En Jaipur hay al menos 100 fábricas que cortan piedras preciosas de colores. También hay una gran industria artesanal de cortadores artesanales que trabajan por contrato (R. Jain, com. Pers., 2015).

Hoy en día, las artes de joyería tradicional de Jaipur y la joyería de fusión, que combinan estilos modernos y clásicos, están ganando reconocimiento mundial. Jaipur también se ha convertido en centro moderno de fabricación de joyas. A fines de los años 80 y principios de los 90, solo había cuatro fábricas de joyas modernas. Para 2015, había más de 250 instalaciones de este tipo (R. Jain, com. Pers., 2015). Se están creando joyas de diseño de vanguardia para marcas famosas y enormes cantidades de joyas de piedra de colores para la televisión. Las tiendas de joyería que alguna vez sirvieron a los

maharajahs, marcas de diseñadores, minoristas que atienden a la multitud de Bollywood y empresas de fabricación / venta al por menor integradas verticalmente, coexisten y florecen en Jaipur (Lucas et al, 2016).

III. ESTUDIO DE CASO JOYERÍA EXITOSA INDIA: TANISHQ

1. Introducción

La firma Tanishq forma parte del grupo gigante grupo Titan. Titan Company Limited es un fabricante internacional de relojes, joyas, componentes de ingeniería de precisión, gafas y accesorios. Los relojes con su nombre de marca "Titan" están diseñados para el segmento premium medio. "Fastrack" para jóvenes y "Sonata" se crea para el mercado masivo. "Tanishq" ofrece una gama premium de joyas de oro para el mercado indio semiurbano y rural y "Zoya" ofrece joyas con tachuelas de primera calidad para el grupo de élite. En este caso, nos vamos a centrar en Tanishq y en cómo ha conseguido establecerse como líder del mercado. Este sector joyero depende de los cambiantes gustos de sus clientes, por lo que cualquier firma que quiera establecerse debe tener la agilidad y capacidad de responder a los cambios en las modas. En los últimos años, ha habido un cambio en la preferencia por determinados estilos en la joyería. Tres segmentos de joyería son los más demandados en la actualidad. Estos incluyen joyas de diamantes, joyas de diseño moderno y joyas ligeras. Esto resulta beneficioso para las marcas ya que también obtienen mejores márgenes (Titan, 2019).

2. Historia de Tanishq

Tanishq se ha convertido en la marca de joyería de mayor y rápido crecimiento de la India. Su marca representa artesanía superior, diseños exclusivos y calidad de producto superlativa. El término Tanishq fue acuñado por el Sr. Xerxes Desai al juntar las palabras "Tan" que significa cuerpo y "Nishk" que significa un adorno de oro. El viaje de Tanishq comenzó con el lanzamiento de relojes de oro de 18 quilates con piedras preciosas en 1994. Sin embargo, pronto se convirtió en un joyero de 22 quilates que presentó una exquisita gama de joyas de oro y diamantes al tiempo que logra un equilibrio perfecto entre el atractivo tradicional y el encanto contemporáneo. La marca comprende perfectamente el espíritu del mercado de joyería indio actual y sigue

evolucionando junto con sus demandas y preferencias cambiantes. También es el único joyero en la India con una fábrica de vanguardia en Hosur, Tamil Nadu y cuida al máximo para garantizar que cumpla con las leyes laborales y las normas medioambientales. Hay otras 3 unidades en Dehradun, Pantnagar y Sikkim también. (Tanishq, 2019).

3. Estrategia actual: sector de bodas

Ya hemos comentado la gran importancia que tienen las celebraciones para el Mercado de las joyas de la India, por lo que uno de los mayores puntos estratégicos son las bodas. Las compras de joyas para bodas representan el 50 por ciento de todo el mercado indio de joyas y Tanishq pretende expandirse en este mercado desde sus artículos de joyería más pequeños y cotidianos. “Las bodas son un gran negocio en la India. Si no tiene una presencia significativa en el mercado de bodas, no es un joyero”, dijo a LiveMint el vicepresidente senior de ventas y mercadotecnia de Titan Co., Sandeep Kulhalli (Crossley, 2018).

Con el objetivo de multiplicar los ingresos, la marca Tanishq producirá joyas específicas para bodas. Aunque continuará vendiendo joyas aptas para el día a día, ofreciendo piezas más pequeñas, incluso de sus marcas subsidiarias, el objetivo es que las joyas de boda generen los ingresos principales debido a la relevancia de su mercado. Se estima que el segmento de bodas representará el 60 por ciento de las ventas totales de la marca para el año fiscal 2023 (Tanishq, 2019).

Titan Co tiene el objetivo de que, para el año fiscal 2023, sus ingresos totales lleguen a 50.000 millones de rupias (7.500 millones de dólares) y de ellos, 40.000 millones de rupias provendrán de sus negocios de joyería. Titan Co. aspira a obtener un total de ingresos de 24.000 millones de rupias de joyas de boda solo para el año fiscal 2023. El giro de Tanishq hacia las joyas de boda ha sido un plan a largo plazo, para lo que la marca lanzó una subsidiaria especializada en artículos de boda, Rivaah, en marzo de 2017. Cada tienda Tanishq ahora tiene zonas de bodas especiales para Rivaah.

El negocio también continuará expandiéndose en otras categorías de productos y abrirá de 25 a 30 puntos de venta más para su subsidiaria Mia, que se especializa en joyería de

ropa de trabajo. También se abrirá un punto de venta más para la filial de la marca, la marca de diamantes Zoya, que se sumará a su total actual de cuatro tiendas. El negocio también agregará de 30 a 40 puntos de venta de Tanishq al año a través de la franquicia hasta el total actual de 265. Para el año fiscal 2023, la marca pretende tener un total de 400 puntos de venta en más de 250 ciudades, aumentando casi en 100 el número de su presencia actual en ciudades (Crossley, 2018)

4. Cosecha de oro

Tanishq “Golden Harvest” o Cosecha de Oro, es una forma conveniente de adquirir las joyas. En Golden harvest, se puede comprar más de lo que realmente esta pagando el consumidor, se puede considerar como un alquiler de joyas con opción a compra, o compras a plazos. Este método de financiación es bastante popular entre las corporaciones Indias, las cuáles deben adaptarse a la situación financier de sus clientes. De este modo, el Mercado joyero, al ser un Mercado de bienes no básicos o de lujo, debe faicilitar la adquisición de sus joyas para aumentar las ventas.

Esta práctica fue paralizada en el año 2013, el último año del gobierno de la UPA-II. Kakkar (2018), explica: “Con la economía en ruinas y un deterioro del déficit fiscal, el gobierno anunció varias medidas para frenar las importaciones de oro. En julio de 2013, el RBI prohibió el arrendamiento de oro. Los bancos y las agencias nominadas tenían libertad para importar oro, pero solo podían pasárselo a los joyeros a cambio de un pago completo (y no en alquiler, como antes). Un mes después, en agosto, el gobierno volvió a regular el mercado. Impuso la regla de importación 80:20, la cuál imponía que hasta el 80% del oro importado podía venderse en el país con la condición de que el 20% fuera exportado. Sin exception, al igual que el resto de empresas joyeras, la deuda de Titán en este periodo se disparó de 12.4 mil millones a 21 mil millones entre FY13 y FY14. Su cobertura de intereses se redujo de 19 a 11 veces, y el rendimiento sobre el patrimonio disminuyó de 42% a 33%”.

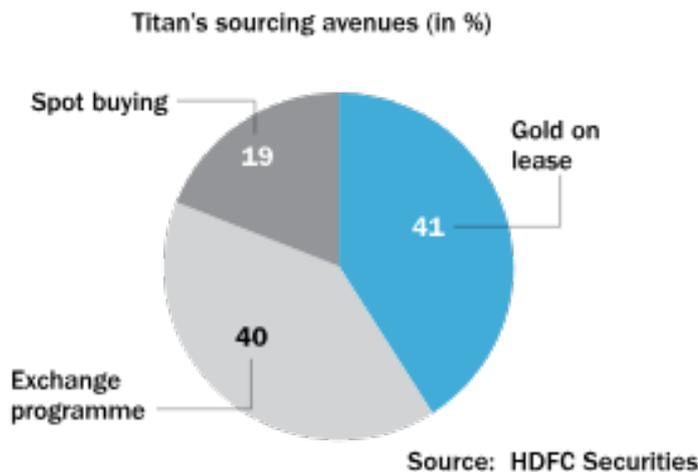
Después de pasar por la crisis regulatoria, los joyeros se dieron cuenta de que no podían depender tanto de los arrendamientos de oro. Para Titan, la contribución del intercambio

de oro (a través de los clientes) fue de apenas el 15% en el año fiscal 2013. Durante los próximos cinco años, a medida que la compañía enfocó su atención en este aspecto, la contribución aumentó a 40% en FY18 (ver figura 5). Para la mayoría de los principales joyeros, la proporción del 25-35% sigue siendo inferior a la de Titán (Kakkar, 2018).

A día de hoy, los clientes pueden abrir la cuenta de Golden Harvest visitando una de las tiendas de Tanishq, acompañados de un documento de identificación, es un proceso muy sencillo. Además, el cliente tiene opciones para pagar cuotas mensuales en efectivo, con tarjeta, en línea, ACH o PDC. El cliente debe pagar un monto de pago fijo en la fecha de vencimiento cada mes durante 10 meses (valor de pago mínimo - INR 2000 y puede aumentar a cualquier monto en múltiplos de INR 1000). Desde el final del décimo mes, el cliente será elegible para un descuento especial que variará del 55% al 75% de una cuota (Tanishq 2019).

Figura 5: Fuentes de oro de Tanishq

Sourcing it right
Share of exchange schemes in sourcing is higher for Titan than its rivals



5. Análisis DAFO:

Tabla 4: Análisis DAFO Tanishq

| | |
|--------------------|--|
| <p>Debilidades</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia global limitada en comparación con algunas otras marcas internacionales 2. La dura competencia de otras marcas de joyería significa un alcance limitado de crecimiento |
| <p>Amenazas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las fluctuaciones económicas significan que las personas disminuyen su gasto. 2. Las políticas gubernamentales, impuestos, etc. también afectan el segmento de joyería premium. 3. Las tendencias cambian rápidamente, por lo tanto, las innovaciones y la I + D son inversiones. |
| <p>Fortalezas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Una de las marcas de joyería más confiables en la India 2. Fuerte respaldo de las Industrias Titan del Grupo Tata. 3. Excelente marca y publicidad a través de TVC y campañas de publicidad impresa. 4. Asociación con famosos como embajadores de la marca para llegar a los clientes. 5. Además de las joyas indias en bodas y colecciones de diamantes, también ofrece |

| | |
|---------------|--|
| | <p>joyas sencillas y económicas para el uso diario.</p> <p>6. Tiene presencia en más de 150 ciudades indias</p> |
| Oportunidades | <p>1. Penetración global en otros países.</p> <p>2. Adquisición de pequeñas empresas para aumentar la posición de la marca y alcanzar más consumidores.</p> <p>3. Vinculaciones con socios corporativos y comerciales.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Zigu (2017).

IV. CONCLUSIONES

Tras todo lo expuesto hasta ahora, a modo de cerrar este estudio, nos fijaremos en qué medida se han cumplido los objetivos planteados al principio, en el apartado “introducción”. Además indicaremos las limitaciones del trabajo y posibles futuras líneas de investigación.

Es estudio comenzó con una relación, casi necesaria, de la globalización y la internacionalización empresarial. Esta internacionalización se ha convertido en uno de los métodos más efectivos para la expansión y el crecimiento empresarial, por lo que hay una gran variedad de teorías sobre el tema, tanto clásicas como contemporáneas. Al exponer esta relación, hemos seleccionado las posibles ventajas y desventajas consecuencia de tal proceso siguiendo la teoría del diamante de Porter.

A continuación, el país objetivo para la internacionalización en este trabajo, es la India. Hemos realizado un estudio sobre la economía, sociedad, política, y marco legal laboral del país. De todos estos apartados, hemos de destacar la gran importancia que tiene la diversidad y la historia en la India; además, encontramos grandes diferencias dentro del

país entre las zonas rurales y las ciudades. Dado que el país es tan extenso, la internacionalización en la India debe ser centrada en localizaciones específicas, y éstas han de ser estudiadas como un área diferente. Los enfoques globales pueden resultar poco eficaces y desviarse de la realidad. Sobre la India, se debe destacar el gran proceso de desarrollo que está llevando a cabo desde lograr su independencia del imperio británico. Poco a poco, el gobierno está abriendo más sus fronteras para que la India pueda estar más integrada en el comercio internacional. Uno de los mayores retos que debe atravesar el país es acabar con el sistema de castas, ya que éste priva de ambición y libertad a millones de personas.

El sector elegido para el estudio ha sido el joyero. Como hemos expuesto anteriormente, éste es uno de los sectores más relevantes para la economía del país, tanto en el alcance nacional como en el internacional. Dentro de este sector, hay dos mercados principales, el de oro y el de gemas o piedras preciosas. La importancia de éstos mercados está en la calidad de la mano de obra, ya que empezaron a trabajar con estos materiales en la época de los maharajás. La importancia del oro del país no es sólo para las joyas, sino también como activo refugio de su economía, al ser un valor más seguro que su moneda, la rupia. De este modo, hay una apreciación generalizada por el oro y el gasto en joyas de oro es considerado como una inversión, en lugar de cómo un gasto.

El arraigo a la tradición del país ha provocado que muchas de las prácticas y técnicas de elaboración hayan mantenido la parte artesanal del proceso, procesando grandes cantidades a mano. A pesar de ser una ventaja competitiva, no es sostenible a largo plazo por los inmensos volúmenes que demanda el mercado mundial. Continuando con la idea de la tradición, los últimos tres meses del año se celebran la mayoría de los festivales y celebraciones indias, incluyendo las bodas. En este momento, las joyas son empleadas como símbolo de buena suerte y prosperidad, por lo que el mercado nacional se eleva hasta tal punto, que se acaba notando en las cifras internacionales.

Tras evaluar los contextos generales de la India, y los mercados de oro y gemas, hemos podido analizar el atractivo del sector del país a partir de las distancias que incluye el modelo CAGE. La mayor ventaja es la tradición del sector, ya que hay grandes conocimientos sobre el tema y puede favorecer al establecimiento de empresas extranjeras. Uno de los mayores problemas está relacionado con las infraestructuras del

país, siendo escasas y de mala calidad; se debe tener en cuenta al planificar la logística de las operaciones.

Por último, hemos expuesto el caso de Tanishq, la mayor empresa joyera de la India. Esta empresa sigue una estrategia de diferenciación, creando diseños exclusivos para cada evento y constantemente siguiendo las modas. Esto es posible por su gran extensión y capacidad de producción y diseño. Actualmente, planea crecer intensificando aún más su diferenciación en el sector de las joyas para bodas, lo que nos indica la gran relevancia que tienen estas celebraciones para los joyeros indios. Una de las características más particulares de esta compañía es que permite el pago a plazos de todas sus joyas a través de un plan que se llama “Cosecha de Oro”, alcanzando así a una mayor parte de la población, teniendo esta un poder adquisitivo bajo.

Podemos concluir que la India es un mercado muy interesante para el establecimiento de una marca joyera por la gran cultura y apreciación que hay a su alrededor pero hay una serie de retos que deben ser superados para que el sector pueda alcanzar todo su potencial.

Con respecto a las limitaciones del estudio, la mayor ha sido encontrar datos oficiales sobre las cifras de manufactura y las cifras privadas de Tanishq, ya que en la India no hay tantos requerimientos de registro como en España y otros países europeos. En futuras investigaciones, se debe analizar como la nueva estrategia de Tanishq con respecto a la bodas va a impactar a la compañía. Además parece interesante analizar más en profundidad qué cambios en el país serían los más beneficiosos para el sector.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Adarraga, R., y Ximénez, S. (2004). Internalización. *Instituto Iberoamericano de mercado de Valores*. RIMV No 12/2004.
- Banerjee, Abhijit; Esther Duflo; Maitreesh Ghatak; and Jeanne Lafortune (2009) —Marry for what: caste and mate selection in modern India, National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper Series, No. 14958.
- Bellak, C.J. & Weiss, A. 1993. 'A note on the Austrian "diamond"', *Management International Review*, 33(2): 109.
- Boyer, R., & Drache, D. (Eds.). (2005). *States against markets: the limits of globalization*. Routledge
- Buultjens, R. (2018). Understanding Modern India. Retrieved from <https://asiasociety.org/education/understanding-modern-india>
- Canals, J. (2001). How to Think about Corporate Growth?. *European Management Journal*, 19(6), 587-598.
- Cartwright, W.R. 1993. 'Multiple linked diamonds and the international competitiveness of export-dependent industries: the New Zealand experience', *Management International Review*, Special Issue, 33(2): 55–70.
- Commonwealth. (2018). India : Constitution and politics. Retrieved from <http://thecommonwealth.org/our-member-countries/india/constitution-politics>
- Conway R. (2010) The jewels of Jaipur. *The National*, Jan. 27, <http://www.thenational.ae/lifestyle/fashion/the-jewels-of-jaipur>
- Crossley, I. (2018, September 11). Tanishq focuses on wedding jewellery to drive sales. Retrieved from <https://in.fashionnetwork.com/news/Tanishq-focuses-on-wedding-jewellery-to-drive-sales,1012282.html#.XPP0CpMzagQ>
- Dunning, J.H. 1992. 'The Competitive Advantage of Nations and TNC activities: a review article', *Transnational Corporations*, 1(1): 135–168.
- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *Management International Review*, 33(2), 7.
- Dunning, J.H. 1997. 'Advent of alliance capitalism', In Dunning, J.H. & Hamdani, K.A. (eds), *The New Globalism and Developing Countries*. New York: United Nations University Press.
- Dunning, J.H. 2000. 'Regions, globalization, and the knowledge economy: the issues stated', In Dunning, J.H. (ed.), *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*. Oxford: Oxford University Press.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fuller, C. J., & Benei, V. (2009). *The everyday state and society in modern India*. Social Science Press.
- Ghemawat, P. (2007). Differences across countries: the CAGE distance framework. Harvard Business School Press, *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston, USA, 8-10.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Giné, J. (2017). India también reemerge como potencia económica.
- Grinnell, R. M. (1997). *Sodal work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (Sa.ed.). Itaca: E. E. Peacock Publishers
- Grilo, I. & Koopman, G. 2006. 'Productivity and microeconomic reforms: strengthening EU competitiveness', *Journal of Industrial Trade and Competition*, 6: 63–66.
- Groizard, J. L., y Marques, H. (2015). La internacionalización de la industria española y los efectos de la gran recesión. *Economía industrial*, (397), 93-104.
- Hartley, J. (2004). Case study research. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 1, 323-333.
- Hitt, M. A., Li, D., y Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.
- Hopkins, J. C. (2017). *Structure and change in Indian society*. Routledge.
- India country profile (2015) BBC News, Oct. 28, <http://www.bbc.com/news/world-south-asia-12557384>
- India's Legal and Regulatory Framework. (2017). Retrieved from <https://www.ukibc.com/india-guide/how-india/legal/>
- Kakkar, H. (2018). The Alchemist. Retrieved from <https://www.outlookbusiness.com/strategy/feature/the-chemist-4845>
- Kapila, U. (Ed.). (2009). *Indian Economy since independence*. Academic Foundation.
- Karani, P. y Irigoyen, J. (2014). El mercado de joyería en India. (Estudio de Mercado). España Exportación e Inversiones
- Ketels, C.H.M. 2006. 'Michael Porter's competitiveness framework: recent learnings and new research priorities', *Journal of Industrial Trade and Competition*, 6: 63–66
- Knight, J. (2015). Internationalization: A decade of changes and challenges.

International Higher Education, (50), 6-7.

Kohler, W. 2006. 'The "Lisbon Goal" of the EU: rhetoric or substance?', *Journal of Industrial Trade and Competition*, 6: 63–66.

Kogut, B. 1998. 'International business: the new bottom line', *Foreign Policy*, 110: 152–165. Kogut, B. & Zander, U. 1993. 'Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation', *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625–645.

Kotler, P. (1984). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Krugman, P.R. & Obstfeld, M. 2003. *International Economics: Theory and Policy*, 4th edition. New York: HarperCollins

Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, 1(3), 248-266.

Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.

Levitt, T. 1983. 'Globalization of markets', *Harvard Business Review*, May/June, 61(3): 92– 102.

Linder, S.B. 1961. *An Essay on Trade and Transformation*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Licy, A., & Mahesh, C. (2011). INDIAN SOCIETY AND SOCIAL CHANGE. Retrieved from http://www.universityofcalicut.info/SDE/BA_sociology_indian_society.pdf

Los 4 tipos de distancia a tener en cuenta en Comercio Exterior y Supply Chain. (2016, May 09). Retrieved from <https://editorial.logistica.la/2015/03/08/los-4-tipos-de-distancia/>

Lucas, A., Bhatt, N., Singhania, M., Sachdeva, K., Tao Hsu, & Padua, P. (2016). Jaipur, India: The Global Gem and Jewelry Power of the Pink City. *Gems & Gemology*, 52(4), 332–367. <https://doi.org/10.5741/GEMS.52.4.332>

Ninian, A. (2008) —India's Untouchables: The Dalits, *Contemporary Review*, Vol. 290 (May), pp. 186-192.

Oro y Finanzas. (2017). Comienza la batalla por los 45 mil millones de dólares de la industria del oro de la India. Recuperado de: <https://www.oroymas.com/2017/09/comienza-la-batalla-los-45-mil-millones-dolares-la-industria-del-oro-la-india/>

- Pedraza, J. (2017). La demanda de oro en la India depende de la temporada de lluvias. Recuperado de: <https://oroinformacion.com/La-demanda-de-oro-en-la-India-depende-de-la-temporada-de-lluvias/>
- Peña, A. (2015). Oro y diamantes animan el mercado de joyas en India en la recta final del año. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/economia/oro-y-diamantes-animan-el-mercado-de-joyas-en-india-la-recta-final-del-ano/20000011-2727081>
- Peña, L. (2004). Plan de negocios de Id silver jewelry; empresa de joyería de plata. (Trabajo de Fin de Postgrado). Universidad Iberoamericana. México
- Penrose, E. T. (1962). Some problems of policy towards direct private foreign investment in developing countries. *American Research Bureau*, 121-39.
- Porter, M.E. 1990a. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan.
- Porter, M.E. 2003. 'The economic performance of regions', *Regional Studies*, 37: 549–578
- Porter, M.E. 1998a. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, with a new introduction. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1997a. 'New strategies for inner-city economic development', *Economic Development Quarterly*, 11(1): 11–28.
- Porter, M.E. 1998b. 'Clusters and the new economics of competition', *Harvard Business Review*, 76(6): 77–90.
- Porter, M.E. 1998c. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan.
- Porter, M.E. 1999. 'Michael Porter on competition', *Antitrust Bulletin*, 44(4): 841–880.
- Porter, M.E. 2000. 'Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy', *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15–35.
- Porter, M.E. 2003. 'The economic performance of regions', *Regional Studies*, 37: 549–578
- Rao, J. (2010). The caste system: Effects on poverty in India, Nepal and Sri Lanka. *Global Majority E-Journal*, 1(2), 97-106.
- Rugman, A.M. 1990. *Global Corporate Strategy and Trade Policy*. London New York: Routledge
- Rugman, A.M. 1991. 'Diamond in the rough', *Business Quarterly*, 55(3): 61–64

Rugman, A.M. & Verbeke, A. 1993. 'The double diamond model of international competitiveness: the Canadian experience', *Management International Review*, Special Issue, 33: 17–39.

Saarinen, J. (2017). *Internationalization of Service Business* (Tesis de maestría). JAMK

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: McGraw-hill.

Sharma, S., & Batra, D. (2015). Assessing Competitiveness of Indian Gems and Jewellery Industry through Revealed Comparative Advantage Analysis. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 18(2), 27–37. <https://doi.org/10.5958/0974-0945.2015.00010.2>

Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.

Salvatore, D. 2002. *International Economics*, 3rd edition. New York: Macmillan

Standing, Hilary and R. L. Strivat (2007) —Untouchables, Harijans, Believe (Religious Information Source web-site, May); available at: <http://mb-soft.com/believe/txo/untoucha.htm>.

Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *Southern African Business Review*, 14(1).

Siggel, E. 2006. 'International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement', *Journal of Industrial Trade and Competition*, 6: 63–66.

Stone, H.B.J. & Ranchhod, A. 2006. 'Competitive advantage of a nation in the global arena: a quantitative advancement to Porter's diamond applied to the UK, USA and BRIC nations', *Strategic Change*, 15: 283–294.

Tanishq. (2019, January 17). Retrieved from <https://www.titancompany.in/our-brands/jewellery/tanishq>

Tanishq. (2019). Tanishq Golden Harvest. Retrieved from <https://www.tanishqgoldenharvest.co.in/online/aboutscheme>

Thekaekara, Mari Marcel (2005) —Combatting Castel, *New Internationalist*, Vol. 380 (July); available at: http://www.newint.org/features/2005/07/01/combatting_caste/.

Teece, D.J. 1998. 'Research directions for knowledge management', *California Management Review*, 40(3): 289–292

Teece, D.J. 1996. 'Firm organization, industrial structure, and technological innovation', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31(2): 193.

Waverman, L. 1995. 'A critical analysis of Porter's framework on the competitive advantage of nations', In Rugman, A., Van den Broeck, J. & Verbeke, A. (eds), *Research in Global Strategic Management: Volume V. Beyond the Diamond*. Greenwich, CT: JAI Press.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, revised edition. Applied Social Research Methods Series, 5.

Zazo, A. (2017). Los SIP y otras curiosidades sobre el consumo de oro en la India. Recuperado de: <https://oroinformacion.com/los-sip-y-otras-curiosidades-sobre-el-consumo-de-oro-en-la-india/>

Zigu. (2017). Tanishq SWOT Analysis | Competitors & USP | BrandGuide. Retrieved from <https://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/2680-tanishq.html>

